

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

ตอนที่ 1 ทฤษฎีและแนวคิดทางการบริหาร

1. การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
2. การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์
3. การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์
4. การบริหารสมัยใหม่
 - 4.1 การบริหารเชิงระบบ
 - 4.2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.3 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
 - 4.4 การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
 - 4.5 การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง (Deming Cycle)
 - 4.6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 2 การบริหารการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ทฤษฎีและแนวคิดทางการบริหาร

ตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา ได้มีการพัฒนาทฤษฎีการบริหารมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี คือ

1. การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)
2. การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
3. การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)
4. การบริหารสมัยใหม่

1. การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ หมายถึง การบริหารที่มีหลักเกณฑ์มีเหตุมีผล การบริหารในยุคนี้เปลี่ยนจากการใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จของผู้มีอำนาจไปสู่การใช้ศาสตร์แห่งการบริหาร ผู้ที่ถือว่าเป็น "บิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์" คือ เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick, F., Taylor) แนวคิดสำคัญในการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การปรับปรุงระบบการผลิตด้วยการหาวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการปฏิบัติงาน
2. การคัดเลือกและจัดบุคคลเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ (Put the Right Man to the Right Job) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. การจูงใจด้านการเงินโดยให้ค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนกับการผลิตของแต่ละบุคคล (Equal Work Equal Pay)
4. การเน้นความชำนาญเฉพาะอย่างและแบ่งงานกันทำระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ (Specification and Division of Work)

เกลิงสก โสมทิพย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า อองรี เฟโยล เป็นนักทฤษฎีที่มีบทบาทสำคัญในช่วงเปลี่ยนผ่านศตวรรษที่ 19 เป็นผู้สานแนวคิดต่อจาก Frederic, F., Taylor ผู้ซึ่งเป็นเจ้าของความคิด Scientific management เขามองว่างานของผู้จัดการ ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักดังต่อไปนี้

1. วางแผน (Planning – look ahead)
2. จัดองค์การ (Organizing)
3. สั่งการ / บังคับบัญชา (Commanding)
4. ประสานงาน (Coordinating)
5. ควบคุม กำกับ (Controlling)

และผู้สานแนวคิดต่อจากอองรี เฟโยล คือ กุลลิค (Luther Gulick) และเออร์วิค (Lyndall Urwick) ตันคิด POSDCoRB ได้แก่

- | | | |
|-----------------|---|-------------------|
| 1. Planning | - | การวางแผน |
| 2. Organizing | - | การจัดองค์การ |
| 3. Staffing | - | การจัดคนเข้าทำงาน |
| 4. Directing | - | การกำกับงาน |
| 5. Coordinating | - | การประสานงาน |
| 6. Reporting | - | การประเมินงาน |
| 7. Budgeting | - | การงบประมาณ |

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ การบริหารที่มีหลักเกณฑ์มีเหตุมีผล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารยุคปัจจุบันทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตขององค์การ

2. การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

แนวความคิดของนักบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เห็นว่า การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแต่ไม่ใช่หัวใจของการบริหารทั้งหมด ความสำคัญของการทำงานขึ้นอยู่กับคนที่ปฏิบัติงานด้วย เพราะคนเป็นผู้มีชีวิตจิตใจ มีความคิดต้องการการยอมรับ ต้องการกำลังใจในการทำงาน

อาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 57) กล่าวว่า แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ คือ

1. เน้นการศึกษาด้านทัศนคติ คุณค่า และอารมณ์ หรือความรู้สึกของคน
2. ใช้หลักการทางจิตวิทยาสังคม
3. ยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์

นิพนธ์ กิณรงค์ (2542, หน้า 22) สรุปแนวความคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. คนไม่ใช่เศรษฐกิจที่จะปฏิบัติเช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ความหมายทำนองเดียวกันตรงกับคำพังเพยไทยที่ว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก” นั่นเอง
2. เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจให้ทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
3. ปริมาณการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมด้วย
4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการทำงานในองค์กร

สรุปได้ว่า เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจให้ทำงานไม่น้อยกว่าเงิน ฉะนั้นการบริหารจัดการจึงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วย

3. การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)

การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์เป็นการขยายแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นพฤติกรรมการทำงานในองค์การที่มีโครงสร้างแบบทางการ (Formal Organization) และเน้นในเรื่องธรรมชาติของแต่ละคน และกลุ่มคน รวมถึงทักษะการบริหารของผู้บริหาร เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) นักคิดคนสำคัญของทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้ประมวลทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความร่วมมือในองค์การรูปแบบโดยเขามององค์การในรูปของโครงสร้างที่แน่นอนและในลักษณะที่เป็นพลวัต ความสำคัญของแนวคิดที่เป็นพลวัต คือ การมีอิสระในความคิด (Free Will) การร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ กระบวนการตัดสินใจ และความสมดุลในการเปลี่ยนแปลง

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้พัฒนาลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีพื้นฐานว่าคนเป็นสัตว์ที่มีความต้องการเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งบรรลุผล ความต้องการอย่างอื่นก็ตามมา ซึ่งเริ่มจากระดับต่ำไประดับสูงสุด ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ความต้องการติดต่อสัมพันธ์ ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการบรรลุถึงศักยภาพของตนเอง เขาเห็นสิ่งที่กระตุ้นและจูงใจประการสำคัญ คือ ความก้าวหน้าในโอกาสและการมีส่วนร่วม

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎี X ที่ผู้บังคับบัญชามีความคิดว่าพนักงานมีความเกียจคร้านในการทำงาน หัวแข็ง เอาแต่ใจและต้องการอยู่เฉยๆ และทฤษฎี Y ที่พนักงานชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ เขามีความเห็นว่าการบริหารด้วยทฤษฎี Y จะได้รับผลสำเร็จดีกว่าใช้ทฤษฎี X อย่างไรก็ตามเขาเห็นว่าในทางปฏิบัติแล้วนักบริหารส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎี X เป็นหลัก

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542, หน้า 25) สรุปแนวความคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้ดังนี้

1. องค์การเป็นระบบสังคม (Social System) และระบบเทคนิคทางเศรษฐกิจ (Technical Economic System) ระบบนี้กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามรูปขององค์การ

2. บุคคลในองค์การไม่ได้ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการแรงจูงใจทั้งทางจิตวิทยา และสังคมวิทยา พฤติกรรมของคนเป็นผลจากอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนคติ

3. ลักษณะการทำงานของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการเป็นเรื่องสำคัญที่ควรเอาใจใส่ กลุ่มมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทัศนคติและการทำงาน

4. แบบของผู้นำยังคงเน้นในเรื่องอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง แต่นำเอามนุษยสัมพันธ์ การใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยมาประกอบในการบริหารงานด้วย

5. ความพอใจในผลงานทำให้เกิดเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

6. พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างระดับต่างๆของหน่วยงาน

7. ผู้บริหารมีทักษะในทางสังคม และความชำนาญเชิงเทคนิค

8. ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการทางสังคมวิทยา จิตวิทยาให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์เชิงสังคม และโครงสร้างองค์การในรูปของโครงสร้างที่เป็นแน่นอนและในลักษณะที่เป็นพลวัต คือ การมีอิสระในความคิด การร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ การมอบหมายงาน และความพึงพอใจในผลงานซึ่งจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน

4. การบริหารสมัยใหม่

ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครองทำให้มนุษย์เริ่มแสวงหาสิทธิเสรีภาพ มีแนวคิดทางการเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางวิชาการใหม่ๆ ทำให้มนุษย์ต้องเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น มีการใช้เครื่องมือในการผลิตทดแทนแรงงานของมนุษย์ การบริหารจัดการเพ่งเล็งในแง่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แนวคิดทางการเมืองการปกครองจึงเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ มีทฤษฎีการบริหารเกิดขึ้นมากมาย แต่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีดังนี้

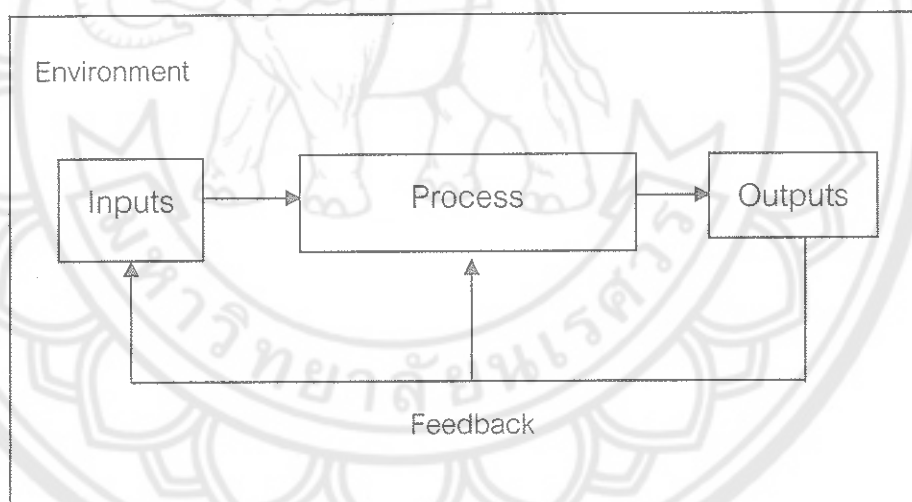
4.1 การบริหารเชิงระบบ (Systems Approach)

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาองค์การที่มีโครงสร้างการทำงานดีและทันสมัย แต่การดำเนินงานตามโครงสร้างอาจวุ่นวายไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสารล่าช้า ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความสามารถ ฯลฯ ปรัชญาการณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำให้คำนึงถึงระบบมากขึ้น

นิพนธ์ กีนาวงศ์ (2542, หน้า 26) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง การเรียงลำดับองค์ประกอบต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานองค์ประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์และผลกระทบซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการทางด้านทฤษฎีระบบชื่อ ฮาโรลด์ คูนตซ์ (Harold Koontz) ได้แบ่งลักษณะของระบบเป็น 2 ประเภท คือ

1. ระบบปิด (Closed – Loop System) ลักษณะของระบบปิดแสดงความสัมพันธ์แบบทางเดียว ระหว่างเหตุผล (One – Way Cause and Effect Relationship) จะเน้นและสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น ในระบบปิดถือว่า องค์การย่อมไม่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะแวดล้อมภายนอก

2. ระบบเปิด (Opened – Loop System) ลักษณะของระบบเปิดแสดงความสัมพันธ์แบบสองทางมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด ระบบเปิดย่อยถือว่าองค์การมีได้อยู่โดดเดี่ยวโดยลำพัง แต่องค์การมีอิทธิพลและในขณะเดียวกันได้รับอิทธิพลจากภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย เบอร์ทาลันฟีฟี ถือว่าเป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) โดยกล่าวถึงองค์ประกอบของระบบที่สำคัญ คือ ตัวป้อน (Input) ผลผลิต (Output) กระบวนการแปรสภาพ (Translation Process) รวมทั้งผลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) ในการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารต้องพิจารณาว่าองค์การเป็นองค์การระบบเปิด การบริหารในระบบเปิดมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ ของระบบการบริหาร



ภาพ 1 แสดงตัวแปรทั่วไปเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ

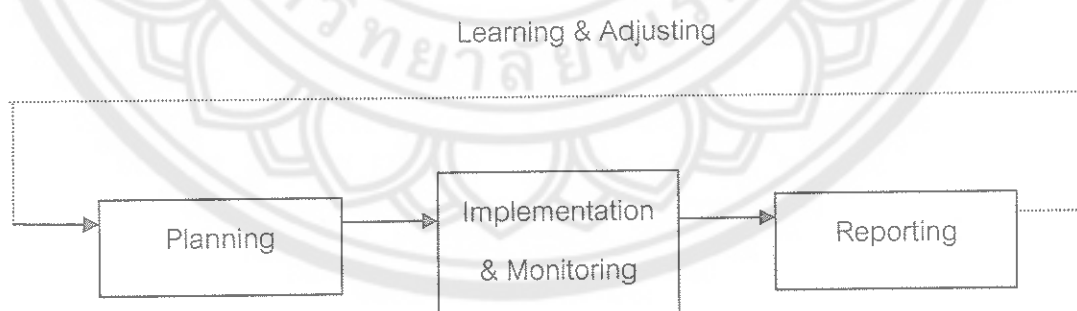
ที่มา: นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542, หน้า 27 อ้างอิงใน Harold Koontz, 1987, unpagued

สรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบ เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหาร เพราะทฤษฎีระบบทำให้ผู้บริหารเห็นปัญหาในภาพรวม มองปัญหาอย่างเป็นระบบ และเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของปัญหา ทำให้การแก้ปัญหาเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

4.2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดองค์กรที่มีแผนกลยุทธ์สามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ หรือวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้

เกลิงศก โสมทิพย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะเป็นวงจรชีวิตการบริหารที่บูรณาการกลยุทธ์ คน ทรัพยากร กระบวนการ และการวัด เพื่อจะปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น แนวคิดนี้มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และการรายงาน แนวคิดเป็นกรอบความคิด ได้ดังนี้



ภาพ 2 Learning & Adjusting

ที่มา: เกลิงศก โสมทิพย์, ม.ป.ป.

ในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งทรัพยากรที่ต้องใช้อธิบายได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับการเลือกกลยุทธ์การบริหารเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและครอบคลุมข้อมูลที่เกี่ยวข้องว่าองค์การเป็นอย่างไรกับแผนที่จัดไว้ตามลำดับความสำคัญในการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

2. การนำแผนไปปฏิบัติและการกำกับ (Implementation and Monitoring) การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการวัดผลงานเป็นระยะๆ เป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งใช้กำหนดความก้าวหน้าของการปฏิบัติการ วิเคราะห์การปฏิบัติงานถือเป็นโอกาสที่ดีที่มีค่าจะได้เรียนรู้และปรับตัวเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง

3. การรายงาน (Reporting) ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การรายงานผลโดยการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน ขั้นการรายงานนี้จะเป็นการให้โอกาสแก่ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้สะท้อนสิ่งที่ได้กระทำสำเร็จ สิ่งที่ยังทำไม่สำเร็จ หรือยังไม่ได้ทำกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวที่ป้อนเข้าไปในวงจรการวางแผนครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีมาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

4.3 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

แนวคิดสำคัญของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

เสนาะ ดิเียว (2542, หน้า 95-96) กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเรียกย่อๆ ว่า MBO เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และการควบคุมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ 4 อย่าง คือ

1. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชากลางร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไร ภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชากลางร่วมกันจะทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการของแต่ละคน

3. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการ MBO ใหม่

สรุปได้ว่า แนวคิดของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นข้อตกลงที่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย วิธีการทำงานให้สำเร็จการกำหนดมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2545, หน้า 15) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวัดผลเป็นส่วนที่จำเป็นในกระบวนการ MBO ระบุได้ 3 ประการหลัก คือ

1. เพื่อปรับปรุง (Improvement) อาจเป็นเพราะมีเอกสารที่ต้องการปรับปรุง หรือมีการประเมินผลในทิศทางเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเป็นการยอมรับองค์ประกอบเฉพาะงาน
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (Personal Development) เป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการเติบโตของบุคลากรโดยการขยายความรู้ และความชำนาญงาน
3. เพื่อธำรงรักษา (Maintenance) แสดงถึงความตั้งใจอย่างเป็นทางการที่จะรักษาไว้ซึ่งผลการดำเนินงานในระดับที่มีอยู่ให้ติดต่อไป

ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

เสนาะ ตีเยาว์ (2542, หน้า 95-96) กล่าวว่า ในแง่ของกระบวนการบริหาร MBO ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนและการควบคุม ส่วนในการดำเนินงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระที่จะเลือกวิธีการทำงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุน และช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้น

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2545, หน้า 20) กล่าวถึง ประโยชน์ของ MBO มีดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และพนักงานในลักษณะของการมีส่วนร่วมในการจัดการ
2. ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย กลุ่ม และบุคคล อย่างมีระบบ ซึ่งจะสร้างความผูกพันต่อกัน และมีขวัญหรือกำลังใจที่ดีในการทำงาน
3. ทำให้เกิดมีวิธีการ และกระบวนการประเมินผลที่ยุติธรรม ช่วยลดช่องว่างที่ไม่ถูกต้องทางการบริหาร หรือทำให้ช่องว่างดังกล่าวเกิดขึ้นได้ยาก
4. สามารถประเมินงบประมาณที่ใช้จ่ายไปในแต่ละหน่วยงาน

5. เป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผล คุณภาพ และมีความสอดคล้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยา ด้านอรรถกุล (2546, หน้า 142) กล่าวว่า ประโยชน์ของ MBO มีดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และการทุ่มเท ความพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด
2. ทำให้เกิดการประสานเป้าหมายแต่ละระดับเข้าด้วยกัน ผู้บริหารและพนักงาน มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายของตนในลักษณะของลำดับขั้นของเป้าหมาย ก่อให้เกิด การทำงานเป็นทีมตลอดทั่วทั้งองค์การ
3. ทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารกันมากขึ้น และก่อให้เกิดความชัดเจน ขึ้น เมื่อร่วมกันพิจารณาเป้าหมาย แผน และผลงาน
4. สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนนำไปสู่ความผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานตามแผน
5. เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมตนเอง อย่างเป็นอิสระทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง
6. สร้างวิธีการในการประเมินผลงานของผู้บริหารและพนักงานอย่างเป็นระบบ และปราศจากอคติ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของ MBO คือ กำหนดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป้าหมายในการทำงานของตน ขณะที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันอยู่เสมอ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันและส่งเสริม ให้คนควบคุมตัวเอง ทำให้ผลงานสูงและขณะเดียวกันเป็นการจูงใจพนักงานให้ทำงานมากขึ้น เพราะเป็นการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน

4.4 การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายของ การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไว้ว่า “เทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิตินวัตกรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนา ตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในแต่ละมิติเพื่อใช้ในการสื่อสารการปฏิบัติงานและการประเมินคุณภาพ ขององค์การ” ดร.ร็อบเบิร์ต แคปแลน (Dr.Robert Kaplan) จาก Harvard Business School และดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr.David Norton) ได้ใช้ Balanced Scorecard ในเรื่องการบริหารจัดการ เพื่อหาทางวัดผลสำเร็จขององค์การ โดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จด้านการเงินอย่างเดียว

เนื่องจากพบว่าบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากในสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาไม่เจริญก้าวหน้า บางบริษัทขาดทุนเพราะบริษัทส่วนใหญ่ยึดมั่นในการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม เชื้อมั่นในความมั่นคงทางฐานะการเงินของบริษัท และไม่ค่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกิจการของบริษัท

ความหมายของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996, p.45) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึง รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัดโดยหลักการของ BSC คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินผล

วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 14) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึง การวัดผลที่ครอบคลุมสิ่งที่เป็นการเงินและสิ่งที่ไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้เพราะโลกในยุคสารสนเทศการแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีอิสระในการเลือกสินค้าได้หลากหลายนอกจากนี้ การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ยังได้พัฒนาไปสู่เครื่องมือการบริหารจัดการ นับตั้งแต่การนำแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นมาไปสู่การปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่างๆ จากแผนที่กลยุทธ์ จนได้ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล และควบคุมการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบจากการวัดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อสรุปรวมว่า องค์กรนั้นบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดหรือไม่

พสุ เดชะรินทร์ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

สรุปได้ว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึง รูปแบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่เกิดจากการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้การวัดเป็นเครื่องมือสำคัญ

การนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้หาวิธีการ หรือเครื่องมือเพื่อประเมินกิจการด้านต่างๆ ของบริษัท โดยให้ความเห็นว่าโดยทั่วไปบริษัทต่างๆ วัดประสิทธิภาพของบริษัทโดยเครื่องมือวัดที่มุ่งไปด้านใดด้านหนึ่ง และมักจะมองไปยังอดีตที่เป็นความสำเร็จของบริษัทในอดีตเพียงด้านเดียว วิธีการ หรือเครื่องมือใหม่ที่บุคคลทั้งสองได้พัฒนาขึ้นคือ การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การประเมินแบบสมดุลมีมุมมองเพื่อการพิจารณาโดยสรุป 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นเรื่องของการพิจารณาเน้นด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพการผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าการลงทุนไม่มาก และมีการสูญเสียน้อยในกระบวนการผลิต การติดต่อแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งการได้กำไรเพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า ความเชื่อมั่นของลูกค้าในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เสนอการให้บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร การทำสำรวจวิจัยการตลาด การทำเครือข่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process Perspective) เป็นการมองด้านกระบวนการทำงาน การผลิตสินค้า หรือการบริหารภายในองค์กรเอง รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนสั้นไม่ยุ่งยาก การประสานงาน และการสื่อสารภายในชัดเจนใช้เวลาไม่มาก ใช้ระบบเครื่องจักร เครื่องมือ เทคโนโลยีทันสมัย การผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นเรื่องของการให้ความรู้ในเรื่องของการผลิตการพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย การฝึกอบรม การฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น การรับฟังข้อเสนอแนะ การพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน การพัฒนาระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการจัดหาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายใน และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อสนับสนุนศักยภาพของพนักงานขององค์กร และหน่วยงานสาขา

วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 24 - 28) ได้นำแนวคิด แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton) มาจัดทำให้ง่ายขึ้นโดยจัดทำมุมมองสำหรับหน่วยงานภาครัฐไว้ 3 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านต้นทุน มุมมองนี้ให้ความสำคัญถึงค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในด้านต่างๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้บริการทางสังคม

2. มุมมองด้านประโยชน์ทางสังคม มุมมองนี้วัดได้ยากโดยเฉพาะด้านปริมาณและผลตอบแทนในรูปการเงิน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่การประเมินแบบสมดุลจะช่วยให้คือการกำหนดและวัดผลผลิตจากกิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดทำ

3. มุมมองด้านกฎหมาย ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานของรัฐมักจะได้รับงบประมาณจากการเสียภาษีของประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นจึงต้องมีมาตรการทางด้านกฎหมายมากำกับดูแลการใช้งบประมาณในภาครัฐ เพื่อให้ใช้งบประมาณตามกิจกรรมที่ได้กำหนด

สรุปได้ว่า มุมมองของการประเมินแบบสมดุลที่นำไปใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมประกอบด้วย มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม และมุมมองด้านการเงิน

องค์ประกอบของมุมมองการประเมินแบบสมดุล(Balanced Scorecard)

อริปัตย์ คลีสุนทร (ม.ป.ป.) กล่าวว่า รูปแบบการใช้มุมมอง 4 ด้านในการประเมินการบริหารจัดการของบริษัทหรือองค์การบริษัท หรือองค์การจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์รวมทั้งพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้านเพื่อเกิดความสมดุล

มุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างมีองค์ประกอบย่อย 4 เรื่องเช่นเดียวกันดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) สิ่งที่บริษัทหรือองค์การต้องการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ

2. ตัวชี้วัด หรือเครื่องชี้บ่งความสำเร็จ (Measures หรือ KPIs – Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่าองค์การ หรือบริษัทดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3. เป้าหมาย (Targets) ส่วนใหญ่ควรจะระบุเป็นตัวเลข หรือเป็นจำนวนเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ประเมินได้

4. แผนงานโครงการ (Initiatives) หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้น หรือจะจัดทำขึ้นตามกรอบของมุมมองแต่ละด้านมุมมองทั้ง 4 ด้านต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของบริษัท หรือองค์การที่เป็นกรอบก่อนดำเนินงานในภาพรวม

พสุ เดชะรินทร์ (2545, หน้า 21) กล่าวว่า ภายใต้มุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของ ตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จัดทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ภายใต้มุมมอง ประกอบด้วย 4 รายการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

4.5 การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง (Deming Cycle)

วงจร PDCA ได้พัฒนาขึ้นโดย ดร.ชิวฮาร์ท ต่อมา ดร.เดมมิง ได้นำมาเผยแพร่จน เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

วรภัทร ภูเจริญ (2543, หน้า 112) กล่าวว่า การทำงานที่เป็นระบบ คือ การทำงาน ที่เป็นวงจร PDCA และมีการเขียนการทำงานนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานการทำงานให้ ตรวจสอบได้ เป็นวงจรการทำงานที่ค้นพบโดย Edward Demming วงจร PDCA ถือว่าเป็นระบบ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้กันอย่างแพร่หลายระบบหนึ่ง วงจรการทำงาน PDCA สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Plan) สถานศึกษามีการกำหนด หรือวางแผนการทำงานที่ จะให้บุคคลได้วางแผนการทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุร่วมกัน โดยเริ่มจากการประเมินสภาพบริบทของสถานศึกษา ผลการดำเนินงานที่เป็นอยู่ นำไปสู่ การวางแผนออกแบบโครงสร้างของการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่

2. ขั้นการปฏิบัติ (Do) สถานศึกษามีการลงมือปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตาม แผนงานที่กำหนด และมีการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนนี้ไปในตัว โดยมีการประเมินอย่าง ไม่เป็นทางการ

3. การประเมินหรือตรวจสอบการทำงาน (Check) สถานศึกษาควรมีการวางแผน การประเมินภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ (Formal evaluation) และเป็นระบบ (Systematic evaluation) โดยอาจใช้กระบวนการ PDCA ขั้นอีกขั้นหนึ่งได้ดังนี้

3.1 การวางแผนการประเมิน (Plan of Check) การวางแผนบุคคลที่รับผิดชอบ การประเมิน เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการประเมิน ออกแบบระบบการประเมิน (กรอบการประเมินประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน และวิธีการประเมิน) ในขั้นตอนนี้ต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับเครื่องมือการประเมิน การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำระบบฐานข้อมูล ระบบการรายงานผล

3.2 การลงมือทำการประเมินตามแผนที่กำหนด (Do of Check) โดยมีการสร้างเครื่องมือประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมายผล การประเมินจัดทำรายงานผลการประเมิน

3.3 การตรวจสอบกระบวนการประเมินผลภายในที่ได้ปฏิบัติไป (Check of Check) ในด้านความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน และวิธีการประเมินที่ใช้ถือเป็นขั้นของการประเมินงานประเมิน (Meta evaluation)

3.4 การปรับปรุงกระบวนการประเมินในส่วนที่ยังไม่เหมาะสม (Action of Check) เพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้อง เชื่อถือได้มากที่สุด

4. การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action) สถานศึกษานำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานในจุดที่ยังดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายโดยการเผยแพร่การประเมินให้ทุกฝ่ายทราบ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หาสาเหตุของปัญหา หาวิธีการแก้ไข นำวิธีการแก้ไขไปปฏิบัติจริง แล้วตรวจสอบผลการดำเนินงานอีกครั้ง

สรุปได้ว่า การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง คือ การทำงานที่เป็นระบบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และการปรับปรุง

ประโยชน์ของการบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง (Deming Cycle)

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง
2. การปฏิบัติตามแผนงานทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้นการปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. การตรวจสอบให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้

3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน

3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน

3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินงานต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นวงจร PDCA จึงเรียกว่า วงจรบริหารงานคุณภาพ

4.6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

ความหมายการมีส่วนร่วม (Participation)

เกลิงสก โสมทิพย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นคำศัพท์ที่ใช้ในบริบทของการเมือง และการบริหารการมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการ หรือแนวปฏิบัติที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือได้รับผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น Participatory Management ก็จะหมายถึงรูปแบบหรือลักษณะการจัดการที่ผู้บริหารเปิดทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ เช่น ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่ได้รับบริการเข้ามาเกี่ยวข้องในระดับใดระดับหนึ่ง

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538, หน้า 327) ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของการเกี่ยวข้องกับผูกพันร่วมกัน (Involvement) ของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจ และควบคุมการทำงานร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหารมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ให้ความสำคัญสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้กับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของพวกเขา ประการสุดท้ายการบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเขามีส่วนเกี่ยวข้องที่แท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานและองค์กรมากขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 328) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 ประการ คือ

1. ในหลายสถานการณ์ "สองหัวย่อมดีกว่าหัวเดียว" การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน ดังนั้นการที่จะให้ความคิดดี ๆ ในการปฏิบัติงานจึงมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในเชิงจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบดูว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานรู้หรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่าสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. ผู้ร่วมงานจะมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจ (Team spirit) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) มากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูงขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่น มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 329-330) กล่าวว่า ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่มี 4 ระบบ คือ

1. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ (Committee) ต่างๆ รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วยระบบการปรึกษาหารือนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป

ป.
ร.
๒๕๐๑
๒๑๑๘
๒๕๕๗

15187734



2. ระบบกลุ่มคุณภาพ (QC. Cireles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบกลุ่มทำงาน ซึ่งเรียกได้หลายอย่าง เช่น กลุ่มคุณภาพ กลุ่มกิจกรรมคิรซี กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ระบบกลุ่มคุณภาพนี้เหมาะสำหรับใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติ (Worker) หรือระดับหัวหน้างาน (Foreman) ทั้งนี้เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีโอกาสทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองระดับกลุ่มคุณภาพนี้ใช้ได้ผลต่อเมื่อมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ (QC Techniques) ให้กับพนักงาน การใช้สถิติพื้นฐาน การใช้กระบวนการกลุ่มที่สำคัญที่สุด คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ของพนักงานส่วนใหญ่ต้องอยู่ในเกณฑ์สูง

3. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion system) ระบบข้อเสนอแนะที่ว่ามีความแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่พบเห็นทั่วไปซึ่งมี 3 ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณา คือ เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใด ความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และสมควรทดลองดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ข้อเสนอแนะนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อ

- 3.1 นโยบายเป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจน
- 3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้องอยู่ในระดับสูง
- 3.3 การกำหนดผลตอบแทนให้แก่ผู้เสนอความคิดต้องมากพอ
- 3.4 ระบบขั้นตอนการพิจารณาความคิดที่ผู้ร่วมงานเสนอขึ้นมาต้องรวดเร็วมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน

3.5 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การใช้แบบฟอร์มข้อเสนอแนะต้องให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับรู้ทั่วถึงก่อนการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้อย่างจริงจัง

4. ระบบส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเป็นเจ้าของกิจการ (Employee ownership plans) เป็นระบบช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเอง และผูกพันกับการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ระบบการปรึกษาหารือระบบกลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ และระบบส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเป็นเจ้าของกิจการ

ตอนที่ 2 การบริหารการปฏิบัติงาน

วิวัฒนาการของการบริหารการปฏิบัติงาน

Performance Management ยังไม่มีคำบัญญัติในภาษาไทย ถ้าแปลตามตัวน่าจะใช้คำว่า การบริหารการปฏิบัติงานหรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้ใช้ว่าการบริหารการปฏิบัติงานวิวัฒนาการของการบริหารการปฏิบัติงาน พัฒนามาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีข้อจำกัดแตกต่างกันไป มีผู้เชี่ยวชาญพยายามคิดค้นวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้ได้มากที่สุด และประเด็นสำคัญเป็นการประเมินผลเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคตมากกว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตแนวคิดการบริหารการปฏิบัติงานได้รับความสนใจมากขึ้นในช่วงปี ค.ศ.1980 ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกับแนวความคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยมีพื้นฐานความคิดว่าในการบริหารงาน และบริหารคนนั้นต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และต้องมีการบริหารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ฉันทนา จันทรบรรจง (2549, หน้า 119) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการปฏิบัติงานมีผลเนื่องมาจากผู้บริหารลดความสนใจในการประเมินแบบประมาณค่าอย่างมีคุณธรรม (Merit Rating) แบบ MBO และแบบอื่นๆ ที่อาศัยมาตราส่วนประมาณค่า (Scales) เป็นเครื่องมือหลักสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. แรงกระตุ้นจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และการให้ฝ่ายที่เป็นหัวหน้างาน (Line-manager) เข้ามามีบทบาทในการบริหารคนมากขึ้น
2. การยอมรับว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นองค์รวมของระบบบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ (Input – Process – Output – Outcome) มากกว่าที่จะเน้นไปที่ปัจจัยเพียงอย่างเดียว
3. แรงกระตุ้นของทฤษฎีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลด้วยตนเอง (Self-managed Learning) เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การเพิ่มความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทิศทางที่จะส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์การ
5. การยอมรับว่าการบริหารการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้างานซึ่งจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่ทำเป็นครั้งคราว หรือทำโดยฝ่ายบุคคลเท่านั้น

6. ความจำเป็นที่องค์กรต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต โดยอาศัยความผูกพันและความรักองค์การของบุคลากรทุกคน

7. แรงกระตุ้นจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงาน (Competence) และเทคนิคการวิเคราะห์ความสามารถที่มองเห็นได้ในเชิงพฤติกรรม

8. การยอมรับว่า การบริหารการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ไม่ได้เป็นแต่เพียงหน้าที่ของหัวหน้างาน

9. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับประเมิน จากแบบสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-down Appraisal) ซึ่งกระทำหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว เป็นการประเมินจากระดับล่าง (Upward Assessment) และการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assessment) ด้วยในลักษณะที่เรียกว่า การประเมินรอบทิศทาง หรือการประเมินแบบ 360 องศา

10. ความไม่พึงพอใจในผลการประเมินแบบเดิม โดยเฉพาะเมื่อได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพิจารณาค่าตอบแทน เพราะยังไม่มีมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอ

สรุปได้ว่า วิวัฒนาการของการบริหารการปฏิบัติงาน พัฒนามาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดพร้อมกับแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า การบริหารงาน และการบริหารคนนั้นต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และต้องมีการบริหารอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหารการปฏิบัติงาน
เนื่องจากการบริหารการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกิดคำถามขึ้นมาว่าการบริหารการปฏิบัติงานมีความแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในแนวคิดเดิมอย่างไร

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2545, หน้า 4-5) กล่าวว่า เพื่อตอบคำถามดังกล่าวจึงขอรวบรวมความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับการบริหารการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหาร
การปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารการปฏิบัติงาน
1. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
2. เป็นกระบวนการประเมินผลงานที่มองจากปัจจุบันย้อนไปสู่อดีตเน้นหาข้อบกพร่องมากกว่าข้อดี	2. เป็นกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานที่มองไปในอนาคต เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นระบบที่พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว	3. เป็นการร่วมมือกันปฏิบัติงาน
4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็น "ผู้พิพากษา"	4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็น "ผู้ฝึกสอน"
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาคปฏิบัติจะเป็นครั้งคราว	5. การบริหารการปฏิบัติงานจะกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่เครียดเกิดข้อโต้แย้งไม่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	6. การบริหารการปฏิบัติงานจะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม
7. นำผลลัพธ์จากการประเมินผลการทำงานไปประยุกต์ใช้เฉพาะกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	7. การบริหารการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์การหลายหลาก กว้างขวาง เช่นการบริหารกลยุทธ์ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ที่มา: ชัยทวี เสนะวงศ์, 2545, หน้า 4-5

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกับการบริหารการปฏิบัติงานทุกประเด็นทั้งในด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมายบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ และผู้บังคับบัญชา บรรยากาศความร่วมมือ และการสื่อสาร

ปรัชญา และแนวคิดสำคัญการบริหารการปฏิบัติงาน

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2545, หน้า 2-3) กล่าวว่า ปรัชญา และแนวคิดที่สำคัญในการบริหารการปฏิบัติงาน มีแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และพนักงาน
 2. การบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 3. การบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
 4. การบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
 5. การบริหารการปฏิบัติงานนอกจากจะสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ละคนแล้วยังสามารถชี้ได้ว่าจะแก้ปัญหาความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
 6. การบริหารการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารการปฏิบัติงานของตนเอง
 7. การบริหารการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
 8. การบริหารการปฏิบัติงานจะต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
 9. การบริหารการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้
 10. การบริหารการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี
- สุพจน์ ทราญแก้ว (ม.ป.ป., หน้า 21) กล่าวว่า แนวคิดสำคัญและปรัชญาการบริหารการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

1. บูรณาการเป้าหมายของส่วนราชการมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานย่อยและเจ้าหน้าที่
2. เป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง

ระบบ

3. มุ่งเน้นในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 4. เน้นการสร้างความร่วมมือ การยอมรับและความเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
 5. สร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และการแสวงหาวิธีในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
 6. กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่รู้จักการบริหารการปฏิบัติงานของตนเอง
 7. เน้นวิธีการบริหารแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
 8. ต้องมีการแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
 9. เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตกลงกันไว้
 10. มิได้มีวัตถุประสงค์หลักในการพิจารณาความดี ความชอบ หรือจัดสรรเงินรางวัล
- สรุปได้ว่า ปรัชญาและแนวคิดสำคัญของการบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และของเจ้าหน้าที่ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม

ความหมายของการบริหารการปฏิบัติงาน

ความหมายของคำว่า การบริหารการปฏิบัติงานได้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความหมายไว้มากมาย ดังจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 119) ให้ความหมายของการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ความเชื่อว่าทั้งสองฝ่ายมีความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วน โดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงาน ความคาดหวัง และวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานตั้งขึ้นในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว และการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง วิธีการเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์กร ทีมงาน และบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน วางแผนงานร่วมกัน กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น

สุพจน์ ทรายแก้ว (ม.ป.ป., หน้า 20-21) กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ใน ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งจัดให้มีการตรวจวัดผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาขีดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่อย่างเข้มข้น

สรุปได้ว่า การบริหารการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคล หน่วยงาน และองค์การที่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และทำงานอย่างสอดคล้อง ประสาน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นสำคัญ ให้มีการปรับปรุงงาน และพัฒนามูลากรอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการบริหารการปฏิบัติงาน

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2545, หน้า 3-4) กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ในหลายๆ มิติ ดังต่อไปนี้

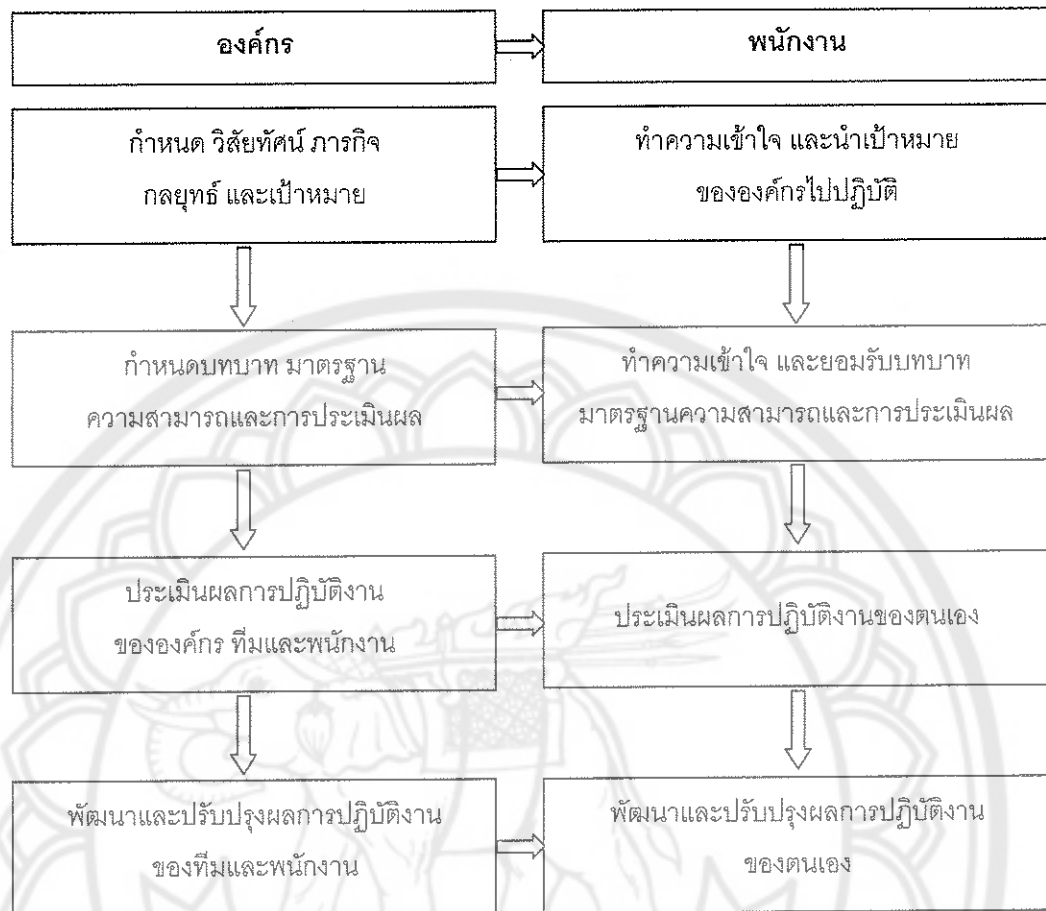
1. เพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทีมและพนักงาน
2. เพื่อให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
3. เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานบนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

สุพจน์ ทรายแก้ว (ม.ป.ป., หน้า 22) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร กลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่
 2. เพื่อให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และเจ้าหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 3. เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
 4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่บนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ
 5. เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สามารถจัดการผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- สรุปได้ว่า การบริหารการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทีมงาน และพนักงาน โดยพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานบนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ การให้คำปรึกษาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

บทบาทขององค์กรและพนักงานต่อการบริหารการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์หนึ่ง จึงขอสรุปบทบาทขององค์กรและพนักงานต่อการบริหารการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพ



ภาพ 3 บทบาทขององค์กร และพนักงานต่อการบริหารการปฏิบัติงาน

ที่มา: ชัยทวี เสนะวงศ์, 2545, หน้า 3

ประโยชน์ของการบริหารการปฏิบัติงาน

การบริหารการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทั้งเวลาและความพยายาม เมื่อใดที่มีการบริหารการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทุกคนรวมทั้งองค์กรก็จะได้ผลประโยชน์กลับคืนมา

ยุดา รักไทย และวีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 24-30) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ประโยชน์สำหรับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

- 1.1 ช่วยให้ผู้จัดการไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับทุกๆ เรื่อง
- 1.2 ช่วยประหยัดเวลา โดยทำให้พนักงานมีความเข้าใจและมีความรู้ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง พวกเขาจะได้ตัดสินใจเองได้
- 1.3 ลดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน (ที่ทำให้สิ้นเปลืองเวลา) ระหว่างพนักงานในเรื่องที่ว่าใครควรรับผิดชอบอะไร
- 1.4 ช่วยให้ผู้จัดการได้รับข้อมูลที่ต้องการในเวลาที่เป็นได้บ่อยขึ้น
- 1.5 ลดความผิดพลาด (และความผิดพลาดที่ซ้ำซาก) โดยช่วยให้ผู้จัดการและพนักงานสามารถระบุสาเหตุแห่งความผิดพลาด หรือความขาดประสิทธิภาพนั้นได้

2. ประโยชน์สำหรับพนักงาน

- 2.1 ช่วยให้พนักงานสามารถประเมินผลสำเร็จของตนเองและได้รู้ว่าเขาอยู่ตรงไหน
- 2.2 ช่วยทำให้เกิดการเอื้ออำนาจพนักงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานในแต่ละวันได้
- 2.3 ช่วยให้พนักงานคิดหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน แม้ว่าการปฏิบัติงานจะไม่มีปัญหา
- 2.4 ช่วยให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ๆ
- 2.5 ช่วยทำให้พนักงานพบอุปสรรคที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร

3. ประโยชน์สำหรับองค์กร

องค์กรจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความรับผิดชอบในงานของพนักงานทุกคนเชื่อมโยงเข้าหากันหมด เมื่อคนในองค์กรเข้าใจว่างานของพวกเขามีส่วนสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร ผลผลิต ขวัญ และกำลังใจของพวกเขาจะดีขึ้น ทุกส่วนขององค์กรสามารถมุ่งตรงไปที่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างแน่วแน่ และการบริหารการปฏิบัติงานก็คือกฎเกณฑ์สำคัญที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน

ระบบการบริหารการปฏิบัติงานที่ทำขึ้นอย่างถูกต้อง รวมทั้งการทำเอกสารเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บันทึกการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับปัญหาและขั้นตอนการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยปกป้ององค์กรได้

สรุปได้ว่า การบริหารการปฏิบัติงานมีประโยชน์ 3 ด้าน คือ ด้านผู้บริหารที่ช่วยลดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ลดความผิดพลาด ด้านเจ้าหน้าที่ช่วยให้ประเมินผลสำเร็จของตนเองได้มีโอกาพัฒนาทักษะใหม่ๆ คิดหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตลอดเวลา และด้านองค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 121-123) ได้กำหนดกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) สิ่งที่จะต้องดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อบริหารการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกัน คือ การกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายของงาน วิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้

2. การติดต่อสื่อสาร (On-going Performance Communication) เป็นกระบวนการติดต่อแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อติดตามความก้าวหน้า ดำรงรักษา และให้ข้อมูลแก่หัวหน้างาน และลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้

3. การเก็บข้อมูล สังเกต และบันทึก (Data Gathering, Observation, and Documentation) ขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มจากการสังเกต เพราะการสังเกตเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลได้ทางหนึ่ง นอกจากจะใช้ข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือหลักฐาน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานควรเก็บทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี วิธีการที่นิยม เช่น การเดินสำรวจตรวจตราการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยเพื่อหาข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรเอง การทบทวนผลงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา และการตรวจทานจากเอกสารที่แสดงถึงผลการทำงาน เป็นต้น

4. การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) ขั้นตอนการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานจะกระทำหลังจากการวางแผนการสื่อสารและการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เพื่อทบทวนว่ามีความก้าวหน้าของงานไปในระดับใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ก่อนการประชุมเพื่อทบทวนผลงานทั้งฝ่ายหัวหน้างานและลูกน้อง ควรได้มีการสำรวจและประเมินการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งบันทึกประเด็นที่เป็นปัญหาเพื่อนำประเด็นเหล่านี้มาพูดคุยและปรึกษาหารือกันในที่ประชุม เพราะการมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกัน ในการประชุมเพื่อทบทวนผลงานนี้หัวหน้างานอาจจะใช้กระบวนการให้คะแนนเข้าช่วยเหลือหรืออาจจะใช้ตารางสรุปเพื่อติดตามงานมาช่วย ก็จะทำให้มีความรัดกุมและตรงประเด็นยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) หลังจากการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน และพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน จะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เช่น อาจเกิดจากการขาดความรู้และทักษะ หรือเกิดจากการขาดความเอาใจใส่ หรือเกิดจากการขาดอุปกรณ์การทำงาน เมื่อทราบ

สาเหตุชัดเจนแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องปรับบทบาทเป็นครูผู้ชี้แนะ (Teacher) เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ช่วยเหลือ (Mentor or Helper) หรือเป็นผู้สอนงาน (Coach)

ยุดา รักไทย และวีรุธ มาพะสีรานนท์ (2545) กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงานไม่ใช่กระบวนการในแนวเส้นตรง กระบวนการที่เป็นเส้นตรง คือ การที่เริ่มจากขั้น 1 ไปขั้น 2 และขั้น 3 และต่อไปเรื่อยๆ แต่การบริหารการปฏิบัติงานอาจเริ่มจากขั้น 1 ไปขั้น 2 แล้วก็อาจกลับไปขั้น 1 ใหม่ หรือบางครั้งอาจไปทั้ง 2 ขั้นพร้อมๆ กัน เป็นเพราะว่าเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic process) ระหว่างคนสองคนที่เปลี่ยนแปลงได้ผลตลอดเวลา โดยแบ่งกระบวนการในการบริหารการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานหลายๆ คนเชื่อว่า การประเมินผล คือ ส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารการปฏิบัติงาน แต่ที่แท้จริงแล้วการวางแผนนั้นสำคัญกว่าหลายเท่าตัว ส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารการปฏิบัติงาน คือ การวางแผน เพราะเหตุที่ว่า การประเมินผลเป็นการมองย้อนกลับไปข้างหลัง ส่วนการวางแผนเป็นการมองถึงอนาคตเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นให้ได้สูงสุด ไม่ใช่เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่เป็นอดีตและเปลี่ยนแปลงไม่ได้ การเพิ่มผลผลิตอย่างแท้จริงเกิดจากการทำให้พนักงานมุ่งไปยังจุดหมายหนึ่ง จากนั้นก็พยายามไปให้ถึง เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารการปฏิบัติงานที่พนักงานและผู้จัดการทำงานร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานคนนั้นจะทำ ต้องทำอะไรให้ดีแค่ไหน และทำไปทำไม รวมถึงระดับของอำนาจในหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจของพนักงานคนนั้น โดยปกติการวางแผนการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละปีไปแล้ว แต่ก็สามารถปรับปรุงแผนได้อีกในระหว่างใช้แผนนั้น

2. การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือ กระบวนการหนึ่งในการพัฒนาการบริหารการปฏิบัติงาน

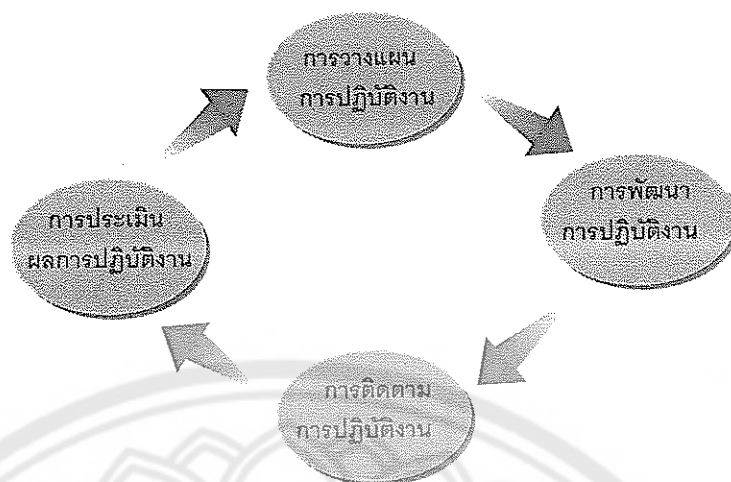
3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร การบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้นจึงต้องมีวิธีบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การรวบรวมข้อมูล และการสังเกตผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหา และในการแก้ปัญหานั้นต้องรู้ว่าตอนนี้มีปัญหอะไรกับต้องรู้ว่าอะไรที่จะก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้นเราจึงต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนหนักแน่น เพื่อให้คนอื่นเชื่อว่ามีปัญหา และเพื่อป้องกันด้านกฎหมายในการพิสูจน์ว่า การกระทำนั้นชอบด้วยกฎหมายแรงงานและข้อตกลงแรงงาน

4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินและตีค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน เหตุผลอันแท้จริงในการบริหาร การปฏิบัติงาน คือ เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลและเพื่อให้ทุกคนประสบความสำเร็จการที่ ผู้จัดการกับพนักงานร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานของพวกเขา และทุกคนก็เข้าใจในหน้าที่ รับผิดชอบของตน รู้ว่าต้องปฏิบัติงานให้ดีแค่ไหนส่วนคุณก็สื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ จนทั้งผู้จัดการและพนักงานต่างก็มีข้อมูลที่เป็นต่อการทำงาน และก็ทำ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อระบุว่าของพนักงานแต่ละคนทำงานได้ดีแค่ไหน แต่ทั้งหมดนี้ก็ยังไม่ได้ทำให้บรรลุจุดหมายในการบริหารการปฏิบัติงานที่แท้จริง

การจะบรรลุจุดหมายนั้นก็ต่อเมื่อได้ทราบว่า เมื่อไรและเหตุใดพนักงานจึงจะประสบ ผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน แล้วก็หาวิธีที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมมากขึ้น และผิดพลาดน้อยลง นี่คือกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน ของพนักงาน และของผู้จัดการ

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงาน ในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ เป็นรูปธรรม โปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชน ผู้รับบริการการบริหารการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้



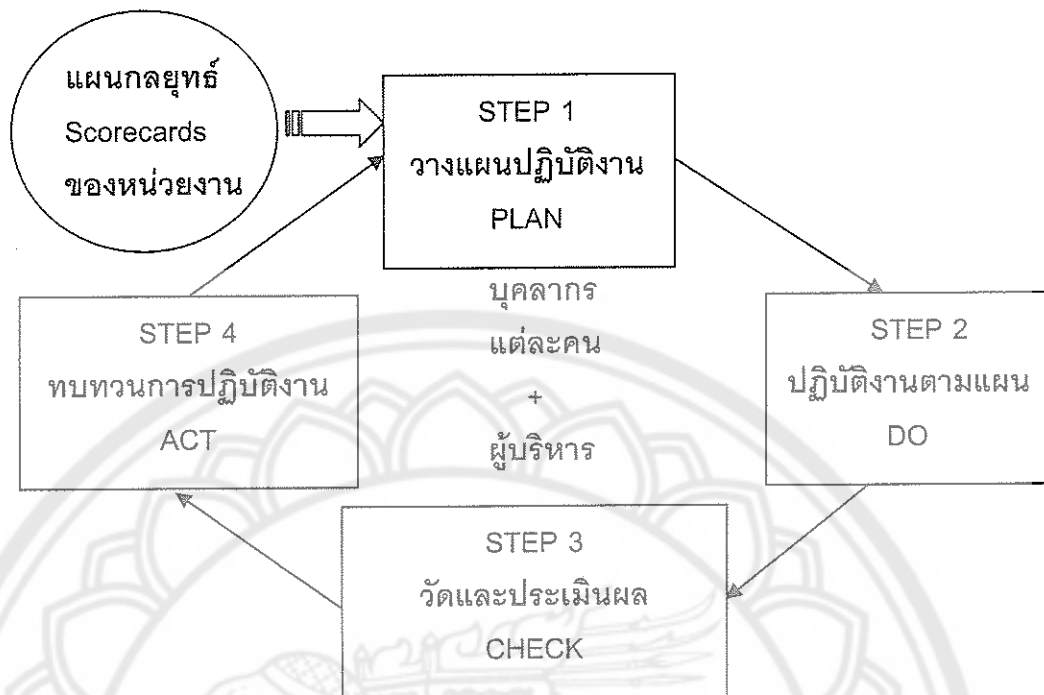
ภาพ 4 กระบวนการการบริหารการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 3

สุพจน์ ทรายแก้ว (ม.ป.ป., หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. Step 1 วางแผนปฏิบัติงาน (Plan)
2. Step 2 ปฏิบัติตามแผน (Do)
3. Step 3 วัดและประเมินผล (Check)
4. Step 4 ทบทวนการปฏิบัติงาน (Act)

สรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพ 5 กระบวนการบริหารการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ

ที่มา: สุพจน์ ทรายแก้ว, ม.ป.ป., หน้า 8

เกลิงศก ไสมทิพย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การบริหารการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารในฐานะเอกัตตบุคคลและในฐานะสมาชิกของกลุ่ม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร คือ การบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย

กระบวนการที่เป็นระบบเช่นว่ำนี คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การกำกับ (Monitoring)
3. การพัฒนา (Developing)
4. การประเมิน (Rating)
5. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (Rewarding)

กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน ขยายความ ได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ในองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะมีการวางแผน การวางแผน หมายถึง การตั้งความหวัง และเป้าหมายเพื่อองค์การและทั้งที่เป็นส่วนบุคคลเพื่อเป็นช่องทางสำหรับการปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ การยอมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผน จะช่วยให้เขาเข้าใจเป้าหมายขององค์การ คือ จะต้องทำอะไร ทำทำไม และจะดีแค่ไหน

2. การกำกับ (Monitoring) การกำกับ หมายถึง การวัดการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งผลป้อนกลับให้กับผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มได้รับทราบความก้าวหน้า มาตรฐานที่ระเบียบได้วางไว้ จะครอบคลุมการประเมินความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะมีการเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานกับองค์ประกอบและมาตรฐานที่กำหนด การกำกับอย่างต่อเนื่องเป็นการเปิดโอกาสให้ตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานได้มาตรฐานที่กำหนดเพียงใด และเพื่ออาจจะมีการพัฒนา มาตรฐานที่เป็นปัญหา และไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทำได้ด้วยการกำกับอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจะต้องมีการบันทึกไว้ระหว่างการประเมินเพื่อจะได้รับการแก้ไข ทันที

3. การพัฒนา (Developing) ในองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวิเคราะห์หา ความจำเป็นเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาในที่นี้ หมายถึง การเพิ่มความสามารถใน การปฏิบัติงาน ด้วยการฝึกอบรม การมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติ หรือให้รับผิดชอบ งานระดับสูง การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ การให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการ ฝึกอบรมและได้รับการพัฒนาจะกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานให้ดี เสริมทักษะเกี่ยวกับการทำงาน และช่วยให้เขาทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานก็เป็นโอกาสที่จะระบุความจำเป็นใน การปฏิบัติงานจะปรากฏชัด และสามารถแก้ไขได้ จุดที่จะพัฒนาอาจปรากฏเห็นได้ชัดและสามารถ ช่วยได้ตรงจุด

4. การประเมิน (Ratings) การสรุปผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์การ การจัดอันดับอาจเป็นประโยชน์ต่อการมอง และช่วยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานในระยะยาว ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน องค์การมีความจำเป็นต้องรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดคือใคร

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 2 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน

รายการ	คน	รศ.ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง	ยุดา รักไทย และ วีรวิธ มาฆะศิรินันท์	สำนักงาน ก.พ.	สุพจน์ ทรายแก้ว	ดร.เถลิงศักดิ์ โสมทิพย์
1. การวางแผนการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓	✓
2. การติดต่อสื่อสาร		✓	✓			
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน				✓		✓
4. การปฏิบัติงาน					✓	
5. การเก็บข้อมูล สังเกต และบันทึก		✓	✓			
6. การติดตามผลการปฏิบัติงาน				✓		✓
7. วัดและประเมินผล					✓	
8. การประชุมเพื่อทบทวนผล การปฏิบัติงาน		✓			✓	
9. การประชุมประเมินผล การปฏิบัติงาน			✓			
10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				✓		✓
11. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และการสอนงาน		✓				
12. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน			✓			
13. การให้ผลตอบแทน หรือรางวัล						✓

จากแผนภูมิ สรุปได้ว่า แนวคิดของกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานที่นักวิชาการมีความคิดเห็นเหมือนกันทุกคน คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานที่นักวิชาการส่วนมากมีความคิดเห็นเหมือนกัน คือการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ จากการศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาสาระแล้วเห็นว่าการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์การปฏิบัติงานและการสอนงาน และการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน สามารถจัดอยู่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ส่วนการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือการเก็บข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า สามารถจัดอยู่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานได้เพราะเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเสร็จทันเวลา แก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์ รวมทั้งมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนการสื่อสารการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการให้แนวคิดตรงกัน 2 ท่าน คือ จันทนา จันทร์บรรจง (2545, หน้า 121-123) และยุดา รักไทย และวีรฐ มาชะศิริานนท์ (2545) จากการศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาสาระ ผู้วิจัยพิจารณาแล้วมีความคิดเห็นตรงกับทั้ง 2 ท่าน เพราะการบริหารการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการสื่อสารการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงานแบบ 2 ทาง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจตรงกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน
3. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน
4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน

ความหมายการวางแผนการปฏิบัติงาน

คำว่า "การวางแผน" (Planning) มาจากภาษาละตินว่า Planum ซึ่งหมายถึง พื้นราบ อันหมายถึงการกำหนดสิ่งต่างๆ ในพื้นราบ

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และอัตราการเปลี่ยนแปลงในอนาคตก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แทบทุกวินาทีก็ว่าได้ การวางแผนถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ระดับหนึ่ง การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascading) เป้าหมายขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามว่า จะทำอะไร ทำไมต้องทำ ใครเป็นผู้กระทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำอย่างไร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 59) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการใช้ความคิดและการตัดสินใจ (Think and decision-making) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำ แล้วหาขั้นตอนการปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วิธี แล้วตัดสินใจเลือกขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาษะศิริวนนท์ (2545) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่พนักงานกับผู้จัดการทำงานร่วมกัน เพื่อวางแผนว่าพนักงานผู้นั้นควรจะทำอะไรช่วงเวลาต่อไป เพื่อกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน ระบุและกำหนดวิธีเอาชนะอุปสรรค และสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องงานการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่พนักงานกับผู้จัดการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดสิ่งที่พนักงานคนนั้นควรจะทำในช่วงเวลาต่อไป และสิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ณรงควิทย์ แสนทอง (2546, หน้า 40) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทำการในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็น การเตรียมทรัพยากรในด้านต่างๆ ไว้ล่วงหน้า

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีการใด เมื่อไร วัตถุประสงค์ของการวางแผน คือ ช่วยให้ทราบทิศทางในการทำงาน

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของการวางแผน

พะยอม วงศ์สารศรี (2542) กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนมีหลายประการ ดังนี้

1. ลดความไม่แน่นอนและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสด้านการจัดการให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร
3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร
4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน
5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา ดุลยพินิจ ตลอดจนความรู้ในเรื่องต่างๆ ของผู้วางแผน ซึ่งจะทำให้มีทางเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
2. แผนและการวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นไปได้อย่างมาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการทำงานด้วยแผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รู้ แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

4. แผนและการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะศึกษา หาความรู้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน ทรัพยากรที่ใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมการทำงานต่างๆ ต้องมีการพิจารณา ทดลอง ทดสอบอย่างละเอียด ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตามธรรมชาติ มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ในอนาคตมีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาพะศิริวานนท์ (2545) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานนั้นจะประกอบด้วยส่วนสำคัญๆ ต่อไปนี้

1. การระบุถึงความช่วยเหลือที่ผู้จัดการจะให้แก่พนักงาน
2. การระบุถึงอุปสรรคต่อความสำเร็จ และวิธีเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น
3. การพัฒนาความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของภาระหน้าที่ในงาน และระดับของอำนาจในหน้าที่

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 6) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) การวางแผนผลสำเร็จของงาน และ 2) การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง ทั้ง 2 ส่วนต้องมีความชัดเจน จัดทำเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบและได้ยอมรับอย่างเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อกำหนดเป้าหมายและหรือระดับของความสำเร็จของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นต้องบรรลุในแต่ละปีงบประมาณหรือแต่ละรอบการประเมินตลอดจนระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนการปฏิบัติงานนี้จะใช้เป็นกรอบในการติดตามพัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนผลสำเร็จของงาน ผลสำเร็จของงานที่คาดหวังเป็นผลงานที่มาจากการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กรลดหลั่นมายังระดับสำนัก/กอง กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และระดับบุคคล ทั้งนี้เพื่อเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

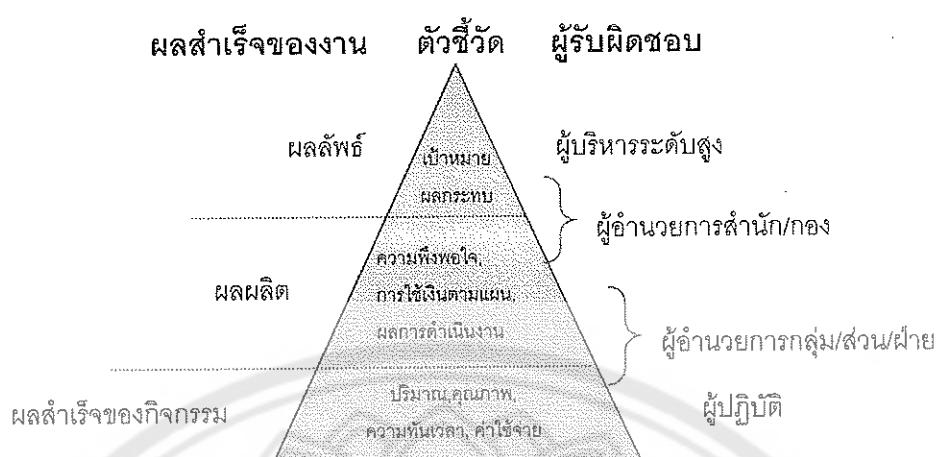
1.1 ส่วนประกอบของเป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1.1.1 การกำหนดผลสำเร็จของงาน

1.1.2 การกำหนดความสำคัญ/น้ำหนักของงาน (ถ้ามี)

1.1.3 การกำหนดตัวชี้วัด

1.1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับกว้างๆ ดังนี้



ภาพ 6 เป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 7

1.1.1 การกำหนดผลสำเร็จของงาน ผลสำเร็จของงาน หมายถึง ผลจากการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละองค์กรจะมีผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหลายระดับ ซึ่งผลสำเร็จของงานจะสามารถแยกได้ 3 ลักษณะดังนี้

1) ผลสำเร็จของงานยุทธศาสตร์ หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่สนับสนุนต่อผลสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้ตั้งแต่ต้นปี ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยส่วนใหญ่จะรวมเป้าหมายการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานไว้ด้วย

2) ผลสำเร็จของงานภารกิจ หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่ส่วนราชการต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ เช่น หน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง เป็นต้น หรืออาจเป็นงานที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนงานอื่นๆ ให้ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น เช่น งานลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ เป็นต้น

3) ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของ สำนัก/กอง หรือกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ของผู้ได้รับมอบ

1.1.2 การกำหนดความสำคัญ/น้ำหนักของงาน (ถ้ามี) น้ำหนักของงาน หมายถึง ความสำคัญของงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีงานที่ปฏิบัติทั้งหมด เท่ากับร้อยละ 100 ข้าราชการสามารถให้น้ำหนักงานแต่ละงานเป็นสัดส่วนตามความสำคัญ ที่แตกต่างกันไป โดยพิจารณาตามที่ได้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งผลรวมน้ำหนักของงานทั้งหมดจะเท่ากับ 100 ตัวอย่าง เช่น งานทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานมี 4 งาน ได้แก่ งาน ก ให้น้ำหนักร้อยละ 30 งาน ข ให้น้ำหนักร้อยละ 40 งาน ค ให้น้ำหนักร้อยละ 15 และ งาน ง ให้น้ำหนักร้อยละ 15 วัตถุประสงค์ของการกำหนดน้ำหนักของงานคือ การให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญของงานว่างานใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ตามความสำคัญของงาน การกำหนดน้ำหนักของ งาน อาจพิจารณาจากความสำคัญของงานว่างานใดมีความสำคัญกับองค์กรหรือผู้บังคับบัญชา อย่างไร งานที่มีความสำคัญมากควรจะได้น้ำหนักของงานมากกว่ากรณีที่ไม่สามารถกำหนด ความสำคัญได้เนื่องจากงานมีความสำคัญเท่าๆ กัน อาจกำหนดได้โดยการวางแผนการใช้เวลาของ ข้าราชการ โดยอยู่ในข้อสมมุติฐานที่ว่า งานที่มีความสำคัญมากจะใช้เวลามากกว่างานที่มี ความสำคัญน้อยกว่า การกำหนดน้ำหนักของงานนี้ เป็นทางเลือกสำหรับส่วนราชการที่ จะกำหนดให้มีการกำหนดน้ำหนักของงานหรือไม่ กรณีที่ไม่เลือกใช้การกำหนดน้ำหนักของงาน จะทำให้งานที่ข้าราชการแต่ละคนปฏิบัติมีน้ำหนักเท่ากัน กรณีที่ส่วนราชการเลือกการกำหนด น้ำหนักของงาน น้ำหนักของงานจะมีผลกับผลการประเมินของแต่ละบุคคล คืองานที่มีน้ำหนักของ งานมากจะทำให้คะแนนที่ได้รับจากการประเมินในงานนั้นมีน้ำหนักมากตามไปด้วย

1.1.3 การกำหนดตัวชี้วัด ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ บัญชาตกลงกันว่าจะใช้เป็นตัววัดเพื่อแสดงให้เห็นว่างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติสำเร็จตามที่ได้ ตกลงกันหรือไม่ เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น ตัวชี้วัดของแต่ละระดับจะสอดคล้องกับ ผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ตัวชี้วัดสามารถกำหนดได้ใน 4 มิติ ดังนี้

ปริมาณ เป็นการวัดว่าข้าราชการหรือกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ปฏิบัติงานเป็น จำนวนเท่าไร เช่น จำนวนนักเรียนทุนที่ขอเปลี่ยนแปลงสังกัด จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้น จำนวนการดำเนินการของคำร้องที่แล้วเสร็จ เป็นต้น

คุณภาพ เป็นการกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายมีผล การปฏิบัติงานได้อย่างไร เช่น ความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ การนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการวัด คุณภาพอาจวัดเป็นร้อยละความถูกต้องสมบูรณ์ของงาน ร้อยละความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ร้อยละการแก้ไขงาน หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

ความทันเวลา เป็นการกำหนดความเร็วว่าผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่ม/ ส่วน/ฝ่าย ควรปฏิบัติงานได้รวดเร็วเพียงใด โดยกำหนดเป็นจำนวนคน/สัปดาห์/เดือน ที่งานแล้วเสร็จ เช่น ร้อยละของข้อหาหรือที่ตอบทันเวลาที่กำหนด

ค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจรวมถึงการลดขั้นตอนการลดเวลา หรือการลดงบประมาณ เช่น ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ หรือผลผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยใช้งบประมาณเท่าเดิมหรือมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงการกำหนด ตัวชี้วัดอาจกำหนดทุกมิติหรือมิติใดมิติหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกัน

1.1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Target) เป้าหมายการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดให้มี 5 ระดับดังนี้

ตาราง 3 ระดับเป้าหมาย (Target)

ระดับเป้าหมาย	ความหมาย
“ 5 ”	สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างมาก
“ 4 ”	สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
“ 3 ”	เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
“ 2 ”	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
“ 1 ”	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างมาก

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 9

ตาราง 4 ตัวอย่างระดับเป้าหมาย (Target)

ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
ข้อหาหรือ	ความทันเวลา:	75	80	85	90	95
	ร้อยละของข้อหาหรือ					
	ที่ตอบทันเวลา					

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 9

1.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ในการถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานจะถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานไปพร้อมกันทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสำเร็จ ของงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กรลดหลั่นมายังระดับสำนัก/กองกลุ่ม/ ส่วน/ฝ่าย และระดับบุคคล เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังนี้

1.2.1 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับสำนัก/กอง

1.2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับระดับสำนัก/กองไป ยังระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

1.2.3 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายไปยัง ระดับบุคคล วิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรลงมาระดับสำนัก/ กองผู้อำนวยการสำนัก/กองซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบผลผลิตขององค์กรมีหน้าที่รับถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานจากระดับองค์กรมายังสำนัก/กอง โดยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสำนัก/กองพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรที่กำหนด ไว้ วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก แผนกลยุทธ์ วางานใดที่สำนัก/กอง ของตนเป็นผู้รับผิดชอบ ทำให้สำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร โดยข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ได้แก่

1.1.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร และตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ได้กำหนดไว้ แล้วโดย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

1.1.2 วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ และนโยบาย/งานที่ได้รับมอบหมาย อื่นๆ ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาจาก นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภารกิจขององค์กร และนโยบายอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ควรพิจารณาดูว่าสำนัก/กองอื่นๆ รับผิดชอบงานส่วนใดที่ทำให้เป้าหมายระดับองค์กรสำเร็จ เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของ เป้าหมายการปฏิบัติงานระหว่าง สำนัก/กอง และสามารถร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การพิจารณาบทบาทของสำนัก/กองที่มีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ระดับ องค์กรนี้ อาจเลือกใช้ตารางแสดงบทบาทหน้าที่ หรือผังกระบวนการเป็นเครื่องมือช่วยพิจารณา บทบาทหน้าที่ของสำนัก/กอง ว่ามีบทบาทหน้าที่หลักๆ อย่างไรบ้าง

1.2 ผู้อำนวยการสำนัก/กอง กำหนดผลสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์ งานภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษอื่นๆ โดยมีลักษณะผลสำเร็จของงานดังนี้

ผลสำเร็จของงานระดับเดียวกับองค์กรกรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ผลสำเร็จของงานของสำนัก/กองนั้นก็จะได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรงเป็นตัวเดียวกับระดับองค์กร

1.2.1 ผลสำเร็จของงานที่สำนัก/กองสนับสนุนผลสำเร็จของงานในระดับองค์กร กรณีที่สำนัก/กองเป็นผู้สนับสนุนผลสำเร็จของงานนั้น ให้พิจารณาว่าสำนัก/กองมีส่วนสนับสนุนอย่างไร แล้วนำส่วนที่สำนัก/กองให้การสนับสนุนมากำหนดผลสำเร็จของงาน

1.2.2 ผลสำเร็จของงานสำหรับทุกหน่วยงาน เป็นมาตรฐานที่ผู้บริหารสำนัก/กอง ควรมีร่วมกัน ซึ่งเป็นผลสำเร็จของงานทางการบริหารทั่วไป ไม่เจาะจงว่าเป็นของหน่วยหนึ่งหน่วยใดโดยเฉพาะ

1.3 ผู้อำนวยการสำนัก/กอง กำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จของงานแต่ละงาน ซึ่งการกำหนดน้ำหนักนี้เป็นทางเลือกหนึ่งเท่านั้น ผู้อำนวยการสำนัก/กอง สามารถเลือกให้มีการกำหนดน้ำหนักของงานหรือไม่ก็ได้ กรณีที่ไม่เลือกใช้การกำหนดน้ำหนักของงาน จะทำให้งานมีน้ำหนักเท่ากัน

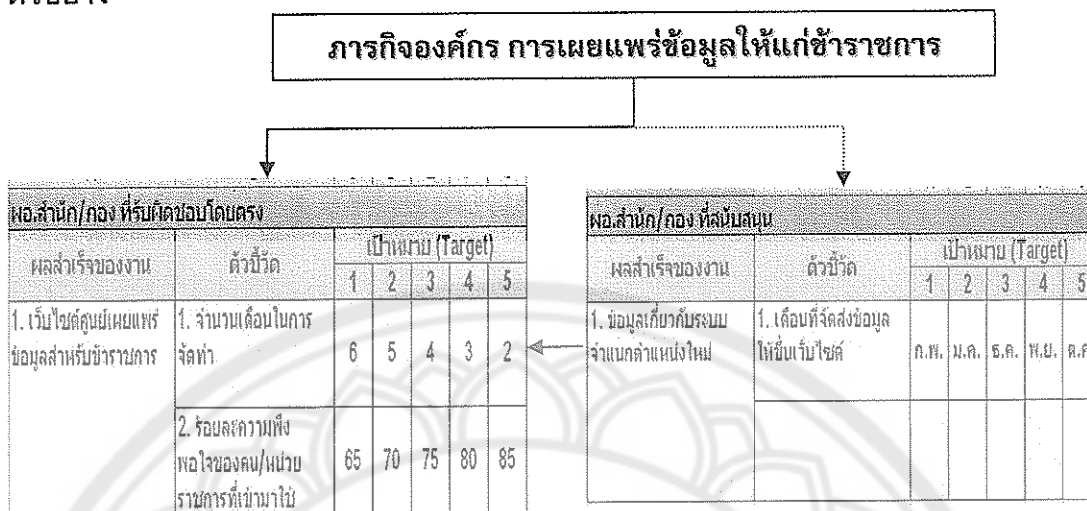
1.4 ผู้อำนวยการสำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Target) โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดสู่สำนัก/กอง มีลักษณะดังนี้

1.4.1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับเดียวกับองค์กร กรณีที่สำนัก/กองเป็นหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ตัวชี้วัดและเป้าหมายสำนัก/กองนั้นก็จะได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรงเป็นตัวเดียวกับระดับองค์กร

1.4.2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำนัก/กองสนับสนุนผลสำเร็จของงานในระดับองค์กร กรณีที่สำนัก/กองเป็นผู้สนับสนุนให้พิจารณาว่าสำนัก/กองมีส่วนสนับสนุนอย่างไร แล้วนำส่วนที่สำนัก/กองให้การสนับสนุนมากำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1.4.3 ตัวชี้วัดและเป้าหมายสำหรับทุกหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ผู้บริหารสำนัก/กองควรมีร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายทางการบริหารทั่วไป ไม่เจาะจงว่าเป็นของหน่วยหนึ่งหน่วยใดโดยเฉพาะ

ตัวอย่าง



ภาพ 7 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับสำนัก/กอง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 12

ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสำนัก/กองไปยังระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายในฐานะผู้รับผิดชอบผลผลิตของโครงการต่างๆ ซึ่งกำหนดไว้ในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และในบางกรณีต้องรับผิดชอบกิจกรรมที่กำหนดในแต่ละผลผลิตเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติด้วย เป็นผู้มีหน้าที่ในการรับถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสำนัก/กอง มายังกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายของตน โดยมีการดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานของระดับสำนัก/กองของตน โดยพิจารณาว่างานใดที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายของตนเป็นผู้รับผิดชอบทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของสำนัก/กอง จากนั้นทำการตกลงกับผู้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง เป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ได้แก่

2.1.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสำนัก/กอง และตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้วในระดับ สำนัก/กอง

2.1.2 ภารกิจหลักและนโยบายสำนัก/กองของตน และงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ

นอกจากนี้ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ควรพิจารณาด้วยว่ากลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย
อื่นๆ รับผิดชอบงานส่วนใดที่ทำให้เป้าหมายระดับสำนัก/กองสำเร็จเพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์
ของเป้าหมายการปฏิบัติงานของทั้ง สำนัก/กอง และสามารถร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2.2 ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายกำหนดผลสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์งาน
ภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษอื่นๆ โดยมีลักษณะผลสำเร็จของงานดังนี้

2.2.1 ผลสำเร็จของงานระดับเดียวกับสำนัก/กอง ในกรณีที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย
เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ผลสำเร็จของงานของกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายนั้นก็จะได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรง
เป็นตัวเดียวกับระดับสำนัก/กอง

2.2.2 ผลสำเร็จของงานที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายสนับสนุนผลสำเร็จของงานในระดับ
สำนัก/กอง กรณีที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย เป็นผู้สนับสนุนผลสำเร็จของงานนั้น ให้พิจารณาว่ากลุ่ม/ส่วน/
ฝ่าย มีส่วนสนับสนุนอย่างไร แล้วนำส่วนที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายให้การสนับสนุนมากำหนดผลสำเร็จ
ของงาน

2.2.3 ผลสำเร็จของงานสำหรับทุกกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายเป็นมาตรฐานที่ผู้บริหาร
กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายควรมีร่วมกัน ซึ่งเป็นผลสำเร็จของงานทางการบริหารทั่วไป

2.3 ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย กำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จของงานแต่ละงาน
ซึ่งการกำหนดน้ำหนักนี้เป็นทางเลือกหนึ่งเท่านั้น ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย สามารถเลือกให้มี
การกำหนดน้ำหนักของงานหรือไม่ก็ได้ กรณีที่ไม่เลือกใช้การกำหนดน้ำหนักของงานจะทำให้งานมี
น้ำหนักเท่ากัน

2.4 ผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Target) โดย
ตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับสำนัก/กองลงสู่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย มีลักษณะดังนี้

2.4.1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับเดียวกับสำนัก/กอง กรณีที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย
เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ตัวชี้วัดและเป้าหมายกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายนั้นก็จะได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรง
เป็นตัวเดียวกับระดับสำนัก/กอง

2.4.2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายสนับสนุนผลสำเร็จของงานใน
ระดับสำนัก/กอง กรณีที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย เป็นผู้สนับสนุนให้พิจารณาว่ากลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายมีส่วน
สนับสนุนอย่างไร แล้วนำส่วนที่กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ให้การสนับสนุนมากำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

2.4.3 ตัวชี้วัดและเป้าหมายสำหรับทุกกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายเป็นตัวชี้วัดและ
เป้าหมายที่ผู้บริหารกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ควรมีร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายทางบริหารทั่วไป

ตัวอย่าง

ผอ.สำนัก/กอง ที่รับผิดชอบโดยตรง						
ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)				
		1	2	3	4	5
1. เว็บไซต์ศูนย์เผยแพร่ข้อมูลสำหรับข้าราชการ	1. จำนวนเดือนในการจัดทำ	6	5	4	3	2
	2. ร้อยละความพึงพอใจของคน/หน่วยงานราชการที่เข้ามาใช้	65	70	75	80	85

ผอ.กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ที่รับผิดชอบโดยตรง						
ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)				
		1	2	3	4	5
1. เว็บไซต์ศูนย์เผยแพร่ข้อมูลสำหรับข้าราชการ	1. จำนวนเดือนในการจัดทำ	6	5	4	3	2
	2. ร้อยละความพึงพอใจของคน/หน่วยงานราชการที่เข้ามาใช้	65	70	75	80	85

ผอ.กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ที่สนับสนุน						
ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)				
		1	2	3	4	5
1. ข้อมูลที่ได้รับจากสำนัก/กองอื่นเพื่อขึ้นเว็บไซต์	1. จำนวนวันที่ใช้จัดส่งข้อมูลให้กลุ่มงานที่จัดทำเว็บไซต์โดยเฉลี่ย	3	2.5	2	1.5	1

ภาพ 8 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสำนัก/กอง ไปยัง ระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 14

ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายไปยังระดับบุคคลผู้ปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตของกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายของตน และบางครั้งรับผิดชอบในผลผลิตโดยตรงในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายด้วย ซึ่งการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายไปยังระดับบุคคลนี้เป็นหน้าที่ร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องตกลงกันเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานของระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายของตน โดยพิจารณาว่างานใดที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย โดยข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ได้แก่

3.1.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายและตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้วในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

3.1.2 บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายของตน และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษอื่นๆ

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบทั่วกันว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับผิดชอบงานส่วนใดที่ทำให้เป้าหมายระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายสำเร็จเพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายการปฏิบัติงานของทั้งกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และสามารถร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3.2 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดผลสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์ งานภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษอื่นๆ โดยมีลักษณะผลสำเร็จของงานดังนี้

3.2.1 ผลสำเร็จของงานระดับเดียวกับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงานคนนั้นก็จะได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรงเป็นตัวเดียวกับระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

3.2.2 ผลสำเร็จของงานของแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนผลสำเร็จของงานในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาผลสำเร็จของงานที่มอบหมายในแต่ละกิจกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อผลสำเร็จของงานในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

3.3 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จของงานแต่ละงาน ซึ่งการกำหนดน้ำหนักนี้เป็นทางเลือกหนึ่งเท่านั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรตกลงร่วมกันว่าจะให้มีการกำหนดน้ำหนักของงานหรือไม่ กรณีที่ไม่เลือกใช้การกำหนดน้ำหนักของงานจะทำให้งานมีน้ำหนักเท่ากัน

3.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Target) โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับบุคคล มีลักษณะดังนี้

3.4.1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับเดียวกับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ตัวชี้วัดและเป้าหมายผู้ปฏิบัติงานนั้นก็จะได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรงเป็นตัวเดียวกับระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

3.4.2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละผลสำเร็จของงานที่สนับสนุนผลสำเร็จของงานในระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาผลสำเร็จของงานที่มอบหมายว่าควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง มีกี่มิติ โดยควรกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบรรลุได้สะท้อนความเป็นจริง และมีความท้าทาย ไม่ง่ายจนเกินไปเพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

ผลกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ที่รับผิดชอบโดยตรง										
ผลสำเร็จของงาน		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)							
			1	2	3	4	5			
1. เว็บไซต์ศูนย์เผยแพร่ข้อมูลสำหรับข้าราชการ		1. จำนวนเดือนในการจัดทำ	6	5	4	3	2			
		2. ร้อยละความพึงพอใจของคน/หน่วยราชการที่เข้ามาใช้	65	70	75	80	85			

ผู้ปฏิบัติงาน ก						
ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)				
		1	2	3	4	5
1. รูปแบบของเว็บไซต์	1. จำนวนสัปดาห์ที่ใช้ออกแบบ	3	2.5	2	1.5	1
	2. จำนวนครั้งที่ต้องแก้ไขหลังจากผ่านฝ่ายบริหารของสำนัก/กอง	5	4	3	2	1

ผู้ปฏิบัติงาน ข						
ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)				
		1	2	3	4	5
1. ข้อมูลที่ได้รับการตรวจความถูกต้องทางภาษา	1. จำนวนสัปดาห์ที่ใช้ตรวจทาน	5	4	3	2	1
	2. ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลที่ยื่นเว็บไซต์	80	85	90	95	100

ภาพ 9 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายไปยังระดับบุคคล

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 16

2. การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากพฤติกรรมนั้นๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น องค์กร จะกำหนดไว้ว่างานในลักษณะใด/ตำแหน่งใด ต้องการสมรรถนะอะไร ในระดับใด

การบริหารการปฏิบัติงานได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องด้วยสมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร นอกจากนั้นระบบจำแนกตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอีกด้วย

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน โดยจัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิทยฐานะ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

1. สมรรถนะหลัก

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการออกแบบการเรียนรู้ การนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ปลูกฝังการเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแล ช่วยเหลือให้กับผู้เรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศ การจัดการเรียนการสอน การจัดข้อมูลสารสนเทศ เอกสารประจำชั้น/ประจำวิชา การกำกับ ดูแล ชั้นเรียน/ประจำวิชาต่างๆ

100

ที่มา: อนันต์ เกตวงค์, 2541

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 67) กล่าวว่า ก่อนเริ่มทำงานเป็นหน้าที่ของผู้วางแผนต้องศึกษาเพื่อให้รู้ภาวะการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และต้องรู้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น และโอกาสที่จะเกิดภาวะการณ์นั้นมีมากน้อยเพียงใด จึงเริ่มต้นวางแผน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Establishing Objectives) งานขั้นแรก คือ ตั้งเป้าหมายของแผนงานว่าจะมีอะไรบ้าง โดยกำหนดทั้งเป้าหมายหลักขององค์การและเป้าหมายรองสำหรับแผนงานต่างๆ ในองค์การนั้น เป้าหมายเป็นสิ่งที่ชี้ว่าจะทำอะไร และทิศทางของแผนงานไปทางไหน โดยระบุปัญหาให้ชัดเจน (Statement of Problem) เพื่อทราบและจะได้กำหนดเป้าหมายของกระบวนการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. กำหนดโครงรูป (Premising) ของแผนขึ้นมา หมายถึงการทำให้แผนงานเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูลหลายๆ อย่าง ทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยต้องทำการรวบรวมและแปลข้อมูลออกมา ตลอดจนนโยบายขั้นต้นของบริษัท โครงรูปของแผนงานก็คือ ส่วนประกอบของแผนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติได้ เมื่อได้กิจกรรมที่ต้องกระทำทั้งหมดแล้ว ก็นำกิจกรรมดังกล่าวมาเรียงลำดับก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ

3. กำหนดทางเลือก (Determine Alternative Courses) เป็นการค้นหาและตรวจดูว่าทางเลือกต่างๆ มีอะไรบ้าง และแต่ละทางเลือกให้ผลอย่างไร

4. ประเมินค่าทางเลือก (Evaluating Alternative Courses) การวัดคุณค่าของทางเลือก จะเปรียบเทียบทางด้านโครงรูปและวัตถุประสงค์ของแผนงาน

5. ตกลงเลือกทางเลือก (Selecting a Courses) จากการประเมินผลของการเลือกต่างๆ ต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด

6. กำหนดแผนงานที่ต่อเนื่อง (Formulating Derivative Plans) เมื่อได้แผนงานแล้ว เพื่อความสมบูรณ์จึงต้องกำหนดแผนงานอื่นๆ ที่ต่อเนื่องกัน

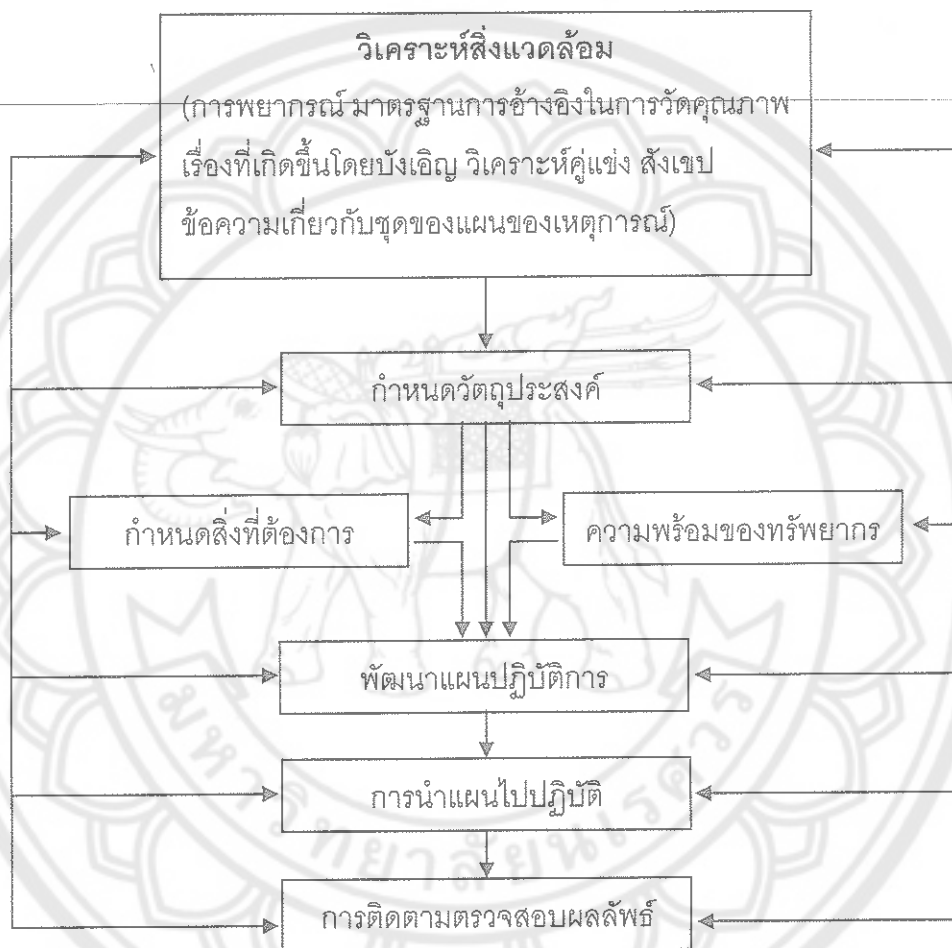
ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ แผนกลวิธีและแผนปฏิบัติการก็จะต้องมีขั้นตอนของการวางแผน ที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
3. กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
4. ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plan)

6. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plan)

7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

อย่างไรก็ตามขั้นตอนต่างๆ จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงตรวจสอบให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รายละเอียด ดังนี้



ภาพ 11 แสดงกระบวนการวางแผน (Planning Process)

ที่มา: ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, ม.ป.ป.

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาชะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานเน้นการประจักษ์ร่วมกันควบคู่กับงานบางอย่างที่ผู้จัดการกับพนักงานต่างคนต่างทำกันเอง กระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ การเตรียมการนั้นผู้จัดการและพนักงานจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดี เพื่อจะได้รู้ว่าการบริหารการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อบกพร่องการอื่นๆ ในองค์การอย่างไร ดังนั้นก่อนที่จะประชุมพนักงานควรตรวจทานคำบรรยายลักษณะงานของตนเอง และผู้จัดการกับพนักงานอาจต้องทบทวนสิ่งต่อไปนี้

1.1 แผน (เป้าหมาย) เชิงกลยุทธ์หรือเชิงปฏิบัติการของบริษัท

1.2 วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแผนของหน่วยงาน

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งหลังสุด และหรือแผนผลการปฏิบัติงาน

1.4 คำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ของพนักงาน

2. การประชุม การให้ความสำคัญกับการประชุม และการเริ่มต้นการประชุมก็เป็น สิ่งสำคัญ ถ้าได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการประชุมวางแผนให้พนักงานทุกคนฟัง การประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการประชุม ดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างบรรยากาศและการกำหนดประเด็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ผู้ร่วมประชุมรู้สึกสบายใจ และมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุของการประชุมกับสิ่งที่ควรจะได้จากการประชุม โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ และการเข้าสู่ประเด็นสำคัญอย่างรวดเร็ว ถือเป็นสิ่งสำคัญ การใช้เวลาในการประชุมให้คุ้มค่าที่สุด ให้ความสนใจไปที่การสื่อสารกับผู้ร่วมประชุม การเตรียมตัวที่ดีจะทำให้การสื่อสารกันและสร้างความเข้าใจกันได้มากเท่านั้น

2.2 การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การทบทวนข้อมูลให้ใช้คำถามมากกว่าการบอกของผู้จัดการ ก่อนที่จะพูดถึงหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจง ควรเริ่มต้นด้วยการให้พนักงานได้พูดถึงความต้องการ และเป้าหมายของหน่วยงาน แล้วเชื่อมโยงลงสู่เป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ

2.3 ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง คือ ข้อความที่แสดงถึงผลลัพธ์ หรือสิ่งที่พนักงานควรทำให้อย่างเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ยังระบุถึงเวลา หรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งเดิมแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ได้แก่

2.3.1 ให้วัตถุประสงค์แต่ละข้อมีความเฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.3.2 ให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อระบุถึงหน้าที่รับผิดชอบ หรือผลลัพธ์เดียว

2.3.3 ระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น และขีดจำกัดในด้านทรัพยากรอย่างชัดเจน

2.3.4 ให้วัตถุประสงค์นั้นสั้นๆ และตรงประเด็น

2.3.5 ถ้าเป็นไปได้ให้มุ่งไปที่ผลลัพธ์ไม่ใช่วิธีการที่จะให้พนักงานไปถึงผลลัพธ์นั้น

2.4 การพัฒนาเกณฑ์วัดความสำเร็จ (การกำหนดมาตรฐาน) วิธีการที่จะวัดว่าพนักงานคนนั้นทำได้ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ก็คือ มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ข้อความที่จะบอกว่า เราจะใช้เกณฑ์อะไรในการวัดว่า พนักงานทำได้ตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อหรือไม่ สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อไร ดีแค่ไหน มีข้อผิดพลาดมากน้อยแค่ไหน เพื่อความพอใจของใคร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมาตรฐานจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง ไม่เกินความพยายาม เป็นจริง ไม่มีอคติ และสามารถวัดได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2.5 การพิจารณาถึงอุปสรรคและความช่วยเหลือที่จำเป็น การพิจารณาถึงอุปสรรค ความท้าทายและปัญหาต่างๆ ที่อาจขัดขวางไม่ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นเป้าหมายของการวางแผน คือ เพื่อป้องกันปัญหานั้นเอง

2.6 การพิจารณาลำดับความสำคัญและอำนาจในหน้าที่ วิธีการระบุลำดับความสำคัญของงานหรือวัตถุประสงค์แต่ละข้อ โดยการประเมินค่าของงาน โดยให้งานที่จำเป็นอย่างยิ่งมาเป็นอันดับแรก งานสำคัญมาเป็นอันดับสอง และงานที่ไม่ค่อยสำคัญมาเป็นอันดับสาม การกำหนดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และยังสะท้อนถึงที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ แต่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อความเข้าใจตรงกัน

การพิจารณาอำนาจในหน้าที่ พนักงานมีความจำเป็นต้องรู้ว่า เมื่อไรพวกเขาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และเมื่อไรที่ต้องปรึกษากับผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีการตกลงร่วมกันว่าพนักงานมีอำนาจการตัดสินใจแค่ไหน โดยพิจารณาตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ระบบการกำหนดระดับอำนาจ มีดังนี้

2.6.1 มีอำนาจในหน้าที่เต็ม หมายถึง ไม่จำเป็นต้องขออนุญาต หรือรายงานการตัดสินใจในภายหลัง

2.6.2 กระทำแล้วจึงรายงาน หมายถึง สามารถตัดสินใจ และกระทำได้แต่ต้องรายงานการตัดสินใจต่อผู้จัดการ

2.6.3 ต้องได้รับอนุญาต หมายถึง ต้องให้ตัดสินใจ หรือขออนุญาตในการตัดสินใจจากผู้จัดการ

การตัดสินใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่จะขึ้นอยู่กับความสามารถ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสำคัญ และธรรมชาติของการตัดสินใจ รวมถึงสิ่งที่ จำเป็นต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานคนนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อ การกำหนดระดับอำนาจในหน้าที่ ดังนั้นพนักงาน และผู้จัดการต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้ดี

2.7 การติดตามผล การติดตามการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นตั้งแต่การประชุม วางแผนการปฏิบัติงานครั้งแรก ซึ่งระหว่างการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานกับการติดตามผล อาจมีประเด็น หรือความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการประชุมติดตามเพื่อทบทวนก่อน การทำงานผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย และสิ่งจำเป็นที่ต้องบันทึกของตนเอง พร้อมสรุปมาตรฐาน เป็นสิ่งที่ต้องทำทันทีหลังการประชุมจะดีที่สุด

2.8 ทางเลือก : การวางแผนการปฏิบัติ การวางแผนการปฏิบัติ เป็นรายงาน หรือสิ่งที่พนักงานตั้งใจจะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมาตรฐาน ซึ่งอาจเพิ่มอีกขั้นตอนหนึ่ง ในระหว่างการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานกับการติดตามผล โดยผู้จัดการจะตรวจทานแผน การปฏิบัติงานร่วมกันพนักงานในการประชุมติดตามผล

ข้อดีของการทำแผนปฏิบัติ คือ ช่วยให้พนักงานสามารถจัดเตรียมรายงาน สถานการณ์การทำงานระหว่างปีได้ง่ายขึ้นมาก ข้อเสียของการทำแผนปฏิบัติ คือ ต้องเสียเวลากับ งานเอกสาร

3. การปิดการประชุม การปิดการประชุมมีความสำคัญยิ่ง ผู้จัดการต้องขอบคุณ ในความร่วมมือของพนักงาน สรุปประเด็นสำคัญ ประโยชน์ และสิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้ เพื่อนำไปจัดทำเอกสาร และเพื่อวางแผนสำหรับการติดตามผลสรุปได้ว่า การวางแผน การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

1.1 การวางแผนผลสำเร็จของงาน เป็นผลงานที่มาจากการถ่ายทอด เป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้มีดังนี้

1.1.1 เป้าหมายการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- 1) การกำหนดผลสำเร็จของงาน
- 2) การกำหนดความสำคัญ/น้ำหนักของงาน (ถ้ามี)
- 3) การกำหนดตัวชี้วัด สามารถกำหนดได้ 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ ความทันเวลา และค่าใช้จ่าย
- 4) การกำหนดเป้าหมาย (Target)

1.1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังระดับครูผู้สอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ตกลงร่วมกันเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดผลสำเร็จของงาน กำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย

1.2 การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง สมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันในตัวข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ และสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยพิจารณาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

1.2.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

1.2.2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน และการวิเคราะห์และสังเคราะห์

2. กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับข้าราชการครู แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การเตรียมการ ก่อนประชุมผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูต้องทำความเข้าใจและทบทวนสิ่งต่อไปนี้

2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจ

2.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

2.1.4 ตรวจสอบคำบรรยายลักษณะงานของตน

2.1.5 กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

2.1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งหลังสุด

2.1.7 กำหนดกิจกรรม / ทางเลือก

2.1.8 ความพร้อมของทรัพยากร

2.2 การประชุม การประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงานมีแนวทางในการประชุม ดังนี้

2.2.1 การสร้างบรรยากาศและการกำหนดประเด็นสำคัญ

2.2.2 การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.2.3 กำหนดวิธีการทำงาน

2.2.4 การกำหนด หรือระบุงาน ขอบข่ายของงาน

2.2.5 การกำหนดผลสำเร็จของงาน

2.2.6 การกำหนดความสำคัญของงาน

2.2.7 การกำหนดตัวชี้วัด

2.2.8 กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

2.2.9 ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาะจง

2.2.10 ระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น

2.2.11 ระบุข้อจำกัดด้านทรัพยากรอย่างชัดเจน

2.2.12 พัฒนาเกณฑ์วัดความสำเร็จ (การกำหนดมาตรฐาน)

2.2.13 การพิจารณาถึงอุปสรรคและความช่วยเหลือที่จำเป็น

2.2.14 การบันทึกเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2.15 การติดตามผล

2.2.16 การวางแผนการปฏิบัติ

2.3 การปิดการประชุม

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขอบคุณในความร่วมมือของข้าราชการครู

2.3.2 สรุปประเด็นสำคัญ

2.3.3 สรุปประโยชน์ และสิ่งที่ได้จากการประชุม

2. ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน

การสื่อสาร "Communication" มาจากภาษาลาตินว่า Communis หมายถึง Commonness ในภาษาอังกฤษ แปลเป็นภาษาไทยว่า "ความร่วมมือกันหรือความเหมือนกัน"

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 123-124) กล่าวว่า การสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับความสัมพันธ์ทั้งปวงระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกัน มนุษย์ใช้การสื่อสารเป็นหนทางที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารและใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ พฤติกรรม และความเข้าใจของคนอื่น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 233) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้การประสานงานดีขึ้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่งในอันที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและสร้างขวัญของบุคลากรในหน่วยงานให้งานก้าวหน้า และประสบความสำเร็จด้วยดี เพราะการสื่อสารช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และหน่วยงาน หน่วยงานใดที่มีระบบการสื่อสารที่ไม่ดีพอจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง

สรุปได้ว่า การสื่อสาร เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ความหมายของการสื่อสาร

ฉันทนา จันทน์บรรจง (2545, หน้า 123) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งและรับข่าวสารจากบุคคลหนึ่งกลุ่มหนึ่ง หรือองค์การหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง อีกกลุ่มหนึ่ง โดยอาศัยสัญลักษณ์บางอย่าง

ยุดา รักไทย และวีรวิธ มาชะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือ กระบวนการหนึ่งในการพัฒนาการบริหารการปฏิบัติงาน วงจรของการบริหารการปฏิบัติงานเริ่มต้นด้วยการวางแผน และไปลงเอยที่การทบทวนหรือการประเมินผล ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ตลอดกระบวนการและถ้าไม่มีการสื่อสารก็เป็นเพียงแค่การวางแผนและการประเมินผล แต่ไม่ใช่การบริหารการปฏิบัติงาน

การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือ กระบวนการที่ผู้จัดการกับพนักงานร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญทางออกที่เป็นไปได้ และสิ่งที่ผู้จัดการสามารถช่วยเหลือพนักงานคนนั้นได้ ซึ่งก็คือการสนทนาที่เชื่อมโยงการวางแผนกับการประเมินเข้าหากัน

การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการแบบสองทางที่กระทำกันตลอดปี เพื่อรับประกันว่างานต่างๆ เป็นไปตามแผน สามารถตรวจสอบปัญหาได้ก่อนที่มันจะลุกลามใหญ่โต ทำให้ทั้งผู้จัดการและพนักงานมีความทันต่อเหตุการณ์

เมื่อพนักงานแต่ละคนรู้ว่าตัวเองทำอะไร เมื่อไร ให้ดีแค่ไหนแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าไม่ต้องทำอะไรอีก จนกว่าจะถึงการทบทวนผลการปฏิบัติงานตอนปลายปี ดังนั้นเอกสารการวางแผนการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้สามารถกำจัดการอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ก่อนที่มันจะเกิด หรือกำจัดได้ทันทีที่มันเกิดขึ้น ไม่ใช่หลายเดือนหลังจากมันเกิดขึ้นแล้ว เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นอาจได้รับความเสียหายอย่างมากมายทีเดียว

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อความหมายจากผู้ส่งสาร (Sender) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) โดยมีสารหรือข้อมูล (Message) เป็นเครื่องมือกระทำการผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) และสามารถตรวจสอบความถูกต้องโดยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feed back)

ความสำคัญของการสื่อสาร

นักวิชาการมหาวิทยาลัยศรีปทุม (ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวถึง ความสำคัญของการสื่อสาร ดังนี้

1. ด้านสังคม เพื่อเกิดความเข้าใจกฎระเบียบ การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม
2. ความสัมพันธ์ต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า ชักจูงผู้บริโภคโดยการโฆษณา
3. ด้านการปกครอง ใช้เป็นกลไกการกระจายข่าวสารต่างๆ ผู้ปกครองให้เข้าใจตรงกันและรับทัศนคติของผู้ถูกปกครอง

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

สมัยก่อนลักษณะของงานค่อนข้างจะตายตัว พนักงานสามารถทำงานเดิมๆ ได้ตลอดทั้งปี หรือหลายปีเพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นช้ากว่าในปัจจุบันแต่โลกของการทำงานสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาการแข่งขันผลักดันให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับปรุงพัฒนากันอย่างต่อเนื่อง และงานที่มีความสลับซับซ้อนและเร่งรีบมากขึ้นลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไป ไม่สามารถนึกเอาเองว่าแค่พนักงานทำตามแนวทางที่กำหนดไว้ แล้วงานก็จะสำเร็จได้อีกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้กระบวนการงานยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ได้ง่าย และไม่หยุดนิ่ง การสื่อสารอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหน้าที่ในงาน วัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญของงานต่างๆ การสื่อสารจะช่วยให้เรารับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ แต่ถึงแม้จะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง เราก็ต้องสื่อสารกันอยู่ดี เพราะเราต้องใช้ข้อมูล ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลเพื่อทำให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาประสานเข้าด้วยกัน ต้องรู้ว่าตอนนี้กระบวนการโครงการต่างๆ เป็นอย่างไร ไปถึงไหนแล้วเพื่อที่จะไปรายงานกับนายใหญ่ได้ถ้าจำเป็น ต้องรู้ว่าอะไรล่าช้าหรือเร็วไป ต้องมองปัญหาสำคัญออกตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาเหล่านั้นก่อนที่มันจะยุ่งยากมากขึ้นไปอีก นอกจากนี้อาจต้องมีข้อมูลสำหรับการทบทวนผลการปฏิบัติงานตอนปลายปี และสุดท้ายถ้าต้องช่วยลูกน้องทำงาน ผู้จัดการก็ต้องมีข้อมูลที่จะบอกว่าช่วยอย่างไรถึงจะดีที่สุด

ส่วนพนักงานที่ต้องการข้อมูลเหมือนกัน พวกเขาต้องรู้ว่าลำดับความสำคัญในงานของตนเปลี่ยนไปอย่างไรข้อมูลที่ผู้จัดการได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาหรือไม่ นอกจากนี้พนักงานบางคนก็ต้องการข้อมูลย้อนกลับและการช่วยเหลือมากกว่าพนักงานคนอื่นๆ แต่ที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องรู้เหมือน ๆ กันก็คือขณะนั้นพวกเขาทำงานได้ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง เพื่อให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543, หน้า 234) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร สรุปได้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริงและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
2. ช่วยสร้างทัศนคติที่จำเป็นสำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

นักวิชาการมหาวิทยาลัยศรีปทุม (ม.ป.ป., หน้า 2) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสารมีจุดประสงค์ให้ผู้รับได้ทราบความต้องการของตนว่า ตนต้องการสื่อไปในรูปแบบไหน อาจจะมุ่งให้ผู้รับมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คุณส่งสารกำหนดไว้ มุ่งให้เกิดผลทางจิตใจหรืออารมณ์ มุ่งเน้นให้ผู้รับสารคล้อยตาม และเพื่อเสนอหรือชักจูงใจให้กระทำและตัดสินใจ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริง ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างทัศนคติที่จำเป็นสำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

องค์ประกอบของการสื่อสาร

นักวิชาการมหาวิทยาลัยศรีปทุม (ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสารมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Sender) คือ บุคคล หน่วยงานที่เป็นผู้ส่งสาร แหล่งกำเนิดสารแล้วส่งสารไปยังบุคคล หรือหน่วยงานอื่นด้วยวิธีเดียว หรือหลายวิธี
2. สาร (Message) คือ เรื่องราว สิ่งต่างๆ ในรูปข้อมูล ความรู้ ความคิด หรืออารมณ์ที่ผู้ส่งสารให้ผู้อื่นรับรู้ แล้วเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ประกอบด้วย
 - 2.1 รหัสสาร ทั้งที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (กิริยา ท่าทาง เครื่องหมาย) และใช้ถ้อยคำ (ภาษาพูด ภาษาเขียน)
 - 2.2 เนื้อหาสาร แบ่งเป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น
 - 2.3 การจัดสาร คือ รวบรวมเนื้อหาเรียบเรียงด้วยการใช้รหัสของสารที่เหมาะสม
3. สื่อหรือช่องทาง (Medium or Channel)
 - 3.1 สื่อ หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหนะที่พาสารเคลื่อนที่ออกไปจากตัวผู้ส่งสาร
 - 3.2 ช่องทาง หมายถึง ทางที่ทำให้ผู้ส่งสาร และผู้รับสารติดต่อกันได้
4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ ผลที่เกิดจากการรับสารทางพฤติกรรม เช่น หัวเราะ พอใจ ทำให้ทราบถึงความสำเร็จของการสื่อสาร

5. ปฏิกิริยาตอบสนอง

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Sender)
2. ข้อมูลข่าวสาร (Message)

3. สื่อในช่องทางการสื่อสาร (Media)

4. ผู้รับข่าวสาร (Receivers)

5. ความเข้าใจและการตอบสนอง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการสื่อสารมี 5 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อหรือช่องทาง (Medium or Channel) ผู้รับสาร (Receiver) และปฏิกิริยาตอบสนอง

วิธีการสื่อสารที่เป็นมาตรฐาน

ยุดา รักไทย และวีรวิธ มามะศิริานนท์ (2545) กล่าวว่า กำหนดได้ 2 วิธีการ คือ

1. วิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ จะมีการกำหนดระยะเวลาไว้ล่วงหน้ามี 3 วิธี คือ

1.1 การส่งรายงานประจำ การให้พนักงานส่งรายงานเป็นประจำ ประโยชน์ก็คือ ช่วยให้ไม่มีการประชุมกันโดยตรง ข้อเสีย คือ การเขียนรายงานเป็นการสื่อสารทางเดียวจากพนักงานสู่ผู้จัดการ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนสองคนเท่านั้นทางเลือกและรูปแบบรายงาน อาจทำเป็นรายงานสรุปสั้นๆ เป็นระยะๆ เกี่ยวกับความคืบหน้า ปัญหา และสถานการณ์หลักที่ระบุไว้ในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้หัวข้อหลักๆ เช่น วัตถุประสงค์หน้าที่ความรับผิดชอบ สถานภาพ อุปสรรค และปัญหา แนวทางแก้ไขปรับปรุงที่เป็นไปได้ หรือความช่วยเหลือที่ต้องการ หรืออาจใช้แบบฟอร์มคือ พนักงานทุกคนใช้เหมือนกัน และสะดวกต่อพนักงาน การใช้การสื่อสารด้วยการส่งรายงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า ควรรายงานอะไร อย่างไร เพราะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน

1.2 การประชุมตามวาระระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ข้อดีของการประชุมประจำ จะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างผู้จัดการกับพนักงานที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานได้ด้วย ข้อเสียของการประชุมเกี่ยวกับพนักงานเป็นประจำ คือ สิ้นเปลืองเวลา และต้องมีการเตรียมพร้อมที่ดี จึงจะเกิดประโยชน์จริงๆ โดยมีแนวทางในการประชุม ดังนี้ 1) ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การพูดคุยแก้ปัญหา 2) การประชุมทำให้คนต้องวางมือจากงานที่ทำอยู่ ดังนั้นจึงควรมีกำหนดการประชุม เพื่อช่วยให้พนักงานเตรียมตัวจัดเวลางานของตนได้ถูก 3) ผู้จัดการต้องเป็นผู้กำหนดการประชุม 4) ไม่จำเป็นต้องบันทึกผลการประชุมอย่างละเอียดทุกครั้ง โดยทั่วไปจะบันทึกเฉพาะเรื่องจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องแก้ไขปัญหานั้น และการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งเอกสารเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้จะมีประโยชน์ตอนทบทวนผลการปฏิบัติงานปลายปี

1.3 การประชุมตามวาระระหว่างทีมงานกับผู้จัดการ เป็นการประชุมกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อให้ทุกคนทราบถึงสถานการณ์ของงานในปัจจุบัน ข้อดีพนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามลำพัง เพราะงานส่วนใหญ่ต้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นงานแต่ละคนจึงมีผลกระทบต่อกัน ด้วยเหตุนี้เองพนักงานทุกคน จึงน่าจะได้ประโยชน์จากการได้รู้และเข้าใจว่าคนอื่นๆ กำลังทำอะไรอยู่ และการได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาก็น่าจะเป็นผลดีมากกว่าผลเสีย ข้อเสียมี 2 เรื่อง คือ 1) เรื่องเวลา และความยุ่งยาก การใช้เวลากับการประชุมอาจเป็นการลงทุนที่ดี แต่ก็ทำให้เสียเวลาในการทำงาน 2) พนักงานหลีกเลี่ยง เพื่อไม่เข้าประชุม เนื่องจากไม่ชอบ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาได้

วิธีดำเนินการประชุม จุดมุ่งหมายของการประชุม คือ เพื่อปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้จัดการและพนักงานสามารถร่วมกันแก้ไขปรับปรุงในด้านต่างๆ ในการประชุมเกี่ยวกับสภาพการณ์ต่างๆ นั้นควรให้พนักงานเป็นฝ่ายพูด โดยกระตุ้นให้พนักงานประเมินตนเอง และรายงานสิ่งต่างๆ ออกมา จากนั้นผู้จัดการจึงค่อยแสดงความคิดเห็น หรือสอบถาม ถ้ามีการระบุปัญหาออกมา ก็กระตุ้นให้เขาเสนอวิธีแก้ปัญหานั้นๆ ด้วยวิธีดำเนินการประชุม มีดังต่อไปนี้

1. เริ่มการประชุม ให้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายและประเด็นสำคัญอย่างสั้นๆ
2. บอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานทันต่อเหตุการณ์
3. มุ่งไปที่หน้าที่รับผิดชอบและมาตรฐานงานที่เฉพาะเจาะจง
4. วิเคราะห์และช่วยกันแก้ปัญหาเมื่อรู้ว่าอะไรผิดพลาดไปจากที่วางแผนไว้
5. เปิดโอกาสให้พูดถึงประเด็นอื่นๆ ที่อาจตกหล่นไปนอกเหนือจากเรื่องสำคัญหน้าที่รับผิดชอบและวัตถุประสงค์
6. บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่อาจต้องใช้ภายหลัง เพราะบางที่อาจต้องอาศัยบันทึกของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับข้อตกลง

7. ปิดท้ายการประชุมด้วยการสรุปและกำหนดในการประชุมครั้งต่อไป

การกำหนดแนวทางเกี่ยวกับวิธีการและสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มควรรายงานในการประชุม และกำหนดเวลาสำหรับให้แต่ละคนพูด อย่าให้ใครพูดนานเกินเวลาและมุ่งไปที่ประเด็นสำคัญๆ เท่านั้น โดยมีวิธีดำเนินการประชุม ดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการประชุม ต้องแจ้งให้ทุกคนทราบเวลาที่จะใช้ในการรายงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หน้าที่รับผิดชอบ และโครงการต่างๆ 2) รายงานสภาพการณ์ปัจจุบันให้ทุกคนรายงานประเด็นสำคัญ ความคืบหน้า

และอุปสรรค โดยประธานที่ประชุมอาจกำหนดคำถามมาตรฐาน เช่น สรุปการดำเนินงานไปถึงไหน และเป็นอย่างไรบ้าง อะไรบ้างที่ดำเนินไปด้วยดี หลังการประชุมครั้งก่อนมีปัญหา หรืออะไรที่น่าสนใจเกิดขึ้นบ้าง จะให้ช่วยอะไรได้บ้าง 3) การแก้ปัญหา ถ้ามองเห็นปัญหาและสามารถจัดการได้เลยก็ควรทำทันที แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ให้กำหนดขั้นตอนในการจัดการกับปัญหานั้น และ 4) สรุปและปิดการประชุม หลังจากให้แต่ละคนรายงาน และมีการวิเคราะห์ระบุปัญหาไปแล้ว ให้สรุปเกี่ยวกับข้อตกลงต่างๆ เพื่อจะได้ปิดการประชุม

2. วิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 122) กล่าวว่า วิธีติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

2.1 การพบปะกับกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2 หัวหน้างานพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ เพราะจากการพูดคุย หัวหน้างานจะรู้ได้ว่าลูกน้องแต่ละคนมีขีดจำกัดไม่เหมือนกันและควรจะช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

สรุปได้ว่า การสื่อสาร มี 2 วิธี คือ

1. วิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่มีการกำหนดระยะเวลาไว้ล่วงหน้ามี 3 วิธีการ คือ

1.1 การส่งรายงานประจำ โดยทำเป็นรายงานสรุปสั้นๆ เป็นระยะๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขปรับปรุงที่เป็นไปได้ หรือความช่วยเหลือที่ต้องการ

1.2 การประชุมตามวาระระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับข้าราชการครู โดยมีแนวทางในการประชุม ดังนี้

1.2.1 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การพูดคุยแก้ปัญหา

1.2.2 มีการกำหนดการประชุมโดยผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.3 ไม่จำเป็นต้องบันทึกผลการประชุมอย่างละเอียดทุกครั้ง

1.2.4 ให้ข้าราชการครูเป็นฝ่ายพูดเกี่ยวกับการประเมินตนเอง และรายงานสิ่งต่างๆ ออกมา

1.3 การประชุมตามวาระระหว่างทีมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีการดำเนินการประชุม ดังนี้

1.3.1 กำหนดจุดมุ่งหมายของการประชุม

1.3.2 ให้ทุกคนรายงานประเด็นสำคัญ ความคืบหน้า และอุปสรรค

1.3.3 การแก้ปัญหา

1.3.4 สรุปและปิดการประชุม

วิธีดำเนินการประชุม

- 1) เริ่มการประชุมให้กล่าวถึง จุดมุ่งหมาย และประเด็นสำคัญอย่างสั้นๆ
- 2) บอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับงานของข้าราชการครู
- 3) มุ่งไปที่หน้าที่รับผิดชอบ และมาตรฐานงานที่เฉพาะเจาะจง
- 4) วิเคราะห์ และช่วยกันแก้ปัญหา
- 5) ปิดท้ายการประชุมด้วยการสรุป และกำหนดการประชุมครั้งต่อไป

2. วิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

2.1 การพบปะกับทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาพูดคุยกับข้าราชการครูอย่างไม่เป็นทางการ

3. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคนสมควรได้รับการพัฒนาที่สุด โดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงานโดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนา หรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำการพัฒนานี้ต้องมีการกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้วยข้อมูลการพัฒนาสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2545, หน้า 134-135) กล่าวว่า ในฐานะที่การศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างคนให้เป็นพลเมืองดี สร้างคนให้เป็นแรงงานที่ดี สร้างนักวิชาชีพ นักวิชาการ นักวิทยาศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์ ฯลฯ บุคลากรทางการศึกษา อาทิ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ และบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เช่น นักแนะแนวการศึกษา บรรณารักษ์ นักเทคโนโลยีการศึกษา นักกิจกรรมเสริมหลักสูตร ฯลฯ จึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพสูง เป็นอันดับแรก

โดยเฉพาะครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนในระดับฐานราก ทั้งนี้เพราะครูจะต้องมีความรู้ความสามารถสูงในวิชาที่ตนสอนมีความสามารถในการถ่ายทอด และจัดการความรู้อย่างสร้างสรรค์ มีจิตสำนึกต่อศิษย์แบบเป็นกัลยาณมิตร มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู โดยสรุป คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาของชาติ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีได้จำเป็นเฉพาะก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนั้น แต่จำเป็นทั้งหลังจากได้รับการบรรจุและตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้เพราะการสรรหาและเลือกสรรคนแม้ว่าอาจจะทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาทำงานแล้วก็ตาม แต่ก็หาได้ยุติเพียงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง เนื้อหาสาระของวิชาการที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาด้วย การที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงต้องพัฒนาเขาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยอาศัยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 17) กล่าวว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2550, หน้า 168-170) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่การเข้าใจถึงความมุ่งมาดปรารถนาของพนักงานและความรู้ในการทำงานที่มีอยู่เกี่ยวกับพนักงานมากเท่าใด ผู้บังคับบัญชาก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งช่วยให้พวกเขาก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากเท่านั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำ คือ จัดทำแผนสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งแผนงานนี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน และก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของพนักงานแต่ละคน ที่สำคัญแผนนั้นสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ตามความเหมาะสม และต้องทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะทำตามแผนนั้นด้วย

กลวิธีพื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน มีหลากหลายวิธี ซึ่งสรุปกลวิธีพื้นฐานได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่ การออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่ จะเริ่มต้นด้วยการพิจารณาชิ้นงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องที่พนักงานต้องทำ ซึ่งอาจดูได้จากรายละเอียดของงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ หรือจากบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ทำไว้แล้วพิจารณาว่าจะมีจุดใดบ้างที่สามารถเอางานที่ไม่ต้องอาศัยความรับผิดชอบมากออกจากรายการนั้น เพื่อให้คนอื่นรับผิดชอบแทน หรืออาจตัดทิ้งไปเลย เพราะงานบางอย่างอาจไม่จำเป็นต้องทำ จากนั้นก็กำหนดงานที่ทำหายมากขึ้นใส่เข้าไปในรายการงานที่ทำแทนชิ้นที่ตัดออกไป ซึ่งงานที่ทำหายจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น

2. การมอบหมายงาน การมอบหมายงาน (Delegation) คือ การที่บุคคลหนึ่งได้มอบหมายงานใดงานหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้แก่อีกบุคคลหนึ่งทำแทน การมอบหมายงานมิได้เพียงแค่ตัวงานเท่านั้น แต่ได้มอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย การมอบหมายงานเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญที่สุดสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะประสบความสำเร็จ เพราะงานของผู้บังคับบัญชา คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยการทำงานของคนอื่น

ประโยชน์ของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บังคับบัญชา

1. ทำให้ลดงานและความเครียด
2. ทำให้มีเวลามากขึ้น
3. เพิ่มความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและจะได้รับความเชื่อใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บังคับบัญชา

1. ได้รับโอกาสในการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงาน
2. ได้รับประสบการณ์การทำงาน

3. การฝึกอบรมทักษะในการทำงาน การฝึกอบรมทักษะในการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นวิธีการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานอีกวิธีหนึ่ง โดยจุดประสงค์ในการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานมี 2 ประการ คือ

3.1 เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานให้ทันต่อเทคโนโลยีและวิธีการทำงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น

3.2 เพื่อช่วยให้พนักงานมีความชำนาญในทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัทได้มากขึ้นและเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

การฝึกอบรมทักษะในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทุกฝ่าย โดยองค์กรที่ช่วยจัดฝึกอบรมทักษะในการทำงานให้แก่พนักงานจะได้รับประโยชน์จากการที่พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น ในส่วนของพนักงานก็จะได้รับประโยชน์ที่สามารถรักษาไว้ซึ่งความสามารถที่ทำให้รับจ้างงาน และยังสามารถช่วยให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยรูปแบบการจัดฝึกอบรมทักษะในการทำงาน อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยทั่วไปการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการจะอยู่ในรูปแบบการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On-the-Job Training – OJT) ซึ่งมีต้นทุนต่ำที่สุดและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายวิธีหนึ่ง

4. การพัฒนาศายอาชีพ การพัฒนาศายอาชีพ (Career Development) เป็นคำที่ครอบคลุมถึงการฝึกอบรมการมอบหมายงาน รวมถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งมีส่วนทำให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง และจะช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้แก่พนักงานที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในวันหนึ่งข้างหน้า

การพัฒนาศายอาชีพ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง คือ บันไดในสายอาชีพ (Career Ladders) โดยบันไดสายอาชีพนี้เป็นลำดับขั้นของการเลื่อนขั้นให้แก่พนักงานที่มีความสามารถในการทำงานและมีศักยภาพที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้ขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีความท้าทายในการทำงานและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานแบ่งเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถของคนซึ่งมีหลายวิธี

กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันทะบรรจง (2545, หน้า 136-137) กล่าวว่า ถึงแม้รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา จะมีหลากหลายรูปแบบ แต่อาจจะสรุปได้จากกระบวนการซึ่งต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ที่นำเสนอโดยรีบอร์ (Rebore, 2001) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบริหารการศึกษา เช่น เป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ฯลฯ ในกรณีที่พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความต้องการด้านเนื้อหาความรู้ ทักษะ เจตคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงวิธีการพัฒนาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เป็นการระบุอย่างกว้างว่ามุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดบ้าง โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง และมีเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนว่าจะมีจำนวนเท่าใด มุ่งเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

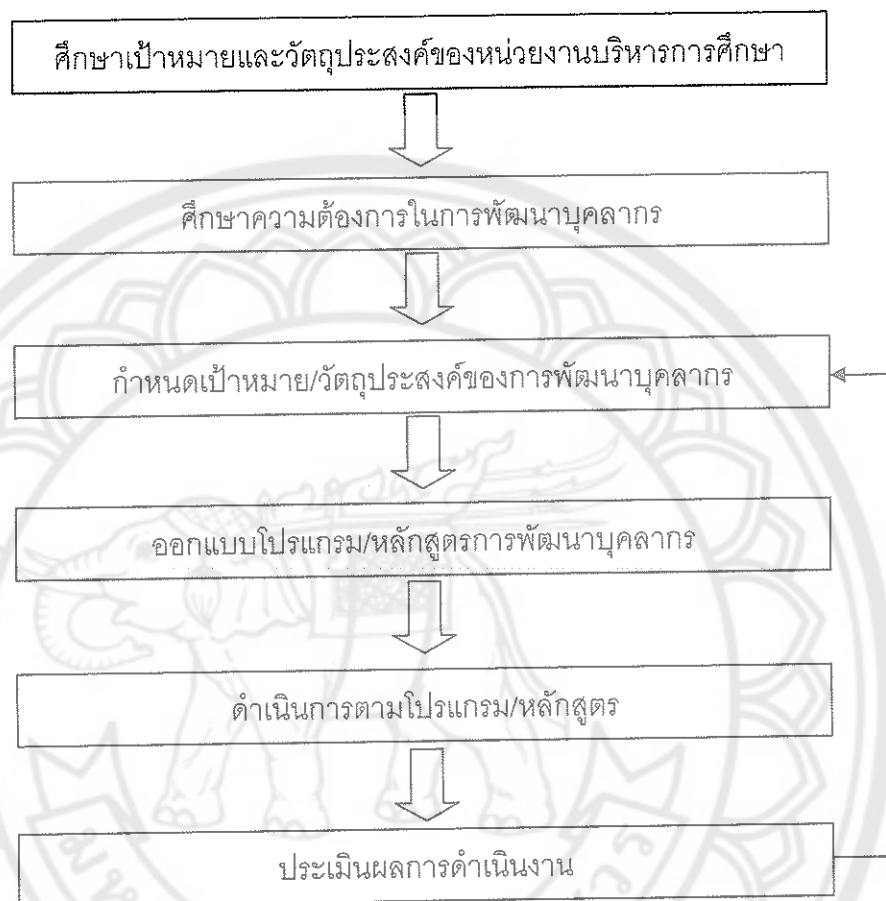
ขั้นที่ 4 การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เป็นการนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมหรือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม วิธีการที่ใช้สำหรับแต่ละโปรแกรม/หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียนในชั้นเรียน (Classes and courses) การพัฒนาโดยสถาบันต่างๆ (Institutes) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประชุมบุคลากร (Staff meeting) การทำงานในคณะทำงาน (Committeework) การอ่านหนังสือและวารสารวิชาการ/วิชาชีพ (Professional reading) การจัดประชุมทางวิชาการเป็นรายบุคคล (Individual Conferences) การทัศนศึกษา (Field trips) การเดินทางท่องเที่ยว (Travel) การเข้าค่ายพักแรม (Camping) ประสบการณ์การทำงาน (Work experience) การแลกเปลี่ยนครู (Teacher exchange) การวิจัย (Research) การเขียนหนังสือหรือบทความทางวิชาการ (Professional writing) การทำงานของสมาคมทางวิชาชีพ (Professional association work) ประสบการณ์ทางวัฒนธรรม (Cultural experience) การเยี่ยมชมและสาธิต (Visits and demonstrations) และการทำงานในองค์กรชุมชน (Community organization work)

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายบริหารจะต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ผู้รับการฝึกอบรมไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการผู้ให้การฝึกอบรมไม่มีความสามารถที่เพียงพอ ไม่ใช่วิธีการประเมินที่เหมาะสม ไม่จัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอ การอนุมัติเงินอุดหนุนค่าลงทะเบียน หรือค่าหน่วยกิต การคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลา และการคำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินการรับรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเรียกว่า Perception-Based Approach โดยผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามประมาณค่า แล้วให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินงานความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ ฯลฯ ตามการรับรู้ของเขา

หลังจากผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคการปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่งผู้บริหารควรประเมินเพื่อติดตามผลว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้นำความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคดังกล่าวไปใช้หรือไม่ ผลการประเมินทุกขั้นตอน ควรนำไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังภาพ



ภาพ 12 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: จันทนา จันทรบรรจง, 2545, หน้า 138

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการโดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้นๆ ตียิ่งขึ้นไป หรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้

การวางแผนการพัฒนา สามารถกระทำได้หลายวิธี โดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาว่าจะใช้วิธีใด โดยพิจารณาข้อมูลก่อนพัฒนาดังนี้

1. พิจารณาข้อมูลจากแผนการปฏิบัติงานในรอบการประเมินปัจจุบัน ว่าความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะใดที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานที่วางแผนไว้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

2. พิจารณาข้อมูลจากการติดตามการปฏิบัติงานในรอบการประเมินปัจจุบัน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปได้แล้วระยะหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาได้ว่าควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะด้านใดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. พิจารณาจากข้อมูลรอบการประเมินที่ผ่านมา เช่น ผลการประเมิน แผนพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของการพัฒนาในรอบการประเมินที่ผ่านมา เป็นต้น

วิธีการการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

3.1 การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ (หนังสือเรียน วารสารทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์) การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ เป็นต้น

3.2 การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ การมอบหมายงานที่ถนัดให้ปฏิบัติ หรือมอบหมายงานที่ไม่ถนัดเพื่อเป็นการฝึกฝนให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้นการพัฒนาภายนอกงาน เช่น การให้เข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

3.3 แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP) เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องกรอกข้อมูลการพัฒนาดลงในแผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP) ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

ตาราง 5 ตัวอย่างแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP)

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการ พัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ ต้องการ พัฒนา	ผลการพัฒนา	
			สำเร็จ	ไม่ สำเร็จ
1. การเสนองานต่อที่ ประชุม	- เข้ารับการอบรมการทำ Presentation	พ.ค. 2548		
	- สรุปเอกสารวิชาการเสนอต่อที่ ประชุม 1 เรื่อง	ก.ค. 2548		
2. ทักษะการให้บริการ	- ปฏิบัติงานที่ศูนย์เผยแพร่ ข้อมูลของหน่วยงานเดือนละ 2 ครั้ง	เม.ย.-ก.ย. 2548		

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 18

สรุปได้ว่า การพัฒนาการปฏิบัติงาน มีกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครู
 ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาข้าราชการครู
 ขั้นที่ 4 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครู
 มีวิธีการพัฒนาข้าราชการครู สรุปได้ 3 วิธี ดังนี้

4.1 การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ

4.2 การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน

4.3 แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ร่วมกันพิจารณาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครู

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครู

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลที่ตกลงไว้ในการทำงานแต่ละข้อและการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ช่วงเวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำไปสู่การสังเกตปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2550, หน้า 76-77) กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกันและวางแผนเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น หน้าที่หนึ่งของผู้บังคับบัญชา คือ การมองเห็นช่องว่างระหว่างผลงานกับเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานไม่ได้เป็นเช่นนาฬิกาที่เพียงแค่ตั้งเวลาและปล่อยทิ้งไว้ให้เดินต่อไปเรื่อยๆ หากแต่ต้องหมั่นสังเกตคุณภาพผลงานของพนักงาน และบอกให้รู้ว่าจะงานใดที่ทำได้ดีและงานใดที่มีท่าทีว่าอาจมีปัญหา โดยที่ต้องให้ความสำคัญพิเศษกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหากพนักงานเริ่มเดินเขวออกไปจากเส้นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องมองเห็นปัญหาแต่เนิ่นๆ ก่อนที่พนักงานจะเดินห่างออกไปจากเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายจนไกลเกินกว่าจะย้อนกลับมาทันการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาได้เร็ว และช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาก็กลับมายืนบนเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ทันเวลาที่ ขั้นตอนแรกสำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และตรวจช่องว่างระหว่างผลงานกับเป้าหมาย คือ การทำความเข้าใจในสถานการณ์รวมถึงตัวพนักงาน และงานที่เขาต้องทำ โดยวิธีการที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ ก็คือการสังเกตการณ์โดยตรง โดยคุณต้องมองหาทั้งข้อดีและข้อด้อยของพนักงานพร้อมทั้งพิจารณาด้วยการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อนเพื่อนร่วมงาน และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองอย่างไร วิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงมี 6 วิธี ดังนี้

1. ต้องพิจารณาผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลงานที่ได้กำหนดไว้

2. ต้องวิเคราะห์ตัวงานที่พนักงานทำได้ไม่ดี โดยพิจารณาว่าอะไรที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา หรือพฤติกรรมใดที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้พนักงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. ไม่ควรด่วนตัดสินปัญหาดังแต่แรกเห็น เนื่องจากไม่สามารถทราบข้อมูลทั้งหมดจากการสังเกตการณ์เพียงครั้งแรก หรือครั้งที่สอง

4. ควรพยายามหาความจริงจากแหล่งอื่นด้วย

5. เมื่อเห็นว่าพนักงานมีผลงานไม่ดีนัก ให้วิเคราะห์ว่าการที่เขาไม่ได้นั้นมาจากสาเหตุการขาดทักษะในการทำงาน หรือมีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

6. การตั้งใจฟังพนักงานที่มีปัญหา เพื่อจะได้ทราบว่าเขาต้องการความช่วยเหลือแบบใด การติดตามการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาควรทำการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน และการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาชะศิรินันท์ (2545) กล่าวว่า การติดตามการปฏิบัติงานก็คือ การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร และได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การรวบรวมข้อมูล หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแต่ละคนของหน่วยงานหรือองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บข้อมูลที่จะนำไปใช้ปรับปรุง ตัวบุคคลหรือองค์การ

การสังเกตการณ์ หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง หรือวิธีหนึ่งซึ่งผู้จัดการใช้ รวบรวมข้อมูล

การจัดทำเอกสาร หมายถึง กระบวนการบันทึกข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อให้นำไปใช้ ป้องกันไม่ให้สูญหาย หรือการบันทึกข้อมูลที่เก็บมา

วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อกำหนดรายการของผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม หรือที่แย่
2. เพื่อวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อค้นคว้าหาปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม โดยการค้นหาว่า พนักงานที่ดีที่สุดเขาทำงานกันอย่างไร คุณอาจใช้ข้อมูลนั้นเพื่อช่วยพนักงานคนอื่นๆ ที่ทำงาน คล้ายกันให้ทำงานดีขึ้น ใช้พนักงานที่ดีที่สุดเป็นมาตรฐานให้คนอื่นทำตาม

4. เพื่อจัดหาสิ่งอ้างอิงสำหรับตัดสินว่า พนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และได้ มาตรฐานหรือไม่ กล่าวคือมาตรฐานที่คุณกับพนักงานตั้งขึ้นนั้นเป็นตัวกำหนดข้อมูลที่คุณต้องเก็บ รวบรวม

เหตุผลในการรวบรวมข้อมูล สังเกตการณ์ และจัดทำเอกสาร

1. เพื่อบันทึกอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดีของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ

2. เพื่อให้เห็นถึงปัญหาสำคัญตั้งแต่เนิ่นๆ จะได้นำมาพูดคุยกัน และให้พนักงานปรับปรุงแก้ไข

3. เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือจุดแข็งของพนักงาน เขาจะได้พัฒนาส่วนนั้นให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และนำมันมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการยกย่องชื่นชมการทำงานที่ดี

5. เพื่อบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ และเพียงพอต่อการแก้ปัญหา

6. เพื่อบันทึกข้อปลีกย่อยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน สำหรับใช้ในการลงโทษทางวินัย หรือใช้ป้องกันคำร้องทุกข์ต่อศาลของพนักงาน

การจัดทำเอกสาร เพื่อติดตามสิ่งเหล่านี้

1. บันทึกเกี่ยวกับสิ่งที่ทำสำเร็จ หรือไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมาตรฐาน

2. คำชมหรือข้อคิดเห็นสำคัญๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือผลงานของพนักงานที่ได้รับ

3. หลักฐานเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ในการพิสูจน์ยืนยันว่างานไหนเยี่ยม งานไหนแย่

4. ข้อมูลอื่นๆ ที่จะช่วยให้คุณและพนักงานวินิจฉัยถึงสาเหตุของปัญหา หรือความสำเร็จได้

5. บันทึกการปรึกษาหารือระหว่างคุณกับพนักงานในเรื่องผลการปฏิบัติงานที่คุณควรให้พนักงานลงชื่อถ้ามันเป็นเรื่องรุนแรง

6. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญๆ

การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญๆ ซึ่งจะหมายถึงพฤติกรรมที่ค่อนข้างสุดโต่งหรือเหตุการณ์วิกฤติ หมายถึง พฤติกรรมที่มักจะสุดขั้ว (ดีหรือแย่มากๆ) และควรบันทึกไว้เพื่อเป็นมาตรการทางวินัย เป็นข้ออ้างทางกฎหมาย หรือให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่คนอื่น

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

แบบติดตามการปฏิบัติงานนี้ถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานและใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนการติดตามการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้น เป็นระยะๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน ทุกๆ 2 สัปดาห์

2. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชานักข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

ตาราง 6 ส่วนที่ 1 ผลงาน และส่วนที่ 2 คุณลักษณะ/สมรรถนะ

ส่วนที่ 1 ผลงาน

ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัด	ความก้าวหน้า ข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตอื่นๆ
1. ระบบสร	จำนวน	- มีการจัดทำกรอบระบบซึ่งมีความสมบูรณ์ประมาณ 30%
หาผู้บังคับ	เดือนใน	แต่ยังไม่ได้เข้าเสนอต่อที่ประชุมของสำนัก
บัญชาระบบ	การพัฒนา	- ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีวันที่กำหนดเพื่อให้เห็น
เปิด	ระบบให้	ความก้าวหน้าของงานอย่างชัดเจนและกระตุ้นให้ทำงานได้
	เป็น	ตามวันเวลาที่กำหนด
	รูปธรรม	- ขาดเครื่องมือใช้ในการประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
		ทำให้งานล่าช้า

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะ/สมรรถนะ

ชื่อคุณลักษณะ/สมรรถนะ	ระดับที่กำหนด	คุณลักษณะ/สมรรถนะ ที่แสดงจริง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด มีการวางแผนการทำงานดีแต่ยังขาดความละเอียดรอบคอบ
2. บริการที่ดี	1	มีความเป็นมิตร สุภาพ แต่ยังไม่แสดงพฤติกรรมในการติดตามเรื่องที่ได้รับคำถามมากนัก

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 19

สรุปได้ว่า การติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่องเหมาะสมเพื่อให้คำชมเชยหรือให้การสอนงาน โดยมีการบันทึกแบบติดตาม การปฏิบัติงาน ของแต่ละคนเอาไว้ เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงาน และใช้ประกอบ พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการโดย

1. การวางแผนการติดตามการปฏิบัติงาน

2. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลความก้าวหน้าของงานตามผลสำเร็จของงาน และ ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนปัญหา และข้อสังเกตอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามหลักการที่ว่า ถ้าเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เราก็จะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติงาน อย่างเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการ และการพัฒนาให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการประเมิน การปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็น จุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผล การปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารการปฏิบัติงาน ในรอบต่อไป

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ในภาษาอังกฤษมีการใช้แตกต่างกันตาม แต้นักวิชาการต้องการใช้ เช่น Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance review, Employee Appraisal, Employee Evaluation และ Performance Assessment

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาพะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประชุมประจำปีระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้น เพื่อทำเอกสารเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน (ความสำเร็จ และปัญหา) และเพื่อหาวิธีแก้ปัญหากำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้น

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตีความ ผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การทำงานของเขา เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้อาจเป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และพนักงานคนอื่น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยผลการวัด ซึ่งเป็นการกำหนดค่าตัวเลขให้แก่ การปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้บริหาร ผู้ออกแบบเลือกยึดถือเป็นเกณฑ์พิจารณา

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545, หน้า 12) กล่าวว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้เป็นธรรม โดยทั่วกัน

ผุสดี รุมาคม (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินบุคคลที่ มีการจัดทำขึ้น อย่างเป็นระบบ ซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงานของแต่ละคน โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทน ความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมิน และตีค่าของ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 19-21) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินและให้ค่าของผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการแต่ละคนในช่วงเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ประเมินผลสำเร็จของงาน จริงเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน โดยให้ผู้รับการประเมิน

บันทึกสรุปผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ อย่างไรโดยกรอกเป็นตัวเลข หรือข้อความที่สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานที่กำหนดไว้ หลักการทั่วไปในการประเมินมี

1. ผู้ประเมิน/ผู้รับการประเมิน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีที่เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นทีมงานหรือคณะทำงานซึ่งอยู่นอกสายการบังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ให้หัวหน้าทีมงานหรือหัวหน้าคณะทำงานซึ่งทำหน้าที่มอบหมายงาน เป็นผู้ประเมินความสำเร็จของงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง และเสนอผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลสำเร็จของงานต่อไป

2. รอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ปีละ 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

3. สิ่งที่ประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินจาก 2 ส่วน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ ในส่วนของผลสำเร็จของงานจะประกอบไปด้วยความสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์งานภารกิจตามกฎหมายซึ่งเป็นงานประจำของส่วนราชการและงานอื่นซึ่งผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนงานซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ไปปฏิบัติในฐานะสมาชิกของทีมงานหรือคณะทำงานอื่น ซึ่งมีในงานประจำของหน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น

4. ขั้นตอนการประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรอบ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินใน 2 ส่วน คือ ผลสำเร็จของงานจริง และคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง

4.1 การประเมินผลสำเร็จของงานจริง เป็นการประเมินความคืบหน้าและ/หรือความสำเร็จของงานตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน

4.2 การประเมินคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง เป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงจริงของผู้ปฏิบัติงานเทียบกับระดับที่กำหนดไว้ตามระดับของข้าราชการและลักษณะของงานตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

4.3 การประเมินผลสำเร็จของแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน (IPIP) เป็นการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้และมีการทบทวนตลอดรอบการประเมินว่าสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

4.4 ผลการประเมินโดยรวม เป็นการนำผลคะแนนในส่วนต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินได้ทำการคำนวณแล้วมาจัดระดับผลการประเมินโดยรวม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

4.4.1 ผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น

4.4.2 ผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก

4.4.3 ผลการปฏิบัติงานระดับดี

4.4.4 ผลการปฏิบัติงานระดับพอใช้

4.4.5 ผลการปฏิบัติงานระดับยังต้องปรับปรุง

5. การกลั่นกรองผลการประเมิน ส่วนราชการควรจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการกลั่นกรองตั้งแต่ ช่วงการวางแผนการปฏิบัติงาน ว่าผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เป็นอย่างไร สามารถบรรลุได้จริงหรือไม่ ยากหรือง่ายอย่างไร ตลอดจนกลั่นกรองผลการประเมิน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมิน

6. การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาอาจนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น (ก) การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี รางวัลใจและค่าตอบแทนต่างๆ (ข) การพัฒนาและการแก้ไขผลการปฏิบัติงาน (ค) การแต่งตั้งข้าราชการ การเลื่อนตำแหน่ง และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายหน้าทำงาน และ (ง) การให้ออกจากราชการ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎและระเบียบในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัสตุกร (2545, หน้า 15-17) กล่าวว่า หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดทำมาตรการในการควบคุมและติดตามงานซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั้นเอง จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

3.1 เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดวัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรมเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึง ข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ ได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการ หรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้ง และหารือผลการปฏิบัติงานที่ ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วย เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ลัษณุกร (2545, หน้า 13 -14) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบาย หรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่มเติมเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจำให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการ หรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ ยุคดา รักไทย และวีรยุทธ มาฆะศิริานนท์ (2545, หน้า 165-178) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลนี้ ผู้จัดการกับพนักงานต้องทำงานร่วมกัน เพื่อประเมินความคืบหน้าในการทำงานของพนักงานคนนั้น ว่าใกล้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานแค่ไหนแล้ว และเพื่อสรุปว่าอะไรเป็นอะไรบ้างที่ดำเนินไปด้วยดี และอะไรที่ไม่ค่อยดี นอกจากนี้ยังสามารถใช้การประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและขั้นตอนต่างๆ หรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วย ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมี

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. การจัดทำแฟ้มส่วนบุคคล

การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะประสบผลสำเร็จได้ ควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย และผู้แก้ปัญหาก่อนเป็นอันดับแรก ไม่ใช่ทำตัวเป็นผู้ประเมินอย่างเดียว

2. พนักงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการนี้อย่างกระตือรือร้น และประเมินตนเองตามความเป็นจริง

3. ผู้จัดการสามารถใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม

4. พนักงานเข้าใจว่ากระบวนการนั้นเป็นอย่างไร มีขั้นตอนอะไรบ้างก่อนจะเข้าสู่การประชุมประเมินผล

5. ผู้จัดการแสดงให้เห็นว่าการประชุมนี้มีความสำคัญไม่ควรเปลี่ยนกำหนดการใหม่หรือเลื่อนมันออกไป

6. ทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึงเหตุผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานไม่ใช่เพื่อลงโทษใคร

การเตรียมตัวและการทำกำหนดการที่เหมาะสมมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานรู้ว่ากระบวนการนั้นจะดำเนินไปอย่างไร และรู้ว่ามันเป็นสิ่งสำคัญ การทำกำหนดการในการประเมินผลควรจะอยู่ในช่วงปลายปีงบประมาณ หรือในช่วงที่บริษัทและหน่วยงานต่างๆ กำลังกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพราะผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ในการวางแผนผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

การเตรียมความพร้อมพนักงานต้องทำให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม เข้าใจในกระบวนการที่กำลังจะเกิดขึ้นและต้องบอกให้รู้ว่าพนักงานควรจะเตรียมตัวอะไรบ้าง สำหรับการประชุม หลังจากทำตารางกำหนดการประชุมแล้วก็นัดหมายกับพนักงานเป็นรายบุคคลพร้อมกับทบทวนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาจะต้องเตรียมตัวและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการประชุมอีกครั้ง โดยผู้จัดการอาจให้พนักงานทำการประเมินตนเองก่อน เพื่อที่ผู้จัดการกับพนักงานจะได้นำมาเปรียบเทียบกับความคิดของผู้จัดการได้ ควรให้พนักงานทบทวนแผนการปฏิบัติงานในปีนั้นของตนเองก่อน หรืออาจให้พนักงานรวบรวมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัย และแก้ปัญหาด้วยก็ได้

การเตรียมตัวของผู้จัดการต้องตรวจสอบเอกสาร ข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการประชุม และควรหาเวลาทบทวนถึงเป้าหมายในการประชุมทบทวนเอกสารการวางแผนการปฏิบัติงานของพนักงาน เหตุผลที่ประเมินในแต่ละรายการก่อนการประชุม

การประชุมประเมินผลขึ้นอยู่กับวิธีการประเมินผลที่จะใช้ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. สร้างบรรยากาศและกำหนดประเด็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศควรใช้เวลา 2-3 นาทีแรกของการประชุมสร้างบรรยากาศสบายและให้มุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่จะเกิดขึ้น และที่วิธีดำเนินการประชุมพร้อมทั้งต้องบอกถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมการกำหนดประเด็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมพนักงาน การปรึกษาหารือกันเป็นรายบุคคล ประเด็นสำคัญที่ต้องเน้นย้ำก็คือ การประเมินผลเป็นสิ่งที่ต้องช่วยกันทำเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจให้พนักงานประเมินตนเอง เพราะเขาจะรู้ดีที่สุดว่าจะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไร ซึ่งเป็นการมองไปข้างหน้า ไม่ใช่การกล่าวโทษเกี่ยวกับเรื่องในอดีต

2. ใช้แผนการปฏิบัติงานหรือแบบประเมินค่าเพื่อทำการประเมิน การมีวัตถุประสงค์ และมาตรฐานที่ชัดเจน จากการวางแผนการปฏิบัติ และได้ทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การทบทวน ผลการปฏิบัติงานก็เป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่าย คือ การให้พิจารณาไปที่ละวัตถุประสงค์ ทีละมาตรฐาน และตัดสินใจว่าพนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ และทำตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้แค่ไหน การประเมิน ค่ามีความคลุมเครือและขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน ดังนั้นถ้าความคิดเห็นต่างกันเพียงเล็กน้อย ก็ประนีประนอมกันไป การเถียงกันเป็นชั่วโมงว่าควรจะได้ 3 หรือ 4 ในข้อประเมินเป็นเรื่องเสียเวลา โดยเปล่าประโยชน์ และอาจทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ แต่ถ้าความคิดเห็นของผู้จัดการ และพนักงานต่างกันมากควรพูดคุยหาสาเหตุที่ต่างกันแล้วหาข้อสรุปร่วมกัน

3. เริ่มวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน รายการต่างๆ อาจเป็นขั้นตอนสำคัญน้อยที่สุดในกระบวนการประเมินผล ส่วนขั้นตอนที่สำคัญที่ จะเป็นประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานในอนาคตคือ “การวินิจฉัย”

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร (2545, หน้า 15-17) กล่าวว่า กระบวนการ ประเมินผล ประกอบด้วย 9 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่ง หนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ
5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติ องค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือหลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตาม เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบประเมินผลต่อไป

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 116) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เปลี่ยนแปลงและพัฒนามาเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้ ดังนั้นเพื่อความเข้าใจความหมาย ลักษณะเฉพาะ และจุดดีจุดด้อยของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ได้แก่

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประมาณค่าอย่างมีคุณธรรม (Merit Rating) เป็นวิธีการประเมินค่าการทำงานโดยยึดตัวงานและตัวบุคคลเป็นหลัก โดยผู้ประเมินให้คะแนนการทำงานโดยให้ค่าเป็นตัวเลขตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ด้าน คือ 1) ด้านที่เกี่ยวกับงาน (Work Factors) เช่น ความรู้ในหน้าที่ ผลงาน ความถูกต้องของงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ และ 2) ด้านที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน เช่น ความมั่นใจในตัวเอง ความมั่นคงในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความอดทน ฯลฯ หลังจากกำหนดปัจจัยต่างๆ แล้ว จะกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน เช่น แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับ A = ดีมาก, B = ดี, C = พอใช้, D = ควรปรับปรุง จุดอ่อนของการใช้วิธีประเมินแบบนี้ คือ สิ่งที่วัดส่วนใหญ่ไม่มีความแน่นอน เพราะไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน และไม่มีระบบที่ดีเท่าที่ควร เพราะไม่ได้มีการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างจริงจัง จึงมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความลำเอียง กลายเป็นการประเมินโดยให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมในอดีตของบุคลากรมากกว่าที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาโดยตรง ซึ่งผู้ประเมินส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบวิธีนี้ เพราะรู้สึกลำบากใจที่จะอธิบายให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าเหตุใดจึงได้คะแนนการประเมินเท่านั้น ส่วนผู้ถูกประเมินนั้น ถ้าถูกประเมินไม่ดีก็ไม่พอใจ เพราะไม่ยอมรับกระบวนการ จึงกล่าวได้ว่า การประเมินแบบ Merit Rating ไม่ส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (MBO) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) เป็นการบริหารงานที่บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานรวมทั้งร่วมกันกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันโดยมุ่งไปยังเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกันและจะส่งผลทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ (Peter Drucker, 1955) ข้อดี คือ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น และข้อที่สำคัญที่สุด คือ ทำให้มีการควบคุมตนเอง (Self-control) ซึ่งตามหลักการแล้วเชื่อว่ายิ่งบุคลากรมีโอกาสควบคุมตนเองมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้เขามีแรงจูงใจในตนเองมากขึ้นเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม แนวคิดการบริหารแบบ MBO ได้ลดบทบาทลง ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มมากขึ้นเพราะต้องมีการทบทวนเป้าหมาย และผลงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรอยู่เป็นประจำ จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ MBO เกิดผลดีนอกจากนี้ เป้าหมายบางอย่างก็ไม่สามารถหาตัวชี้วัดที่ชัดเจนได้ และการคำนึงถึงเป้าหมายมากเกินไป ก็ทำให้ผู้บังคับบัญชามองข้ามพฤติกรรมที่ไม่ดีบางอย่าง เช่น อุปนิสัยที่ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และผลการวิจัยยังพบอีกด้วยว่าผู้กำหนดเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่คือผู้บังคับบัญชาเอง ไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารแบบ MBO

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินค่า แปลมาจากคำว่า Performance Appraisals ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบ Merit Rating และแบบ MBO ซึ่งแบบแรกมีจุดอ่อนที่การเน้นลักษณะความเป็นบุคคลมากเกินไป ส่วนแบบหลังมีจุดอ่อนที่เน้นเป้าหมายและผลงานมากเกินไป

ดังนั้นการประเมินแบบ Performance Appraisals จึงพยายามที่จะให้ความสำคัญทั้งปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยนำเอาเทคนิคการให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดเป้าหมาย และพยายามที่จะระบุขอบเขตงานที่สำคัญๆ ในแต่ละตำแหน่งงาน และประเมินพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้

เทคนิควิธีที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Performance Appraisals เช่น เทคนิค Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ BARS ซึ่งพัฒนาโดย สมิท และเคนดัลล์ (Smith and Kendall, 1963) มีวิธีการ คือ ผู้ประเมินจะประเมินตามข้อความที่ระบุ

พฤติกรรม และให้คะแนนตามมาตราส่วนประมาณค่าที่คิดว่าตรงกับลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมากที่สุด

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาฆะศิริานนท์ (2545, หน้า 177 - 190) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลนี้ผู้จัดการกับพนักงานต้องทำงานร่วมกัน เพื่อประเมินความคืบหน้าในการทำงานของพนักงานคนนั้น ว่าใกล้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานแค่ไหนแล้ว และเพื่อสรุปว่าอะไรเป็นอะไรบ้างที่ดำเนินไปด้วยดี และอะไรที่ไม่ค่อยดี นอกจากนี้ ยังสามารถใช้การประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และขั้นตอนต่างๆ หรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วย ปัจจุบันแม้ว่าจะยังไม่มีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด แต่ก็มีความพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่ซับซ้อนมากขึ้น อาจดูว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่กว่าวิธีเดิมๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องเข้าใจถึงข้อจำกัดของวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้มากที่สุด วิธีการประเมินผลที่จะกล่าวถึงมี 3 วิธี ดังนี้

1. ระบบการประเมินค่า เป็นวิธีการที่ธรรมดา และอาจเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมใช้กันมากที่สุด เพราะมีความยุ่งยากน้อยที่สุด แต่อาจไม่ใช่วิธีประเมินที่ดีที่สุด

1.1 ความหมายของระบบประเมินค่า

ระบบการประเมินค่า หมายถึง แผ่นรายงานประกอบด้วย 2 ส่วน คือ รายงานของบุคคลลักษณะ หรือพฤติกรรมที่จะประเมินกับมาตรประเมิน หรือสิ่งอื่นๆ ที่เป็นตัวชี้วัดระดับของผลการปฏิบัติงานในแต่ละรายการ

มาตรประเมิน ในระบบประเมินค่าเหมือนกับการให้เกรดในโรงเรียน เว้นแต่อาจใช้ตัวเลข หรือข้อความแทนตัวอักษร ซึ่งตัวเลข หรือข้อความเหล่านี้มักจะสัมพันธ์กับคะแนนที่ได้เรียงกันไปตามมาตรประเมิน ดังตัวอย่างของเกณฑ์ในการทำงานและมาตรประเมินต่างๆ ตามตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 ตัวอย่างรายการที่ใช้กันในระบบการประเมินค่า

ข้อความที่เป็นเกณฑ์ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	มาตรประเมิน			
	ไม่เคยเลย	บางครั้ง	มักจะ	เสมอๆ
1. ทำงานเสร็จตรงเวลา	1	2	3	4
2. แสดงให้เห็นถึงทักษะและความสามารถที่ จำเป็นต่อการทำงาน	1	2		3
3. แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	1	2	3	4
4. ทำได้ตามเป้าหมายหรือทะลุเป้าของยอดขายที่ กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาส	1	2		3

ที่มา: ยุดา รักไทย และวีรจธ มาพะศิรินันท์ (2545, หน้า 146)

1.2 วิธีใช้ทั่วไป ระบบประเมินค่า ส่วนมากจะใช้เป็นแบบฟอร์ม โดยให้ผู้จัดการประเมินพนักงาน แล้วนำแบบประเมินเสร็จแล้วส่งคืน เพื่อนำไปเก็บไว้ในแฟ้มบุคคลปีละครั้ง วิธีการประเมินแล้วแต่นโยบายขององค์กรที่จะกำหนดให้ใครเป็นผู้ประเมิน บางครั้งอาจให้พนักงานประเมินตนเองด้วย จากนั้นก็นำการประเมินสองชุดมาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้ได้การประเมินที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ การประเมินจะสิ้นสุดก็ต่อเมื่อผู้จัดการและพนักงานลงชื่อในแบบประเมินผลที่สมบูรณ์แล้ว

1.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการประเมินค่า

จุดแข็งของระบบการประเมินค่า ง่าย สะดวกในการใช้ สามารถประเมินได้อย่างรวดเร็ว วิธีการใช้ไม่ยุ่งยาก และใช้ได้ทุกแผนก ทุกตำแหน่ง เพราะเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน

จุดอ่อนของระบบการประเมินค่า เป็นการประเมินตามแบบฟอร์ม ทำให้ไม่ช่วยในเรื่องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน และไม่ได้บอกวิธีแก้ปัญหา หรือวิธีการป้องกัน รวมถึงการป้องกันการดำเนินการทางกฎหมาย

1.4 เกณฑ์สำคัญในระบบการประเมินค่าและข้อคิดเห็น

ตาราง 8 การประเมินโดยรวมเกี่ยวกับระบบการประเมินค่า

เกณฑ์	ข้อวิจารณ์/ข้อคิดเห็น
ช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และช่วยทำให้งานของแต่ละคนดำเนินไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร	ไม่ได้ช่วยโดยตรง เพราะไม่ได้ให้ความสนใจที่หน้าที่รับผิดชอบเป็นหลัก
ช่วยวินิจฉัยอุปสรรคของความสำเร็จที่กระทบต่อผลผลิตขององค์กร	ไม่ค่อยมีประโยชน์ต่อการระบุและกำจัดอุปสรรคแต่ใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการแก้ปัญหาได้
ให้แนวทางในการจัดทำเอกสารและสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย	อาจทำให้เข้าใจผิดในเรื่องกฎหมายเกณฑ์ลักษณะนี้มักจะคลุมเครือเกินกว่าจะรับมือกับข้อซักถามทางกฎหมายได้
ให้ข้อมูลที่เที่ยงตรงสำหรับใช้ในตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	ไม่ได้ช่วยโดยตรง ไม่ค่อยให้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม แต่อาจใช้เป็นฐานในการสร้างข้อมูลที่เที่ยงตรงมากขึ้นได้
ทำให้มีความร่วมมือกันในการกำหนดพื้นที่ปัญหา และกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของแต่ละคน	มักจะก่อให้เกิดข้อโต้แย้ง เพราะว่ามันคลุมเครือ ต้องมีการปรึกษาหารือกันอย่างละเอียดเกี่ยวกับความต้องการต่างๆ เพื่อให้ได้ตามจุดหมายนี้
ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้างาน ประสานงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนที่ขึ้นตรงต่อตัวเขา	ไม่ใช่ – เพราะไม่ได้เน้นที่การวางแผน หรือการประสานงานจริงๆ
ให้ข้อมูลป้อนกลับที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	ไม่ได้ - ถ้าทำเพียงปีละครั้ง
ป้องกันความผิดพลาด เพราะมันทำให้คนเข้าใจถึงความคาดหวังอย่างชัดเจน และช่วยให้มีการกำหนดอำนาจในหน้าที่ร่วมกัน	ไม่ใช่ – เพราะสนใจสิ่งที่ผ่านมาไปแล้ว ไม่ได้มองอนาคต ต้องระบุถึงความต้องการต่างๆ เพิ่มเข้าไปด้วยถึงจะได้ผล

ตาราง 8 (ต่อ)

เกณฑ์	ข้อวิจารณ์/ข้อคิดเห็น
ใช้ง่ายและปฏิบัติได้จริง	ระบบนี้ง่ายมากจนก่อให้เกิดความฉาบฉวย
มีงานเอกสารน้อยมาก และมีไม่กี่ขั้นตอน	ขึ้นอยู่กับว่าจะทำกันอย่างไร
ตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการ/ หัวหน้างาน และองค์กร	ส่วนใหญ่ไม่ใช่ – พนักงานจะไม่ชอบ กระบวนการนี้ และเห็นว่าเป็นเรื่องเสียเวลา
ใช้เวลาพอเหมาะ	จะทำเร็วๆ ก็ได้ แต่ยิ่งทำเร็ว มันก็ยิ่งไม่มี ประโยชน์

ที่มา: ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาณะศิริรานนท์, 2545, หน้า 151-152

1.5 เคล็ดลับในการใช้ระบบการประเมินค่าอย่างมีประสิทธิภาพเคล็ดลับที่สามารถใช้ระบบการประเมินค่าเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.5.1 ปรีกษาหรือกับพนักงานแต่ละคน เกี่ยวกับความคืบหน้าของงานเป็นประจำ อย่างรอให้การทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปี มาถึงเสียก่อนแล้วค่อยปรีกษาหรือกันถึงปัญหาต่างๆ

1.5.2 เสริมความคิดเห็นสั้นๆ เกี่ยวกับรายการประเมินแต่ละรายการเข้าไปในแบบฟอร์มประเมินค่า ถ้ารายการใดมีค่าต่ำ ก็อธิบายเหตุผลไว้ด้วย ถ้ามีค่าสูงก็บอกด้วยว่าทำอะไรไว้ถึงได้ค่าสูงแบบนั้น

1.5.3 ทำความเข้าใจในรายการประเมินแต่ละรายการให้ชัดเจนก่อนทำการประเมินเสมอ ถามความคิดเห็นและความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับความหมายของแต่ละรายการเพื่อหาความหมายร่วมกัน

1.5.4 ร่วมกันประเมินค่ากับพนักงาน เจรจาต่อรองกันว่าค่าประเมินไหนที่คุณกับพนักงานยอมรับได้ (ถ้าสามารถทำได้) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพิจารณา อย่าให้พนักงานมีส่วนแค่รับรู้

1.5.5 อย่าประเมินแล้วก็แล้วกันไป ไม่ว่าจะประเมินแต่ละรายการอย่างไร สิ่งสำคัญที่ต้องถามพนักงานคือ “คุณคิดว่าจำเป็นต้องปรับปรุงสิ่งนี้ให้ดีขึ้นไหม” และ “คุณคิดว่ามีทางใดบ้างที่จะช่วยให้คุณพัฒนาขึ้นได้”

1.5.6 จำไว้เสมอว่าการประเมินค่าส่วนใหญ่นั้นมีความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้วัดผลการปฏิบัติงานได้ไม่แม่นยำ ฉะนั้นอย่าให้ความสำคัญกับผลที่วัดได้มากจนเกินไป

1.5.7 ถ้าต้องใช้ระบบการประเมินค่า ก็ให้ใช้วิธีอื่นๆ ที่มีความลำเอียงน้อยกว่านี้เสริมเข้าไปด้วยและให้พนักงานเตรียมพร้อมสำหรับการประชุมประเมินผลใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารทำให้พนักงานรู้สึกว่าการจัดการ/หัวหน้างานเป็นพวกเดียวกับเขา อย่ามองแต่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียว ให้พิจารณาวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องทั่วไปของวิธีระบบการประเมินค่าได้

2. ระบบการจัดอันดับ เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบพนักงานกับพนักงานด้วยตัวเอง และตัดสินว่าคนไหนดีกว่า หรือแย่กว่ากัน ในเกณฑ์พิจารณาเดียวกัน ความแตกต่างระหว่างการประเมินค่า (ใช้มาตรฐาน) กับการจัดอันดับ (ใช้การเปรียบเทียบ) ถ้ามีพนักงานเก่งๆ หลายคน ระบบการประเมินค่าก็จะประเมินให้สูงทุกคน แต่ถ้าต้องจัดอันดับให้หนึ่งในนั้นเป็นพนักงานที่ "ดีที่สุด" ก็ต้องมีคนหนึ่งถูกจัดว่า "แย่ที่สุด" ในทำนองเดียวกัน ถ้ามีแต่พนักงานแย่ๆ ก็ต้องมีคนหนึ่งถูกจัดว่า "ดีที่สุด" ในกลุ่มนั้น แต่ถ้านำมาเปรียบเทียบกับพนักงานที่ "ดีที่สุด" ของกลุ่มหนึ่ง อาจทำงานแย่กว่าพนักงานที่ "แย่ที่สุด" ของกลุ่มหนึ่งก็ได้

2.1 ความหมายของระบบการจัดอันดับ

ระบบการจัดอันดับ หมายถึง การประเมินโดยนำพนักงานที่ทำงานคล้ายกันมาเปรียบเทียบกับกัน เพื่อตัดสินว่าใครดีที่สุดและดึรองๆ ลงไป

2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการจัดอันดับ

จุดแข็งของระบบการจัดอันดับ ระบบการจัดอันดับสามารถผลักดันให้พนักงานต้องแข่งขันกันที่จะทำให้ตนถูกจัดอันดับให้สูงกว่าเพื่อนร่วมงาน โดยทำงานให้ดีกว่า ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานขยันทำงาน

จุดอ่อนของระบบการจัดอันดับ การนำผู้ร่วมงานมาเปรียบเทียบกับกัน อาจก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงอันไม่พึงปรารถนา ซึ่งอาจทำให้พนักงานหาทางทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้แย่กว่าตนโดยการก่อวินาศกรรมการทำงานของคนอื่น สิ่งนี้จะไม่เป็นผลดีต่อองค์กร

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดอันดับ

ระบบการจัดอันดับ โดยเฉพาะประเภทที่มีรางวัลเป็นเงินจะกระตุ้นให้พนักงานต้องการให้ผู้ร่วมงานได้ดึ้นน้อยกว่า ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกทุกข์ ถึงแม้ว่าจะวัดผลการปฏิบัติงานอย่าง

เป็นกลางปราศจากความลำเอียง แต่ระบบการจัดอันดับมักจะมีผลอย่างมากมาย ดังจะเห็นได้จากตาราง

ตาราง 9 การประเมินผลโดยรวมเกี่ยวกับระบบการจัดอันดับ

เกณฑ์	ข้อวิจารณ์/ข้อคิดเห็น
ช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และช่วยทำให้งานของแต่ละคนดำเนินไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การ	ไม่ได้โดยตรง เพราะไม่ได้ให้ความสนใจที่หน้าที่รับผิดชอบเป็นหลัก
ช่วยวินิจฉัยอุปสรรคของความสำเร็จที่กระทบต่อผลผลิตขององค์การ	ไม่ใช่ - การที่มุ่งเปรียบเทียบพนักงานอาจทำให้อุปสรรคต่างๆ ขององค์การไม่ได้รับความสนใจ
ให้แนวทางในการจัดทำเอกสารและสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย	เฉพาะในสถานการณ์ที่การจัดอันดับนั้นอยู่บนพื้นฐานของเกณฑ์ที่เจาะจงวัดได้ (ซึ่งเป็นไปได้ยาก)
ให้ข้อมูลที่เที่ยงตรงสำหรับใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	อาจเป็นได้ เมื่อการจัดอันดับนั้นอยู่บนพื้นฐานของเกณฑ์ที่เจาะจงวัดได้เท่านั้น ส่วนเกณฑ์ที่ “คลุมเครือ” จะทำให้ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป อาจไม่ยุติธรรม
ทำให้ผู้จัดการได้รับรู้ข้อมูลทันเวลา จึงสามารถป้องกันปัญหาได้	ไม่ใช่ - โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทำปีละครั้ง ส่วนเวลาอื่นๆ ก็ปล่อยปละละเลย มันมุ่งแค่จะเปรียบเทียบ ไม่ใช่ ปรับปรุง
ทำให้มีความร่วมมือกันในการกำหนดพื้นที่ปัญหา และกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของแต่ละคน	ความคลุมเครือของมันมักจะก่อให้เกิดการโต้แย้ง มันผลักดันให้พนักงานแข่งขันกัน ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีต่อบริษัท
ช่วยผู้จัดการประสานงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนที่ขึ้นตรงต่อเขา	ไม่ใช่ - ส่วนใหญ่มุ่งที่ การประเมินผล ไม่ใช่ที่การวางแผนหรือประสานงาน

ตาราง 9 (ต่อ)

เกณฑ์	ข้อวิจารณ์/ข้อคิดเห็น
ให้ข้อมูลป้อนกลับที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ	ไม่ใช่ – ถ้ามันเป็นกระบวนการที่ทำครั้งเดียวจบ
ป้องกันความผิดพลาด เพราะมันทำให้ทุกคนเข้าใจถึงความคาดหวังอย่างชัดเจน และช่วยให้มีการกำหนดอำนาจในหน้าที่ร่วมกัน	ไม่ใช่ – เพราะสนใจแต่สิ่งที่ผ่านไปแล้ว ไม่ได้มองอนาคต ต้องระบุความต้องการต่างๆ เพิ่มเข้าไปด้วย ถึงจะได้ผล
ใช้งานง่ายและปฏิบัติได้จริง	ระบบนี้ง่ายมากจนก่อให้เกิดความฉาบฉวย
มีงานเอกสารน้อยมาก และมีไม่กี่ขั้นตอน	ขึ้นอยู่กับว่าจะทำกันอย่างไร
ตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการ พนักงาน และองค์กร	ส่วนใหญ่ไม่ใช่ – พนักงานหลายคนรู้สึกอึดอัดที่ถูกเปรียบเทียบ มากกว่าที่ถูกประเมินเป็นรายบุคคล
ใช้เวลาพอเหมาะ	จะทำเร็วๆ ก็ได้แต่ยังทำเร็ว มันก็ยังไม่ดีประโยชน์

ที่มา: ยุดา รักไทย และวีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 157-158)

3. ระบบการยัดวัดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก มีรายละเอียดที่จะต้องจัดทำมากกว่า ระบบการประเมินค่า และระบบการจัดอันดับ ทั้งผู้จัดการ/หัวหน้างาน และพนักงาน จำเป็นต้องมีทักษะบางอย่าง และต้องเสียสละเวลาให้กับการประเมิน ซึ่งเป็นการลงทุนมากกว่าแต่ก็ให้ผลตอบแทนดีกว่า

3.1 ระบบการยัดวัดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก หมายถึง การประเมินหรือวัดการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นระหว่างการวางแผนผลการปฏิบัติงานนี้จะสามารถวัดได้ตามความเป็นจริง นอกจากนี้ยังยืดหยุ่น และสะท้อนถึงระดับความสามารถ/พัฒนาการของพนักงานแต่ละคน

3.2 วิธีใช้ทั่วไป การประเมินโดยปกติจะประชุมประเมินผลกันตอนครบรอบปีของการทำงาน ผู้จัดการกับพนักงานจะตรวจสอบมาตรฐาน หรือเป้าหมายแต่ละอย่าง และตัดสินใจว่าพนักงานคนนั้นบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นหรือไม่ ถ้าเป้าหมายและมาตรฐานมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันดี การประชุมประเมินผลก็มักจะดำเนินไปอย่างราบรื่นยุติธรรม แต่ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ในการประชุมประเมินผลโดยการยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก จะไม่ได้ประเมินผลเพียงอย่างเดียว เพราะผู้จัดการกับพนักงานจะได้ปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยเพื่อวินิจฉัยปัญหา และหาวิธีลดปัญหาเหล่านั้น

3.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการยึดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก

จุดแข็งของระบบการยึดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก มีดังนี้

1. ช่วยให้สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้โดยง่าย

2. ลดโอกาสที่จะเกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างการประชุมประเมินผล ถ้าตอนประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงาน เขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ได้ดี

3. จะทำให้ผู้จัดการกับพนักงานรู้สึกเป็นมิตรกัน ไม่เหมือนระบบการประเมินค่า หรือระบบการจัดอันดับ

4. อาจเป็นวิธีประเมินผลที่นำไปใช้อ้างอิงทางกฎหมายได้มากที่สุด

จุดอ่อนของระบบการยึดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก

1. ใช้เวลามากกว่าระบบการประเมินค่า และระบบการจัดอันดับ เพราะจำเป็นต้องใช้เวลาวางแผนผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าด้วย

2. ผู้จัดการกับพนักงานต้องพัฒนาทักษะในการเขียนวัตถุประสงค์ และมาตรฐานให้มีความหมายและวัดได้

3. อาจต้องทำงานเอกสารมากกว่าระบบการประเมินค่าและการจัดอันดับ

4. ผู้จัดการที่ไม่รู้ที่กำลังประเมินผลไปเพื่ออะไร อาจนำระบบนี้ไปใช้อย่างผิดๆ ทำไปแบบฉาบฉวย

ตาราง 10 การประเมินผลโดยรวมเกี่ยวกับระบบที่ยึดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก

เกณฑ์	ข้อวิจารณ์/ข้อคิดเห็น
ช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และช่วยทำให้งานของแต่ละคนดำเนินไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร	ใช่ – เพราะเน้นที่การวางแผน และที่
ช่วยวินิจฉัยอุปสรรคของความสำเร็จที่กระทบต่อผลผลิตขององค์กร	ใช่ – เมื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน แต่ก็ขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้จัดการด้วย
ให้แนวทางในการจัดทำเอกสารและสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย	อาจเป็นวิธีที่นำไปใช้อ้างในทางกฎหมาย ได้มากที่สุด

ที่มา: ยุตา รักไทย และวีรยุทธ มาพะศิริานนท์, 2545, หน้า 161

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545, หน้า 21-92) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้ 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating Based Approach) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance of Behavior Based Approach) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จ

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนงาน (Planning System) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ของพนักงาน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ ปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลงานแบบผสมผสาน (Hybrid System) อีกประเภทหนึ่งที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรม

การปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating) วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน (Peer Rating) วิธีประเมินตนเอง (Self Rating) รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ กับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ผู้ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชา หรือลูกค้ายก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะ ความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรม หรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้รับการประเมิน โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่ต้องการปรับปรุง เพื่อให้ผู้รับการประเมินมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการในการพัฒนา มีการสนับสนุนบทบาทการสอนงานแก่หัวหน้างาน เมื่อพนักงานมีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนช่วยในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานอีกด้วย นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก เพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า

2. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอย่างไร และจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ก็นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี การให้ค่าตอบแทนแก่ทีมงาน การจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (Perception) ของผู้ที่ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (Core Competency) ที่องค์การต้องการในอนาคตหรือที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมินและผู้ให้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นผู้ประเมิน เพื่อให้ทราบว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์การนั้นๆ ได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์การมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบ การฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถ การประเมินผลตามแนวทางที่ 2 นี้ในปัจจุบันใช้ในการวัดหรือประเมินผลภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ (Leadership Assessment) ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน (Teamwork Assessment) และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (Individual Assessment)

ข้อดี

เป็นการประเมินผลที่น่าจะมีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้ประเมินหลายมิติ

ข้อจำกัด

1. อาจมีข้อจำกัดในตัวเองในแง่ของความถูกต้อง ความชัดเจน ความเฉพาะเจาะจง และจำนวนที่มากพอสมควรซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการประเมินผล

2. สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

3. ระบบนี้สามารถใช้ได้ผลกับองค์การที่มีอยู่ในสังคมและวัฒนธรรมแบบตะวันตก การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน

ยุศรา รักไทย และวีรวิรุ มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 179-190) กล่าวว่า การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ และหรือที่มาของอุปสรรคของพนักงาน เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จะได้หาวิธีกำจัดอุปสรรคได้ ซึ่งเราสามารถวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานได้ตลอดไป สาเหตุแห่งความสำเร็จ และ "เกือบสำเร็จ" ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลผลิตของแต่ละคนในสองลักษณะ

ลักษณะแรก ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ระดับของแรงจูงใจ ความผูกพัน ทักษะ ความรู้ ความชำนาญและความสามารถทางความคิด คือ ตัวอย่างของลักษณะส่วนบุคคล ที่เราเชื่อว่าเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของพนักงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า คนที่ได้รับการฝึกอบรมมาดี ฉลาด มีทักษะ มีจุดมุ่งหมาย ฯลฯ จะทำงานได้ดี ซึ่งอาจบอกได้ว่าพนักงานมีประสิทธิผล และประสบความสำเร็จได้ก็เนื่องจากตัวของพนักงานเอง

ลักษณะที่สอง ปัจจัยทางระบบ หมายถึง เหตุแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน เช่น การไหลของงานไม่ราบรื่น มีขั้นตอนมากเกินไป การติดต่อสื่อสารไม่ดี และการขาดเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ปัจจัยทางระบบ ระบบในการทำงานที่ไม่ดี อาจเป็นที่ขั้นตอนมากทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตน หรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานได้คะแนนประเมินต่ำ การค้นหาสาเหตุ อุปสรรค และวิธีการแก้ปัญหา คือ ประเด็นสำคัญในกระบวนการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่ให้พยายามเรียนรู้จากกันและกัน การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานควรนำ

ด้านตีมาพิจารณาด้วย การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องวินิจฉัยให้เสร็จในการประชุม เพราะสามารถดำเนินการวินิจฉัยต่อในขั้นตอนการติดตามผล หรือในการวางแผนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในการวินิจฉัยและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานเป็นทั้งกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการของคน (ที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม) ซึ่งขั้นตอนทั่วไปในการวินิจฉัยข้อบกพร่อง หรือปัญหาของผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ตระหนักรู้ถึงจุดบกพร่องในผลการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยจุดบกพร่องในผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ตลอดปี ไม่ใช่แค่เฉพาะในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพราะมีความจำเป็นต้องรู้ถึงปัญหาตั้งแต่เนิ่นๆ ไม่ใช่ต้องรอจนเป็นปีกว่าจะได้รู้ว่ามีปัญหา และได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหานั้น และต้องกำหนดให้ดีกว่าข้อมูลอะไรที่จะช่วยให้คุณวิเคราะห์หาปัญหาได้ตั้งแต่เริ่มเกิดปัญหา จากนั้นก็ทำให้แน่ใจว่ามีการเก็บ และนำข้อมูลนั้นไปใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งวิธีวิเคราะห์หาปัญหามี 3 วิธี คือ

วิธีแรก สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้จากข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่สำคัญๆ ขององค์การ

วิธีที่สอง สามารถวิเคราะห์หาปัญหาได้โดยอาศัยพนักงานด้วยการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพราะเมื่อเกิดปัญหาขึ้น คนที่ทำงานอยู่ย่อมรู้ถึงปัญหาก่อนใคร

วิธีที่สาม สามารถวิเคราะห์หาปัญหาจากการให้เอาใจใส่สิ่งต่างๆ ในองค์การ

2. วินิจฉัยลักษณะและความรุนแรงของจุดบกพร่องเมื่อตระหนักรู้ถึงจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ต้องจำเป็นต้องมีข้อมูลและต้องรู้อะไรหลายๆ อย่างเพื่อจะแก้ปัญหานั้นได้

อันดับแรก ต้องกำหนดปัญหาให้ถูกต้องชัดเจนที่สุด ว่าเกิดขึ้นที่ไหน ภายใต้สภาพการณ์อย่างไร บ่อยแค่ไหน เกี่ยวกับพนักงานคนเดียว หรือหลายคน และจะรู้ได้อย่างไรว่ามีปัญหานั้น ปรากฏออกมาในลักษณะไหน

อันดับสอง ต้องกำหนดความรุนแรงของปัญหานั้นว่ามีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ สิ่งที่ใช้ในการพิจารณาว่าปัญหานั้นควรได้รับการแก้ไขหรือไม่ คือ ความเสียหายจากการที่ไม่ทำอะไร และค่าใช้จ่ายการแก้ปัญหา กับการที่จะประหยัดได้ถ้าแก้ปัญหานั้นได้สำเร็จ เมื่อตัดสินใจว่าปัญหานั้นไม่รุนแรงพอ หรือไม่คุ้มค่าต่อการลงมือแก้ไขอาจใช้วิธีการตรวจสอบเพื่อดูว่าปัญหานั้นรุนแรงขึ้นและตัดสินใจว่ารุนแรงพอที่จะต้องนำไปแก้ไข ขั้นต่อไปก็คือหาสาเหตุของปัญหา

3. วิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นไปได้ของจุดบกพร่อง ทั้งในแง่ของระบบและสิ่งที่เกี่ยวข้องตัวพนักงาน ควรดูที่ระบบก่อนว่าแนวปฏิบัติของพนักงานเป็นอย่างไร มีการจัดแบ่งงานกันแบบไหน เครื่องมือพร้อมหรือไม่แล้วค่อยดูที่ตัวบุคคล ซึ่งมีสองประเด็น คือ

ประเด็นแรก หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

ประเด็นที่สอง วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

1. ทำแผนการปฏิบัติที่ระบุถึงสาเหตุของจุดบกพร่องนั้น
2. ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ
3. ประเมินผลว่าปัญหานั้นหมดไปหรือยัง
4. เริ่มกระบวนการนี้ใหม่ ถ้าจำเป็น

4. วางแผนสำหรับอนาคต การวางแผนการปฏิบัติ (Action Planning) เป็นงานที่ต่อมาจากกระบวนการวินิจฉัย ถ้าพบว่าอะไรคืออุปสรรคในการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ผู้จัดการอาจต้องการหาวิธีป้องกันไม่ให้อปัญหานั้นเกิดขึ้นอีก อาจตกลงกันได้ว่าใครจะต้องทำอะไรบ้าง แผนการปฏิบัติของผู้จัดการ อาจประกอบด้วย การเตรียมการสำหรับการฝึกอบรม หรือสอนงาน การจัดสรรทรัพยากรใหม่ๆ ดังนั้นสิ่งที่ปรากฏในแผนการปฏิบัติขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต และสาเหตุของปัญหานั้น ซึ่งในบางกรณีอาจต้องมี “การลงโทษทางวินัย” รวมอยู่ด้วย

5. ทำเอกสารเกี่ยวกับความคิดเห็นในที่ประชุมการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลักเอกสารที่จะจัดทำก็อาจประกอบด้วยแผนผลการปฏิบัติงาน (ที่มีวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ชัดเจน) กับปัจจัยที่บ่งชี้ว่าพนักงาน(ไม่)บรรลุวัตถุประสงค์ และทำ(ไม่) ได้ตามมาตรฐาน นอกจากนี้อาจต้องทำบันทึกเกี่ยวกับความคิดเห็นในที่ประชุมเพิ่มเติมด้วย ถ้ามีความแตกต่างทางความคิดเห็นอย่างมาก อาจขอให้พนักงานแสดงเหตุผลในจุดยืนของเขาเพิ่มเติมอีกก็ได้ แต่ถ้าใช้การประเมินระบบประเมินค่าเอกสารเกี่ยวกับความคิดเห็นถือเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดทำเอกสาร และควรทำบันทึกอธิบายสิ่งต่างๆ แนบไปกับแบบประเมินค่าทุกแบบ

6. การเตรียมติดตามผล การติดตามผลโดยเฉพาะเรื่องที่ยังไม่เรียบร้อย หรือยังสรุปไม่ได้ ควรมีการประชุมติดตามผลทันทีที่ได้ข้อมูลพร้อม หรือการให้เวลาผู้จัดการกับพนักงานกลับไปพิจารณาถึงจุดยืน หรือการประเมินตนเองใหม่ แล้วจึงประชุมติดตามผล ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้สามารถตกลงกันได้ในกรณีที่มีความขัดแย้งกันอย่างมาก เมื่อกระบวนการประเมินผลสิ้นสุดลง อาจเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะทำการกำหนดการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานสำหรับปีต่อไป เพราะว่าสามารถนำข้อมูลการประเมินผลนี้ไปป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในปีต่อไปได้ทันที

สรุปได้ว่า การประเมินผลมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การประเมินผล

ขั้นที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการทำงาน

1. กำหนดผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน
2. กำหนดรอบการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
3. สิ่งที่จะประเมิน ประกอบด้วย ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ
4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่ชัดเจน
5. กำหนดขั้นตอน หรือวิธีการประเมิน
6. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

และการประเมินผลการทำงาน

ขั้นที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีการประเมินที่เหมาะสมกับการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน คือ การประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินที่มีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผล เป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ประเมินหลายมิติ

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจสั่งการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการประชุมประเมินผลการทำงาน เป็นการประเมินความก้าวหน้าผลการทำงาน เพื่อปรึกษาหารือ พัฒนา หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน หรือเพื่อทบทวนผลการทำงาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมตัว และการทำกำหนดการ
 - 1.1 การทำกำหนดการในการประเมิน
 - 1.2 การเตรียมความพร้อมของข้าราชการครู และผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประชุมประเมินผล
 - 2.1 สร้างบรรยากาศ และการมุ่งประเด็นสำคัญ
 - 2.2 การใช้แผนการปฏิบัติงาน หรือแบบประเมินค่า เพื่อทำการประเมินการมีวัตถุประสงค์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
 - 2.3 การเริ่มวินิจฉัยผลการทำงาน
 - 2.3.1 ตระหนักถึงจุดบกพร่องในผลการทำงาน
 - 2.3.2 วินิจฉัยลักษณะ และความรุนแรงของจุดบกพร่อง
 - 2.3.3 วิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นไปได้ของจุดบกพร่อง

2.3.4 ทำแผนการปฏิบัติที่ระบุถึงสาเหตุจุดบกพร่องนั้น

2.3.5 ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ

2.3.6 ประเมินผลว่าปัญหานั้นหมดไปหรือยัง

2.3.7 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

2.3.8 เริ่มกระบวนการใหม่ ถ้าจำเป็น

2.4 วางแผนสำหรับอนาคต

2.5 ทำเอกสารเกี่ยวกับความคิดเห็นในที่ประชุม

2.6 การเตรียมติดตามผล

ติดตามผลเฉพาะเรื่องที่ยังไม่เรียบร้อย หรือยังสรุปไม่ได้

ขั้นที่ 5 การกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนครู และครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กระบวนการ (Process) ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผลการดำเนินการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานครู 3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูแต่ละบุคคล และการให้ข้อมูลย้อนกลับในระดับของโรงเรียน

อาคม สมบัติแก้ว (2542) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารในสังกัดเดียวกันที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ควรกำหนดนโยบายวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา และมีกลไกใน

การควบคุมกำกับติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรควรจัดให้มีคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ควรวางตนให้ผู้ร่วมงานรัก เกรงใจ เชื่อถือและศรัทธาควรกระจายอำนาจให้ครู และคณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกันบริหารโรงเรียน ควรรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ควรมีคณะกรรมการนิเทศและจัดทำแผนการนิเทศที่ชัดเจน ควรให้เกียรติยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานและปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความมีเมตตา มีคุณธรรม จริยธรรม และให้ความเสมอภาคตลอดจนนำเทคนิควิธีการแนวคิดใหม่ๆ มาเสนอให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

สุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินภายในของสถานศึกษา พบว่า ระบบการประเมินภายในจากการพัฒนา ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ระบบ ซึ่งมีกิจกรรมที่ดำเนินการสอดคล้องกับขั้นตอนการทำงานตามวงจร PDCA (Plan Do Check Action) เพื่อให้การประเมินผลภายในเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติมีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบการวางแผน และการปฏิบัติ (Design of Operation Plan and Evaluation Frame) การวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีความตระหนัก เห็นคุณค่าของการประเมินภายใน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินภายใน มีการสร้างการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการประเมินสภาพและผลการดำเนินงานที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ในขั้นนี้สถานศึกษามีการลงมือปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนด มีการวางแผนการประเมินที่เป็นระบบ ระบบย่อยในส่วนนี้ใช้ในขั้นการวางแผน (plan) การปฏิบัติ (Do ของวงจร PDCA)

2. ระบบข้อมูล และประมวลผล (Database and Information Processing) คณะทำงานกำหนดข้อมูลที่จะต้องเก็บเพื่อตอบคำถามการประเมิน การสร้างเครื่องมือประเมิน การกำหนดแหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล การวางระดับฐานข้อมูล ระบบย่อยในส่วนนี้ใช้ในขั้นการปรับปรุงแก้ไข (Check) ของวงจร PDCA

3. ระบบการตรวจสอบการประเมิน (Detection of Evaluation Standards) ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือผลการประเมินให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ระบบย่อยในส่วนนี้ใช้ในขั้นการปรับปรุงแก้ไข (Check) ของวงจร PDCA

4. ระบบการรายงานผลการประเมิน (Dissemination of Evaluation Results) คณะทำงานแปลความหมายการประเมิน กำหนดกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมิน กำหนดสารสนเทศที่ต้องการนำเสนอในรายงานผลการประเมินตนเอง (Self study report) กำหนดรูปแบบการนำเสนอผลการประเมินให้ทุกฝ่ายทราบ ระบบย่อยในส่วนนี้ใช้ในขั้นการปรับปรุงแก้ไข (Check) ของวงจร PDCA

5. ระบบการใช้ผลการประเมิน (Development for the Achievement of Educational Standards) สถานศึกษานำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานในส่วนที่ยังดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย วิเคราะห์ในส่วนที่ยังดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง หาสาเหตุของปัญหา หาวิธีการแก้ไข นำวิธีการแก้ไขไปปฏิบัติจริง ตรวจสอบผลการดำเนินงานอีกครั้ง ระบบย่อยในส่วนนี้ใช้ในขั้นการปรับปรุงแก้ไข (Action) ของวงจร PDCA สมบูรณ์ นนทสกุล (2548) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวางแผนในการคิดเตรียมการล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายแนวดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการติดตาม และทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากการวิเคราะห์บันทึกคำสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จะเห็นว่ามีการวางแผนร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตระหนักถึง 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) นำข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ครบถ้วนมาใช้ในการพิจารณาเพื่อกำหนดแผน 3) นำเทคนิค 5W1H (What, Why, When, Where, Who, How) มาใช้ในการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก ก่อนกำหนดแผนที่แน่นอน 5) พิจารณาความเหมาะสมของแผนงานกับสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต และ 6) เตรียมแผนงานทุกอย่างให้พร้อมสำหรับนำไปปฏิบัติ

การปฏิบัติตามแผน เมื่อได้วางแผนปฏิบัติงานเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการตามแผน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ และการปฏิบัติตามแผนสำเร็จได้เพราะผู้ร่วมปฏิบัติงานใช้การติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย มีการประสานงานการทำงานเป็นทีม โดยระหว่างปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา ครู ร่วมกันกำกับ และติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ มีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน หรือมีปัญหาได้ร่วมกันนิเทศเพื่อปรับปรุง แก้ไข โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยการสอบถาม จัดประชุม และให้แต่ละบุคคลรายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือภาคเรียน ทั้งรายงานปากเปล่า หรือจัดทำรายงานเสนอ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การตรวจสอบประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ และเป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่าน

มาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับการเผยแพร่ผลการตรวจสอบประเมินผล ใช้วิธีการประชุมครูภายในสถานศึกษา จัดบอร์ด และจัดทำรายงานผลการประเมินฉบับย่อ แจกครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแก้ไข ปรับปรุงการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมในภาคเรียน หรือปีการศึกษาต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

สุรตน์ สีดาเดช (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านระบบสังคม โรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบสังคม และเป็นระบบสังคมเปิดมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน

2. องค์ประกอบด้านทักษะบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเชิงมโนคติ ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิงการวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง

3. องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหาร หน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วยหน้าที่ที่เป็นกระบวนการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน การงบประมาณ และการควบคุม

4. องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย 13 ประการย่อย โดยจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มบทบาทหลักดังนี้ 1) กลุ่มบทบาทเชิงมนุษยสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทเป็นผู้นำองค์กร บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้นิเทศงาน 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อวน บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง

จิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม เพราะว่าได้กำหนดองค์ประกอบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จึงทำให้เกิดผลที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา มีความถูกต้องครอบคลุม เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกัน มีความเป็นไปได้ เพราะฉะนั้นการร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ของบุคลากร และมีความเป็นประโยชน์ เพราะว่าได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ จึงทำให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

งานวิจัยต่างประเทศ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2545, หน้า 123-124) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ได้ถูกนำมาใช้แทนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ในกระบวนการประเมินผลการทำงานของ ครูอาจารย์ เช่น ในประเทศญี่ปุ่น และฮ่องกง จากการสำรวจข้อมูล พบว่า

กรณีประเทศญี่ปุ่น กระทรวงศึกษาธิการ (Monbusho) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Rating Scales ขึ้น เมื่อประมาณปลายทศวรรษที่ 1970 และได้แนะนำให้เขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ นำไปใช้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปรนัยมากขึ้น และในจังหวัดโอคายาม่า เมื่อปี พ.ศ. 2524 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าครึ่ง ไม่ใช้เครื่องมือนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อมีโอกาสได้ไปสังเกตบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ทั้งในจังหวัดโอคายาม่า จังหวัดอิบะรากิ และในนครโตเกียว ในช่วงปี พ.ศ. 2524-2531 และในเมืองนาโกย่า จังหวัดไอจิ เมื่อปลายปี พ.ศ. 2546 พบว่า ผู้บริหารนิยมใช้รูปแบบของการบริหารผลการปฏิบัติงานมากกว่าการประเมินผลในรูปแบบดั้งเดิม ซึ่งสังเกตเห็นได้จากการที่โรงเรียนจัดให้ครูผู้สอนนั่งรวมกันในห้องพักครูที่มีผู้ช่วยครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของครู นั่งทำงานรวมอยู่ด้วย เพื่อเปิดโอกาสให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกันทุกวันทั้งช่วงเช้าและช่วงเย็น และสามารถประชุมติดตามผลการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ครูและผู้บริหารโรงเรียนหลายแห่ง ทั้งในจังหวัดอิบะรากิ และในกรุงโตเกียว และในระหว่างปี พ.ศ. 2534-2531 พบว่า การพิจารณาให้ความดีความชอบพิเศษของครูในญี่ปุ่น ส่วนใหญ่เป็นระบบหมุนเวียน เพื่อให้ผู้ที่มีอายุไล่เลี่ยกัน และจบการศึกษาเท่าๆ กัน ไม่มีความแตกต่างกันมากจนเกินไปในเรื่องเงินเดือน แต่มีกระบวนการกำหนดเป้าหมายของงานร่วมกัน

สมิธ (Smith, 1974) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล ของครูใหญ่ ด้วยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อความจำนวน 26 ข้อความ เพื่อหาพฤติกรรม ของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผลนั้น พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่า โรงเรียนกับคณะกรรมการวางแผน และร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียนสร้างความเข้าใจ และการติดต่อที่ถี่ระหว่างบ้านกับโรงเรียน กระตุ้นให้ครูมีพัฒนาการทางด้านอาชีพ และด้าน ส่วนตัว ทำให้เกิดความมั่นคง และเชื่อมั่นขึ้น เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล และให้ความถูกต้องและยุติธรรมเท่าที่จะทำได้ พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน การทำงานตาม โครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่งกับผู้ชมชน เป็นผู้นำในทางวิชาการ แสดงความสามารถในทางการสอน และการบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์ทำ ให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดี และมีวินัย มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

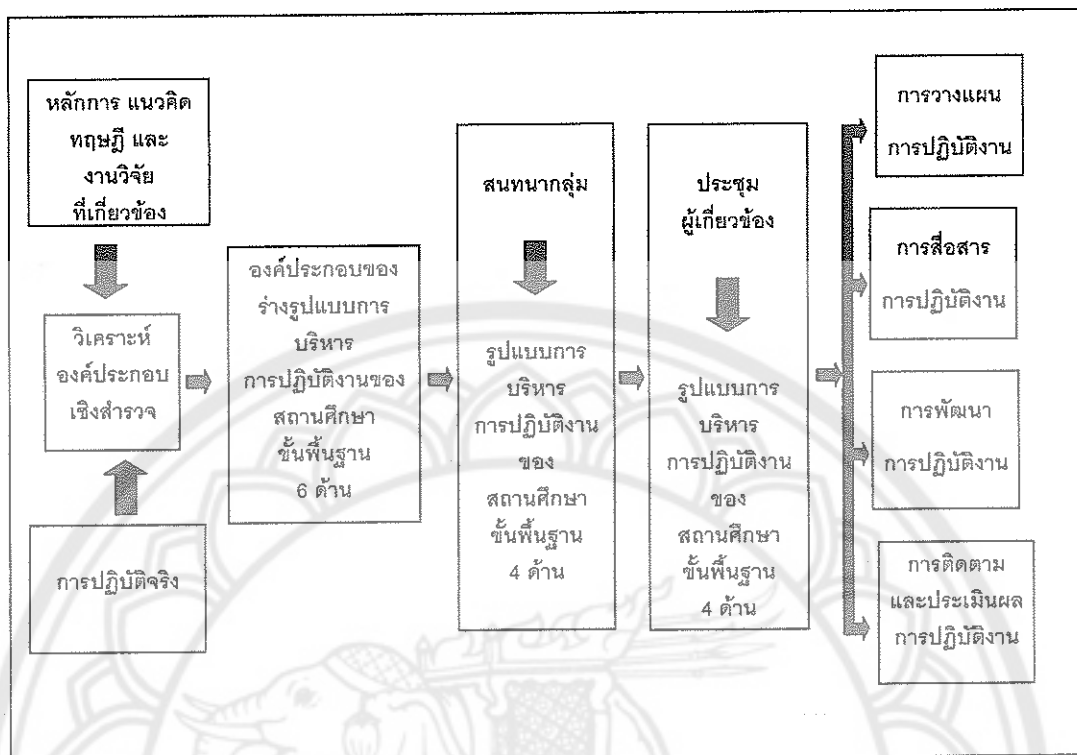
ชัลท์ (Schulte, 1983, p. 27) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีส่วน สำคัญอย่างมากกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ลอฟตัน (Lofton, 1985, pp. 21-50) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของ การสื่อสารของผู้บริหารกับแบบของผู้นำในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัย พบว่า การเป็น ผู้นำทางวิชาการที่ครูยอมรับจะมีปฏิสัมพันธ์และความถี่ของการติดต่อสื่อสารสูง

ฮอย และมิเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้กล่าวถึงผลการศึกษากับองค์ประกอบ ของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนของ Smith and Purkey (1983) Scheerens and Bosker (1997) พบว่า ให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอนมี หลักสูตรที่มีจุดหมาย และได้รับการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความคาดหวังสูง มีการทำงานตรงตามเวลา สำคัญถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้าน วิชาการมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีส่วนที่ความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีการพัฒนา บุคลากร ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และการได้รับสนับสนุนโดยตรง

กรอบความคิดการวิจัย

กรอบความคิดการวิจัยได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและแนวคิดทาง การบริหารการบริหารการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ภาพ 13 แสดงกรอบความคิดรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน