

พฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
ของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9

Performance Appraisal Behaviors of the Regional
Education Office No.9 Primary School
Performance Appraisers

บงกช นกเสียง (Bongkoch Naksiang)¹

มานพ ชูนิล (Manop Chuni)²

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร (Pinkanok Wongpinpech)³

Received: September 5, 2018

Revised: October 3, 2018

Accepted: November 5, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 24 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้เป็นคณะกรรมการประเมินผล

¹ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Industrial and Organizational Psychology, Department of Humanities, Faculty of Applied Arts, King Mongkut's Institute of Technology, North Bangkok

^{2,3} ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Department of Humanities, Faculty of Applied Arts, King Mongkut's Institute of Technology, North Bangkok

การปฏิบัติงานจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลที่สำคัญ ได้แก่ การแจ้งนโยบายและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสังเกต การเก็บข้อมูล การค้นข้อมูลกลับคืน การบูรณาการข้อมูล การประเมิน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสถานการณ์ หมายถึง สถานะการณ์แวดล้อมที่เกิดขึ้นในการประเมินผล ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์การ 2) แบบบันทึกรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) มีความรับผิดชอบในผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีสิ่งต่าง ๆ 6 ประการ ได้แก่ 1) มีความยุติธรรม เทียงตรง 2) ยึดหลักธรรมาภิบาล 3) ได้รับความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ประเมินผลปฏิบัติงาน 4) มีแรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: พฤติกรรมการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล, ผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน, การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research were to investigate the effective performance appraisal behaviors and the factors which influenced these behaviors. The qualitative research methodology was used in the study. The data were collected from 24 key informants, including school directors and the performance appraisal committees from the national award winning primary schools under the Office of Education Region 9 by semi-structured interview method.

The results showed that the effective procedure of performance appraisal behaviors procedure consisted of notification of policy and guidelines for performance appraisal, promotion of the participation among officials, observation, data collection, retrieval and integration of information, assessment, and feedback.

Factors relating to effective performance appraisal which were situational factor which included environmental conditions that occurred in the evaluation. The three factors included 1) the organization's goals; 2) the performance appraisal form; and 3) the responsibility for the performance evaluation.

Six personal factors, related to performance appraisers were 1) fairness, 2) good governance, 3) self-efficacy to perform performance appraisal, 4) motivation to performance appraisal, 5) attitudes toward performance appraisal, and 6) knowledge and understanding of performance appraisal.

Keywords: Effective Performance Appraisal Behaviors, Performance Appraiser, Performance Appraisal

บทนำ

ในปัจจุบันทุกองค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ จะทำอย่างไรให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง สอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละองค์กรอาจกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ต่างกัน Murphy & Cleveland (1995) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดไว้หลากหลาย อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เมื่อต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่รับทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อกระบวนการประเมิน เพราะถ้าผู้ประเมินสามารถประเมิน

ผลการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความเป็นจริงจะทำให้บุคลากรรับรู้ผลจากการทำงานและความสามารถของตนได้อย่างแท้จริง การรับทราบผลการทำงานนี้ จะส่งผลให้ผู้รับการประเมินทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา การพัฒนาที่ตรงจุดจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ซึ่งการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยพัฒนาองค์การได้ (Kuvaas, 2011)

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งอาจพบอุปสรรคที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ แม้จะมีการกำหนดระบบการประเมินไว้อย่างดี แต่ถ้าผู้ประเมินไม่สามารถดำเนินการให้การประเมินบรรลุวัตถุประสงค์ได้ การประเมินนั้นก็ไม่เกิดประสิทธิผลและอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การ ปัจจุบันจึงมีงานวิจัยมุ่งศึกษาผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากผู้ประเมินต้องใช้ดุลยพินิจของตนเอง ในการดำเนินงานต่าง ๆ และตัดสินใจด้วยตนเอง (ประคอง ชื่นวัฒนา, 2543, หน้า 2) จึงอาจมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากระทบต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการประเมิน ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเกิดความไม่พึงพอใจ รับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร กระทบถึงผลงาน การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาองค์การได้

ทุกองค์การจึงควรตระหนักที่จะพัฒนาผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะองค์การที่สร้างชาติพัฒนาคนซึ่งเป็นองค์การที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติ ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในบริบทของโรงเรียนการศึกษาภาคบังคับ โดยมุ่งศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักศึกษาธิการภาค 9 ที่ประสบความสำเร็จเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ ระดับชาติ ความสำเร็จขององค์การย่อมสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยแต่ละโรงเรียนจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ซึ่งสะท้อนผ่านผลงานของบุคลากรที่พัฒนาการปฏิบัติงานจนได้รับรางวัลและการยอมรับจากสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาพฤติกรรมที่สำคัญในการประเมินของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งทำให้ได้ผลการประเมินที่สะท้อน

ผลงานของผู้รับการประเมินตามความเป็นจริงอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร และองค์การ รวมถึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดของ Harris (1994) ที่อธิบาย ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมร่วมด้วย ดังนี้

พฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraiser Behaviors)

Harris (1994, pp. 748) อธิบายความหมาย พฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraiser Behaviors) ไว้ว่าเป็นพฤติกรรม การประมวลผลข้อมูล (Information processing) และการตัดสินใจพิจารณาผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ภายใต้แรงจูงใจภายในของผู้ประเมิน (Rater)

ประคอง ชื่นวัฒนา (2543) กล่าวถึงความหมายพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่าเป็นพฤติกรรม หรือการกระทำของหัวหน้างานระดับต้นที่ ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่าพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้ประเมินที่แสดงออกในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลนั้นผู้ประเมินจะต้องกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้การประเมินผลบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนดไว้

Harris (1994, pp. 748-750) เสนอกลุ่มพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การสังเกต (Observation) ผู้ประเมินจะต้องสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ผลงานของผู้รับการประเมิน การสังเกตจะต้องอาศัยแรงจูงใจในตัวผู้ประเมิน ผู้ที่มีแรงจูงใจมากจะสังเกตเก็บข้อมูลได้มาก ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจน้อยจะสังเกตน้อยและให้ความสำคัญกับข้อมูลด้านบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว เช่น เพศ เชื้อชาติ ในการพิจารณาประเมิน ซึ่งอาจทำให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้

2. การเก็บข้อมูล (Storage) ผู้ประเมินจะต้องจัดประเภท จัดหมวดหมู่ข้อมูลในโครงสร้างทางความคิด (Schemata) เก็บในรูปแบบความทรงจำระยะยาวเพื่อประมวลผลและการประเมินผล เมื่ออยู่ในช่วงเวลาของการประเมิน

3. การค้นข้อมูลกลับคืน (Retrieval) ผู้ประเมินจะต้องสามารถดึงข้อมูลที่เก็บไว้ในความทรงจำกลับคืนมา ทั้งนี้ต้องระมัดระวังอคติที่อาจเกิดขึ้นในการระลึกข้อมูล จึงต้องพิจารณาข้อมูลในความทรงจำอย่างรอบคอบ

4. การบูรณาการข้อมูล (Integration) ผู้ประเมินต้องบูรณาการข้อมูลของผู้รับการประเมินทั้งหมดเพื่อเตรียมประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการในช่วงเวลาที่กำหนด

5. การประเมิน (Rating) ผู้ประเมินต้องไตร่ตรองพิจารณาตัดสินประเมินด้วยความรอบคอบ

6. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ผู้ประเมินให้ข้อมูลผลการประเมินไปยังผู้รับการประเมิน ซึ่งข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล ควรให้ข้อมูลตรงตามเวลา ถูกต้องเฉพาะเจาะจงและชัดเจน (Wexley & Klimoski, 1984, อ้างถึงใน Harris, 1994, pp. 750)

พฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กล่าวไปแล้วนี้ เป็นพฤติกรรมสำคัญที่ผู้ประเมินจะต้องกระทำระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินสอดคล้องกับความเป็นจริง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีแนวคิดที่อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน ไว้ดังนี้

แนวความคิดของ Harris (1994) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประเมินปฏิบัติหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ ดังนี้ แรงจูงใจผู้ประเมิน (Rater Motivation) ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ (Situational) และปัจจัยบุคคล (Personal)

แรงจูงใจผู้ประเมิน คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีผลผลักดันพฤติกรรมผู้ประเมินผู้ที่มีแรงจูงใจดีจะมีพฤติกรรมการประเมินด้วยความรอบครอบ เช่น มีการสังเกตที่ละเอียด มีระบบการเก็บข้อมูล มีวิธีการค้นข้อมูลกลับคืน สามารถการบูรณาการข้อมูลประเมินข้อมูลอย่างรอบคอบ และสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้

ทั้งนี้ Harris (1994) อธิบายถึงแรงจูงใจผู้ประเมินมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) รางวัล (Rewards) เป็นรางวัลที่ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้รับ มีทั้งรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เช่น การเลื่อนขั้น การได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น และรางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เช่น ได้รับการยกย่อง และการยอมรับนับถือจากผู้รับการประเมิน รางวัลจึงมีผลทำให้ ผู้ประเมินตั้งใจรวบรวมข้อมูลและให้ผลป้อนกลับกับผู้รับการประเมิน อย่างตรงไปตรงมา 2) ผลด้านลบ (Negative Consequence) ภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเกิดผลทางลบ ได้แก่ สูญเสียความสัมพันธ์ เกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าอาจเรียกตรวจความถูกต้องเหมาะสมของผลการประเมิน สิ่งนี้อาจจะมีส่วนลดแรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความเป็นจริง เพราะผู้ประเมินไม่ต้องการให้ตนเองได้รับผลทางลบ จึงอาจมีส่วนทั้งเพิ่มและลดแรงจูงใจในการประเมินที่ถูกต้องได้ 3) การตระหนักรู้เกี่ยวกับการจัดการความประทับใจ (Impression management concerns) บางกรณีผู้ประเมินพยายามจัดการภาพลักษณ์ของตน (Self-impression management) ให้เป็นที่ประทับใจ ด้วยการทำสิ่งเหล่านี้ เช่น ประเมินคะแนนให้อยู่ในระดับสูง เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการของตน หรือประเมินผลการปฏิบัติงานไปทางบวกเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร แต่มีผู้ประเมินบางส่วนที่รับรู้บทบาทหน้าที่การเป็นหัวหน้างานที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อให้

ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินและต้องการให้ผู้รับการประเมินได้รับรางวัลตามที่เป็นอย่างจริง

นอกจากนี้ Harris (1994) ยังอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้ประเมินอีก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ (Situational) หมายถึง ปัจจัยอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ความรับผิดชอบ (Accountability) ความรับผิดชอบในที่นี้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อการใช้วิจารณญาณในการตัดสินประเมินบุคคลและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นหลังจากการประเมินผล ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องที่ผู้ประเมินจะต้องแสดงความรับผิดชอบมี 2 กลุ่ม คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ประเมินอาจเกิดความกังวลว่า ผลการประเมินจะกระทบกับความรู้สึกละแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาอาจตรวจสอบความถูกต้องและลงชื่อกำกับในแบบบันทึกการประเมิน ผู้ประเมินจึงตกอยู่ในสถานการณ์ที่ได้รับแรงกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงกระทบต่อแรงจูงใจในการรวบรวมข้อมูล และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

2) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลขององค์กร (Organizational HRM Strategy) เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่นำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ให้ดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) ผลงานและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (Task/outcome dependence) เป็นปัจจัยสถานการณ์หลังการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินควรให้ข้อมูลย้อนกลับ และรางวัลที่เหมาะสม ผลย้อนกลับและรางวัลจะส่งผลให้ผู้ได้รับการประเมินมีผลงานที่ดีขึ้น โดยมีข้อสังเกตว่าผลงานจะดีขึ้นเมื่อผู้รับการประเมินรับรู้ว่าการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน

4) ความเชื่อใจ (Trust) เป็นความเชื่อใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินว่าจะนำไปสู่ความยุติธรรมและชัดเจน

5) แบบบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Forms) เป็นแบบแสดงรายการสำหรับใช้ประเมินผล แบบบันทึกการประเมินผลสามารถสร้างได้หลากหลายแบบ ผู้ประเมินต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับองค์การ เช่น รายการประเมินสอดคล้องกับบริบทองค์การ ออกแบบให้ง่ายกับการใช้งานไม่ซับซ้อน รวมถึงกำหนดให้เขียนจำนวนเอกสารอ้างอิงประกอบอย่างเหมาะสม

2. ปัจจัยบุคคล (Personal) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่สามารถส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) จำนวนข้อมูล (Amount of Information) ผู้ประเมินจะต้องจัดเก็บข้อมูลของผู้รับการประเมินการที่มีข้อมูลของผู้รับการประเมินจำนวนมากและมาจากหลายแหล่งจะช่วยให้การประเมินผลเป็นไปได้อย่างถูกต้อง

2) การรับรู้ความสามารถ (Self-efficacy) ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งการรับรู้ความสามารถของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากความเชื่อมั่นในข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้รวมถึงเครื่องมือแบบบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทักษะที่จำเป็นของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่รับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความคาดหวังว่าตนเองสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน Tziner, Murphy, & Cleveland (2005) และมีความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับได้

3) อารมณ์ (Mood) หรือสถานะความรู้สึก (Affective states) มีอิทธิพลกับการตัดสินใจและการแสดงออกของผู้ประเมิน Forgas & George (2001 อ้างถึงใน Levy & Williams, 2004, pp. 886) ซึ่งให้เห็นว่า ผู้ประเมินมีอารมณ์ที่ดีมีแนวโน้มจะเรียกข้อมูลเชิงบวกจากความทรงจำ มีแนวโน้มการประเมินผลสูงขึ้น การลงโทษน้อยลง แนวความคิดของ ประคอง ชื่นวัฒนา (2543) เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในความหมาย วัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการ และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ทักษะคิดต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึกของหัวหน้างานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ถึงมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 ประเภท คือ 1) การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงบวก เป็นการรับรู้ระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกัน 2) การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงลบ หมายถึง การรับรู้ระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงทฤษฎีมีความขัดแย้งกัน ซึ่งจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

แนวความคิดของ Landy, Zedeck, & Cleveland (1983 อ้างถึงใน Allen, 1999, pp. 7) เสนอแนวคิดกระบวนการรู้คิด (Cognitive process) ที่ส่งผลต่อคุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ประเมินจะต้องประมวลข้อมูลและใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณา (Justment) ผลงานกับเกณฑ์ที่มีความเป็นปรนัย ผู้ประเมินจะต้อง สังเกตการปฏิบัติงาน (Performance observation) และการระลึก (Recall) ถึงข้อมูล เมื่อรับข้อมูลในครั้งแรกผู้ประเมินจะต้องเข้ารหัสข้อมูลเพื่อให้สามารถดึงข้อมูลกลับคืนมาได้

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) มีจำนวน 24 คน คือ กลุ่มผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานรวม 24 คน พิจารณาคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยมีเกณฑ์ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยมีผลงานที่ได้รับการยกย่องระดับชาติ

และเป็นโรงเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 9 ประกอบด้วยโรงเรียนในเขตจังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยสอบถามพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจากกลุ่มผู้รับการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเป็นครูบุคลากรภายในโรงเรียน รวม 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ แนวทางที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำ เมื่อต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และอุปสรรคปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญอนุญาต จึงนัดหมาย และขอเข้าพบพร้อมกับขออนุญาตบันทึกเทปการสัมภาษณ์ โดยระยะเวลาการสัมภาษณ์ ประมาณครั้งละ 60-90 นาที หลังจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสะท้อนการสัมภาษณ์ (Reflecting) เพื่อตรวจสอบถูกต้องเน้นความเข้าใจที่ตรงกันครบทุกประเด็น และยุติการเก็บข้อมูลวิจัยเมื่อไม่พบข้อมูลแปลกใหม่ หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้นทั้งหมดจึงถอดเทปและพิมพ์รายละเอียดการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลในวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดทั้งจากคำพูดและการสังเกต แล้วจึงวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และเรียบเรียงผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสาระสำคัญ มีขั้นตอนดังนี้

1. ถอดเทปบันทึกการสัมภาษณ์และบันทึกอื่น ๆ เรียบเรียงเป็นเอกสารของ
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลเป็นหัวข้อหลัก และหัวข้อย่อย
3. กำหนดรหัส จัดข้อมูลเข้าหมวดหมู่ ผนวกข้อมูล จำแนกประเด็นหลักสำคัญ
และประเด็นย่อย
4. ตีความและแปลความหมายประเด็นต่าง ๆ นำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
มาวิเคราะห์เชื่อมโยง

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบสามเส้า (Methodological triangulation) ด้านวิธีการเก็บข้อมูล ด้วยการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายแหล่งข้อมูลในเรื่องเดียวกัน (data triangulation) โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจาก 3 แหล่ง ได้แก่ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และครูบุคลากรผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญจัดทำโดยส่งหนังสือราชการขออนุญาตไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน อธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้ข้อมูลสำคัญสมัครใจเข้าร่วมงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้นามสมมติเรียกชื่อ สถานที่ ข้อมูลสัมภาษณ์จะไม่ส่งผลกระทบต่อ ๆ กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และขณะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสามารถขอยุติการสัมภาษณ์ได้

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในบริบทโรงเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 โดยแต่ละโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เหมือนกันคือ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลที่สำคัญ ได้ดังนี้

พฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลที่สำคัญ

1. การแจ้งนโยบายและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเชิญครูบุคลากรในโรงเรียนประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบถึงนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ การประเมิน เป้าหมายองค์การ เกณฑ์ รูปแบบการประเมิน มาตรฐานการทำงาน ในภาระงานหลักและภาระงานพิเศษ วิธีการจัดอันดับผลการประเมิน ทั้งหมดนี้เพื่อสร้างความเข้าใจ และเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของครูบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน

2. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือผู้อำนวยการโรงเรียนจะแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนเพื่อทำงานร่วมกับผู้อำนวยการ โดยปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น กำกับติดตามการปฏิบัติงาน กลั่นกรองและรวบรวมผลงาน ร่วมพิจารณาประเมินผลงาน ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มนี้เป็นหัวหน้าส่วนงานที่มีตำแหน่งตามโครงสร้างองค์การ และได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนครู ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการนี้จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันตามวาระเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม และช่วยให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น

3. การสังเกต (Observation) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานสังเกตการปฏิบัติงานของครูบุคลากรภายในโรงเรียนทุกคนด้วยรูปแบบต่าง ๆ โดยเริ่มสังเกตตั้งแต่การมอบงาน การปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย การประสานงาน การแก้ปัญหาในงาน ผลสำเร็จของงาน รวมถึง ความประพฤติ เช่น ระเบียบวินัย ตรงเวลา จรรยาบรรณในวิชาชีพ ซึ่งต้องติดตามสังเกตการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับการสังเกตพฤติกรรมเชิงประจักษ์นี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอวิธีการเก็บข้อมูลจากการสังเกตไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) การบันทึกการสังเกตทั้งแบบไม่เป็นทางการ เช่น เขียนโน้ตย่อไว้ในสมุดบันทึกช่วยจำ และบันทึกการสังเกตอย่างเป็นทางการจากการนิเทศการสอน 2) การประมวลข้อมูลของบุคคลที่สังเกตไว้ในความคิด ความจำ ผู้ประเมินใช้วิธีการสังเกต สละสลวยข้อมูลบุคคลนั้นอย่างต่อเนื่อง ประมวลเป็นข้อมูลแต่ละบุคคลไว้เป็นภาพในความคิดของผู้ประเมิน

อย่างไรก็ตามการสังเกตจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจน มีรายละเอียด และบริบทที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง ข้อมูลที่บันทึกไว้จึงจะมีน้ำหนัก สร้างการยอมรับ และสามารถนำไปประกอบการประเมินได้

4. การเก็บข้อมูล (Storage) โรงเรียนกำหนดการประเมินไว้ ปีละ 2 รอบ ผู้ประเมินจึงต้องกำหนดแนวทางและสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ ข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากการสังเกตการทำงาน คุณภาพของผลงาน รวมถึงการออกแบบระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นตามนโยบายของโรงเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน การเก็บหลักฐานที่ละเอียดชัดเจน และมีปริมาณข้อมูลที่มากพอจะช่วยให้การตัดสินใจแม่นยำเกิดข้อผิดพลาดน้อย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงการเก็บข้อมูลที่น่ามาประกอบการประเมิน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1 ข้อมูลการปฏิบัติงานประจำ คือ ข้อมูลการปฏิบัติงานในภาระงานหลัก ได้แก่ การส่งแผนการสอนก่อนจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน และผลงานอื่น ๆ เช่น ผลงานการฝึกนักเรียนเข้าประกวดความสามารถในระดับต่าง ๆ ผลการสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานในส่วนนี้ ผู้รับการประเมินจะจัดเก็บข้อมูลไว้ที่ตนเอง

4.2 ข้อมูลการปฏิบัติงานพิเศษ คือ ข้อมูลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เฉพาะกิจที่นอกเหนือจากงานประจำ ทางโรงเรียนจะประกาศคำสั่งแต่งตั้ง ข้อมูลส่วนนี้จะเก็บไว้ที่ผู้รับการประเมินและฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายธุรการ

4.3 ข้อมูลความประพฤติด้านวินัย คือ ข้อมูลความประพฤติตามระเบียบงานบุคคล เช่น บันทึกเวลาปฏิบัติงาน ข้อมูลการขาดลา ข้อมูลส่วนนี้จะเก็บไว้ที่ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายธุรการ

การเก็บข้อมูลมีความสำคัญเพราะเป็นหลักฐานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เป็นประโยชน์อย่างมากเมื่อต้องพิจารณาตัดสินประเมินผลงาน ผู้จัดเก็บจึงต้องจัดระบบการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ให้สะดวกต่อการสืบค้น

5. การค้นข้อมูลกลับคืน (Retrieval) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ จากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลที่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานรวบรวมไว้ ข้อมูลที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ประมวลไว้ในความคิด ความจำ ข้อมูลการบันทึก

จากการสังเกต เอกสารจากฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายธุรการ หลักฐานภาพถ่ายต่าง ๆ และ การบอกเล่าของบุคคลที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์นั้น เพื่อความชัดเจนในการพิจารณา

6. การบูรณาการข้อมูล (Integration) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวบรวมจากหลายแหล่ง ประกอบด้วย 1) ผลงาน เช่น ผลงานเชิงประจักษ์จากงานหลัก งานเฉพาะกิจ และผลการเรียนของนักเรียน 2) ข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรมระหว่าง ปฏิบัติงานของครู เช่น การจัดกิจกรรมการสอน 3) เอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกการประชุมของโรงเรียน คำสั่งแต่งตั้งต่าง ๆ 4) ประวัติการได้รับการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน 5) จำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรสำหรับการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนให้บุคลากรในโรงเรียน 6) ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานของครู เช่น หัวหน้าฝ่าย/อาคาร ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปเข้าสู่การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมี ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน และคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ประเมิน

7. การประเมิน (Rating) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องประมาณค่า ผลการปฏิบัติงานเป็นเชิงปริมาณอย่างรอบคอบ โดยเทียบผลจากการปฏิบัติงาน เชิงประจักษ์ กับมาตรฐานการทำงานเพื่อนำไปสู่การพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน แต่ละบุคคลกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบผลงานกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ เพื่อจัดอันดับผลงาน

8. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ ข้อมูลป้อนกลับกับผู้รับการประเมิน โดยครูบุคลากรจะได้รับทราบผลผ่านการเลื่อน ขั้นเงินเดือน หรือจากเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงาน จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ให้ข้อมูล ป้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินไปยังผู้รับการประเมินโดยตรงอย่างเป็นทางการ การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ประเมินโดยตรงจะปรากฏในรูปแบบของการนิเทศ การสอนของครู ซึ่งข้อมูลส่วนนี้ถูกผนวกเข้าไปใช้ประกอบการพิจารณาประเมิน ผลการปฏิบัติงานแล้ว

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

จากการวิจัย พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลที่สำคัญมี 2 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยจากภายนอกที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อผู้ประเมินมีพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล มี 3 ปัจจัยดังนี้

1.1 **แบบบันทึกรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน** แบบบันทึกรายการสำหรับการประเมินหรือแบบฟอร์มการประเมิน คือ เครื่องมือที่ใช้ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มความสะดวกให้เปรียบเทียบข้อมูลได้ง่ายชัดเจน แบบบันทึกนี้สามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ สิ่งที่สำคัญคือ รูปแบบต้องสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของงานแต่ละโรงเรียน

1.2 **เป้าหมายขององค์กร** เป้าหมายของโรงเรียน คือ การพัฒนานักเรียนภายในโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ครูบุคลากรภายในโรงเรียนจึงต้องจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบเพื่อมุ่งพัฒนานักเรียนในความรับผิดชอบ เช่น นักเรียนประถมศึกษาปีที่ 1 ทุกคนต้องอ่านออกเขียนได้ นักเรียนจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี สอบผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ นักเรียนพัฒนาความสามารถพิเศษเพื่อเข้าประกวดระดับชาติ ดังนั้นครูจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถพิเศษส่งนักเรียนให้สอดคล้องตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ครูที่สามารถพัฒนานักเรียนมีผลงานชัดเจนถือว่า มีผลงานที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะได้รับผลที่ดีด้วย การประเมินผลงานมีส่วนสำคัญกับการกระตุ้นให้ครูปฏิบัติหน้าที่พัฒนานักเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน

1.3 **ความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** คือ สภาวะการณ์ที่ผู้ประเมินจะได้รับแรงกดดันจากผู้รับการประเมิน กล่าวคือผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินพิจารณา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการขึ้นอัตราเงินเดือน ขวัญกำลังใจของผู้รับการประเมินที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ประเมิน ผู้ประเมินจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินซักถามในประเด็นข้อสงสัย มีความพร้อมในการตอบคำถามประเด็นต่าง ๆ และแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด สำหรับความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของผู้ประเมินในบริบทโรงเรียนนั้นไม่ปรากฏชัด เพราะผู้ประเมินเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์กร

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ประเมิน ซึ่งช่วยให้ผู้ประเมินมีพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มี 6 ปัจจัยดังนี้

2.1 ความยุติธรรม เทียบตรง คือ คุณลักษณะภายในตัวผู้ประเมินที่สำคัญกับการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาค สมเหตุสมผล พิจารณาตามข้อเท็จจริง ขจัดอคติ ความลำเอียง ผู้ประเมินต้องสามารถแยกแยะความรู้สึกส่วนตัวออกจากการพิจารณาประเมินผลงานให้ได้อย่างเด็ดขาด

2.2 หลักธรรมาภิบาล คือ คุณลักษณะของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการทำหน้าที่พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องประเมินด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ และผู้ประเมินสามารถตอบข้อสงสัยจากผู้รับการประเมินให้เข้าใจ และยอมรับได้

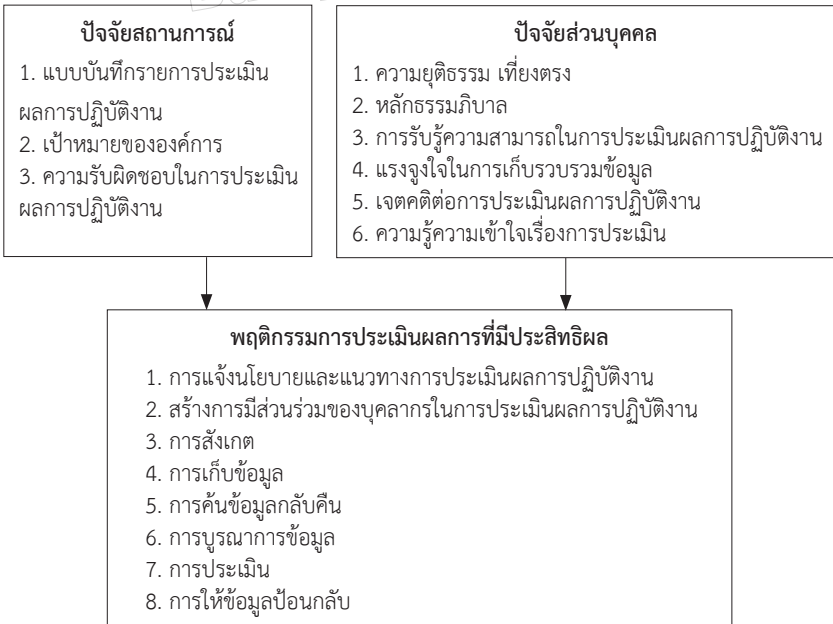
2.3 การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ คุณลักษณะของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงานในบริบทโรงเรียน ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากผู้อำนวยการโรงเรียนแล้ว ยังมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งผู้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการนี้เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้แทนครู เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ จึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการ การได้รับการยอมรับนี้เป็นเครื่องยืนยันทำให้ผู้เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

2.4 แรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ แรงผลักดัน กระตุ้นให้ผู้ประเมินตนเองพยายามทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ และวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการยอมรับที่สำคัญคือ ต้องขยันเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ให้ชัดเจน การมีข้อมูลจำนวนมากการตัดสินใจย่อมผิดพลาดน้อย เกิดการบูรณาการข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินและสามารถแจ้งผลการประเมินป้อนกลับไปยังผู้รับการประเมินได้

2.5 เจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การมีความรู้สึกนึกคิดและมีแนวโน้มที่เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร มีความพร้อมและยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่าเป็นงานที่ได้รับแรงกดดันจากผู้เกี่ยวข้อง เพราะผลการประเมินมีผลกระทบต่อผู้รับการประเมินโดยตรง จากวิจัยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นการทำงานซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์การเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้คนทำงาน” และ “การประเมินที่ไม่ใช้การจับผิดจะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมได้” จากข้อความสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีเจตคติทางบวกกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีเจตคติที่ดีต่อการประเมินจะมีส่วนช่วยให้ผู้ประเมินพยายามประเมินผลให้ถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง

2.6 ความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมิน คือ การที่ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของงาน (Job description) ที่ต้องการประเมิน ความรู้ในมาตรฐานของงานแต่ละงาน จึงเป็นส่วนสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข และเกิดการกำหนดทิศทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งลักษณะงานที่เป็นเป้าหมายหลักของโรงเรียนคือการพัฒนาให้นักเรียนในทุกด้าน



แผนภาพที่ 1 พฤติกรรมประเมินผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมประเมินผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่าพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจะเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้ประเมินที่แสดงออกเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ผลที่ได้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิด ประสิทธิภาพผู้ประเมินจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สำคัญหลายประการ ผวนวกกับปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาพบความสอดคล้องกับการศึกษาของ Harris (1994, pp. 748-750) ที่อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การสังเกต การเก็บข้อมูล การค้นข้อมูลกลับคืน การบูรณาการข้อมูล การประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้ประเมินจะต้องเริ่มจากการสังเกตการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการบันทึกที่ละเอียดชัดเจนจะสามารถทำให้สืบค้นข้อมูลกลับคืนทำได้โดยง่าย การจัดทำระบบการบันทึกผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ประกอบกับการบูรณาการข้อมูลผลงานของผู้รับการประเมินจากหลายแหล่ง จะช่วยให้ง่ายต่อการพิจารณา และการมีข้อมูลปริมาณมากจะทำให้การตัดสินใจผลการประเมินสอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น สุดท้ายเมื่อการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ผู้ประเมินจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้รับการประเมินเพื่อรับทราบผลการประเมิน ในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินจะต้องสื่อสารทางบวกเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในผลการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงการทำงานต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยยังพบพฤติกรรมเพิ่มเติมจากผู้ประเมิน เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดหรือเป็นผู้นำองค์การ สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ผู้วิจัยจึงพบพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากแนวคิดของ Harris (1994) คือ การแจ้งนโยบายและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับผู้รับการประเมินรับทราบก่อนเริ่มต้นรอบการประเมิน โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงาน เป้าหมายขององค์การเกี่ยวกับทิศทางผลงานของบุคลากร เพื่อให้ภาพรวม

ผลการปฏิบัติงานของทุกคนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553, หน้า 130) และดึก โกรเต้ (2556, หน้า 123-125) ที่นำเป้าหมายขององค์การเข้ามาผลักดันการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การจ้างนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ยังเป็นการสร้างความเข้าใจให้กับครูบุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความเข้าใจตรงกัน สอดคล้องกับ ผุสดี รุมาคม (2551, หน้า 173-174) ที่กล่าวถึงการสร้างความเข้าใจเป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวพันให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล โดยผู้ประเมินได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยสถานการณ์และปัจจัยส่วนบุคคล

ในส่วนปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วย แบบบันทึกรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Harris (1994) โดยแบบบันทึกรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การและวัตถุประสงค์ในวัดและการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับ Bernardin & Beatty (1984 อ้างถึงใน วูด, โรเบิร์ต และมาร์แชล, เวิร์นน่า, 2546, หน้า, 12) ที่กล่าวว่า การเลือกรูปแบบและการออกแบบฟอร์มที่ดี จะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดด้วยเช่นกัน ดังนั้นการกำหนดแบบฟอร์มหรือแบบบันทึกรายการประเมินจึงเป็นเครื่องมือช่วยผู้ประเมินให้การประเมินเกิดความชัดเจน และได้รับผลลัพธ์ที่ดี และอีกหนึ่งปัจจัยด้านสถานการณ์ที่มีความสำคัญนั้นคือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ Roch S. G. & McNall L. A. (2007, pp. 499) ที่เสนอว่า ความรับผิดชอบมีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ Park S. (2013, pp. 67) อธิบายถึงผู้ประเมินที่มีความรู้สึก รับผิดชอบต่อการประเมินจะเกิดแรงจูงใจพยายามทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้อง เนื่องจากปัจจัยความรับผิดชอบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายคน ได้แก่ ผู้รับการประเมินหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาของผู้ประเมินซึ่งจะมีส่วนกดดันให้ผู้ประเมินต้องไตร่ตรองการประเมินให้รอบคอบ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการประเมินเพราะผู้ประเมินต้องรับผิดชอบต่อผลการพิจารณาประเมินสอดคล้องกับแนวคิดของ Fried, Tieg & Bellamy, 1992;

Frink & Ferris, 1998 (อ้างถึงใน Levy & Williams, 2004, pp. 887) ที่ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบต่อการใช้วิจารณ์ญาติตัดสินประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผลการประเมินในบริบทของโรงเรียนส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ขึ้นเงินเดือนของครูบุคลากร ผู้ประเมินจึงได้รับแรงกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องและต้องเพิ่มความระมัดระวังพิจารณาการประเมินให้รอบคอบ

ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจากการศึกษาพบว่า ผู้ประเมินจะต้องมีแรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการรับรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Harris (1994) และ Tziner, Murphy, & Cleveland (2005) โดยปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ว่าจะสามารถทำให้การประเมินสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของผู้ประเมินในบริบทโรงเรียนเกิดจากการที่ผู้ประเมินมีความเข้าใจในงานเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานในด้านนั้นมา สอดคล้องกับ Bernardin H. J. & Villanova P. (2005, pp. 82-84) กล่าวถึงการมีประสบการณ์ในการประเมินจะช่วยให้ผู้ประเมินรับรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีข้อมูลที่มากพอสำหรับการประเมินผลงาน มีความเข้าใจในวิธีการประเมินและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ประเมินเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และมีความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมสำคัญที่เกิดประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อีกประการหนึ่งในส่วนของแรงจูงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนภายในที่จะส่งผลให้ผู้ประเมินมีพฤติกรรมการประเมินที่มีประสิทธิภาพ Harris (1994) กล่าวถึงพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจ จะทำให้ผู้ประเมินเกิดพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจน้อย

นอกจากนี้ยังพบปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญเพิ่มอีกประการหนึ่งคือ ผู้ประเมินจะต้องมีความยุติธรรมเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Rowland & Hall (2013) ที่กล่าวถึง การที่ผู้ประเมินไม่มีความยุติธรรม ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมเกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม และการรับรู้นี้จะส่งผลกระทบต่อผลงานของผู้รับการประเมิน (ซูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 387) ดังนั้นผู้ประเมิน

จะต้องมีความยุติธรรมเที่ยงตรงรวมถึงมีความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบวิธีการประเมินได้ ปัจจัยที่เป็นข้อค้นพบเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรตระหนักและพัฒนาต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมที่สำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การสังเกต การเก็บข้อมูล การค้นข้อมูลกลับคืน การบูรณาการข้อมูล การประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนจึงควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ พฤติกรรมที่สำคัญ โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้ประเมินได้เรียนรู้ และได้ฝึกปฏิบัติ เพื่อให้ผลการประเมินมีประสิทธิผล

2. ปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีส่วนส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย แบบบันทึกรายการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งทางโรงเรียนสามารถออกแบบบันทึก รายการประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายของโรงเรียน การออกแบบบันทึกที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วมากขึ้น ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสะดวกมากขึ้นจึงควรมีการออกแบบ แบบบันทึกรายการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและง่ายต่อการใช้งาน

3. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการประเมิน ทางโรงเรียนควรส่งเสริมความรับผิดชอบด้วยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างแนวความคิดการรับฟังผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นจริงให้กับผู้เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินมีแรงจูงใจที่จะประเมินผลสอดคล้องกับความเป็นจริงเกิดการยอมรับผลการประเมินเพื่อพัฒนางานและองค์การให้ดียิ่งขึ้น

4. ปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญซึ่งโรงเรียนควรเสริมสร้างในการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแรงจูงใจในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีความยุติธรรม เที่ยงตรง มีหลักธรรมาภิบาล

มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินด้วยทางโรงเรียนควรพัฒนาโปรแกรมการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นพัฒนาหลักการแนวคิดให้เล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประเมิน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในเชิงคุณภาพ จึงควรนำตัวแปรต่าง ๆ จากข้อค้นพบไปศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปแบบโมเดลให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การวิจัยครั้งต่อไปควรพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาพฤติกรรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มพฤติกรรมที่มีความสำคัญเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิผล และช่วยกระตุ้นให้ผู้ประเมินพัฒนาพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต่อไป

รายการอ้างอิง

- โกรเต้, ดีก. (2556). *วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน = How to be Good at Performance appraisals*. (วุฒินันท์ ชุมภู, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูชัย สมितिโกร. (2550). *การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.เอ็น (1991).
- ประคอง ชื่นวัฒนา. (2543). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- มุสตี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน Performance Appraisal* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- วูด, โรเบิร์ต และมาร์แชล, เวิร์น่า. (2546). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: การดำเนินการ ปัญหา และประเด็นสำคัญ = Performance appraisal: Practice, Problems and Issues* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ..
- Allen, LaDwane. (1999). *Assessing the Effects of Rater Training on Types and Frequency of Rater Errors in Performance Appraisals*. Master's Thesis, Degree of Arts. Stephen F. Austin State University.
- Harris, Michael. M. (1994). Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework. *Journal of Management*, 20(4), 737-756.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks: Sage.

- Park, Seejeen. (2013). Rater motivation in performance appraisal of public organizations: Effects of motivating factors on appraisal accuracy. Degree of Doctor of Philosophy, School of Public Administration and Policy, The Florida State University College.
- Roch, S. G., & McNall, L. A. (2007). An Investigation of Factors Influencing Accountability and Performance Ratings. *The Journal of Psychology*. 141(5), 499-523.
- Rowland C. A., & Hall, R. D. (2013). Perceived unfairness in appraisal: engagement and sustainable organizational performance., *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 195-208.
- Tziner, A., Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2005). Contextual and Rater Factors Affecting Rating Behavior. *Group & Organization Management*. 30(1), 89-98.