

Abstract

Personnel Appraisal

Phongpharn Lawananont

The author attempts to raise into attention the significance of personnel appraisal within the library domain, particularly in the present condition when most of the libraries are facing with the problems of budget-cutting. A comparison between the traditional and the modernized methods of the system of performance appraisal is presented by citing the works of McGregor, Likert, and Mayfield. Patterns of performance appraisal are classified into three types of rating scale, of desired choice and with criticism, and of interview method. The three systems of interview method are also manifested. The author analyzes further which of the performance appraisals --written appraisal or oral assessment--are mostly appropriate. It concludes with the study of the interesting performance appraisals.

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การประเมินผลงานบุคลากร

ผ่องพรรณ ลวนานนท์*

คำนำ

การประเมินผลงานบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในขบวนการการบริหาร ถ้าจะกล่าวโดยย่อแล้ว การประเมินผลงานประกอบด้วย การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายขององค์การเพื่อที่จะตัดสินใจว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดให้หรือไม่ หรือว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้หรือไม่เพียงใด (Lancaster, 1977 : VII)

ในปัจจุบันนี้ การประเมินผลงานเป็นที่นิยมกันมากในวงการห้องสมุด ห้องสมุดทั้งหลายต่างก็ประสบกับปัญหาเรื่องการถูกตัดงบประมาณ จึงนับว่าสมควรแก่เวลาแล้วที่ห้องสมุดจะต้องป้องกันการถูกรีดรอนสิทธิเหล่านั้น ทางป้องกันที่ดีที่สุดก็คือ การปรับปรุงคุณภาพของระบบที่ใช้ในการประเมินผลงาน แต่ในปัจจุบันนี้ ระบบการประเมินผลงานยังมีไม่เพียงพอ คงมีแต่การวิพากษ์วิจารณ์กันว่าแบบการประเมินผลงานที่มีอยู่แล้ว ยังไม่ดีและยังไม่เพียงพอ แต่ก็มีคนเพียงส่วนน้อยที่จะคิดแก้ไขปรับปรุงวิธีการแบบเก่า หรือคิดสร้างแบบใหม่ขึ้น (Ladendorf, 1973 : 273) เหตุผลสำคัญที่ทำให้เป็นดังกล่าวนั้น มีหลายประการคือ : (1) ห้องสมุดนั้นมีส่วนที่เหมือนและไม่เหมือนกับสถาบันธุรกิจที่ดำเนินกิจการเพื่อหวังผลกำไร ในส่วนที่เหมือนกัน

ก็คือการที่ทั้งสององค์การต่างก็มีแบบแผนในการบริหารองค์การ ส่วนที่แตกต่างกันก็คือ ห้องสมุดเป็นองค์การที่ให้บริการแก่ผู้ใช้ซึ่งไม่สามารถจะวัดบริการที่ให้นั้นออกมาเป็นจำนวนเงินเหมือนกับยอดการขายสินค้าได้ และก็ยังไม่มีใครที่จะพัฒนาระบบที่ดีในการวัดคุณภาพหรือประสิทธิผลของบริการห้องสมุด (2) เพราะจุดมุ่งหมายขององค์การไม่ได้ถูกระบุอย่างชัดเจนไว้ล่วงหน้า จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการประเมินผลงาน ถ้าปราศจากจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีแล้ว ก็จะไม่สามารถที่จะตัดสินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องสมุดที่แท้จริงได้

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : แบบดั้งเดิมหรือแบบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้ว

ในบรรดาการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานของห้องสมุด การประเมินผลงานบุคลากรนับได้ว่าเป็นงานสำคัญอันหนึ่งของการบริหารห้องสมุด เพราะเป็นการทบทวนผลงานของผู้บริหารและช่วยให้ทราบถึงพัฒนาการของการบริหารงานของเขาด้วย การวิเคราะห์ผลงานในอดีตก็เพื่อทำให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้น และเพื่อวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุดในอนาคต ด้วยเหตุดังนี้ การประเมิน

* ผ่องพรรณ ลวนานนท์ อ.บ., อ.ม., C.A.S. (Rutgers, The State University of New Jersey) ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นแก่ทั้งองค์กรและสมาชิกขององค์กร ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อองค์กรก็คือ ทำให้มีการตัดสินใจที่มีระบบเพื่อการเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน การโยกย้าย และการเลิกจ้าง (McGregor, 1957 : 89) ข้อดีต่อสมาชิกก็คือ ทำให้สมาชิกทราบว่า การปฏิบัติงานของเขาอยู่ในระดับใด ซึ่งให้เห็นถึงพฤติกรรม ทักษะและทักษะของสมาชิกที่จะต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังใช้เป็นรากฐานของการให้คำปรึกษา และคำแนะนำระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง อย่างไรก็ตาม งานเขียนส่วนใหญ่ของการประเมินผลงานมักจะเน้นเกี่ยวกับแบบแผนของการประเมินผลอย่างไรแทบทั้งสิ้น มิงานเขียนจำนวนน้อยมากที่จะกล่าวว่า อะไรหรือสิ่งใดที่ถูกประเมิน องค์กรประกอบอะไรในการประเมินผลงานที่จะต้องถูกควบคุม และทำไมการปฏิบัติงานในอดีตจึงเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (DeProspro 1971 : 60)

แบบแผนของการประเมินผลงานแบบ "ทำอย่างไร" นี้ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นเกี่ยวกับผลของความสำเร็จในการประเมินผลงาน มีข้อพึงสังวรณหลายประการที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะมีผลต่อความรู้สึกของลูกจ้างทั้งในทางบวกและทางลบ ด้วยเหตุนี้จึงกล่าว ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังให้มากเกี่ยวกับระบบที่จะใช้ประเมินและจะต้องพยายามทำให้ลูกจ้างเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการทบทวนการปฏิบัติงานของเขาว่า เพื่อที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของเขามีใช้เพื่อลงโทษเขาอย่างไรก็ตาม มันย่อมเป็นไปได้ที่ผู้บริหารจะบอกลูกน้องว่าการปฏิบัติของเขานั้นไม่เท่ากับเพื่อนร่วมงานอีกคนหนึ่ง หรือแม้แต่จะบอกว่า ความสามารถของเขายังไม่ถึงเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยปราศจากการทำให้เขารู้สึกดีจนแล้ว ต่อต้าน และท้อใจใน ค.ศ. 1971 สมาชิกของสถาบัน

เพื่อการวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้คิดและปรับปรุงการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิกริยาโต้ตอบของเจ้าหน้าที่ของสถาบัน ผลของการประเมินชี้ให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ต้องการความสนับสนุนและความช่วยเหลือในหน้าที่การงาน แต่พวกเขาที่ไม่ต้องการให้บอกถึงจุดอ่อนและความผิดพลาดของเขา (Likert, 1959 : 75) ระบบการวัดและประเมินผลงานในอุดมคติ ได้ถูกนำมาใช้ในโรงงาน โดยการใช้วิธีการสวมบทบาท (Role playing) ของหัวหน้างานและลูกน้องเข้าช่วย โดยใช้การสัมภาษณ์และชี้แจงจุดอ่อนและข้อผิดพลาดของบุคคลอื่น โดยทำให้เขาพึงพอใจในสิ่งที่เรอบอก ยอมรับว่าเป็นข้อผิดพลาดจริง และเพื่อกระตุ้นให้เขาแก้ไขจุดอ่อน และโต้ตอบในการให้สัมภาษณ์ด้วยความยินดีและพอใจ หลังจากเวลาผ่านไปประมาณยี่สิบนาที คนที่สวมบทบาทเป็นหัวหน้าขอยกเลิกเพราะเขาไม่สามารถจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยไม่ทำให้ผู้ที่สวมบทบาทเป็นลูกน้องรู้สึกว่าเขาถูกข่มขู่ รู้สึกต่อต้าน และเคียดแค้นชิงชังและนี่เป็นเพียงการแสดงโดยการสวมบทบาทถ้าหากว่าเป็นเหตุการณ์จริง สถานการณ์นี้อาจจะเลวร้ายกว่านี้ Likert เสนอแนะว่าในสถานการณ์ที่เป็นจริงเจ้าหน้าที่ไม่ควรได้รับทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานของตน (Likert, 1959 : 76) ในขณะที่ McGregor เชื่อว่า ลูกจ้างมีสิทธิที่จะรับรู้ความเห็นของหัวหน้า เพื่อที่เขาจะได้แก้ไขจุดอ่อนและข้อบกพร่องของเขาได้ (McGregor, 1957 : 89)

เมื่อไม่นานมานี้ ผู้บริหารห้องสมุดเป็นจำนวนมากได้ตระหนักถึงข้อเสียของการวัดและประเมินผลงานแบบดั้งเดิม และได้เปลี่ยนจากแบบเก่า ซึ่งผู้จัดการมีอำนาจเต็มในทุก ๆ ด้าน มาเป็นแบบใหม่ซึ่งผู้จัดการและผู้อยู่ในบังคับร่วมมือกันในการประเมินคุณค่าผลงานผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ เช่น McGregor และ Likert ต่างก็มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงความคิดนี้

McGregor วิจารณ์ระบบการประเมินผลงานแบบดั้งเดิมว่า หัวหน้างานถูกจัดให้อยู่ในตำแหน่งที่น่าอึดอัดใจ โดยสวมบทบาทเสมือนเป็นพระเจ้าผู้ชี้ชะตาลูกน้องของเขา (McGregor, 1975 : 89) ในขณะที่ระบบการวัดและประเมินผลงานแบบใหม่เน้นฐานะของหัวหน้าว่า เป็นผู้หน้าที่พยายามจะช่วยลูกน้องของเขาให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตน และขององค์กร (McGregor, 1975 : 90) McGregor เสนอวิธีการที่อยู่บนรากฐานของความคิดของ Peter Drucker คือ "Management by Objectives" (MBO) MBO คือ โครงการซึ่งหัวหน้าและลูกน้องต่างร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กรของเขา คัดเลือกวิธีการและกำหนดวันทำงานขึ้นนั้นจะทำสำเร็จ จัดให้มีระยะเวลาที่จะได้ทบทวนความก้าวหน้าของผลงาน และปรับหรือแก้ไขวัตถุประสงค์ วิธีการ หรือวันทำงานจะสำเร็จ ชื่อ "Management by Objectives" (MBO) ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกโดย Alfred Sloan ใน ค.ศ. 1950 ต่อมา Peter Druaker ได้นำหลักการนี้มาใช้ในหนังสือของเขา คือ *The Practice of Management* และ MBO ก็เริ่มมีบทบาทในองค์กรห้องสมุดตั้งแต่หลัง ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา McGregor ได้กล่าวไว้ในผลงานของเขาว่า บรรณารักษ์ได้นำทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรแบบ MBO มาใช้ในงานบริหารห้องสมุดก็เพราะว่า ทฤษฎีนี้สามารถใช้เป็นหลักเบื้องต้นในการวิเคราะห์ขบวนการ ความร่วมมือในการทำงาน การดำเนินงานที่ซับซ้อนหรือซับซ้อนขัดแย้งและการกระจายอำนาจ (Lewis, 1980 : 329) และยิ่งปรากฏว่า DeProspero ผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่ง ในสาขาบรรณารักษศาสตร์ก็ได้เน้นความสำคัญและข้อดีของ MBO ต่อการดำเนินงานห้องสมุด ในงานเขียนของเขาชิ้นหนึ่งคือ "Management by Objectives; an Approach to Staff Development" (Stone, 1971 : 19)

แบบการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในบทความเรื่อง "An Uneasy Look at Performance Appraisal" ของ McGregor เหมือนกับของ Likert "Modified Theory of Management" ซึ่งปรากฏในบทความของ McGregor อีกสองปีต่อมาเรื่อง "Motivational Approach to Management Development" ทั้ง McGregor และ Likert เสนอแนะว่า พนักงานควรตั้งเป้าหมายระยะสั้นในการปฏิบัติงานสำหรับตัวเอง หัวหน้าควรช่วยลูกน้องเชื่อมโยงการประเมินคุณค่าตนเอง เป้าหมาย และแผนงานของเขากับองค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อสิ้นสุดช่วงเวลานั้นแล้วพนักงานควรประเมินคุณค่าผลงานของตนเองกับเป้าหมายที่เคยตั้งไว้ การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ แตกต่างกันอย่างมากมายแบบดั้งเดิม เพราะวิธีการนี้ได้เปลี่ยนจุดที่เน้นจากการประเมินมาเป็นการวิเคราะห์ พนักงานตรวจสอบตัวเองเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน ความเข้มแข็ง และความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ขอบเขตของการประเมินผลงานได้ถูกขยายกว้างขึ้นให้ครอบคลุมถึงพฤติกรรมและหน้าที่ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาจะได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริงเพราะว่า เขาได้ใช้ความสามารถของเขาเองในการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งของตนเองและองค์กร ในขณะที่เดียวกันหัวหน้างานก็ได้มีส่วนร่วมในการนี้โดยการให้ความรู้ของเขาที่เกี่ยวกับองค์กรเพื่อช่วยลูกน้องในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ เพื่อสนับสนุนจุดมุ่งหมายขององค์กร และเพื่อเป็นการทดสอบการประเมินคุณค่าตัวเขาเองด้วย ยิ่งไปกว่านั้น หัวหน้างานยังต้องเป็นผู้รับฟัง ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นรากฐานในการให้คำปรึกษาแนะนำ และสนับสนุนลูกน้องให้พัฒนาความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ของเขาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (McGregor, 1957 : 91) หัวหน้าจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อเขาทราบว่าเขาได้ช่วยให้ลูกน้องได้บรรลุจุดมุ่งหมายของตนและความต้องการขององค์กร

ด้วยเหตุดังกล่าว องค์การ หัวหน้างานและลูกน้อง ต่างก็ได้รับบรรลุจุดหมายเดียวกัน คือ การดำเนินไปสู่ความสำเร็จขององค์การ แม้ว่าความคิดของ Likert และ McGregor เหมือนกันในข้อที่หัวหน้าและลูกน้องควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยการหาหนทางทำให้งานของลูกน้องดีขึ้น Likert เน้นขบวนการของกลุ่ม (หัวหน้า 1 คน ต่อลูกน้องทั้งกลุ่ม) ในขณะที่ McGregor ใช้วิธีการแบบบุคคลต่อบุคคล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องแต่ละคน (McGregor, 1957 : 93) McGregor เชื่อว่า หลังจากที่หัวหน้าได้ช่วยลูกน้องผู้ที่มีลักษณะเป็นคนอารมณ์ร้อน ไม่ให้ความร่วมมือและไม่มั่นคง วางเป้าหมายและหาหนทางที่จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หัวหน้าก็จะเป็นผู้ที่ลูกน้องให้ความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับ

ตัวแปรที่น่าสนใจอันหนึ่งที่ McGregor กล่าวถึง ในบทความของเขาเกี่ยวกับเรื่องการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ "Cost in time" เขาได้อธิบายไว้ว่า สำหรับวิธีการแบบนี้หัวหน้าจะต้องใช้เวลามากกว่าแบบอื่น ๆ เขาต้องใช้เวลาสองถึงสามวันในการเตรียมแผนงานร่วมกับลูกน้องแต่ละคน ยิ่งไปกว่านั้น การประเมินผลงานแต่ละครั้ง จะต้องใช้เวลาหลายชั่วโมง

จุดสำคัญที่ Likert เน้น และไม่ควรมองข้ามไปก็คือ ความเชื่อที่ว่า การสื่อสารในองค์การจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง และ จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนที่มีประสิทธิภาพในองค์การนั้น มีบทบาทสำคัญในการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์การ (Likert, 1959 : 78) คือ (1) ช่วยให้ลูกน้องประมาณการได้ว่า หัวหน้าต้องการให้เขาปฏิบัติหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (2) ทำให้หัวหน้าทราบผลงานของลูกน้องแต่ละคน (3) ทำให้หัวหน้าทราบถึงปัญหาและความพึงพอใจของการปฏิบัติงานของลูกน้อง

ในองค์การซึ่งเป็นแนวทางให้หัวหน้าเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติต่อลูกน้องของเขาได้

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญในด้านการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้พยายามคิดสร้างวิธีการใหม่ ๆ และปรับปรุงให้ดีขึ้น Mayfield ได้เขียนสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมในบทความเรื่อง "In Defense of Performance Appraisal" Mayfield มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลงานแบบเก่าที่แตกต่างจากผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ เขาเชื่อว่า วิธีการแบบดั้งเดิมมีประสิทธิภาพและปราศจากข้อยุ่งยากใด ๆ ถ้าใช้การตัดสินอย่างมีเหตุผล เขาเห็นถึงข้อเสนอแนะของ McGregor ที่ว่า หัวหน้าไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการพิจารณาการปฏิบัติงานลูกน้องของเขา ปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาการทำงานของเขา โดยที่ให้เขารู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม Mayfield กล่าวว่าจากประสบการณ์ของตัวเขาเองนั้น ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจที่แจ่มแจ้งให้ทราบด้วยวาจาเป็นวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผลเท่ากับวิธีการที่ใช้การตรวจสอบและการอภิปรายเขากล่าวว่าวิธีการแบบดั้งเดิมนั้น เริ่มด้วยการที่หัวหน้าโดยตรงและผู้บริหารในระดับสูงอีก 2-3 คน ได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน หัวหน้าเป็นผู้ทำหน้าที่ซักถามลูกน้องแต่ละคน ทั้งสองฝ่ายต่างอภิปรายปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานและแผนในอนาคตการกระทำเช่นนี้ก็คือการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบดั้งเดิมในการบริหารนั่นเอง

วิธีการประเมินผลงานแบบใหม่นี้ มิใช่ว่าหัวหน้าทุกคน จะตั้งคำถามลูกน้องของเขาโดยตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาหรือความรู้สึกส่วนตัวของเขาที่มีต่อองค์การ เพราะหัวหน้าก็คงจะเกรงว่า ลูกน้องอาจจะย้อนถามเขาเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้า หรือ

บางทีอาจจะขอให้โยกย้ายเขาไปแผนกอื่นก็ได้ ด้วยเหตุ
ดังนั้น หัวหน้าส่วนใหญ่จึงหลีกเลี่ยงการเผชิญกับสถานะ
เช่นนั้น ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่ถูก
รบกวนอยู่เป็นประจำ งานประจำวันของพวกเขามักจะ
อยู่ในสภาพวิกฤตเสมอ กล่าวคือ วันนี้อยู่ในภาวะ
ฉุกเฉิน วันพรุ่งนี้เป็นวันครบกำหนด

อย่างไรก็ตาม Mayfield มีความมั่นใจมากใน
ความสามารถของหัวหน้าในการสัมภาษณ์ลูกน้องของ
เขา เขาเชื่อว่า มีวิธีการเป็นจำนวนมากที่จะสามารถ
นำมาใช้ให้ประสบผลสำเร็จได้ จากประสบการณ์ของเขา
เขาเคยได้พบลูกน้องที่เชื่อฟัง และทำตามคำ
แนะนำที่สร้างสรรค์ของหัวหน้าด้วยความเต็มใจ และที่
เป็นเช่นนั้น ก็เพราะ วิธีการที่หัวหน้าเลือกใช้นั้นเอง

หัวหน้าได้แสดงให้เห็นลูกน้องเห็นว่า เขาต้องการ
จะช่วยลูกน้องอยู่เสมอ Mayfield เน้นว่า ความจริงใจ
สำคัญยิ่งกว่าเทคนิคที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ความวิตก
กังวลเกี่ยวกับเทคนิคที่จะใช้มากจนเกินไปจะเป็น
อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

ยิ่งไปกว่านั้น Mayfield ยืนยันว่า ปัญหาที่ผู้
เชี่ยวชาญคนอื่นพบในระบบการประเมินผลงานแบบ
ดั้งเดิมนั้นเป็นทฤษฎีมากกว่าความจริง ด้วยเหตุนี้จึง
อาจทำให้ปัญหาลดน้อยลงได้ ถ้าระบบนั้นจะถูกใช้ด้วย
การตัดสินใจแต่เพียงพอประมาณ ดังนั้น ในบทความ
ของเขา เขาจึงได้แสดงความเชื่อมั่นที่ว่า หัวหน้าควร
ประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของลูกน้องของเขาเป็น
ระยะ ๆ และหลังจากนั้น ก็ควรที่จะได้พูดคุยกับลูกน้อง
แต่ละคน และช่วยเขาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
ให้ดีขึ้น Mayfield ถือว่า องค์ประกอบเหล่านี้คือ
รากฐานของวิธีการประเมินผลงานแบบดั้งเดิม

ตามความเชื่อของ Mayfield ในการใช้การ
ประเมินผลงานแบบดั้งเดิมนั้น ผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้

ดำเนินการประเมินผลงาน จะต้องมีความสมบัติพิเศษ
ดังต่อไปนี้ คือ (1) ชอบช่วยเหลือผู้อื่น (2) มีความ
สามารถในการโน้มน้าวจิตใจ (3) ใจกว้าง (4) มีความ
อดทน (5) มีความรู้ความสามารถ และ (6) มีทักษะ
ในการสัมภาษณ์

จะมีหัวหน้าที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะครบ-
ถ้วนตามความคาดหวังของ Mayfield บ้างไหม ถ้า
ปรากฏว่ามีจริง การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมัย
ใหม่ก็คงจะไม่ต้องนำมาใช้ในห้องสมุดอีกต่อไป

รูปแบบต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า งานเขียนส่วนใหญ่
ที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะเน้นใน
เรื่องที่จะประเมินอย่างไร มีเพียงส่วนน้อยที่กล่าวถึง
ว่าประเมินอะไร อย่างไรก็ตามข้อเขียนเหล่านี้ก็น่า
สนใจ และได้ให้ความคิดที่เป็นประโยชน์ในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการในการประเมินผลงาน
อาจแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ (1) แบบมาตรฐานการวัด
ตามลำดับ (Rating scale) (2) แบบมาตรฐานการวัด
ตามลำดับพร้อมคำวิจารณ์ (3) แบบสัมภาษณ์ (John-
son, 1972 : 362)

1. แบบมาตรฐานการวัดตามลำดับ (Rating scale)

การประเมินผลงานแบบแรกนี้ มักจะบรรจุค่า
คุณศัพท์ซึ่งผู้ประเมินคิดว่าเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการ
ประเมิน เช่นคำว่า ไว้วางใจได้ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์
ดีเยี่ยม ดี พอใช้ ไม่ดี (Johnson, 1972 : 362) ระบบ
การประเมินผลงานแบบนี้สะดวกในการใช้กับห้องสมุด
ขนาดใหญ่ จากการสำรวจการประเมินผลงานของ
บรรณารักษ์ "Performance Appraisal of Libra-
rians— A Survey" โดย Johnson เขาพบว่า ห้องสมุด
มหาวิทยาลัย 78 แห่ง ใน 730 แห่ง ใช้วิธีการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์แบบใดแบบหนึ่งที กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามวิธีการแบบเลือกข้อที่ต้องการ (Checklist form) นี้ มีข้อเสียหลายประการ คือ (1) ผู้ประเมินอาจจะลำเอียงโดยไม่ได้ตั้งใจ เพราะคำคุณศัพท์ที่ให้มานั้นคลุมเครือเชื่อถือไม่ได้และไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานของคนหนึ่งคนโดยอย่างคงที่ในตำแหน่งที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป และยิ่งไปกว่านั้น การประเมินแบบเลือกข้อที่ต้องการขาดความเฉพาะเจาะจง ตัวอย่างเช่น การประเมินผู้ทำบัตรรายการว่า "ดี" ไม่ได้ชี้เฉพาะว่า การปฏิบัติงานของเขาเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ ถึงแม้ว่าแบบฟอร์มอาจจะแสดงว่าคุณคนผู้นั้นสามารถทำบัตรรายการหนังสือได้วันละ 30 เล่ม แต่เขาก็ไม่สามารถจะทราบได้ว่า เขาทำได้ถูกต้องเพียงใด ด้วยเหตุนี้ การประเมินแบบเลือกข้อที่ต้องการจึงมีข้อบกพร่องในข้อที่ว่า ไม่สามารถจะแสดงข้อสนับสนุนที่แน่นอนในการที่จะเสนอความดีความชอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งแก่บุคคลนั้น ๆ ได้ (Brandwin, 1975: 267)

ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลซึ่งเป็นผลที่ได้มาจากการใช้แบบเลือกข้อที่ต้องการ ไม่ได้ให้คำแนะนำหรือเป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของเขาให้ดีขึ้น และแบบเลือกข้อที่ต้องการนี้ก็ยังทำให้เกิดความไม่แน่ชัดในการประเมิน เพราะอาจมีข้อผิดพลาดในเรื่องของเหตุผลและการตัดสินใจโดยการสรุปจากข้อที่เด่นชัดเพียงด้านเดียว (Johnson, 1972: 361) ข้อผิดพลาดด้านเหตุผลและผลเกิดขึ้นเนื่องจากการที่ตีความหมายผิดของพฤติกรรมและความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ถูกประเมิน ในการที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเหล่านี้ ผู้ประเมินควรได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียก่อน

Johnson กล่าวว่า ไม่เพียงแต่การใช้แบบฟอร์มที่ดีเท่านั้นที่จะเป็นการประกันประสิทธิภาพของระบบ

การประเมินผลงาน แต่ยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้ทำการประเมินด้วย ผู้บริหารซึ่งมีทักษะในการประเมินสามารถจะทำการประเมินได้โดยใช้แบบฟอร์มหรือปราศจากแบบฟอร์มก็ได้ อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยของ Johnson เขาได้กล่าวสรุปว่า การใช้คู่มือแนะนำการประเมินผลงานทำให้มั่นใจได้ว่า การประเมินนั้นประสบผลสำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้ประเมินจะไม่มีประสบการณ์ก็ตาม

Fast ได้แนะนำแบบเลือกข้อที่ต้องการที่น่าสนใจในบทความของเขาชื่อ "In-Service Staff Development as a Logical Part of Performance Evaluation" เขาได้แนะนำคู่มือแบบเลือกข้อที่ต้องการสำหรับการประเมินผลงานของนักไลศทัศน์บุคคล ซึ่งจัดพิมพ์โดย ALA ชื่อ *Behavioral Requirements Analysis (BRAC)* และได้เสนอโครงร่างหน้าที่และความสามารถของนักไลศทัศน์บุคคลโรงเรียน ว่าควรครอบคลุมในด้านต่างๆ 7 ด้านด้วยกัน คือ พฤติกรรมของมนุษย์ การเรียนรู้สภาพแวดล้อม การวางแผนและการประเมินผลการจัดการไลศทัศน์บุคคล การค้นคว้า วิจัย และการยอมรับในอาชีพ ดูเหมือนว่า BRAC จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนักไลศทัศน์บุคคล เพราะประกอบด้วยโครงร่างงานของนักไลศทัศน์บุคคลโรงเรียน มีจำนวนถึง 700 แบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นคู่มือในการประกอบกิจกรรมไปตามลำดับขั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ยิ่งไปกว่านั้น BRAC ยังสามารถใช้เป็นเครื่องประเมินและวิเคราะห์ความสามารถและความเข้าใจในงนของแต่ละคนได้ด้วยตนเอง และก็ยังเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนในการจัดเตรียมบุคลากรในแผนกไลศภาพก่อนการวางแผนพัฒนาบุคลากร (Fast, 1974: 19)

2. การประเมินแบบเลือกข้อที่ต้องการและมีคำวิจารณ์

แบบที่สองของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือแบบให้เลือกข้อที่ต้องการและมีคำวิจารณ์ จากบทความ

เรื่อง "Developing a Service Rating Program" ซึ่งเขียนโดย Brandwin ได้กล่าวเห็นว่า แบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดทำโดย Subcommittee Service Ratings of the American Library Association's Board on Personnel Administration นั้น ไม่ชัดเจน เยิ่นเย้อ และซับซ้อนมากเกินไป แบบฟอร์มลงรายการไว้ 33 ลักษณะแต่ละส่วนครอบคลุมหัวข้อที่คิดว่าเหมาะสมจะวิจารณ์ กล่าวคือ ในหัวข้อท่วงที จะเริ่มตั้งแต่ "ไม่เป็นระเบียบ" ไปจนถึง "มีรสนิยมที่แตกต่างจากผู้อื่น" ในหัวข้อ อุปนิสัย จะเริ่มตั้งแต่ "รำเวียง" จนถึง "น่ารำคาญ" และในหัวข้อกิริยามารยาท จะเริ่มตั้งแต่ "มีเสน่ห์" ไปจนถึง "หยาบคาย" (Brandwin, 1975: 267)

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ถูกประเมินไม่พอใจกับแบบการประเมินอันนี้ ห้องสมุดประชาชน Brooklyn Public Library Guild ได้สร้างแบบฟอร์มของขบวนการและนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ (Brandwin, 1975: 267) แบบฟอร์มใหม่นี้เน้นเกี่ยวกับเรื่องบทบาทของห้องสมุด ในการจัดให้มีการอบรมเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในห้องสมุด จุดประสงค์ก็เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกันในหน้าที่การงาน แบบฟอร์มเดิมซึ่งคิดขึ้นโดย ALA ถูกยกเลิกไปโดยเด็ดขาด การแก้ไขเปลี่ยนแปลงใหม่ครั้งแรก รวมลักษณะที่เป็นพื้นฐานไว้ 20 ข้อ และจัดระดับไว้ 3 ชั้น คือ "ดีเยี่ยม" (Superior) "พอใจ" (Satisfactory) และ "ไม่พอใจ" (Unsatisfactory) แบบฟอร์มที่คิดขึ้นใหม่นี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เห็นภาพของการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของเจ้าหน้าที่ และเพื่อเป็นการบังคับหัวหน้าให้แสดงความจริงใจในการพิจารณาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้วย

เป็นที่ยอมรับกันว่า เจ้าหน้าที่แต่ละคนจะต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานอย่างน้อยที่สุด 2 คน หัวหน้าคนแรกจะรับผิดชอบเกี่ยวกับแบบการเลือกข้อที่ต้องการที่คำวิจารณ์ในส่วนแรก หัวหน้าในระดับที่สูงกว่าจะรับผิดชอบคำวิจารณ์ในส่วนหลัง

หลังจากนั้นหนึ่งปี ก็ปรากฏผลว่า เจ้าหน้าที่ไม่พอใจกับการวัดแบบ 3 ระดับ เพราะการประเมินผลว่า "พอใจ" ไม่ได้แสดงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของเจ้าหน้าที่เพียงพอ ด้วยเหตุนี้ จึงมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเป็นแบบ 4 คอลัมน์ คือ "ดีเยี่ยม", "+", "พอใจ" และ "ไม่พอใจ" ในที่สุดคู่มือการประเมินผลการให้บริการก็ถูกจัดพิมพ์ขึ้น และได้ถูกนำมาใช้เป็นคู่มือในการสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพ และความสามารถของเจ้าหน้าที่และสถาบัน คู่มืออันนี้ออกแบบขึ้นมาเพื่อเน้นถึงความสำคัญของการประเมินผลการให้บริการ เพื่อชี้เฉพาะหลักการและวิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อเน้นถึงความสำคัญของจุดมุ่งหมายของสถาบันด้วย

ในช่วงเวลาเพียง 4 เดือน การประชุมของผู้บริหารระดับกลางก็ถูกจัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมเนื้อหาของขบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลของการประชุมเป็นที่น่าพอใจ

8. แบบสัมภาษณ์ (Interview)

แบบสุดท้ายของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์ของการใช้แบบสัมภาษณ์นี้มีหลายประการ คือ (1) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบว่าเขาอยู่ในระดับใด (2) เพื่อเป็นการแสดงว่าการปฏิบัติงานของเขานั้นเป็นที่ยอมรับ (3) เพื่อแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร (4) เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของเขาใน

ปัจจุบัน (5) เพื่อพัฒนาและเตรียมตัวเขาให้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า (6) เพื่อแจ้งให้ทราบว่าเขาสามารถจะทำให้ตนเองเจริญก้าวหน้าในองค์กรได้อย่างไร (7) เพื่อเป็นการบันทึกผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และ (8) เพื่อเป็นการเตือนเจ้าหน้าที่บางคนว่า จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น

Maier ได้เสนอระบบของการสัมภาษณ์ 3 ระบบ คือ (1) ระบบบอกเล่าและขายความคิด (Tell and Sell Method) (2) ระบบบอกเล่าและรับฟัง (Tell and Listen Method) และ (3) ระบบแก้ไขปัญหา (The Problem Solving Method) (Maier, 1958 : 28)

3.1 ระบบบอกเล่าและขายความคิด (Tell and Sell Method)

วัตถุประสงค์ประการแรกของระบบ Tell and Sell ก็คือ เพื่อที่จะสื่อสารผลของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะกระทำได้เพื่อให้เขาได้ดำเนินตามแผนงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การสัมภาษณ์โดยใช้ระบบนี้ จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะเป็นอย่างมาก ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความสามารถที่จะชักชวนและกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้เปลี่ยนไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ ระบบนี้จะยุ่งยากถ้าผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อต้านการประเมินผลงานของเขา และถ้าหัวหน้างานเป็นคนประเภทที่ชอบป้องกันตัวเอง สถานการณ์นี้อาจจะไม่ใช่ที่นายคนใดคนหนึ่งจะแก้ได้ แต่ก็มีได้หมายความว่าวิธีนี้จะไม่มีประโยชน์เสียทีเดียว เพราะอย่างน้อยที่สุดก็เป็นการบอกผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าเขาทำหน้าที่ให้แก่องค์กรดีมากน้อยเพียงใด ถ้าเขายังมีข้อบกพร่องในหน้าที่ก็จะ เป็นโอกาสให้เขาได้แก้ไขตัวเอง อย่างไรก็ตาม บางครั้งเจ้าหน้าที่ก็มีวิธีการของเขาเองในการปฏิบัติงาน และไม่ต้องมีการจะเปลี่ยนแปลง ในกรณีเช่นนี้ หัวหน้าจะต้องนำวิธีการใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิด

ความเปลี่ยนแปลง วิธีการอันหนึ่งคือ การใช้วิธีการบังคับ (Operative approach) และอีกวิธีหนึ่งคือ ระบบการให้รางวัล (Substitution method) วิธีการบังคับคือระบบที่ใช้การลงโทษและการชว่ว่าจะให้พื้นที่ถ้าหากปฏิบัติที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ระบบที่สองคือระบบการให้รางวัลกับเจ้าหน้าที่ที่ยินยอมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของเขา (Maier, 1958 : 28)

ระบบการบอกเล่าและขายความคิด สามารถจะนำมาใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพกับเจ้าหน้าที่ที่ยังใหม่และอ่อนวัย เพราะพวกเขายังไม่มีประสบการณ์และยังรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน พวกเขาค่อนข้างจะเกรงกลัวหัวหน้า เพราะตำแหน่ง ความรู้ และประสบการณ์ที่มีมากกว่า อย่างไรก็ตาม ระบบนี้อาจจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ถ้าเจ้าหน้าที่คิดว่า ผลการประเมินของเขาไม่ยุติธรรมทัศนคติของเขาที่มีต่อองค์กรจะเปลี่ยนไป ความสัมพันธ์ระหว่างเขาและหัวหน้าจะตึงเครียด และจะเป็นหนทางนำไปสู่ความเสื่อมขององค์กร

3.2 ระบบบอกเล่าและรับฟัง (Tell and Listen Method)

จุดมุ่งหมายของระบบนี้เพื่อจะแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หลังจากนี้เจ้าหน้าที่ทราบผลการประเมินแล้ว หัวหน้าก็จะสังเกตปฏิกิริยาของเจ้าหน้าที่ ระบบนี้ก็ยังเป็นปัญหาเพราะบทบาทของผู้สัมภาษณ์ดูเหมือนจะยังคลุมเครือ เพราะอำนาจหน้าที่ของเขานั้น คือ เขาจะต้องเป็นผู้ตัดสิน จะต้องรับฟังข้อมูลตอบกลับในด้านลบขององค์กร และจะต้องสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่แสดงออกถึงความรู้สึก อึดอัดที่มีต่อองค์กร จุดประสงค์ของระบบนี้เพื่อป้องกันการขัดแย้งกันระหว่างลูกน้อง เพราะว่าหัวหน้าเล่นบทบาทของผู้รับฟัง และยังเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สัมภาษณ์ (หัวหน้า) และผู้ถูก

สัมภาษณ์ (ลูกน้อง) ทั้งในระหว่างเวลาการสัมภาษณ์ และหลังการสัมภาษณ์ ไปแล้ว

ระบบนี้มีคุณค่ามาก เพราะผู้สัมภาษณ์อาจจะได้ผลประโยชน์จากความคิดของลูกน้องเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น ความคิดเหล่านี้อาจครอบคลุมคำแนะนำและระบบในการทำงาน การมอบหมายให้รับผิดชอบงาน เป็นต้น นับเป็นสิ่งสำคัญที่ว่าความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมาจากเจ้าหน้าที่ (พนักงาน) ให้ได้ถูกรวบรวมขึ้นเป็นปรัชญาขององค์การ

3.3 ระบบแก้ไขปัญหา (The Problem Solving Method)

วัตถุประสงค์ของระบบแก้ไขปัญหาก็เพื่อที่จะให้หัวหน้างาน มีโอกาสช่วยเหลือพนักงานแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขาให้ดีขึ้น ในระบบนี้ผู้สัมภาษณ์ได้เปลี่ยนบทบาทของเขามาเป็นผู้ช่วยเหลือพนักงาน ทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็มีจุดสนใจร่วมกัน คือ แสวงหาหนทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น เมื่อพนักงานยอมรับความช่วยเหลือของหัวหน้างาน เขาก็ยอมที่จะตั้งแง่ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของเขา อย่างไรก็ตามเมื่อหัวหน้าไม่คอยจะพอใจผลงานของเขานัก พนักงานก็จะพยายามปกปิดจุดบกพร่องของตน และจะไม่ยอมกล่าวถึงเลย ด้วยเหตุนี้ หัวหน้าจะต้องพยายามหาวิธีการแบบอื่น ๆ ที่จะให้ทราบจุดสนใจของพนักงาน เพื่อให้เขาได้ตรวจสอบตัวเองและงานของเขา

ในการใช้ระบบนี้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องระมัดระวังในการตั้งคำถามเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งคำตอบที่สมบูรณ์ การใช้คำถามเชิงสำรวจ มีความเหมาะสมมากที่สุดในการที่จะดึงเอาคำตอบมาให้ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะเป็นคำถามที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม กระตุ้นให้เกิดความคิดหรือวิธีอื่น ๆ ซึ่งระบับไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในการสัมภาษณ์ และถูกสัมภาษณ์ของทั้งสองฝ่าย ข้อดีของ

ระบบนี้ก็คือ (1) เป็นการรวบรวมความคิดของทั้งหัวหน้าและลูกน้อง (2) เป็นการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสาร ไปสู่เบื้องบน (3) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการแบ่งชั้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำองค์การไปในทางที่ดีขึ้น

Maier เห็นว่า ความชำนาญของผู้สัมภาษณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จในการสัมภาษณ์ ยิ่งไปกว่านั้น จุดมุ่งหมายของผู้สัมภาษณ์จะเป็นเครื่องตัดสินได้ว่าเขาควรจะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบใด เพราะการใช้ระบบที่เหมาะสมนั้นจะยังเป็นการช่วยผู้สัมภาษณ์มากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างของงานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ คือ งานวิจัยที่จัดทำในสาขาใหญ่ของ General Electric Company โดย Maier, Kay และ French ซึ่งปรากฏในบทความชื่อ "Split Roles in Performance Appraisal" ในวารสาร Harvard Business Review ประจำเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1965 ระบบที่เขาใช้ในการประเมินคุณค่าเรียกว่า "Work Planning and Review (WPAR)" การใช้ระบบนี้ยึดหลักการรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล โครงการการอบรมระยะสั้นในการใช้การประเมินคุณค่าแบบดั้งเดิมและเทคนิคในการใช้วิธีการสัมภาษณ์ ได้ถูกจัดขึ้นสำหรับผู้จัดการ โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนโดยผู้จัดการสาขาและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ซึ่งทำให้พนักงานมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานและถูกสัมภาษณ์เป็นประจำทุกปี การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การสัมภาษณ์ในแบบดั้งเดิม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือน (2) พัฒนาการ

ของการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการทดสอบผลของการมีส่วนร่วมในงานนี้ เขาจึงจัดแบ่งผู้สัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ใช้วิธีการที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมอย่างมาก และกลุ่มที่สอง ใช้วิธีการแบบการมีส่วนร่วมน้อย กลุ่มแรกของผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ จะต้องบอกให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เตรียมเป้าหมายด้วยตนเองในการที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กลุ่มที่สองของผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ จะต้องตั้งเป้าหมายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในบทบาทที่ตนเป็นหัวหน้างานมีอำนาจเต็มคือ ลักษณะการประเมินในแบบดั้งเดิมนั่นเอง

ระบบ WPAR มีลักษณะเป็นแบบบุคคลต่อบุคคล ในกลุ่มแรกซึ่งใช้แบบการมีส่วนร่วมมากนั้น พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดตั้งเป้าหมายเพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ระบบนี้มีหลักเช่นเดียวกับความคิดของ McGregor ซึ่งเขาได้กล่าวไว้ในบทความอันมีชื่อเสียงของเขาชื่อ "An Uneasy Look at Performance Appraisal" ในวารสาร *Harvard Business Review* ฉบับประจำเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ค.ศ. 1967 กลุ่มที่สองซึ่งใช้วิธีการแบบการมีส่วนร่วมน้อยนั้น หัวหน้าเป็นผู้ทำการประเมินคุณค่าด้วยตัวของเขาเองซึ่งคล้ายคลึงกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบดั้งเดิม

หลังจากการศึกษาและทดลองโดยใช้วิธีการทั้ง 2 แบบแล้ว เขาก็ได้พบข้อที่น่าสนใจหลายประการ คือ (1) การวิพากษ์วิจารณ์จะมีผลในทางลบในการรักษาเป้าหมายขององค์กร (2) การชมเชยเป็นผลเพียงเล็กน้อย (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้ประโยชน์มากที่สุดถ้าได้ตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเอาไว้แล้ว (4) การให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องควรเป็นแบบวันต่อวัน ไม่ใช่สิ่งที่จะทำกันเป็นครั้ง (5) การที่หัวหน้าและลูกน้อง (พนักงาน) ได้ร่วมกันจัดตั้งเป้าหมายขององค์กรนั้น มีผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น (6) คำถามสัมภาษณ์ที่คิดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นนั้น ไม่ได้ควรนำ

มาใช้ในการพิจารณาเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นพนักงานด้วย (7) การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดตั้งเป้าหมายขององค์กรทำให้เกิดผลเป็นที่พึงพอใจของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใดจึงจะเหมาะสม : แบบข้อเขียนหรือแบบสัมภาษณ์

โดยปกติห้องสมุดทุกแห่งควรมีแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แต่จะเป็นแบบใดจึงจะเหมาะสมกับห้องสมุดแห่งไหนนั้น ควรจะมีการทบทวนกันเสียก่อน ข้อที่น่าสนใจว่าควรจะเลือกวิธีการแบบใดจึงจะเหมาะสมสำหรับห้องสมุดชนิดไหน จะสามารถค้นหาได้จากบทความของ David Peele "Evaluating Library Employees: Written Appraisals or Oral Assessments?" ในวารสาร *Library Journal* ฉบับเดือนกันยายน ค.ศ. 1972

Peele ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของความจำเป็นในการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแบบในห้องสมุดที่แตกต่างกัน เขากล่าวว่า เขาเคยเข้าใจผิดว่า วิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในประเทศอังกฤษนั้น สามารถจะนำมาใช้กับห้องสมุดในสหรัฐอเมริกาได้ด้วย (Peele, 1972 : 2203) แต่หลังจากที่เขาได้ไปเยี่ยมชมห้องสมุดในประเทศอังกฤษและไอร์แลนด์แล้ว เขาก็พบว่า ห้องสมุดในประเทศทั้งสองนิยมใช้การประเมินผลงานโดยการสัมภาษณ์และแบบไม่เป็นทางการ เขากล่าวว่า จากรายงานของ E.V. Corbett ซึ่งเป็นหัวหน้าบรรณารักษ์ แห่งกรุงลอนดอนในเขตจังหวัด Wandsworth เขียนไว้ว่า มีห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่เพียง 8 แห่ง ใน 26 แห่งที่ใช้แบบการประเมินผลงานที่เป็นแบบทางการ คือ เขียนกรอกข้อความในแบบฟอร์ม และมีห้องสมุดวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวใน 15 แห่ง ที่ใช้แบบฟอร์มที่เป็นทางการ องค์กรประกอบก็เห็นได้ชัดเจนที่จะทำให้เกิดข้อแตกต่างระหว่างทั้งสองประเทศ เรื่องการใช้แบบการประเมินผล

งานก็คือ จำนวนของบุคลากรและเงื่อนไขของคุณสมบัติ
 ตำแหน่งวิชาชีพ ห้องสมุดในสหรัฐอเมริกาใหญ่กว่าและมี
 บุคลากรมากกว่าห้องสมุดในประเทศอังกฤษ ด้วยเหตุนี้
 การใช้แบบการประเมินผลงานที่เป็นข้อเขียนจึงสะดวก
 รวดเร็วและเหมาะสมกว่าสำหรับห้องสมุดในสหรัฐ
 อเมริกา ยิ่งไปกว่านั้น ข้อกำหนดของคุณสมบัติทางด้าน
 วิชาชีพบรรณารักษศาสตร์ของนักศึกษาปริญญาโท ใน
 ประเทศอังกฤษมีประสบการณ์มากกว่านักศึกษาระดับ
 เดียวกันในสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ก่อนที่นักศึกษา
 บรรณารักษ์ในประเทศอังกฤษจะได้รับอนุญาตจาก
 สมาคมห้องสมุดให้ประกอบอาชีพบรรณารักษ์นั้น เขา
 จะต้องผ่านการฝึกงานห้องสมุดเป็นเวลา 6 สัปดาห์ การ
 ศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท 1 ปี การศึกษาระดับ
 ปริญญาโท 2 ปี หรือ 3 ปี Joint Honours Degree
 Program (Peele, 1972 : 2205) อย่างไรก็ตามโรงเรียน
 บรรณารักษ์บางแห่งในอังกฤษมีข้อกำหนดสำหรับการ
 ฝึกงานเพียง 4 สัปดาห์เท่านั้น แต่ถึงกระนั้นระยะเวลา
 การฝึกงานในประเทศอังกฤษก็ยังนานกว่าโรงเรียน
 บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งยังมีบางแห่ง
 ที่ไม่ได้มีข้อกำหนดว่าจะต้องผ่านการฝึกงานเลย

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งของการที่ห้องสมุด
 ในประเทศอังกฤษหลีกเลี่ยงการใช้แบบประเมินผลงาน
 ด้วยข้อเขียนก็คือ ห้องสมุดประชาชนทุกแห่งเป็นส่วน
 หนึ่งของการปกครองท้องถิ่น บรรณารักษ์ของห้องสมุด
 มีฐานะเป็นเจ้าของพื้นที่ของส่วนปกครองท้องถิ่น ผู้ซึ่งอยู่
 ภายใต้การควบคุมของ Establishment Officer จึงไม่
 เป็นการจำเป็นที่จะต้องเป็นเจ้าของที่ฝ่ายบุคลากร (Per-
 sonnel Officer) ในห้องสมุด เมื่อไรก็ตามที่บรรณารักษ์
 ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีผลไม่เป็นที่น่าพอใจ
 เขาจะได้รับโอกาสให้เลือกได้ 3 ประการ คือ (1) เขาอาจ
 จะยอมรับแล้วก็ลาออกไป (2) เขาอาจจะยอมรับหรือไม่
 ยอมรับ แต่ทำงานให้หนักขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด

ของเขา หรือ (3) เขาสามารถจะไม่ยอมรับและไม่ต้อง
 แก้ไขสิ่งใดแต่เขาจะต้องมีเอกสารรับรองเพื่อพิสูจน์
 ผลการปฏิบัติงานของเขาในทางที่ดี ข้อแตกต่างที่สำคัญ
 และน่าสนใจระหว่างบรรณารักษ์ในสหรัฐอเมริกา และ
 อังกฤษก็คือ ทั้งบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชนวิทยาลัย
 และมหาวิทยาลัยของอังกฤษมีสภา (Body) ซึ่งเขา
 สามารถจะขอความช่วยเหลือได้เมื่อเขารู้สึกว่าไม่ได้รับ
 ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการประเมินผลแบบอังกฤษ คือ ให้เขียน
 รายงานแบบง่าย ๆ และไม่เป็นทางการหลังจากการ
 สัมภาษณ์พนักงานแล้ว เป็นที่ยอมรับกันว่า การ
 สัมภาษณ์นั้นดีกว่าการเขียน เพราะคนส่วนใหญ่จะพูด
 ได้มากกว่าเขียน ยิ่งไปกว่านั้นความลำเอียงจะเห็นได้
 เด่นชัดในการสนทนามากกว่าการเขียน และสิ่งสำคัญ
 ที่สุดก็คือ คนอังกฤษมีความรู้สึกที่ค่อนข้างรุนแรงเกี่ยว
 กับการเข้าไปยุ่งเกี่ยวในเรื่องส่วนตัวของบุคคลอื่น แม้
 จะเป็นเพียงพนักงานก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเขาจะถือ
 ว่าไม่เป็นการสมควรเลยที่จะนำเรื่องส่วนตัวของบุคคล
 ใดไปตีพิมพ์ในรายงานประจำปี

Peele ยังได้เสนอแนะการประเมินผู้ใช้ "user
 evaluation" โดยวิธีเขียน และหัวหน้าบรรณารักษ์ควร
 จะหาข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสนทนากับผู้ใช้ห้องสมุด
 เรื่องบริการที่ได้รับ ความพึงพอใจ หรือข้อบกพร่อง
 ที่ควรปรับปรุง นอกจากนี้ เขายังคิดระบบการแจ้งผล
 (Results method) ซึ่งได้ทดลองใช้กับการบริการห้อง
 สมุดใน Leicestershire County ความคิดหลักของระบบ
 ของเขาเหมือนกับหลัก Management by Objectives
 (MBO) ของ Peter Drucker กล่าวคือ หัวหน้า
 และลูกน้องร่วมกันจัดตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
 และแสดงความคิดเห็นเพื่อหาหนทางที่ดีที่สุดที่จะให้
 บรรลุวัตถุประสงค์นั้นในช่วงสุดท้ายของงาน ทั้งสอง
 ฝ่ายก็จะมาพบกันอีกเพื่อที่จะประเมินผลความก้าวหน้า

ตั้งเป้าหมายใหม่ และทบทวนการปฏิบัติงาน Peete ยอมรับว่า วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะพนักงานเป็นผู้ตั้งเป้าหมายก่อนการลงมือปฏิบัติงาน เป็นการช่วยให้เขาได้ดำเนินงานไปตามจุดหมายที่ตั้งไว้

ห้องสมุดในสหรัฐอเมริกา ซึ่งนิยมใช้วิธีการประเมินผลแบบข้อเขียน ก็ยังมีปัญหาในการเลือกแบบที่เหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้นปัญหาหลักก็คือ การประเมินผลพนักงานก็ยังขึ้นอยู่กับทักษะในการเขียนและเวลาที่หัวหน้างานจะมีให้กับการเขียนรายงานนั้น โดยปกติการเขียนรายงานเป็นแบบความเรียงจะเสียเวลามากกว่าและยากกว่าในการเปรียบเทียบเอาจากผลสรุป นั่นคือเหตุผลที่ห้องสมุดส่วนใหญ่นิยมใช้การประเมินผลโดยการกรอกแบบฟอร์ม อย่างไรก็ตามการประเมินผลโดยใช้แบบฟอร์มนั้น เป็นการทำงานเพียงระดับเสมียนเท่านั้น และการใช้แบบฟอร์มนั้นก็เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่เกิดจากความคิดของตนเอง และเพื่อลดภาระงานของหัวหน้าด้วย การประเมินและการตีความถูกทำโดยเจ้าหน้าที่ในแผนกบุคลากร ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความลำเอียงโดยมิได้ตั้งใจเพราะว่า เจ้าหน้าที่ในแผนกบุคลากร ไม่สามารถที่จะให้การประเมินที่ยุติธรรมได้ เพราะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานแต่ละคนไม่เพียงพอ ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่จัดหุ้หนังสือและทำบัตรรายการคนหนึ่งสามารถจัดหุ้และทำบัตรได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์เดือนละ 150 เล่มไม่ได้หมายความว่ามีความรู้คุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้าฝ่ายจัดหุ้หนังสือและทำบัตรรายการ จึงอาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณค่าแบบนี้จึงเป็นการวัดปริมาณ ซึ่งมีได้บอกถึงคุณภาพของผู้ถูกประเมินมากนัก

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำสนใจ

นักประเมินผลที่น่าสนใจอีกคนหนึ่ง ผู้ซึ่งใช้ประสบการณ์จากการเป็นผู้จัดการในวงการอุตสาหกรรม

และได้จัดทำนโยบายการประเมินผลงานก็คือ Douglas S. Sherwin จากบทความของเขาเรื่อง "The Job of Job Evaluation" ในวารสาร "Harvard Business Review" ฉบับเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ค.ศ. 1957 เขากล่าวไว้ว่า วิธีการที่เขาคิดขึ้นนั้นยังไม่เคยมีใครทดลองใช้มาก่อน แต่เขาเองก็ยินดีที่จะเสี่ยงใช้เอง ระบบที่เขาคิดขึ้นมานั้น มีจุดน่าสนใจอยู่ 3 ประการ (1) อำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการจัดสรรงานให้แก่พนักงาน (2) แนวความคิดเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน และ (3) บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรและผู้ร่วมงาน (Sherwin, 1957 : 64) ในองค์กรต่าง ๆ หลายแห่งในปัจจุบันนี้ อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การจัดบุคลากรเข้าประจำในหน้าที่ต่าง ๆ การปรับปรุงงานใหม่ให้ดีขึ้น เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ แต่บางครั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรก็จะรับผิดชอบแทน ถ้าหากผู้จัดการมีงานที่สำคัญมากกว่าที่จะต้องทำในขณะนั้น

อย่างไรก็ตามในชีวิตจริง พนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรในการที่จะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ผู้บริหารจะต้องทำตัวให้คุ้นเคยกับปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากรเพราะว่า บุคลิกภาพของคนนั้น เป็นสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและสัมผัสไม่ได้ (De-Prospo, 1971 : 66) ด้วยเหตุนี้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการประเมินผลงานบุคลากรจึงควรถูกจัดสรรแบ่งไปให้หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ดีกว่าที่จะมอบให้หัวหน้าแผนกบุคลากร ในกรณีที่ผู้จัดการมีงานที่สำคัญกว่าจะต้องทำในช่วงนั้น (Sherwin, 1957 : 64)

Sherwin เห็นว่า คู่มือการปฏิบัติงานควรบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงาน ไม่ใช่สิ่งที่พนักงานปฏิบัติซึ่งถ้าทำเช่นนั้น จุดสนใจก็จะอยู่ที่งาน และถ้าต้องการแสดงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานก็ควรจะบรรยายรายละเอียดเกี่ยว

กับการปฏิบัติงาน แล้วจึงจะมาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าพนักงานมีส่วนสร้างสรรค์ให้แก่องค์กรมากน้อยเพียงไร และในขั้นสุดท้ายนี้เอง จุดสนใจก็จะอยู่ที่พนักงานขององค์กร (Sherwin, 1957 : 65) โดยการใช้นี้ระบบใหม่นี้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรจะบันทึกรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจนเกี่ยวกับข้อกำหนดของงานของผู้จัดการฝ่าย เพื่อเป็นการช่วยให้พวกเขาบริหารงานได้อย่างเฉลียวฉลาด หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรจะได้รับข้อมูลตอบกลับจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ ที่ความและทำรายงานเพื่อมอบแก่ผู้บริหารสูงสุด (Sherwin, 1957 : 70)

ด้วยเหตุที่บรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอยู่ในตำแหน่งอาจารย์ จึงต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบเดียวกับการประเมินผลงานอาจารย์ ปัญหาข้อนี้ ได้เกิดขึ้นกับบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอ แอนต์ เอ็ม แห่งมลรัฐเท็กซัส Hayashikawa บรรณารักษ์คนหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานจากบทความเรื่อง "Library Faculty Evaluation : the Texas A & M Case Hayashikawa" ได้อธิบายถึงขั้นตอนที่พวกเขา และกรรมการได้รับมอบหมายให้จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ ดังนี้

ขั้นแรก กรรมการได้รับมอบหมายให้คิดแบบการประเมินผลที่เป็นทางการ หลังจากการอภิปรายร่วมกันแล้ว กรรมการก็รับแผนซึ่งมีหลักการใหญ่ 2 ประการคือ : (1) แบบการประเมินผลที่ดีควรแสดงให้เห็นถึงทัศนคติต่อการประเมินผลภายในองค์กร ; และ (2) การประเมินผลงานไม่ควรจะเป็นเพียงการประเมินผลถึงกิจกรรมที่ผ่านมาแล้ว แต่ควรจะเป็นโอกาสที่จะจัดตั้ง

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาความเจริญในด้านอาชีพด้วย

ขั้นที่สอง การประชุมบรรดาหัวหน้าแผนกร่วมกัน เพื่อระดมพลังความคิด (Brain-storm) ในการตัดสินใจมาตรฐานของการประเมินผล มาตรฐานถูกจัดกลุ่มรวมกันเป็น 4 หัวข้อ คือ การปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พัฒนาการในอาชีพ และการให้บริการนอกห้องสมุด

ฟอร์มการประเมินผลแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ อันแรกเป็นแบบเรียงความ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อประเมินผลและบันทึกผลการปฏิบัติงาน อีกอันหนึ่งเป็นแบบเลือกข้อที่ต้องการซึ่งแก้ไขปรับปรุงแล้ว เพื่อประเมินทักษะด้านวิชาชีพและความรู้กับเป้าหมายที่วางไว้สำหรับปีต่อไป

เมื่อร่างแบบฟอร์มเสร็จ กรรมการได้เชิญคณาจารย์กลุ่มหนึ่งมาประเมินแบบฟอร์ม โดยใช้การศึกษาเฉพาะกรณีที่ได้เตรียมไว้แล้วเป็นตัวอย่างในการประเมินผลงาน จากการใช้ฟอร์ม คณาจารย์ได้ความคิดหลักซึ่งเป็นข้อดีของทั้ง 2 แบบ เขากล่าวว่า แบบเลือกข้อที่ต้องการแม้ว่าจะง่ายแก่การกรอก ผลการประเมินแต่ก็มีหัวข้อที่คลุมเครือในการที่จะใช้ตัดสินห้องสมุดทุกชนิด แต่ในอีกด้านหนึ่ง แบบที่ใช้เรียงความก็ต้องใช้เวลานานในการประเมินผล ในที่สุดก็ปรากฏว่า แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Texas A & M เป็นแบบที่ให้รายละเอียดสมบูรณ์แบบ ซึ่งเริ่มด้วยส่วนแรกที่บรรยายละเอียดการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงานและจบลงด้วยการประเมินผลงานและคำวิจารณ์ของหัวหน้างานในส่วนที่สอง การใช้ระบบนี้ทำให้ทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องใช้เวลาอย่างมากแต่อย่างไรก็ตามระบบนี้ก็มิได้ให้ข้อคิด และภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและข้อบกพร่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลูกน้องของหัวหน้าแก่ผู้บริหารระดับสูง

ใน ค.ศ. 1977 Scott และ Klasek ได้ผลิตงานวิจัยชิ้นหนึ่งเพื่อหาหนทางในการสร้างแบบการประเมินผลงานของนักโสตทัศนูปกรณ์ โรงเรียนที่ดีกว่าแบบที่มีมาในอดีต (Scott & Klasek, 1980 ; 53-55) นักวิจัยทั้งสองได้ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์และสำคัญยิ่งแก่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า นักโสตทัศนูปกรณ์ของโรงเรียน ไม่ควรถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แบบฟอร์มเดียวกับครูผู้ทำหน้าที่สอน โดยทั่วไปของโรงเรียน

งานวิจัยของเขาเป็นการตรวจสอบขบวนการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักโสตทัศนูปกรณ์ ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในมลรัฐอิลลินอยส์ ความสำคัญของงานวิจัยอยู่ที่การตัดสินใจของนักโสตทัศนูปกรณ์ และเพื่อหาหนทางในการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักโสตทัศนูปกรณ์

ข้อมูลที่ได้มาครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ 3 ด้าน คือ (1) การวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสื่อ (2) การส่งแบบสอบถามไปยังนักโสตทัศนูปกรณ์ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของภาคเหนือของรัฐอิลลินอยส์ 80 แห่ง แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียน การงานในหน้าที่ของนักโสตทัศนูปกรณ์ แบบฟอร์มการประเมินผลงานที่โรงเรียนใช้กับนักโสตฯ เป็นแบบเดียวกันกับที่ใช้ครูอื่น ๆ ในโรงเรียนหรือไม่ แบบฟอร์มการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบ ผู้ตอบมีข้อเสนอแนะใด ๆ เกี่ยวกับแบบฟอร์มบ้าง ยังมีระบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากแบบฟอร์มที่ผู้ตอบได้รับหรือไม่ และ (3) การวิเคราะห์แบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้

จากข้อมูลที่ได้รับ ผลปรากฏว่านักโสตทัศนูปกรณ์ก็จะถูกประเมินผลด้วยมาตรฐานอันเดียวกันกับครูอื่น ๆ ทั่วไปในโรงเรียน

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมซึ่งกล่าวถึงประสิทธิภาพของสื่อ ปรากฏว่านักโสตทัศนูปกรณ์ ควรจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ความสามารถในการสอนเกี่ยวกับโสตทัศนูปกรณ์ การเลือกสรรและการจัดหาโสตทัศนูปกรณ์ การจัดเก็บการจัดการและการนำออกให้ยืมโสตทัศนูปกรณ์ การปรึกษาหารือกับครูอื่น ๆ การผลิตโสตทัศนูปกรณ์ ความรับผิดชอบในวิชาชีพ การมีมนุษยสัมพันธ์และการวิจัย

สรุปผลจากข้อคิดเห็นของผู้ตอบได้ว่า นักโสตทัศนูปกรณ์ของโรงเรียนควรได้รับการประเมินผลงานโดยผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ ทั้งแบบข้อเขียนและแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการแสดงความเชี่ยวชาญพิเศษของผู้ถูกประเมินในเครื่องมือชนิดใดชนิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของเขาเพื่อประกอบการประเมินผลงาน ก็ควรให้มีการสาธิตการใช้ด้วย นักโสตทัศนูปกรณ์ผู้มีความรู้ด้านการสอนควรได้รับการประเมินผลทั้งด้านการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักโสตฯ ด้วย

ผู้วิจัยทั้งสองได้สรุปผลว่า หน้าที่ของนักโสตฯ ในโรงเรียนนั้นมีมากกว่าครูผู้สอนด้านอื่น ๆ ซึ่งได้รวมเอาความรับผิดชอบด้านการบริหาร และงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการไม่เพียงพอที่จะใช้เกณฑ์การประเมินผลงาน อันเดียวกันกับครูผู้สอนอื่น ๆ

ในขณะที่หัวหน้างานห้องสมุดทั้งหลายพยายามค้นหาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในห้องสมุดเป็นเวลาหลายปี ใน ค.ศ. 1974 ห้องสมุด Shropshire County ก็ได้นำระบบที่คิดขึ้นเองมาใช้ (Messenger, 1975 : 179-189) แบบฟอร์มของระบบนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นแบบบังคับให้เลือกตอบ (forced or controlled choice) กับส่วนที่ให้เสรีภาพในการแสดงข้อคิดเห็น (guided free expression) ส่วนแรกคือส่วนที่เป็นแบบบังคับให้เลือกตอบ

นั้นคล้ายคลึงกับแบบเลือกข้อที่ต้องการ มีข้อดีคืออยู่ในรูปแบบเดียวกัน การรวบรวมคำตอบทำได้อย่างรวดเร็ว และง่ายแก่การที่จะอ้างถึง ในกรณีที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถ จุดอ่อน ความกระตือรือร้นและบุคลิกภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้ประเมินผลควรใช้แบบการประเมินแบบที่สอง เพื่อที่จะได้แสดงความกิตติเห็นด้วยถ้อยคำสำนวนของตนเองได้อย่างเต็มที่และเท่าที่ ต้องการ

เจ้าหน้าที่ห้องสมุดจะได้รับแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่วันแรกของการปฏิบัติหน้าที่ในห้องสมุด การประเมินผลงานจะมีขึ้นเป็นครั้งแรกหลังจากทำงานไปแล้วได้ 3 เดือน และเมื่อเวลาผ่านไป 6 เดือน ก็จะมีการประเมินผลครั้งใหญ่ และหลังจากนั้นก็จะมีการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี ผู้ทำหน้าที่ประเมิน คือ หัวหน้าบรรณารักษ์ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หลังจากการประเมินผลโดยใช้แบบเขียนแล้ว ก็จะมาด้วยการสัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่ทั้งฝ่ายหัวหน้าบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ได้ถกเถียงและวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับรายงานการประเมินผล อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานมิใช่จะเป็นเครื่องมือแก้ไขข้อบกพร่องทั้งหลายทั้งมวล มันอาจจะเป็นเพียงการเปิดเผยหรือชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดในองค์การ ซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไขเท่านั้น

การประเมินผลในทางกลับกัน (Reverse evaluation)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานส่วนใหญ่จะมีแต่การประเมินผลลูกน้องหรือเจ้าหน้าที่ อย่างไรก็ตามปรากฏว่า ใน ค.ศ. 1979 ณ ศูนย์สุขภาพแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี (University of Tennessee Center for the Health Sciences) ได้มีการคิดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า หรือ

อาจจะเรียกว่าเป็นการประเมินผลงานในทางกลับกัน เพราะในครั้งนี้นักน้องจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า (Martin, 1979 : 26 : 28)

ณ ศูนย์แห่งนี้ ได้มีความพยายามที่จะนัดประชุมเพื่อสร้างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าถึง 2 ครั้ง ครั้งแรกเป็นการนัดประชุมของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ผู้ช่วยบรรณารักษ์เสนอว่า หัวหน้าบรรณารักษ์ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้อง ควรจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยลูกน้องเช่นเดียวกัน ผู้ช่วยบรรณารักษ์เป็นผู้จัดเตรียมแบบฟอร์มมาล่วงหน้าแล้วนำมาแก้ไขเพิ่มเติมในการประชุมบุคลากรในครั้งนั้น ในข้อตกลงนั้น ได้จำกัดลงไปว่าบุคลากรมีสิทธิ์จะประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าฝ่ายของตนเท่านั้น แต่ถ้าเจ้าหน้าที่คนใดต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการตัวก็สามารถทำได้ และเป็นมติของที่ประชุมว่า เจ้าหน้าที่ไม่ต้องเซ็นชื่อในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า แต่ก็ปรากฏว่ามีเจ้าหน้าที่ 5 คนที่เซ็นชื่อลงในแบบฟอร์ม และเป็นที่น่าสังเกตว่า ผลจากการประเมินผลของการปฏิบัติงานของหัวหน้าบรรณารักษ์โดยลูกน้องที่ได้เซ็นชื่อในแบบฟอร์มผลเช่นเดียวกันกับการประเมินผลโดยลูกน้องที่ไม่ได้เซ็นชื่อในแบบฟอร์ม

ในปีต่อมา (ค.ศ. 1980) ก็ได้มีการกำหนดให้เซ็นชื่อในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าบรรณารักษ์ ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานปรากฏดังนี้ คือ (1) การประเมินผลแบบทั่ว ๆ ไป มีเปอร์เซ็นต์สูงกว่าเมื่อยังไม่ได้กำหนดให้มีลายเซ็น (2) การประเมินผลที่ได้รับคะแนนส่วนใหญ่มาจากพวกบรรณารักษ์มากกว่าเจ้าหน้าที่ทั่วไป และ (3) ค่าขอบที่สมบูรณ์คือทั้งส่วนที่เป็นแบบเลือกข้อที่ต้องการและแบบมีข้อกิตติเห็น ได้รับคะแนนน้อยกว่าครั้งแรก เพราะในครั้งหลังนี้ ผู้ประเมินผลต้องเซ็นชื่อในแบบฟอร์ม

การทดลองใช้ระบบการประเมินผลแบบกลับกัน (Reverse evaluation) ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างไรก็ตาม Martin มีความเชื่อมั่นว่าการใช้วิธี MBO (Management by Objectives) ซึ่งมีการทบทวนใหม่เพื่อรวมเอาการประเมินผลหัวหน้าหน่วยงานด้วยจะทำให้ได้รับประโยชน์มากมาย เพราะนับเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยกระทำอยู่ในอดีตไปสู่สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ในอนาคต

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้อำนวยการโรงเรียนบรรณารักษ์

ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า ห้องสมุดไม่ใช่องค์การที่ค้ำกำไร เพราะไม่ได้ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายแต่เป็นแหล่งให้บริการแก่ผู้ใช้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ห้องสมุดเป็นองค์การที่ให้บริการ และเพื่อจะให้มีองค์การที่ดี มีบริการที่ดีเยี่ยม บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอันหนึ่ง บุคลากรห้องสมุดส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนด้านวิชาชีพมาจากโรงเรียนบรรณารักษ์ ซึ่งเป็นสถานที่ที่ให้การฝึกฝนทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับงานห้องสมุด ก่อนที่นักเรียน บรรณารักษ์ จะมาเป็นบรรณารักษ์ที่ดีได้นั้น เขาจะต้องได้รับการศึกษาและการฝึกฝนจากโรงเรียนบรรณารักษ์ที่ดีเสียก่อน

โรงเรียนบรรณารักษ์ก็คือองค์การที่ผลิตบรรณารักษ์ผู้มีความสามารถ ในองค์การนี้สิ่งงานที่ยุงยากซับซ้อน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีผู้อำนวยการผู้มีความสามารถมาดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้ การเป็นผู้นำที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ดังนั้น จึงได้มีการพิจารณาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนบรรณารักษ์

จากงานวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนบรรณารักษ์เป็นจำนวนมากยอมรับว่าการประเมินผลของนักเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของ

โปรแกรมการสอน ดังตัวอย่างการแจกแบบฟอร์มการประเมินผลการทำงานของผู้อำนวยการให้แก่นักเรียนบรรณารักษ์ของ School of Library Science แห่ง George Peabody College for Teachers (Gleaves, 1974 : 147-156) หลังจากการประเมินผลแล้ว แบบฟอร์มทั้งหมดจะถูกส่งไปให้ผู้อำนวยการเพื่อตรวจสอบแล้วจึงจะส่งต่อไปพร้อมคำวิจารณ์ให้อาจารย์ผู้สอน การประเมินผลการทำงานของนักเรียนเป็นข้อเตือนใจแก่คณะผู้สอนเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของเขาในการปฏิบัติงาน และเป็นที่คาดหวังกันว่า มันจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนบรรณารักษ์

เพื่อที่จะให้มีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์ คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินขอบเขตของการประเมินผลดังนี้ 1) การบริหาร (ความสามารถในการจัดและจัดการในองค์การ) 2) การให้คำแนะนำ (การสอนและหลักสูตร) 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ 4) บุคลิกภาพและกิจกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานอันสุดท้ายที่ได้รับการพัฒนาเพื่อใช้ในโรงเรียนบรรณารักษ์ คือแบบสอบถามของแผนกจิตวิทยาที่ปรับปรุงแล้ว ในขณะที่เดียวกันคณะกรรมการก็ได้ตรวจสอบและศึกษางานวิจัยชิ้นหนึ่งที่กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินงานโดยคณะกรรมการเอง คือ การประเมินผลงานของสำนักงานอธิการบดีแห่งมหาวิทยาลัย Vanderbilt University งานวิจัยชิ้นนี้เปิดเผยว่า เจ้าหน้าที่บริหารชั้นสูง คือ ผู้ที่ชอบเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความคล่องแคล่ว รักความก้าวหน้า และเป็นนักจัดการที่อยู่ในภาวะฉุกเฉินตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการของโรงเรียนบรรณารักษ์แห่งมหาวิทยาลัย George Peabody ตัดสินใจเลือกเอาแบบสอบถามที่มีรายละเอียด ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเชื่อถืออย่างกว้างขวางในวงการ แล้วนำมาปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ของที่นี่

แบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ประกอบด้วย คำถามหลัก 16 คำถาม ได้ถูกส่งไปยังคณาจารย์และหรือนักศึกษา (ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับคำถามที่จะถาม) ส่วนแรกของแบบสอบถามครอบคลุม (1) การเป็นประธานของการประชุมแผนก (2) ความสัมพันธ์ของผู้อำนวยการกับอาจารย์แต่ละคน (3) ความสัมพันธ์ของผู้อำนวยการกับนักศึกษา (4) บทบาทและความพยายามของผู้อำนวยการต่อโครงการการพัฒนาและความสัมพันธ์กับโครงการอบรมในปัจจุบัน (5) ความสัมพันธ์ของผู้อำนวยการกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยกับแผนกอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย กับสมาคมห้องสมุดแห่งชาติ แห่งรัฐและแห่งท้องถิ่น และ (6) เป็นการประเมินเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับผู้อำนวยการ

ผลของการประเมินทำให้เกิดทัศนคติที่ดีขึ้นในเรื่องข้อดีและข้อเสียของการบริหารโรงเรียนบรรณารักษ์ คำตอบส่วนหนึ่งสะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการ และคำตอบบางส่วนสะท้อนให้เห็นถึงข้อดีและปัญหาที่สืบทอดกันมาใน Peabody College ผลของการประเมินผล การปฏิบัติงานผู้อำนวยการครั้งนี้ที่ให้ประโยชน์มากอีกประการหนึ่งก็คือ การจัดลำดับก่อนหลังของความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ

ผู้เขียน (คือผู้อำนวยการของโรงเรียนบรรณารักษ์แห่ง George Peabody College for Teachers) สรุปว่า การทดลองครั้งนี้เป็นก้าวแรกและเป็นการทดลองอันหนึ่ง คณะกรรมการยังไม่ยอมรับว่าระบบนี้เหมาะสมสำหรับโปรแกรมบรรณารักษ์เพราะว่า เป็นการคัด

แปลงมาจากแบบสอบถามทางด้านจิตวิทยา อย่างไรก็ตาม การประเมินผลงานเช่นนี้ควรจะได้ถือปฏิบัติกันเป็นประจำทุกปี

สรุป

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดทั้งในองค์การที่ค้ากำไร และไม่ค้ากำไร ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การธุรกิจได้มีการถือปฏิบัติกันมาก และมีงานเขียนตำราที่เกื้อหนุนมากมาย ผู้บริหารห้องสมุดต่างก็เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการที่ได้คิดแปลงวิธีการประเมินผลงานที่ใช้กันในวงการธุรกิจมาใช้กับวงการบรรณารักษ์ วิธีการที่เป็นที่ยอมรับและใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน คือ MBO (Management by Objectives) ซึ่งเป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในวงการบริหารธุรกิจเป็นครั้งแรกโดย Peter Drucker อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารห้องสมุดยังคงค้นหากระบวนการประเมินผลงานที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในห้องสมุดงานเขียนทางตำราส่วนใหญ่จะมีเนื้อหาเน้นในเรื่องจะประเมินผลการปฏิบัติงาน "อย่างไร" มากกว่าที่จะกล่าวว่า ควรจะประเมิน "อะไร" ที่เกี่ยวกับบุคลากร ข้าพเจ้าคิดว่า ถึงเวลาแล้วที่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาบรรณารักษศาสตร์ควรจะได้ผลิตผลงานที่แนะนำว่า อะไรควรจะเป็นสิ่งที่นำมาประเมินผล องค์ประกอบใดบ้างที่ควรควบคุม และทำไมการประเมินผลงานในอดีตจึงเป็นเครื่องสนับสนุนความสำเร็จในอนาคต

บรรณานุกรม

- Brandwin, L. "Union and Management at the Brooklyn Public Library Join Together in Developing a Service Rating Program." *Library Journal* 100 (Fall, 1975): 267-269.
- DeProspo, E.R. "Personal Evaluation as Impetus to Growth." *Library Trends* (July, 1971): 60-68.
- Fast, E.T. "In-Service Staff Development as a Logical Part of Performance Evaluation." *School Media Quarterly* 3 (Fall, 1974): 35-47.
- Gleaves, E.S. "Evaluation of the Library School Director: A First Step." *Journal Education of Librarianship* 14 (Winter, 1974): 147-156.
- Hayashikwa, D. "Library Faculty Evaluation: the Texas A & M Case." *Texas Library Journal* 51 (Summer, 1975): 68-71.
- Johnson, Majorie. "Performance Appraisal for Librarians-A Survey." *College and Research Library* 33 (September, 1972): 359-367.
- Ladendorf, Janice. "Information Service Evaluation." *Special Libraries* 64 (July, 1973): 273-279.
- Lancaster, F.W. *The Measurement and Evaluation of Library Service*. Arlington, Virginia: Resources Press. c 1977.
- Lewis, Martha. "MBO: Review, Application, and Relationships with Job Satisfaction and Performance." *Academic Librarianship* 5 (January, 1980): 329-334.
- Likert, Rensis. "Motivational Approach to Management Development." *Harvard Business Review* (July-August 1959): 74-83.
- McGregor, D. "An Uneasy Look at Performance Appraisal." *Harvard Business Review* (May-June, 1957): 89-94.
- Maier, Norman, R.F. "Three Types of Appraisal Interview." *Personnel* (March-April, 1958): 28-29.
- Mayfield, H. "In Defense of Performance Appraisal." *Harvard Business Review* 38 (March-April, 1968): 81-87.
- Messenger, M. "Professional Staff Assessment: The Shropshire Pattern." *Library Association Record* 77 (January, 1975): 2-4.
- Meyer, H.M. et al. "Split Roles in Performance Appraisal." *Harvard Business Review* (January-February, 1965): 123-129.
- Peele, D. "Evaluating Library Employees." *Library Journal* 97 (September, 1972): 2803-2807.
- Pollard, F.M., ed. *Proceedings of the Personnel Evaluation Institute*. Personnel Evaluation Institute, Eastern Illinois University, Department of Library Science, 1975.
- Sloan, S. and Johnson, A.C. "New Context of Personnel Appraisal." *Harvard Business Review* (November-December, 1968): 14-16.
- Stone, E.W., ed. *New Directions in Staff Development*. Chicago: Library Administrative Division, ALA, 1971.