

หน่วยที่ 10

การติดตามและประเมินผล

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 10 การติดตามและประเมินผล

1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 ความหมายของการติดตาม
- 1.2 หลักการติดตามการปฏิบัติงานตามแผน ผลที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3 คุณลักษณะของการติดตาม
- 1.4 ประโยชน์ของการติดตาม
- 1.5 ความหมายของการประเมินผล
- 1.6 ความสำคัญของการประเมินผล
- 1.7 วัตถุประสงค์ของการประเมินผล
- 1.8 ประเภทของการประเมินผล
- 1.9 ขั้นตอนการประเมินผล
- 1.10 วิธีการประเมินผล

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 9 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมาย หลักติดตาม ลักษณะ และประโยชน์ของการติดตามได้
- 2.2 อธิบายความหมาย และความสำคัญของการประเมินผลได้
- 2.3 อธิบายวัตถุประสงค์ และประเภทของการประเมินผลได้
- 2.4 อธิบายขั้นตอน และวิธีการประเมินผลได้

3. สารการเรียนรู้

การติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายของแผนงานนั้นหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด

หลักการติดตามการปฏิบัติงานตามแผน ผลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย ความถูกต้อง ความทันเวลา ความประหยัด ความยืดหยุ่น สามารถเข้าใจได้ มีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล จัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ เน้นกฎแห่งข้อยกเว้น ใช้เกณฑ์หลายๆ อย่าง และแก้ไขให้ถูกต้อง

คุณลักษณะของการติดตามผลที่ดีควรมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ ต้องประหยัด รายงานผลต้องรวดเร็ว เน้นส่วนสำคัญของผลงาน สามารถเข้าใจได้ง่าย และเป็นที่ยอมรับ

ประโยชน์ของการติดตาม ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนอย่างชัดเจน ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่น ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง และสามารถวางแผนได้ตรงเป้าหมาย

การประเมินผลคือ กรรมวิธีในการพิจารณาค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบในด้านการปฏิบัติงาน และโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความสำคัญของการประเมินผล เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถของแต่ละบุคคล มีความสำคัญต่อการดำเนินการตามแผนบริหารงานขององค์การเป็นอย่างดี และยังเป็น การช่วยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนต่อการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล เป็นการวางแผนการทำงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าประสพผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของแผนหรือไม่ พบสิ่งใดที่ผิดพลาดบกพร่อง ควรจะปรับปรุงแผนอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินงานในอนาคต พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรในการทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ประเภทของการประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การประเมินผลเริ่มดำเนินงาน การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน และการประเมินผลหลังการดำเนินงาน

ขั้นตอนของการประเมินผล มีทั้งหมด 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายและขอบเขต กำหนดคำถาม กำหนดรูปแบบ กำหนดแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเตรียมผลการวิเคราะห์ข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

วิธีการประเมินผล มี 3 วิธี คือ วิธีการจัดลำดับขั้นความสามารถ วิธีการจัดตำแหน่งงาน และวิธีการเปรียบเทียบ

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการให้นักศึกษา คึศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย ลักษณะ และประโยชน์ของการติดตาม ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประเภท ขั้นตอน และวิธีการของการประเมินผล พร้อมทั้งให้นักศึกษาจับบันทึก

4.2.2 แบ่งกลุ่มนักศึกษาให้มีจำนวนสมาชิกแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกันแล้วให้นักศึกษาค้นคว้าเนื้อหาล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

- 5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector
- 5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

6. การวัดและประเมินผล

- 6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
- 6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม
- 6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด
- 6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด
- 6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

การติดตามและประเมินผล

บทนำ

การประเมินผล เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลว่าเป็นเช่นไร นำพึงพอใจเพียงใด เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาข้อบกพร่อง เพื่อที่สามารถแก้ไขได้ถูกต้อง หากผู้ปฏิบัติงานต้องมีการหรือหน่วยงานอาจพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนให้เพื่อเป็นการรักษา และเพิ่มผลงานการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและจะได้เป็นเยี่ยงอย่างของบุคคลอื่น ๆ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลใดปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง จะได้รับปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ในการประเมินผลจะรู้ว่าใครทำงานดีหรือไม่เพียงใด ก็ใช้เครื่องมือหรือวิธีประเมินผลที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ได้แก่ วิธีการจัดลำดับตามขั้นตามความสามารถ วิธีการจัดตำแหน่งงาน และวิธีการเปรียบเทียบจะใช้วิธีใดก็พิจารณาให้เหมาะสมกับองค์การหรือหน่วยงาน

หน่วยงานหรือองค์การจะประสบความสำเร็จในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผล เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา ข้อบกพร่องและสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง

1. ความหมายของการติดตาม

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการติดตาม ดังนี้

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน และประเมินผลความสำเร็จของแผน หากพบว่าการดำเนินงานตามแผนไม่ประสบความสำเร็จ เกิดข้อผิดพลาดหรือมีความบกพร่องก็จะได้นำมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้การนำไปปฏิบัติบรรลุจุดมุ่งหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการจึงมีหน้าที่ติดตามการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนว่าเป็นอย่างไร (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน, 2558 : 4-18)

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง กระบวนการของการวัดหรือการตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วง ๆ การวัดและการตรวจสอบดังกล่าวได้แก่การวัดปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) ที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินงานตามแผน โดยทั่วไปมักติดตามในด้านการจัดหาการเคลื่อนย้าย และการนำทรัพยากรของโครงการมาใช้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนและกำหนดการหรือไม่ วัดวัตถุประสงค์ของการติดตามก็คือ ต้องการชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ของโครงการให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ ในเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หรือผลผลิตของโครงการเพื่อจะได้จัดการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ต่าง ๆ ของโครงการที่เป็นไปทัน่วงที (สุนทร เกิดแก้ว, 2558 : 42-45)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดตาม (Monitoring) หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานตามแผนที่มีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำ ข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น เพื่อตัดสินใจว่า ได้ผลตามจุดมุ่งหมายของแผนงานนั้นหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ผลจากการติดตามจะทำให้มีการควบคุมได้อย่างครบถ้วน

2. หลักการติดตามการปฏิบัติงานตามแผน ผลที่มีประสิทธิภาพ

การติดตามการปฏิบัติงานตามแผน มีหลักการสำคัญ ดังนี้

2.1 ความถูกต้อง (Accuracy) การติดตามผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากการติดตามเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ผู้จัดการแก้ไขปัญหาได้ไม่ตรงจุด โดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2.2 ความทันเวลา (Timeliness) การติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้จัดการสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลา เพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลจากการติดตามผลอาจไม่เป็นประโยชน์เลยหากได้รับมาล่าช้ากว่าเวลาอันควร ดังนั้นการติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา

2.3 ความประหยัด (Economy) การติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระดับของการติดตามให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

2.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility) การติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการติดตามควรจะต้องปรับตัวตามเวลา และสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

2.5 การสามารถเข้าใจได้ (Understandability) การติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อความสะดวกในการใช้ และคนที่เกี่ยวข้องกับการติดตามสามารถเข้าใจได้ง่าย

2.6 การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable Criteria) การกำหนดมาตรฐานของการติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผล และสามารถทำได้จริงจึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

2.7 การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Placement) ผู้จัดการจะต้องจัดวางระบบการติดตามผล อย่างมีกลยุทธ์ อันจะทำให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการติดตามผลควรจะครอบคลุมกิจกรรม เหตุการณ์ และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์การ ซึ่งถ้าหากนำวิธีการติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้

2.8 การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on The Exception) ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการไม่สามารถจะติดตามผลทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือติดตามเฉพาะในเรื่องใหญ่ ๆ เรื่องที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ไม่ใช่ลงไปติดตามดูในรายละเอียดไปเสียทุกเรื่อง การเข้าไปติดตามในทุกรายการจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

2.9 การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Active) การติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่า ควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไรเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

2.10 การใช้เกณฑ์หลาย ๆ อย่าง (Multiple Criteria) การติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุม เพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการติดตามผลจึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท เช่น เกณฑ์ของเวลา เกณฑ์ค่าใช้จ่าย เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

3. คุณลักษณะของการติดตามผล

คุณลักษณะของการติดตามผลที่ดีควรมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ต้องประหยัด การติดตามผลที่ดีนอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนจะสามารถทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้แล้ว ในเวลาเดียวกันการติดตามผลจะต้องคุ้มค่างบต้นทุนในการดำเนินงานด้วย การติดตามผลที่กระทำมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นหรือมีวิธีการหรือเทคนิคการติดตามที่ยุ่งยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้น ย่อมทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้จัดการจึงควรคำนึงถึงต้นทุนทั้งในแง่ของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการติดตามผลด้วย

3.2 รายงานผลต้องรวดเร็ว การติดตามผลจะต้องสามารถรายงานผลความแตกต่างระหว่างจุดมุ่งหมายที่พึงได้รับกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้จัดการสามารถดำเนินการแก้ไข และปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่

3.3 เน้นส่วนสำคัญของผลงาน การติดตามผลจะต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของผลงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของแผน การวัดในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วนสำคัญของความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมายย่อมไม่เกิดประโยชน์ เพราะนอกจากจะไม่ช่วยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปที่แท้จริงแล้วยังจะสิ้นเปลืองทรัพยากรการบริหารโดยไม่จำเป็นอีกด้วย

3.4 สามารถเข้าใจได้ง่าย หลักการ แนวคิด วิธีการและเทคนิคการติดตามผลจะต้องเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพราะหากกระบวนการติดตามมีความยุ่งยากซับซ้อน หรือเลื่อนลอยจนยากที่ผู้ติดตามจะเข้าใจจะทำให้ไม่เกิดแรงจูงใจในการติดตาม

3.5 เป็นที่ยอมรับ การติดตามผลควรมีการชี้แจงให้พนักงานได้สังเกตเห็นถึงประโยชน์และเหตุผลประกอบด้วยเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4. ประโยชน์ของการติดตาม

4.1 ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนอย่างชัดเจนว่ามีสิ่งใดที่ประสบผลสำเร็จแล้ว ยังมีสิ่งใดต้องทำต่อไปอีก ต้องทำอีกจำนวนเท่าไร ฯลฯ ข้อมูลจากผลการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

4.2 ช่วยให้อำนาจการตามแผนได้ราบรื่น สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหายุ่งยากอุปสรรคอย่างได้ผล หรือสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการนำแผนไปปฏิบัติให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4.3 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการนำแผนไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ

4.4 ทำให้สามารถวางแผนได้ตรงเป้าหมาย แก้ปัญหาได้ถูกต้อง และพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้การนำแผนไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล

4.5 กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการแก้ไข ตลอดจนคิดค้นปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

5. ความหมายของการประเมินผล

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการประเมินผล ดังนี้

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของการดำเนินงานตามแผน (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน , 2558 : 4-18)

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานและผลสำเร็จของกิจกรรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือสังคมอย่างไร มีขอบข่ายกว้างขวาง ขึ้นอยู่ว่าจะประเมินในขั้นตอนใดของโครงการ เช่น ก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการซึ่งอาจดำเนินการเป็นช่วง เป็นระยะต่าง ๆ เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ทุกปี ประเมินเมื่อโครงการดำเนินงานไประยะครึ่งโครงการ เป็นต้น หรือเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว (อัญชลี ธรรมะวิทีกุล, 2552 : 1)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผล มาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่าง ๆ และเมื่อโครงการดำเนินจนเสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ บางมิตินำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของ โครงการการว่า บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

เนื่องจากการประเมินผลเกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนโดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินความก้าวหน้าของแผนว่าในการนำแผนไปปฏิบัตินั้นมีการใช้ทรัพยากรการจัดการและปัจจัยในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไร มีการดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แผนการดำเนินการตามกฎหมายเกณฑ์และตามตารางเวลา การปฏิบัติงานที่กำหนดหรือไม่รวมทั้งมีผลงานเป็นไปตามแผนวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากองค์ประกอบหลักที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการคือประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลกระทบ (Impact) และผลข้างเคียง (Side Effect)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การได้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น ประสิทธิภาพ จึงเป็นขีดความสามารถในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพไม่ได้เน้นเพียงการใช้ทรัพยากรน้อย การลดต้นทุน การลดเวลาและความยุ่งยากในการทำงาน งานทุกอย่างที่ทำอย่างมีประสิทธิภาพ อาจไม่ได้หมายความว่า จะมีประสิทธิผล หรือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดประสิทธิผลมีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลายมิติ จะมองเพียงมิติใดมิติเดียวไม่ได้ ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านปริมาณ และในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนเป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีเหตุผลอะไรที่ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนนั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ขีดความสามารถในการผลิตหรือให้บริการที่สามารถลดความ สูญเสีย ค่าใช้จ่าย แรงงานหรือความพยายาม เกณฑ์การประเมินนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานตามแผนนั้น ๆ ได้ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่างับค่าใช้จ่ายหรือไม่ และมีแนวทางอื่นที่ดีกว่าที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดเป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการผลิตหรือผลงานการบริหารที่ใช้ปัจจัยหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยเทียบกับผลผลิตหรือผลผลิตของแผนงาน

หน่วยงานหรือองค์การจะประสบความสำเร็จในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผล เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา ข้อบกพร่อง และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง

6. ความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคลภายในองค์กร เป็นภาระหน้าที่ที่จำเป็นและสำคัญอันหนึ่งของผู้เป็นหัวหน้างานทุกคน และทุกหน่วยงานที่จะได้ใช้เครื่องมือในการผดุงความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้มีกำลังในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้ทำเป็นมาตรการในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เราคงจะยอมรับกันว่าบุคคล มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน หากมิได้มีการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถของแต่ละบุคคลแล้ว จะทำให้หัวหน้างานมอบหมายงานที่กำหนดขึ้นไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ จะเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินการตามแผนบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังเป็น การช่วยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนต่อการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อย่างมีหลักเกณฑ์ได้ดียิ่งขึ้น

ผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนซึ่งมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้นมีผลกระทบต่อลูกค้าผู้รับบริการ หรือกลุ่มเป้าหมาย และต่อสังคมโดยส่วนรวมอย่างไร มากน้อยแค่ไหนเช่นการดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติย่อมส่งผลต่อการพัฒนาประเทศและความเป็นอยู่ของประชาชน ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะส่งผลได้ในทางบวกและทางลบ

ผลข้างเคียง (Side Effect) หมายถึง ผลที่ได้รับจากสิ่งหนึ่งและส่งผลร้ายอีกสิ่งหนึ่งตามมา ผลข้างเคียงเป็นเกณฑ์อีกประเภทหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลได้ เนื่องจากผลข้างเคียงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา จากการเกิดขึ้นของผลการดำเนินงานตามแผนแต่เป็นผลในด้านลบ เช่น การรับประทานแคลเซียมเสริมกระดูกก็อาจจะมีอาการท้องผูกเป็นผลข้างเคียง

7. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

การประเมินผล มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

7.1 เพื่อให้ทราบว่าแผนการทำงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของแผนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

7.2 เพื่อปรับปรุงการนำแผนไปปฏิบัติกล่าวคือกรณีที่มีการดำเนินการตามแผนประสบกับความล้มเหลวก็จะได้ทราบว่าสิ่งใดที่ผิดพลาดบกพร่อง หรือมีอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้การนำแผนไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ผลการประเมินการนำแผนไปปฏิบัติจะเป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้จัดการตัดสินใจได้ว่าควรจะยุติ ควรจะดำเนินการต่อไป หรือควรจะปรับปรุงแผนนั้น ๆ เพื่อดำเนินงานในอนาคต

7.3 เพื่อการจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนการทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากแผนการทำงานแต่ละแผนต่างมีระดับความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การแตกต่างกัน ผลการประเมินจะทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่าควรจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์ต่อแผนการดำเนินงานขององค์การให้ได้มากที่สุด

7.4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนการทำงานไปปฏิบัติ เพราะว่าผลการประเมินจะบ่งบอกถึงความสำเร็จ ความล้มเหลวหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการตัดสินใจปรับปรุงวิธีการต่างเพื่อให้การนำแผนการทำงานไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

8. ประเภทของการประเมินผล

การประเมินผลแผนการทำงานมีหลายประเภท แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา จำแนกประเภทของการประเมินผล หากใช้เกณฑ์ตามระยะเวลาประเมินแล้วจะจำแนกประเภทของการประเมินผลได้ 3 ประเภท คือ การประเมินผลเริ่มดำเนินงาน (Pre-Evaluation) การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน (On-Going Evaluation) และการประเมินผลหลังการดำเนินงาน (Post-Evaluation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

8.1 การประเมินก่อนเริ่มดำเนินงาน (Pre-Evaluation) หมายถึง การประเมินผลแผนงานในขั้นการวางแผน ซึ่งเป็นการประเมินก่อนการวางแผนและการประเมินความเหมาะสมแผน

8.2 การประเมินในระหว่างการดำเนินงาน (On-Going Evaluation) เป็นการประเมินผลการทำงานตามแผนเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างหรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

8.3 การประเมินผลหลังการดำเนินงานตามแผน (Post-Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าแผนงานที่ดำเนินการแล้วเสร็จได้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลประเภทนี้อาจทำทันทีหลังสิ้นสุดการดำเนินการตามแผน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผนนี้เป็นการประเมินที่ผู้บริหารนิยมใช้กันมากที่สุด

การประเมินผลสามารถทำได้หลายด้าน สำหรับ Daneil L. Stufflebeam ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมิติการประเมินผลที่เรียกว่า CIPP Model การประเมินผลโดยใช้ CIPP Model นี้เป็นการประเมินที่ดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง คำว่า CIPP เป็นคำย่อมาจากคำว่า Context, Input, Process และ Product Daneil L. Stufflebeam ได้ให้ความหมายว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม การประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อสนเทศที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินตามแนวคิดของDaneil L. Stufflebeam ได้เน้นในเรื่องการรวบรวมข้อมูลหรือข้อสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้จัดการในมิติต่าง ๆ 4 มิติ ได้แก่

(1) การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินก่อนที่จะเริ่มลงมือวางแผนการประเมินในมิตินี้เป็นการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผลอันจะนำไปช่วยในการเลือกวิธีการดำเนินงานและกำหนดจุดมุ่งหมายของแผน รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการดำเนินงานตามแผนด้วย

(2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามแผน วิธีการปฏิบัติงานตามแผน ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนหรือไม่

(3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินระหว่างการทำงานตามแผน เพื่อการควบคุมกำกับกับการนำแผนไปปฏิบัติ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามความต้องการของผู้จัดการ และให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานเป็นไปตามที่แผนกำหนดไว้หรือไม่ เกิดปัญหาและอุปสรรคข้อบกพร่องใดบ้าง เพื่อจะได้ทำการแก้ไขได้ทันเวลาที่

(4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินความสำเร็จของแผน โดยทำการวัดผลและแปลความหมายเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น โดยพิจารณาว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายนั้นนำไปใช้ปฏิบัติได้หรือไม่ การประเมินผลผลิตเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนแผนต่อไป

9. ขั้นตอนการประเมินผล

สำหรับขั้นตอนในการประเมินผลมีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ 9 ขั้นตอน ดังนี้

9.1 การกำหนดเป้าหมายและขอบเขตในการประเมินผล เป้าหมายในการประเมินอาจกำหนดจากสภาพแวดล้อม (Context) ปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) ก็ได้ แต่การจะกำหนดเป้าหมายอย่างไรจะต้องพิจารณาประกอบกับช่วงระยะเวลาในการประเมินด้วยว่าเป็นการประเมินก่อน ระหว่าง หรือหลังจากการดำเนินการตามแผน เช่น ถ้ากำหนดเป้าหมายในการประเมินว่าต้องการประเมินผลหลังการดำเนินงานตามแผนเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินผลก็จะภายในขอบเขตของการประเมินผลผลิต

9.2 การกำหนดคำถามที่ใช้ในการประเมินผล การกำหนดคำถามที่จะใช้ประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการประเมินผลด้วย เช่น ถ้าเป็นการประเมินผลหลังการดำเนินงานตามแผนเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินผลก็จะภายในขอบเขตของ

การประเมินผลผลิต คำถามที่ใช้ในการประเมินผลจะเป็นคำถามที่เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามี ปริมาณและคุณภาพอยู่ในระดับใด ลูกค้ำหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ผลงานที่เกิดขึ้นสำเร็จภายในเวลาและค่าใช้จ่ายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

9.3 การกำหนดรูปแบบการประเมินผล รูปแบบการประเมินผลอาจกำหนดว่าจะประเมินด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม หรือการศึกษาวិเคราะห์จากเอกสารรายงานต่าง ๆ การเลือกรูปแบบการประเมินผลที่แตกต่างกันจะทำให้การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างกันไปด้วย

9.4 การกำหนดแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการวางแผนในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดประเภทของข้อมูลที่จะทำการจัดเก็บ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการจัดเก็บข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล วัน เวลา สถานที่ที่เก็บรวบรวมข้อมูล ฯลฯ

9.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่นถ้าเป็นการจัดเก็บข้อมูล ปฐมภูมิ จัดเก็บจากการสัมภาษณ์ จากการสังเกต หรือจากการสอบถาม ถ้าเป็นข้อมูลทุติยภูมิจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จากรายงานผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ทั้งนี้การจัดเก็บจะกระทำตามแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4

9.6 การวิเคราะห์ข้อมูล การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์โดยใช้กรรมวิธีทางคณิตศาสตร์และสถิติเพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

9.7 การจัดเตรียมผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 6 จะนำมาจัดทำเป็นรายงานผลการประเมินเป็นเอกสารหรือสื่อประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำเสนอต่อบุคคลหรือต่อองค์การต่อไป

9.8 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการประเมินผล เป็นการนำข้อมูลที่จัดทำเป็นรายงานเพื่อนำเสนอด้วยวาจาต่อบุคคลหรือที่ประชุม หรือการนำเสนอผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ อันเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

9.9 การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง เป็นการนำเสนอข้อมูลแก่ผู้จัดการเพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

10. วิธีในการประเมินผล

วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของผู้คนในองค์กร เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ แต่การประเมินได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด ย่อมอยู่ที่ข้อมูลข้อมูลที่ได้รับ หากข้อมูลที่ได้สมบูรณ์พอก็จะทำให้การประเมินผลการทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง การประเมินผลการทำงานของผู้คนในองค์กรย่อมมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรทั้งนี้เพราะหากการประเมินผลการทำงานดำเนินไปอย่างถูกต้อง และมีหลักเกณฑ์ที่ยอมรับกันได้ผลดีแก่องค์กร แต่หากการประเมินผลการทำงานกระทำไปในลักษณะของความลำเอียงมีอคติต่อบุคลากรบางคน หรือใช้วิธีการประเมินที่ไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรหลายด้าน เช่น ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากรด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านการบริหาร ด้านการทำงานเป็นทีมและอื่น ๆ

การประเมินผลการทำงานทั้งที่เคยปฏิบัติกันมา และที่ปฏิบัติกันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน และการที่จะเลือกใช้วิธีใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรแต่ละประเภท

10.1 วิธีการประเมินผลการทำงานที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป มี 3 วิธี คือ

10.1.1 วิธีการจัดลำดับชั้นความสามารถ เป็นวิธีการประเมินผลการทำงานแบบง่าย ๆ และใช้กันมานานที่สุด และมากที่สุด โดยทำกันในหลายรูปแบบ ที่ใช้กันมากที่สุด การจัดทำเป็นแบบฟอร์ม สำหรับกรอกประเมินบุคลากรคนละหนึ่งใบ โดยกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ประเมินไว้อย่างชัดเจน วิธีนี้โดยมากมักมีการแบ่งระดับและให้คำอธิบายแน่ชัดว่าพนักงานแต่ละคนมีคุณสมบัติแต่ละอย่างดีมากหรือน้อยเพียงใด หรือกำหนดให้มีการให้คะแนนลำดับดีมากที่สุดหรือน้อย นอกจากนี้เพื่อช่วยให้ผู้ประเมินสามารถให้คะแนนได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ผู้ออกแบบฟอร์มควรเว้นช่องว่างไว้ให้หัวข้อที่จะประเมินแต่ละข้อ เพื่อให้อธิบายเหตุผล หรือยกตัวอย่างพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น การประเมินผลงานแบบนี้ สามารถจัดทำได้ง่าย กรอกและเก็บข้อมูลทางสถิติได้สะดวก และใช้เปรียบเทียบคะแนนระหว่างบุคลากรได้โดยตรง เป็นการแสดงให้เห็นคุณค่าของบุคลากรแต่ละคน

10.1.2 วิธีการจัดตำแหน่งงาน เป็นวิธีการประเมินผลงาน บุคลากรในบังคับบัญชาทั้งหมด ตามความสูงต่ำของผลการทำงาน และคุณค่าที่มีต่อองค์กร เทคนิคที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด และด้อยที่สุดออกมาก่อน ต่อจากนั้นก็ใช้คณะกรรมการประเมินและใช้แบบนี้ไปเรื่อย ๆ จนบุคลากรหมดขององค์กร ในบางองค์กรอาจแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ต่ำกว่ามาตรฐาน กลุ่มระดับปานกลาง และกลุ่มที่อยู่ในระดับที่ดี วิธีการประเมินวิธีนี้มีผลดีคือ เข้าใจง่าย และค่อนข้างจะเป็นธรรมดาที่ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา จุดอ่อนวิธีการจัดเรียงลำดับบุคลากร ได้แก่ การที่ไม่สามารถบอกให้รู้ถึงความ

แตกต่างกันระหว่างบุคลากร หรือข้อดี ข้อเสีย ในแง่มุมมองต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละคน เพราะจะรู้ลำดับที่ของบุคลากรว่าใครดีมากหรือน้อยกว่ากัน

10.1.3 วิธีการเปรียบเทียบ เป็นวิธีการประเมินผลงานที่มีระบบและใช้ได้ง่าย เทคนิคการปฏิบัติคือ การเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับบุคลากรคนอื่น ๆ ที่ละคน ดังเช่น บุคลากรในกลุ่มมี 10 คน คือ A, B, C, D, E, F, G, H, I, J จะต้องมีการเปรียบเทียบกันถึง 45 ครั้ง ซึ่งวิธีนี้ไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินบุคลากรจำนวนมาก เพราะจะทำให้เสียเวลา แต่หากองค์การมีขนาดเล็กหรือขนาดย่อม จะทำให้ปฏิบัติได้ง่าย การเปรียบเทียบดังกล่าว อาจเปรียบเทียบให้เห็นได้

10.2 อุปสรรคในการประเมินผลงาน

10.2.1 ผู้ประเมินขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับพนักงานผู้ถูกประเมิน เรียกว่า ผู้ประเมินเอาแบบฟอร์มประเมินผลของลูกน้องมานั่งประเมินไปโดย “ความรู้สึก” ของตนเองโดยไม่เคยพูดคุยกับพนักงานของตนเองเลย ซึ่งการประเมินผลด้วยความรู้สึกนี้เป็นเรื่องที่จะต้องหลีกเลี่ยงนะครับ

10.2.2 มาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจนในเรื่องนี้จะต่างไปจากข้อ 1 นั่นคือ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ ในการประเมินผล และมีการพูดคุยกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินครับ แต่น่าเสียดายที่การพูดคุยในเรื่องของมาตรฐานในการทำงานที่จะใช้ประเมินผลนั้นกลับไม่ชัดเจน หรืออาจจะเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกันทั้งสองฝ่าย ประเภที่ว่าไปไหนมาสามวาสองศอกนั่นแหละครับ

10.2.3 ผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลอย่างจริงจัง เรียกได้ว่าประเมินผลไปสักแต่ให้พื้นที่ เสรีๆ ไปเพื่อจะได้ส่งฝ่ายบุคคลได้ทันตามกำหนด ซึ่งหากใครได้ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ก็ถือว่าเป็น “กรรม” นะครับที่มีหัวหน้างานที่ “เห็นแก่ตัว” เพราะใบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องถูกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติของพนักงานไปโดยตลอด และจะถูกหยิบขึ้นมาพิจารณาในโอกาสต่าง ๆ เช่น การให้ผลตอบแทน , การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ซึ่งท่านที่เป็นผู้ประเมินลองคิดดูให้ดีนะครับว่าถ้าเราถูกกระทำเช่นนี้แล้วเราจะรู้สึกอย่างไร

10.2.4 ผู้ประเมินไม่ได้เตรียมตัวสำหรับบททวนในเรื่องการประเมินผลกับพนักงาน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ประเมินควรจะต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมากว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือตัววัดผลที่ตกลงกันไว้แต่แรกหรือไม่ เพราะอะไร เพื่อที่จะได้พูดคุยกับพนักงานผู้ถูกประเมินในการปรับปรุง หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเข้าใจที่ตรงกันครับ

10.2.5 ผู้ประเมินไม่มีความซื่อสัตย์และจริงใจในการประเมินผล เรียกได้ว่าผู้ประเมินมีความลำเอียง หรือไม่ชอบพนักงานคนนั้น ๆ เป็นการส่วนตัวจึงทำให้ประเมินผลพนักงานผู้นั้นไปตาม “อารมณ์” และ “ความรู้สึก” ของตน มากกว่าการพิจารณาจากผลงานที่ทำได้จริง

10.2.6 ผู้ประเมินขาด “ทักษะ” ในการประเมินผล ในเรื่องนี้มีอยู่ไม่น้อยเลย ไม่ว่าจะ เป็นทักษะในการพูดคุยสื่อสารกับพนักงาน, ทักษะในการติดตามงาน, ทักษะในการแจ้งผล การประเมิน ฯลฯ ซึ่งในเรื่องนี้คงจะต้องเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องปรับปรุงผู้ประเมินแล้วละครับ

10.2.7 พนักงานไม่ได้รับทราบผลการประเมินของตนเอง ซึ่งในเรื่องนี้ก็มักจะมีอยู่ มากนะครับที่พอประเมินผลเสร็จแล้ว หัวหน้างานก็จะรีบส่งแบบประเมินผลให้กับฝ่ายบุคคล โดยเร็ว และไม่แจ้งผลประเมินให้กับพนักงานทราบอีกด้วย ทำให้พนักงานเองก็ไม่ทราบว่าหัวหน้า มองตนเองอย่างไร งานที่ตนเองทำนั้นถูกต้องตรงกับที่หัวหน้าต้องการหรือไม่ ฯลฯ

10.2.8 องค์กรขาดระบบการให้คุณให้โทษที่เหมาะสมเพื่อรองรับระบบการประเมินผล นั่นคือประเมินผลไปแล้วก็ไม่มีผลอะไรสำหรับผู้ถูกประเมิน ไม่ว่าจะคนที่ผลงานดีกับคนที่ผลงานไม่ดีก็ ไม่ได้มีความแตกต่างอะไรกัน เช่น ได้ขึ้นเงินเดือนก็เท่ากัน ได้โบนัสก็เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่ผลการประเมิน คนหนึ่งได้ A อีกคนหนึ่งได้ D เป็นต้น

10.2.9 ไม่ได้มีการพูดคุยหารือกันระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานในเรื่องของ การพัฒนาในตัวพนักงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวพนักงาน หรือมีการพูดคุยหารือกันแล้วแต่ก็ ไม่ได้มีแผนการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจน ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเอง ทำงานได้ดีแต่ก็ไม่เห็นจะมีความก้าวหน้าอะไรเพิ่มขึ้น

10.2.10 ผู้ประเมินมีความไม่ชัดเจนในการประเมินผล ทำให้พนักงานเกิดความ ไม่เชื่อมั่นว่าหัวหน้างานประเมินผลด้วยความรู้สึกมากกว่าประเมินด้วยเนื้องานแท้ ๆ หรือไม่ เพราะ ความที่ผู้ประเมินไม่ชัดเจน และไม่สามารถตอบคำถามพนักงานในประเด็นที่พนักงานสงสัยได้

10.3 ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

10.3.1 เป็นเครื่องมือที่ช่วยควบคุมและตรวจสอบระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับบริหารและระดับปฏิบัติให้คงไว้ในมาตรฐานที่พึงประสงค์ หรืออยู่ในระดับที่น่าพอใจ

10.3.2 ช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงความจำเป็นและทิศทางของการพัฒนาพนักงาน เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

10.3.3 ช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาคอยสังเกต จดจำ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเอาใจใส่ยิ่งขึ้น โดยหวังว่าการเอาใจใส่ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความเข้าใจ อัดต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

10.3.4 กระตุ้นให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูล ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงตนเองและ วิธีที่ทำงานให้มีคุณค่าต่อองค์กรยิ่งขึ้น

10.3.5 ช่วยในการพิจารณา แต่งตั้งโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนบุคลากรให้ตรงตาม ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนจรรยาบรรณการปฏิบัติงานเป็นดัชนีที่สำคัญในการบ่งบอกถึง ความถนัดของบุคคล

10.3.6 ช่วยในการพิจารณาความดีความชอบ และรางวัลต่าง ๆ สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น รวมทั้งพิจารณาแก้ไข ตักเตือน และลงโทษ สำหรับพนักงานที่มีผลงานด้อยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

10.3.7 เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงานในกรณีที่ผลผลิตขององค์การต่ำ ซึ่งมีได้มีสาเหตุมาจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานที่ไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์ เครื่องช่วยไม่ดีพอ จะได้แก้ไขปรับปรุงดีทำการ เช่น ขั้นตอนการทำงานมีมากเกินไป วัสดุเครื่องใช้ต่าง ๆ หมดสภาพการใช้งานหรือขาดคุณภาพ เป็นต้น

10.3.8 ทำให้ทราบประสิทธิผล โดยรวมของการบริหารงานในหน่วยงาน ว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ด้วยการดูจากผลรวมของส่วนย่อยที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การ ทราบอุปสรรคและข้อบกพร่องในการบริหารและข้อมูลอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การวางแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานในคราวต่อไปดีขึ้น

สรุป

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กัน โดยการติดตามจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานของโครงการ สำหรับกำกับแก้ไข และป้องกันปัญหา อุปสรรคระหว่างการทำงาน ในขณะที่การประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าของปัจจัยนำเข้า การดำเนินงานและผลของโครงการสำหรับปรับปรุงการดำเนินการ สรุปผลสำเร็จ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการติดตามโครงการ จึงใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการประเมินโครงการ โครงการที่มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอจะทำให้การประเมินโครงการนั้น ๆ ทำได้ง่ายขึ้น และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่าโครงการที่ไม่มีการติดตาม และข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารสามารถปรับปรุงระบบการวางแผน และบริหารแผน ด้วยการให้ข้อมูลที่ต่อเนื่อง ทำให้สามารถปรับสภาพการปฏิบัติให้เข้ากับสถานการณ์และสามารถควบคุมแผนและ โครงการกระบวนการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด และเกิดการใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างคุ้มค่า การประเมินจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าการ ติดตามและการประเมินผล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไม่ออก เพราะข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผล ต้องทำควบคู่กันไป จึงมักจะเรียกรวมกันว่า “การติดตามประเมินผล ” การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลซึ่งเป็นเครื่องมือใน การวางแผน และค้นหาวิธีในการปรับปรุงงาน และนำผลจากการติดตามและประเมินผลมาจัดทำ หรือปรับปรุงยุทธศาสตร์และเพื่อให้งานดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นไปตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป็นการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ได้ยึดหลักการการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result – Based Management หรือ RBM) อีกทั้งจำเป็นที่บุคลากรในองค์การทุกส่วน จะต้องร่วมกันบริหารจัดการองค์กร/แผนงาน/โครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นรูปธรรม เนื่องจากการวางแผนโครงการต่าง ๆ นั้น ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว การทำงานเป็นทีม จึงเป็นสวนสำคัญที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแนวทาง การดำเนินการให้เหมาะสม บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 10 การติดตามและประเมินผล

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อย่างสมบูรณ์

1. จงอธิบายความหมายของการติดตาม

.....

.....

.....

2. การติดตามผลที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

3. ประโยชน์ของการติดตาม

.....

.....

.....

4. จงอธิบายความหมายของการประเมินผล

.....

.....

.....

5. จงอธิบายขั้นตอนการประเมินผล

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 : เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. การติดตามการดำเนินงานตามแผนมีหลักการที่สำคัญ ยกเว้นข้อใด
 - ก. ความยืดหยุ่น
 - ข. ความถูกต้อง
 - ค. ความเชื่อมั่น
 - ง. ความทันเวลา

2. ข้อใดเป็นหลักในการติดตาม เพื่อให้ประสิทธิภาพ
 - ก. ความยืดหยุ่น
 - ข. ความถูกต้อง
 - ค. ความสำเร็จ
 - ง. ความพึงพอใจ

3. ข้อใดเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล
 - ก. ความสำเร็จ
 - ข. ประสิทธิภาพ
 - ค. ความพึงพอใจ
 - ง. การประสานงาน

4. ข้อใดไม่เกี่ยวกับอุปสรรคในการประเมินผล
 - ก. มีความเคร่งครัดจนมากเกินไป
 - ข. ผู้ประเมินมีความรู้มากเกินไป
 - ค. มุ่งประเมินความประพฤติมากเกินไป
 - ง. มีความเมตตา กรุณา ปราณีมากเกินไป

5. วิธีการประเมินผลการทำงานแบบงาย ๆ และใช้กันมานานที่สุดคือวิธีใด
 - ก. วิธีการเปรียบเทียบ
 - ข. วิธีการจัดตำแหน่งงาน
 - ค. วิธีการไต่ความเป็นธรรม
 - ง. วิธีการจัดลำดับตามความสามารถ

6. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- ไม่ทำให้ได้รับขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น
 - ทำให้ทราบถึงขีดความสามารถของแต่ละบุคคล
 - ทุกหน่วยงานที่จะได้ใช้เครื่องมือในความยุติธรรม
 - การประเมินผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การ
7. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
- การประเมินผลต้องยึดถือนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด
 - การประเมินผลมิใช่เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ
 - แบบประเมินงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลงานทุกคน
 - ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมินผลต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ เพื่อที่จะปฏิบัติงานไม่ผิดพลาด
8. วิธีการประเมินผลการทำงานแบบใดที่คัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดและด้อยที่สุดออกมาเกี่ยวข้องกับข้อใด
- วิธีการเปรียบเทียบ
 - วิธีการจัดตำแหน่งงาน
 - วิธีการไต่ความเป็นธรรม
 - วิธีการจัดลำดับตามความสามารถ
9. วิธีการประเมินผลการทำงานแบบใดที่ไม่เหมาะในการประเมินผลสำหรับบุคลากรจำนวนมาก หรือกับองค์การขนาดใหญ่ แต่เหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย
- วิธีการเปรียบเทียบ
 - วิธีการจัดตำแหน่งงาน
 - วิธีการไต่ความเป็นธรรม
 - วิธีการจัดลำดับตามความสามารถ
10. Evaluation หมายถึง
- ปริมาณงาน
 - การประเมินผล
 - คุณภาพของงาน
 - การวิเคราะห์งาน

บรรณานุกรม

- ชัยรัตน์ถักร ภาวิศพิริยะภฤติ. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและ
การจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร.
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2550). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร .
- สุนทร เกิดแก้ว. (2558). **การบริหารโครงการ : การติดตาม ควบคุมและการประเมินผล**.
กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม.
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. (2558). **หลักการจัดการ** : โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.
- _____. (2551). **หน่วยที่ 1-3. ใน แนวการศึกษาชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ
ทางการจัดการธุรกิจ**. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2552). **การประเมินโครงการ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.