



บทที่ ๒

การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(Performance Appraisal)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กร ทั้งนี้ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์การธุรกิจเอกชน (Private Organization) หรือองค์การรัฐบาล (Public Organization)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นเป็นเรื่องลำบากยิ่ง แม้ว่าจะได้มีการนำความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) มาปรับใช้ในการบริหารงานแล้วก็ตาม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal หรือ Employee Evaluation) นับได้ว่าเป็นกระบวนการหรือเป็นเครื่องมือสำคัญชิ้นหนึ่งของงานด้านบริหารงานบุคคลในอันที่จะสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนและพัฒนาให้การทำงานของหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมาย

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้น่าสนใจหลายความหมาย อาทิ :

Joseph Tiffin และ Ernest J. McCormick ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้คือ "ระบบการประเมินบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่มี

ความคุ้นเคยกับงานที่ผู้ถูกประเมินผลงานกระทำงานนั้นอยู่"<sup>๑</sup>

Dale S. Beach ผู้ประพันธ์หนังสือ The Management of People at Work ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้คือ "ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต"<sup>๒</sup>

Wendell French ได้ให้ความหมายไว้คือ "ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้มีการบันทึกข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการบริหารงานและบริหารงานบุคคล"<sup>๓</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง "การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล"<sup>๔</sup>

---

<sup>๑</sup> Joseph Tiffin and Ernest J. Maccormick, Industrial Psychology (Englewood Cliffs, N.J: Prentice - Hall, 1965), p.223.

<sup>๒</sup> Dale S. Beach, The Management of People at Work (New York: Macmillan, 1970), p.320.

<sup>๓</sup> Wendell French, The Personnel Management Process : Human Resources Administration (Boston : Houghton Mifflin, 1964), p. 173-174.

<sup>๔</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕๐.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการไว้ว่า "การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือดีกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่"<sup>๑</sup>

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะอื่น ๆ หลายลักษณะ ดังที่งานจัดการงานบุคคล ฝ่ายวิชาการการจัดการ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย<sup>๒</sup> ได้รวบรวมไว้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ "กรรมวิธีเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เป็นการวัดเนื้องานและคุณค่าของงาน โดยอาศัยหลักวิชาการวิจัย"

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ "กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของงาน โดยวิธีการศึกษาพิจารณาตรวจสอบตามหลักวิทยาการ ซึ่งเป็นการตรวจสอบผลงานโดยใช้วิธีการวัดต่าง ๆ ที่มีการวัดผลต่อเนื่องกัน"

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ "การวัดผลงานและวัดคุณค่าของงานในลักษณะเปรียบเทียบ และการวัดคุณค่านั้น ๆ วัดจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมโดยหลักวิทยาการ"

<sup>๑</sup>สำนักงาน ก.พ. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน"(กรุงเทพฯ : สำนักงาน

ก.พ., ๒๕๒๖.)

<sup>๒</sup>ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย / เป็นชื่อที่หน่วยงานธุรกิจใช้เรียก กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิตทางอุตสาหกรรมและธุรกิจในสาขาวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ อาทิ การจัดการตลาด การจัดการบัญชี การจัดการงานบุคคล การจัดระบบและบริหารงาน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ "เครื่องมือของฝ่ายบุคคลและฝ่ายบริหาร  
ซึ่งช่วยให้ระบบการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพขึ้น"

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ "ระบบหาคูณค่าของบุคคลในแง่ของการ  
ปฏิบัติงาน หรือ การวัดค่าของคนโดยดูจากความสามารถในการทำงาน"

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ "การประเมินคุณค่าของการทำงานของ  
บุคคล"

ทั้งนี้ โดยสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ "การวัดผลงาน  
หรือการตีค่าหรือประเมินงานของบุคคล เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่  
การงานของบุคคลนั่นเอง"<sup>๑</sup>

### ความเป็นมา

อาจจะกล่าวได้ว่า หลักการและแนวความคิดเรื่องการประเมินผลงานได้เริ่ม  
ต้นและวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ ๑๘ ควบคู่กับการตื่นตัว  
และเริ่มพัฒนาความคิดความรู้ทางการบริหาร (Management) ทั้งนี้โดยศึกษาจากหลัก  
การและแนวความคิดที่ได้มีการพัฒนาไปเป็นลำดับ ดังนี้

ในปี ๑๘๘๐ นักทฤษฎีคนสำคัญ Max Weber ได้เสนอความคิดทฤษฎีระบบ  
ราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเชื่อว่าเป็นระบบที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพใน  
การทำงานได้สูงสุด โดยมีสาระนอกจากจะเกี่ยวข้องกับ การจัดการตามสายการบังคับ  
บัญชา ระเบียบกฎเกณฑ์ปฏิบัติแล้วยังได้กล่าวถึง การจัดระบบบันทึกการทำงานของ

---

<sup>๑</sup>สิริวุฒิ หงษ์พานิช. "ปัญหาการประเมินผลงาน" วารสารเพิ่มผลผลิต  
(ธันวาคม ๒๕๑๘) : หน้า ๑๘.

## ผู้ปฏิบัติงานด้วย<sup>๑</sup>

ในปี ๑๘๙๐ ความคิดเกี่ยวกับการคัดเลือก เลื่อนขั้น โดยยึดหลักความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ตามระบบคุณวุฒิ (Merit System)<sup>๒</sup> ได้รับการยอมรับและถือปฏิบัติ กันอย่างกว้างขวาง

ต่อมาในปี ๑๙๐๐ เป็นช่วงที่การบริหารวิวัฒนาการไปสู่ระบบการจัดการตาม หลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) นำเสนอโดย Frederick W. Taylor<sup>๓</sup> มีหลักการสำคัญที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการใช่วิธี การจัดการอย่างเป็นระบบ ตามหลักวิทยาศาสตร์ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standard of Work) และการจัดระบบกำหนดอัตราค่าจ้างแบบรายชิ้น (A Piece Rate System) ยึดหลักความเป็นธรรมและเหมาะสมในการจ่ายค่าตอบแทนในการ ทำงานตามความสามารถเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังได้เสนอหลักการศึกษาวีธีทำงานที่เหมาะสม (Time and Motion Study)<sup>๔</sup> เพื่อนำมาใช้กำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมและขณะเดียวกัน Morris L. Cooke และ Frank Gilbreth ได้ร่วมกันศึกษาวีธีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพที่สุด (One Best Way)

<sup>๑</sup> จีรนารถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์, การจัดองค์การและการบริหาร (นนทบุรี : สถาบันส่งเสริมหนังสือ ปากเกร็ด กรมประชาสัมพันธ์, ๒๕๑๘) หน้า ๘๓.

<sup>๒</sup> เกษม สุวรรณกุล, "การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณวุฒิ" วารสารการบริหาร (พฤษภาคม ๒๕๑๓) : หน้า ๓๗ - ๓๘.

<sup>๓</sup> Frederick W. Taylor ได้สมญาว่าเป็นบิดาของวิชาการจัดการแบบ วิทยาศาสตร์ ในปี ๑๙๐๓ ได้เขียนหนังสือ เรื่อง "The Principle of Scientific Management"

<sup>๔</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี : ไทยพัฒนา การพิมพ์, ๒๕๑๓)

ในปี ๑๙๒๑ Henri Fayol นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้เขียนหนังสือ  
 การจัดการ เรื่อง 'General and Industrial Management' นอกจากนี้จะ  
 เสนอความเห็นที่เกี่ยวกับการจัดการทั่วไปและยังได้เสนอความเห็นในเรื่องการแบ่งงาน  
 กันทำ (Division of Work) การรวบรวมความคิดเห็นอุปสรรคปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน  
 ในองค์กรเพื่อผู้บริหารระดับสูงจะได้ทำการแก้ปัญหา รวมทั้งให้การแนะนำเพื่อปรับปรุง  
 การทำงานด้วย

Harrington Emerson ได้เขียนหนังสือเรื่อง Efficiency as a  
 Basis for Operation and Wages ในปี ค.ศ. ๑๙๑๑ และเรื่อง The Twelve  
 Principles of Efficiency ในปี ค.ศ. ๑๙๑๓ ซึ่งได้กล่าวถึงหลักการพิจารณา  
 ความเป็นไปได้อะไรของการทำงาน การกำหนดผลงานที่ได้มาตรฐานและมาตรฐานผลงานที่  
 ควรยึดถือ<sup>๒</sup>

ในปี ๑๙๓๘ เป็นปีเริ่มแรกแห่งการนำความรู้ด้านจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์มา  
 ประยุกต์เข้ากับศาสตร์ทางการจัดการ นักทฤษฎีที่สำคัญ คือ C. I. Barnard ได้เสนอ  
 ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์กรว่างานจะสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ  
 ความพอใจและสิ่งล่อใจในการทำงาน<sup>๓</sup> และต่อมาภายหลังปี ๑๙๖๐ ความคิดเกี่ยวกับการ  
 การประยุกต์ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ากับการบริหารได้เป็นที่ยอมรับและได้รับการ  
 พัฒนาต่อ ๆ มา

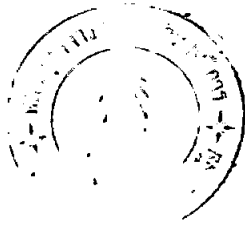
<sup>๑</sup> สมยศ นาวิการ และณัฐทิ รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม  
 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชิตแจกั๊ก, ๒๕๒๐) หน้า ๑๔๐ และ ๑๔๖.

<sup>๒</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๒๑๔ - ๒๑๕.

<sup>๓</sup> ช้างใน โทบูลย์ จ่างเรี่ยน และสมปราณี จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรม  
 บริหารองค์กร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑) หน้า ๘.

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า นักทฤษฎีและนักบริหารต่างกล่าวไว้ว่ามีส่วนช่วยเสนอความคิดและหลักทฤษฎีบางประการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาเป็นลำดับ แม้ว่าจะไม่รัดกุมโดยตรง และก็นับได้ว่ามีหลักเกณฑ์หลายประการที่นำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในเวลาต่อมา

อย่างไรก็ตามอาจจะสรุปลักษณะการประเมินผลงานในช่วงแรก ๆ ระหว่างปี ๑๙๒๐ ถึงปี ๑๙๕๐ ได้ว่า เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานลูกจ้าง แรงงานที่ทำเป็นรายชั่วโมง เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย กำหนดอัตราเงินเดือน โดยนิยมใช้วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นหลัก หรือที่รวมเรียกว่า Merit Rating ส่วนในช่วงหลังปี ๑๙๕๐ เป็นต้นมา ลักษณะการประเมินผลงานมีแนวโน้มครอบคลุมไปถึงการทำงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือผู้ดำเนินการในระดับสูง (Technical and Professional ) และวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการประเมินผลงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่นอกจากจะมุ่งใช้ประโยชน์เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง ดังกล่าวแล้ว ยังประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคคล (Personnel Development) เพื่อวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) และเพื่อวางแผนพัฒนากำลังคน (Career Planning) อีกด้วย และต่อมานิยมเรียกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะหลังว่า "Performance Appraisal" หรือ "Employee Appraisal" ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติและรากฐานมากขึ้น ซึ่งพอจะสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงลักษณะการประเมินผลงานในอดีตและปัจจุบันได้ดังนี้ :



	อดีต	ปัจจุบัน
ลักษณะการประเมิน	Merit Rating	Employee Appraisal
วัตถุประสงค์	ใช้ในการขึ้นเงินเดือน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการปลดออก	พัฒนามุขพลและเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานให้ดีขึ้น
ผู้ถูกประเมิน	คนงานรายชั่วโมง	นักวิชาการ ฝ่ายจัดการ ฯลฯ
ปัจจัยในการประเมิน	เน้นในเรื่องปัจจัยด้านความ ประพฤติกของบุคคล	ผลงานความสำเร็จและการ ทำงาน
เทคนิค	ใช้คะแนนในลักษณะ Rating Scales ใช้สถิติวิเคราะห์ ข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบ กับมาตรฐานที่ผู้ประเมินต้อง การ	ดูจากผลงาน วัตถุประสงค์ที่ได้ ตั้งไว้ร่วมกัน การแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า การประเมินผล งานทั้งกลุ่ม มาตรฐานในการ ทำงาน
การสัมภาษณ์ภายหลัง การประเมินผลงาน	ผู้ประเมินจะชี้แจงว่าทำไม ถึงประเมินอย่างนั้นและ พยายามให้ผู้ถูกประเมินเห็น ด้วย	ผู้ประเมินพยายามที่จะให้ผู้ถูก ประเมินวิพากษ์วิจารณ์และ วิเคราะห์ตน ตลอดจนให้ตั้ง วัตถุประสงค์ในการทำงานเอง โดยคนเป็นผู้ช่วยเหลือและ ปรึกษาแนะนำ

006037

ที่มา : Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work

(New York: The Macmillan, 1970) P.334



อย่างไรก็ตามในบางตำราก็ถือว่า การประเมินผลงานเป็นสิ่งที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นานและถือว่า Walter Dill Scott เป็นผู้ริเริ่มการประเมินผลงานที่เป็นระบบโดยนำเสนอใช้ประเมินผลงานของนายทหารบก เป็นรายบุคคล (Man to Man Rating) ใช้หลักประเมินผลการปฏิบัติงานกันเอง เป็นบุคคลต่อบุคคล<sup>๑</sup> ในปี ๑๙๑๔ ซึ่งในเวลาต่อมาบริษัท ห้างร้าน และองค์การขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาโดยเฉพาะหน่วยงานรัฐบาลกลางและรัฐบาลมลรัฐ ได้ยอมรับ และนำไปปรับใช้ตลอดจนพัฒนาระบบการประเมินผลงานในรูปแบบต่าง ๆ กันอย่างกว้างขวาง

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารงานของหน่วยงานได้หลายลักษณะ การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมช่วยเสริมสร้างการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บังคับบัญชาในฐานะที่จะต้องทำหน้าที่ควบคุมบริหารงานบุคคล สามารถใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดยตรง ทั้งนี้ทำให้สามารถคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพสามารถทราบชี้ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สามารถวินิจฉัยการยกกระดับเลื่อนชั้นโยกย้ายตำแหน่งงานต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ และยุติธรรม สามารถเลือกพิจารณาคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้องมากขึ้น และนอกจากนี้ยังประโยชน์ให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้อย่างรัดกุมและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี อีกด้วย

---

<sup>๑</sup>จรรยา ธีรวิรัฐ "การศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลงานของพนักงานรัฐ-วิสาหกิจและเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลงานของการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ แผนกวิชาการปกครองบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒) หน้า ๑๓.

ในส่วนของผู้ใฝ่บังคับบัญชา ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วย  
ให้สามารถปรับปรุงข้อบกพร่อง และพัฒนาซึ่งความสามารถให้เหมาะสมมากขึ้น ก่อให้เกิด  
ขวัญกำลังใจ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใฝ่บังคับบัญชาต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยสรุปดังกล่าวแล้ว องค์การโดยส่วนรวมย่อม  
จะได้รับประโยชน์ในด้านการบริหารงาน การวางแผนงาน และการบริหารงานบุคคลทั้ง  
องค์การสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ทั้งนี้สามารถพิจารณาลักษณะประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดย  
มีสาระสำคัญดังนี้

๑. ประโยชน์ในการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่  
เห็นได้ชัดเป็นที่นิยมคือ การใช้ประโยชน์ในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือขึ้นเงินเดือน<sup>๑</sup> การ  
มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างความเหมาะสมความเป็นธรรมตามระบบคุณธรรม  
(Merit System) ที่ยึดความสามารถเป็นหลักพิจารณา สร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ  
แก่ผู้บริหารในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนทุกครั้งด้วย ทั้งนี้เพราะนอกจาก ผล  
การประเมินการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมาย  
มาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่แล้วยังแสดงให้เห็นซึ่งความสามารถ (Potential)  
ของพนักงานอีกด้วย

## ๖. เพื่อโอนย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนดังกล่าวแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะยังประโยชน์ในการวินิจฉัยเกี่ยวกับการโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งของหน่วยงานอีกด้วย ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนให้เห็นคุณสมบัติ ความชำนาญ หรือความไม่ชำนาญของพนักงานแต่ละคนได้ด้วยกัน เมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้าย พนักงานจึงสามารถจัดทำได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

## ๓. การพิจารณาให้ออกจากหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะใช้ประโยชน์ในการเลื่อนขั้น โยกย้ายแล้วยังสามารถยังประโยชน์ในการพิจารณาให้พนักงานออกจากหน่วยงานด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบว่าพนักงานคนใดไม่มีความสามารถเหมาะสมกับงานใด หรือไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ หรือไม่ชำนาญงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เลย<sup>๑</sup>

## ๔. เพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคคล

ในปัจจุบัน ในวงการบริหารงานบุคคลเป็นที่ยอมรับกันว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ฉะนั้นการที่หน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าได้จำเป็นต้องมีคนที่มีประสิทธิภาพหลายแขนง และวิธีการสร้างประสิทธิภาพในคน ในการทำงานวิธีการหนึ่งคือการพัฒนา (Development) การประเมินผลการปฏิบัติก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีทั้งการจัดทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

<sup>๑</sup> สำนักงาน, ก.ร. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน", หน้า ๒.

และการประเมินความสามารถของพนักงาน ฉะนั้นข้อมูลจากการประเมินผลงานของพนักงานย่อมจะมีทั้งรูปความต้องการคนในองค์การทั้งลักษณะคุณภาพในอนาคตและปัจจุบัน และจุดบกพร่องของพนักงานในการทำงาน ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากการวางแผนพัฒนาบุคคลดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การโดยส่วนรวมแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนสร้างขวัญในการทำงานให้กับพนักงานเป็นส่วนตัวอีกด้วย

#### ๕. เพื่อตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน

การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นที่จะต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job or Performance) หรือเกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ในการปฏิบัติงานของแต่ละงานไว้ ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องมีมือที่จะช่วยให้หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด น่าพอใจ หรือไม่เพียงใด หากไม่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้ ก็เป็นเรื่องที่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานเองจะต้องศึกษาวิธีการแก้ไขปรับปรุงขีดความสามารถให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งถือວ່ว่าเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานด้วย

#### ๖. ชี้ให้เห็นความก้าวหน้าขององค์การ

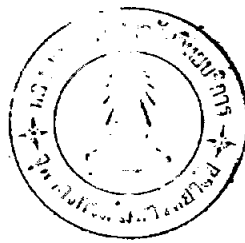
จริงอยู่ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งประเมินผลการทำงานของบุคคลในฐานะผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่หากจะพิจารณาในแง่ที่ว่าหากบุคคลในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งแล้ว ผลงานของหน่วยงานย่อมจะก้าวหน้าขึ้นหมายถึงความสำเร็จ หรือความก้าวหน้าขององค์การเป็นส่วนรวมเช่นกัน ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลงานช่วยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าขององค์การได้ด้วย

### ๓. ช่วยในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

การจัดระบบประเมินผลงานของหน่วยงาน นอกจากจะก่อประโยชน์ต่าง ๆ ข้างต้นแล้วยังอำนวยความสะดวกในเรื่องการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนของหน่วยงานให้ถูกต้องเป็นธรรมมากขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการทำงานเป็นการวัดคุณค่าของการปฏิบัติงาน การวัดผลงานว่าคุณค่ากับค่าจ้างและเงินเดือนที่จัดสรรให้หรือไม่ มีหลายหน่วยงานที่น่าสังเกต เปรียบเทียบอัตราและความถี่ของการขึ้นเงินเดือนกับผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าค่าจ้างและเงินเดือน

### ๔. ช่วยในการสรรหามุคคลเข้าทำงาน

ในหลายหน่วยงานมีระบบการทดลองงาน (Probation) โดยกำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติงานระยะสั้น ๆ ก่อนจะรับเข้าปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกรรมวิธีสรรหามุคคลเข้าทำงาน หลังจากหมกกำหนดการทดลองงาน ก็จะมีการประเมินผลงานทั้งหมดเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหาร หรือฝ่ายบุคคลมีความสะดวก และมั่นใจในการพิจารณาวิญฉัยว่าจะรับบุคคลดังกล่าวเข้าทำงานหรือไม่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งในการสรรหามุคคลภายในหน่วยงานเอง เพื่อบรรจุเลื่อนหรือสับเปลี่ยนตำแหน่ง ก็สามารถนำผลการปฏิบัติงานเดิม หรือผลการทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มากำหนดความเหมาะสมในการบรรจุตำแหน่งใหม่ เลื่อนหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งดังกล่าวได้โดยตรง ฉนั้นจึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์ในเรื่องการสรรหามุคคลเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานทั้งจากภายนอกและภายใน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## ๕. ช่วยสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดทำเป็นระบบแน่นอน ช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาดูแลสอดส่องพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาข้อบกพร่อง และชี้แจงให้แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดมากขึ้น นอกจากนี้เทคนิคการประเมินผลงานในบางเทคนิคช่วยให้เกิดการสื่อสารความแบบสวนทาง (Two-way Communication) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามข้อข้องใจในการทำงาน หรือข้อสงสัยอื่น ๆ ใ้คลาย ฉะนั้นจึงถือว่าการประเมินผลงานช่วยส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ และสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

### ๑๐. แสดงผลงานดีเด่น

ในบางกรณี หน่วยงานสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งการจัดระบบการประเมินผลการทำงานจะมีส่วนช่วยให้ทราบว่าใครมีผลงานดีเด่น ควรได้รับการยกย่องได้อย่างถูกต้อง จึงเป็นประโยชน์อีกด้านหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

### ๑๑. ประโยชน์ในการระงับข้อขัดแย้งบางเรื่องในหมู่พนักงาน

บ่อยครั้งที่เคียดที่พนักงานเกิดข้อขัดแย้งหรือข้อสงสัยในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน โยกย้าย หรือบรรจุแต่งตั้งพนักงานว่าไม่เป็นธรรม หรือไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานแก่องค์กร โดยเฉพาะเรื่องขวัญกำลังใจ ซึ่งอาจลุกลามไปถึงการนัดหยุดงานได้ในตอนท้าย

ฉันทนาการมีระบบประเมินผลงาน จึงเสมือนกับเครื่องที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหา  
 ดังกล่าวไว้หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ดังกล่าวไว้โดยตรง ทั้งนี้เพราะการ  
 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบถูกต้องเป็นเหตุผลอ้างอิงที่สามารถนำมาลงถ่วงถึงและ  
 เครื่องยืนยันเหตุผลความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลได้ทุกเมื่อ

### ๑๒. เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้

การประเมินผลงานนอกจากจะช่วยบอกรู้ความสามารถ ข้อบกพร่องในการ  
 ทำงานของบุคคลแล้ว ยังจะสามารถนำผลที่ได้มาพิจารณาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้  
 เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นอยู่ให้มีความเหมาะสมถูกต้อง ทันสมัยได้ด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารย่อม  
 ไม่ลืมว่าการทำงานที่ดีจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ดี และมีวิธีการ  
 ทำงานที่เหมาะสม

จากการสำรวจการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วย  
 งานธุรกิจอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา พบว่าหน่วยงานดังกล่าวส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ  
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมุ่งประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้าย	๖๖.๐ %
เพื่อขึ้นเงินเดือน	๖๓.๒ %
เพื่อหาความต้องการด้านฝึกอบรม	๖๑.๓ %
เพื่อบำรุงขวัญ	๖๑.๐ %
เพื่อดูความสามารถ	๕๒.๘ %

และจากการสำรวจในเรื่องเดียวกันของสถาบัน National Industrial Conference Board (NICB) พบว่า หน่วยงานธุรกิจอุตสาหกรรม ในสหรัฐอเมริกา<sup>๑</sup>

- ๗๓ % จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ เลื่อนขั้นตำแหน่ง
- ๖๕ % เพื่อประโยชน์ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
- ๖๑ % เพื่อกระตุ้นจูงใจปฏิบัติงาน
- ๔๖ % เพื่อประกอบการวินิจฉัย
- ๒๗ % เพื่อวางรูปงานการทำงาน

### ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไม่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะจัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดหรือมีแบบวิธีปฏิบัติเช่นใด การกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง .โดยทั่วไปมักจะเลือกปัจจัยในค่าประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหล่านี้

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| ๑. คุณภาพของงาน                   | Quality of Work              |
| ๒. ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน | Dependability                |
| ๓. ความกตริริเริ่ม                | Initiative                   |
| ๔. ความสามารถในการเรียนรู้งาน     | Ability to learn the job     |
| ๕. ความสามารถในการปรับตัว         | Adaptability                 |
| ๖. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่   | Responsibility               |
| ๗. การให้ความร่วมมือและประสานงาน  | Co-operation & Co-ordination |
| ๘. การติดต่อกับผู้อื่น            | Dealing with people          |

<sup>๑</sup>Wendell L. French, Personnel Management Process : Human



๙. การตัดสินใจ	Decision making
๑๐. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ	Leadership
๑๑. สุขภาพ	Health
๑๒. ความกระตือรือร้น	Self-Improvement
๑๓. การปรับปรุงตัว	Enthusiastic
๑๔. บุคลิกลักษณะ	Personality
๑๕. ทักษะคติของงาน	Attitude
๑๖. สัมพันธภาพในงาน	Relation with other
๑๗. ความรอบรู้ในงาน	Job knowledge
๑๘. ปริมาณงาน	Quantity of work
๑๙. การวินิจฉัย	Judgement
๒๐. การแสดงออก	Expression
๒๑. ความกึกก้องสร้างสรรค์	Creativity (Creative Idea)
๒๒. การวางแผน - จัดรูปงาน	Planning Organizing Ability
๒๓. การสื่อข้อความ	Skill in Communication
๒๔. ความสามารถในการสร้างเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา	Ability to develop subordinate
๒๕. การมอบหมายงาน	Delegation
๒๖. ความเป็นผู้เคารพในระเบียบข้อบังคับ	Adherence to Regulations
๒๗. วิธีการทำงาน	Method of Working
๒๘. ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ลุล่วงไป	Determination
๒๙. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์	Ability to stand pressure (Emotional Stability)

การเลือกปัจจัยใดควรพิจารณาให้มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติเป็นสำคัญ และไม่ควรเลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ มาประเมินมากเกินไป ในทางปฏิบัติมักเลือกจำนวนปัจจัยที่มาประเมินไม่น้อยกว่า ๗ ปัจจัยและในขณะเดียวกันไม่เกิน ๑๕ ปัจจัย

จากผลการสำรวจแบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัทต่าง ๆ ๕๐ แห่ง ใน  
สหรัฐอเมริกาปรากฏผลความแตกต่างของปัจจัยที่นำมาใช้มากน้อยดังนี้

ปริมาณของงาน (Quantity of Work)	๔๔	ครั้ง
ความร่วมมือ (Cooperativeness)	๓๖	"
ความไว้วางใจได้ (Dependability)	๓๕	"
คุณภาพของงาน (Quality of work)	๓๖	"
ความคิดริเริ่ม (Initiative)	๒๗	"
ความฉลาดไหวพริบ (Intelligence)	๑๗	"
การทำงานสม่ำเสมอ (Attendance)	๑๔	"
การทำงานโดยไม่มีผิดพลาด (Accuracy)	๑๔	"
ความขยันหมั่นเพียร (Industry)	๑๔	"
ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	๑๔	"
ความรู้สึกและท่าทีต่องาน (Attitude)	๑๓	"
บุคลิกลักษณะ (Personality)	๑๓	"
ดุลยพินิจ (Judgement)	๑๒	"
การตรงต่อเวลา (Punctuality)	๑๒	"
ความสามารถในการนำไปใช้ (Usefulness)	๑๐	"
นอกจากนั้นเป็นปัจจัยที่ถูกใช้ต่ำกว่า ๑๐ ครั้ง ตามลำดับคือ		
ความระมัดระวังมิให้เกิดอุบัติเหตุในงาน (Safety Habits)		
ลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)		
ความประพฤติ (Conduct)		
ความรู้รอบรู้ทั่ว ๆ ไป (Resourcefulness)		
สุขภาพอนามัย (Health)		

ความปราณีต (Neatness)

การแต่งกาย (Appearance)

ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

ความสามารถในการขึ้นไปรับตำแหน่งสูงขึ้น (Potential)

ความซื่อสัตย์ (Integrity)

ความภักดี (Loyalty)

ความรอบคอบ (Thoroughness)

### ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติได้มีการกำหนดและคิดค้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นแตกต่างกันหลายวิธี แต่ละวิธีมีลักษณะพิเศษ มีความเหมาะสมและข้อจำกัดแตกต่างกัน ทั้งนี้หน่วยงานใดจะเลือกใช้ระบบใดนั้นจำต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เสียก่อน อาทิ ลักษณะและชนิดของงานที่ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการประเมินผล เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใ้กำหนดขึ้นไว้และเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปมี

๑๒ วิธี ดังนี้:

๑. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scales หรือ Rating Scales หรือ Chart Method)
๒. วิธีการแบบให้คะแนน (Check List Rating Method)
  - ๒.๑ แบบร้งน้ำหนักข้อความหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted check list)
  - ๒.๒ แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Check List)
๓. วิธีการเปรียบเทียบ (Employee Comparison System หรือ Paired Comparison Method)

- ๓.๑ ระบบการวัดตามลำดับชั้น (Rank Order System หรือ Ranking Plan หรือ Ranking Method)
- ๓.๒ ระบบการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison System หรือ Man to Man Comparison)
- ๓.๓ ระบบการกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Force Distribution System)
๔. วิธีจับบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique หรือ Critical Incident Method)
๕. วิธีสัมภาษณ์ (Field Interview หรือ Field Review Method)
๖. วิธีการประเมินผลกลุ่ม (Group Appraisal Method)
๗. วิธีการจับบันทึกปริมาณงาน (Production Records)
๘. วิธีบรรยายอิสระ (Free Form Essay)
๙. วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในระยะเวลา (Periodic Test)
๑๐. วิธีประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating Method หรือ Mutual Rating)
๑๑. วิธีประเมินผลตามแบบของ Probst (The Probst Service Rating System)
๑๒. วิธีประเมินผลความสำเร็จของงาน (Result Centred Method หรือ Appraisal by Result หรือ Staff Report )
๑. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scales หรือ Rating Scales หรือ Chart Method )

เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเก่า แต่ยังมีใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ โดยกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินไว้ อาทิ ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น และ



งานหรือพฤติกรรมแง่ต่าง ๆ ไปด้วย หัวหน้างานสามารถประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกิจกรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ถ้าหัวหน้างานมีความเข้าใจขอบเขตและความหมายของ แนวนั้นเหมือน ๆ กัน การประเมินอยู่ในแนวเดียวกัน มาตรฐานเดียวกัน

ส่วนข้อเสียที่น่าพิจารณาคือ กรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ ๆ หัวหน้างานอาจจะไม่ เข้าใจความหมายของคุณลักษณะหรือตัวเลขที่กำหนดไว้ทำให้ผลของการประเมินเบี่ยงเบน ออกจากข้อเท็จจริงได้ง่าย

๒. วิธีการแบบให้คะแนน (Check List Rating Systems) วิธีนี้เรียก ง่าย ๆ ว่าแบบทำเครื่องหมายหรือแบบให้คะแนน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สะดวกในการใช้วิธีหนึ่งซึ่งจัดทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลงานทำเครื่องหมาย ลง ในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะ รายละเอียดที่จะประเมินไว้ ทั้งนี้รายละเอียดที่กำหนดจะ แยกแยะและมีน้ำหนักคะแนนน้อยด้วย วิธีการแบบให้คะแนนนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็น ๒ ประเภทคือ

๒.๑ แบบชั่งน้ำหนักข้อความหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) เป็นการจัดทำแบบฟอร์มที่อธิบายลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กันตาม ตามลักษณะที่ต้องการประเมินและมีคะแนนกำหนดจากน้อยไปมาก (ดังตัวอย่าง ก) ใน การประเมินผู้ประเมินก็จะทำเครื่องหมายไว้ในข้อที่มีความหมายตรงกับพฤติกรรมของผู้ ถูกประเมินมากที่สุดและนำผลคะแนนจากข้อที่ทำเครื่องหมายไว้ที่ได้ทั้งหมดมารวม หรือใน บางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณ ทำให้บางพฤติกรรมที่จะประเมินมี ค่าคะแนนมากเป็นพิเศษจากพฤติกรรมอื่น ๆ ด้วยก็ได้ (ดังตัวอย่าง ข) อาทิ เช่นการ ประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร อาจให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษใน พฤติกรรมด้านความรู้ในงาน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำ ให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

๑ เบ็ญจา สวัสดิ์โอ, การบริหารงานบุคคล (เชียงใหม่ : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๑๘), หน้า ๑๔๐ - ๑๔๑.

## ตัวอย่าง ก

ชื่อ _____ ตำแหน่ง _____ วันที่ทำการประเมินผล _____		
วัน/เดือน/ปี ที่เข้าทำงาน _____ รับตำแหน่งนี้เมื่อ _____ คะแนนรวม _____		
สิ่งที่นำมาพิจารณา	คะแนนที่ให้เลือก	คะแนนที่ได้
<p>ความรู้เกี่ยวกับงาน :</p> <p>ความส ะมาถในการนำเอาทฤษฎี-ความรู้เกี่ยวกับงานในอดีตและปัจจุบันมาผนวกเข้าด้วยกัน</p>	<p>๑ ๒ ๓ ๔ ๕</p>	
<p>วิจารณญาณ :</p> <p>ความสามารถค้นหาข้อเท็จจริงและนำมาประมวลใช้ โดยพิจารณาอย่างถี่ถ้วน</p>	<p>๑ ๒ ๓ ๔ ๕</p>	
<p>ความสามารถในการจัดการ :</p> <p>ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ทั้งของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>๑ ๒ ๓ ๔ ๕</p>	
<p>ทัศนคติ :</p> <p>ความกระตือรือร้นต่องาน ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา ยินดีที่จะ รับฟังการวิจารณ์และความเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงาน</p>	<p>๑ ๒ ๓ ๔ ๕</p>	

## ตัวอย่าง ก (ต่อ)

สิ่งที่นำมาพิจารณา	คะแนนที่ให้เลือก	คะแนนที่ได้
<p>ความไว้วางใจ :</p> <p>ไว้วางใจได้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง เอาใจใส่และมีประสิทธิภาพ</p>	๑ ๒ ๓ ๔ ๕	
<p>ความคิดสร้างสรรค์ :</p> <p>ความสามารถในการคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	๑ ๒ ๓ ๔ ๕	
<p>ความเกี่ยวข้องกับผู้อื่น :</p> <p>ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสั่งงานและกระตุ้นผู้อื่น</p>	๑ ๒ ๓ ๔ ๕	
<p>การมอบหมายงาน :</p> <p>ความสามารถในการมอบงาน แจกจ่ายงาน และประสานงานแต่ละส่วนที่อยู่ในความ รับผิดชอบ</p>	๑ ๒ ๓ ๔ ๕	
<p>การเป็นผู้นำ :</p> <p>ความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นใ้มีกำลังใจ ทำงานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	๑ ๒ ๓ ๔ ๕	



## ตัวอย่าง ก (ต่อ)

สิ่งที่นำมาพิจารณา	คะแนนที่ให้เลือก	คะแนนที่ได้
<p>ความสามารถส่วนตัว :</p> <p>ความสามารถในการทำงานซึ่งไม่ไ้ยอม หมายให้ผู้ใดบังคับบัญชา อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑ ๒ ๓ ๔ ๕</p>	
<p>ยังใช้ไม่ได้ ๑๐ - ๑๖ คะแนน</p> <p>พอใช้ ๑๖ - ๒๕ คะแนน</p> <p>ดี ๒๖ - ๓๕ คะแนน</p> <p>ดีมาก ๓๕ - ๔๔ คะแนน</p> <p>ยอดเยี่ยม ๔๕ - ๕๐ คะแนน</p>	<p>ผู้ทำการประเมิน.....</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>ผู้รับรอง.....</p> <p>ตำแหน่ง.....</p>	

ที่มา : เบ็ญจา สวัสดิ์โอ, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๐ - ๑๘๑.

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง ข

แบบพิจารณาความถี่ความชอบของพนักงาน

ชื่อ.....แผนก.....วันที่เข้าทำงาน.....  
 ตำแหน่ง.....ฝ่าย.....เงินเดือนปัจจุบัน.....

ปัจจัย	ขอบเขตที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนน ที่ได้	เหตุผลประกอบ (ถ้ามี)
		ดีมาก ๔	ดี ๓	ปานกลาง ๒	ไม่ค่อยดี ๑			
<u>ส่วนที่ ๑</u> <u>สำหรับพนักงานทั่วไป</u> ๑) ความรอบรู้ในงาน	มีมากเพียงใด หากยังมีไม่พอ โปรดระบุด้วยว่าขาดในด้านใด					๓		
๒) ความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ในงานและความรวดเร็วในการทำงาน	ทำงานแข่งขันและรวดเร็วเพียงใด เป็นผู้เกี่ยวข้องหรือไม่ (ปริมาณ)					๒		
๓) ความคิดริเริ่ม	เป็นผู้มีความคิดริเริ่มหรือไม่ ความคิดริเริ่มนั้นเหมาะสมเพียงไร					๓		

ตัวอย่าง ข (ต่อ)

ปัจจัย	ขอบเขตที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนน ที่ได้	เหตุผลประกอบ (ถ้ามี)
		ดีมาก ๔	ดี ๓	ปานกลาง ๒	ไม่ค่อยดี ๑			
๘) ความรอบคอบและความละเอียด	งานที่ได้เสร็จไปแล้วหรือกำลังทำอยู่นั้นมีคุณภาพมากน้อยเพียงไร รายงานต่าง ๆ เป็นที่เชื่อถือได้หรือไม่เพียงไร					๓		
๙) ความเชื่อมั่น ความกล้าในการทำงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน	กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสุจริตใจในการทำงานหรือไม่ เมื่อมีปัญหาในงานเกิดขึ้นได้ตัดสินใจเหมาะสมเพียงไร					๑		
๖) ความสม่ำเสมอในการทำงาน	ในรอบปีที่ผ่านมา มาทำงานสม่ำเสมอหรือไม่ มีการหลบเลี่ยงงานหรือมีวันลาจำนวนมากน้อยเพียงไร					๑		
๗) ความเข้มแข็งออกทนของจิตใจและความพยายาม	เป็นผู้ที่สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้หรือไม่ ทนเสียงวิพากษ์วิจารณ์ได้หรือไม่					๑		

ปัจจัย	ขอบเขตที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนน ที่ได้	เหตุผลประกอบ (ถ้ามี)
		ดีมาก ๔	ดี ๓	ปานกลาง ๒	ไม่คอยดี ๑			
๘) การเคารพเชื้อพ้องกฎระเบียบ และปฏิบัติตามนโยบายของ บริษัท	เป็นผู้ที่เคารพกฎระเบียบ ต่าง ๆ และทำตนเป็นตัวอย่าง ที่ดีเพียงใด					๓		
๙) บุคลิก ลักษณะ และ อริยาบถ	พิจารณาในแง่ความเหมาะสม เมื่อต้องติดต่อกับลูกค้าหรือ บุคคลภายนอก					๑		
๑๐) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วม งานในบริษัท	เป็นผู้ที่ได้รับความรักใคร่ และเชื่อถือเพียงไร ร่วมมือ ประสานงานกับผู้อื่นเกี่ยวข้อง เพียงไร					๑		
๑๑) สุขภาพ	เป็นผู้ที่มีสุขภาพแข็งแรงหรือ มีโรคภัยไข้เจ็บประจำตัว เพียงไร					๑		

ตัวอย่าง ข (ต่อ)

ปัจจัย	ขอบเขตที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนนที่ได้	เหตุผลประกอบ (ถ้ามี)
		ดีมาก ๔	ดี ๓	ปานกลาง ๒	ไม่คอยดี ๑			
๑๒) ความประพฤติทั่วไป	เป็นผู้ที่มีความประพฤติส่วนตัวดี หรือว่ามีนิสัยเล่นการพนัน ดื่มสุรา จนเกิดปัญหาเกี่ยวกับมาดถึงการทำงาน					๒		
คะแนนเต็มของส่วนนี้ = ๔๔								

ส่วนที่ ๒

เพิ่มเติมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

ชั้นผู้บังคับบัญชา

๑๓) ความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา	การทำงานในความรับผิดชอบบังคับบัญชาเป็นระเบียบเรียบร้อยเพียงใด						๓	
๑๔) ลักษณะความเป็นผู้นำ	เป็นหัวหน้าที่รับฟังความคิดเห็นของ ลูก ใจดีหรือเผด็จการ						๑	



วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบให้ผู้อยู่บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลงาน  
ประหยัดเวลาในการประเมินผลงานและช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขต  
ครอบคลุมลักษณะเดียวกัน แต่มีจุดอ่อนบางประการในเรื่องการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรม  
ของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมซึ่งจะต้องอาศัยผู้ซึ่งต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ  
จริงเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะ และประเมินผลงานในกรณีที่หน่วยงานมีงานและตำแหน่งงาน  
ที่แตกต่างกันมาก ๆ

๒.๒ แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Check List) มีหลัก  
การเช่นเดียวกับแบบคะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) ที่ไถ่กล่าวไปแล้วแต่  
มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า การประเมินแบบนี้ จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ ๔ - ๕ ข้อ  
ความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียง  
และห่างไกลต่อความจริงที่สุด ๒ ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่  
บรรยายในแง่ดีและอีกสองข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดี คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้อยู่บังคับ  
บัญชาได้ทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดง  
ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกัน สำหรับข้อ  
ที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มี  
ผลงานดีกับไม่ดี ดังตัวอย่างกลุ่มข้อความ<sup>๒</sup> ที่ใช้ประเมินผลงานของหัวหน้างาน ดังนี้

มาก	น้อย	
๑	๑	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
๒	๒	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
๓	๓	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
๔	๔	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

๑ม.ร.ว. คำรงค์ เศรษฐสวัสดิ์ "ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน" หน้า ๗ - ๘.

<sup>๒</sup>เสนาะ ตีเขาว. การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๕), หน้า ๑๘๘.

จะเห็นได้ว่าข้อความข้างข้อ ๑ และ ๒ เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ดี ส่วนข้อ ๓ และข้อ ๔ บรรยายในแง่ไม่ดี จะต้องเลือกข้อ ๑ หรือข้อ ๒ เพียงข้อเดียว และเลือกอีก ๑ ข้อจากข้อ ๓ และข้อ ๔ ผลสรุปจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้ถูกประเมิน

วิธีการนี้ช่วยลดอคติของผู้ที่ประเมินผลงานได้อย่างดี แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจงและปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลเองก็ไม่รู้น้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใด และการประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

๓. วิธีเปรียบเทียบ (Employee Comparison System หรือ Paired Comparison Method) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบนี้สามารถแยกพิจารณาได้เป็น ๓ ลักษณะคือ

๓.๑ ระบบการจัดตามลำดับชั้น (Rank Order System หรือ Ranking Plan หรือ Ranking Method) เป็นวิธีหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระทำโดยผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาคณะสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและแบ่งออกเป็นชั้น ๆ สูง กลาง ต่ำ ไว้และพิจารณาว่าใครควรจะอยู่ชั้นใดและนำมาเปรียบเทียบกันในรูปแบบความแตกต่างของลำดับชั้น

๓.๒ ระบบการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison System หรือ Man-to-Man Comparison) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินผลเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทีละคู่ โดยพิจารณาคณะลักษณะความสามารถหรือผลงานหลาย ๆ เรื่องร่วมกันหรือเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งและตัดสินทีละคู่ว่าคู่ไหนดีกว่า ทำเช่นนี้จนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับต่อไป ยกตัวอย่างเช่น จะเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงาน ๕ คนมี ก ข ค ง และ จ ก็สามารถกระทำโดยเริ่มเปรียบเทียบ ก กับ ข ค ง และ จ ให้รู้ว่าใครมีความสามารถมากกว่ากัน จากนั้นก็เปรียบเทียบ ข กับ ค ง และ จ ต่อไป ก็เปรียบเทียบ ค กับ ง และ จ เช่นนี้จนครบ และสมมติว่าผลการเปรียบเทียบปรากฏดังนี้



ตัวหลัก	เปรียบเทียบกับ	ครั้งที่	ผลการเปรียบเทียบ
ก	ข ค ง จ	๑	ก ก็กว่า ข
		๒	ก ก็กว่า ค
		๓	ง ก็กว่า ก
		๔	ก ก็กว่า จ
ข	ค ง จ	๕	ข ก็กว่า ค
		๖	ง ก็กว่า ข
		๗	จ ก็กว่า ข
ค	ง จ	๘	ง ก็กว่า ค
		๙	จ ก็กว่า ค
ง	จ	๑๐	ง ก็กว่า จ

และนำผลการเปรียบเทียบมาจัดลำดับได้ดังนี้

จำนวนครั้งที่ศึกษามากไปหาน้อย	ลำดับความสามารถ
ง (๘)	๑
ก (๓)	๒
จ (๒)	๓
ข (๑)	๔
ค (๐)	๕

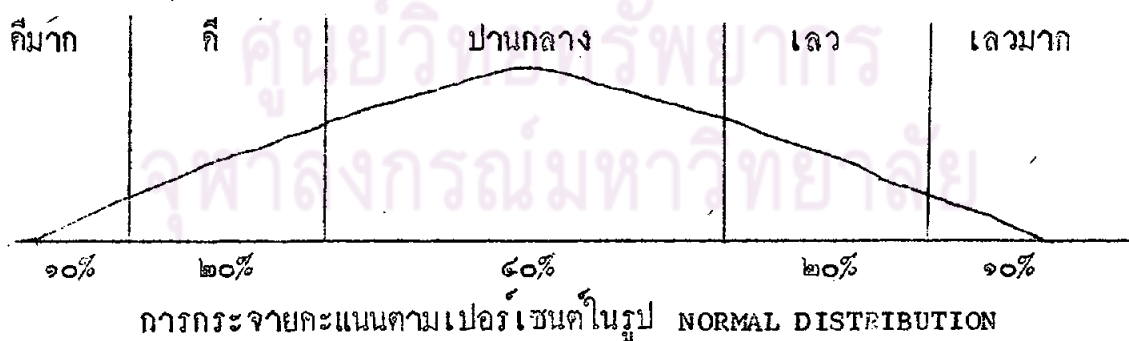
ทั้งนี้การพิจารณาจำนวนครั้งในการเปรียบเทียบอาจใช้สูตร

$$\text{จำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบ} = \frac{N(N-1)}{2}$$

N = จำนวนผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้เหมาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กและเป็นวิธีที่ค่อนข้างง่ายสะดวกในการปฏิบัติ ส่วนข้อจำกัดก็คือไม่เหมาะสำหรับนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานหมู่มาถ จะทำให้มีผลการกระจายไม่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินไม่สามารถเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ และการประเมินดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเทียบค่าความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองซึ่งง่ายต่อการเบี่ยงเบน

๓.๓ ระบบการกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Force Distribution System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกลักษณะหนึ่งนอกจากจะใช้การเปรียบเทียบผลงานหรือลักษณะงานดังกล่าวข้างต้นแล้วยังกำหนดให้มีการกระจายเปอร์เซ็นต์ออกไปโดยทั่วเพื่อป้องกันมิให้หัวหน้างานหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนการประเมินผลออกไปจากข้อเท็จจริงทำให้เกิดการรวมกลุ่มดีและปานกลางเท่านั้น การกระจายเปอร์เซ็นต์ดังกล่าวนิยมกระทำโดยจะกำหนดให้ ๑๐ เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เทียบเคียงแล้วถือว่าดีเกิน ๒๐ เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มที่มีความสามารถรองลงมา ๔๐ เปอร์เซ็นต์สำหรับกลุ่มปานกลาง ๒๐ เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำ และ ๑๐ เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำ



\*สิริวุฒ หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน", หน้า ๑๘.

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกระจายคะแนนตามเปเปอร์เซนตี่ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติและหลีกเลี่ยงผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้ถูกประเมินดังที่กล่าวมาแล้วได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของวิธีนี้ที่นำมาพิจารณาถึงคือ การที่จะคาดหวังให้ผลการประเมินกระจายตามรูป Normal Distribution นั้น จะต้องต้องมีข้อมูลปกติและจำนวนมากพอซึ่งในทางปฏิบัติผู้ปฏิบัติงานในองค์กรส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงการคัดเลือกและกลั่นกรองมาอย่างถี่ถ้วน ทำให้ในองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถดีหรือปานกลางเป็นส่วนใหญ่ และอีกประการหนึ่งหากในองค์กรใดมีพนักงานน้อยก็จะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดผิดปกติไปได้โดยง่าย

#### ๘. วิธีจับบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique

หรือ Critical Incident Method) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบวิธีนี้จัดทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำและนำบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมาประมวลการพิจารณาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่บันทึกจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลว หรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือแยกรายละเอียดเรื่องต่าง ๆ เป็นแนวทางพิจารณานั้นก็ อาทิ ความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน<sup>๒</sup> เป็นต้น

<sup>๑</sup> เสนาะ ตันติเยาว์. การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๖.

<sup>๒</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management

ข้อดีของกรประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถพบพาน เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ครบถ้วนจากการบันทึก ก่อให้เกิดความเหมาะสมถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนข้อจำกัดก็คือ การจับบันทึกดังกล่าวเป็นภาระของผู้บังคับบัญชาที่ต้องคอยจับบันทึกอยู่เสมอและหากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และหลักการเลือกบันทึกที่ถูกต้องแล้วก็จะทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการประเมินผลได้โดยง่าย นอกจากนี้ การบันทึกเหตุการณ์ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

#### ๕. วิธีสัมภาษณ์ (Field Interview หรือ Field Review Method)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีสัมภาษณ์นี้เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้พบและสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน เป็นรายบุคคลโดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมกรล่วงหน้าเพื่อการสัมภาษณ์ตามหลักวิชาและในการสัมภาษณ์จะบันทึกข้อมูลดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้การใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไข (Performance Review) หรือประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน (Progress Interview)<sup>๑</sup>

ข้อดีของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานชนิดนี้ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ ได้รับความสนใจอย่างใกล้ชิด ช่วยกระตุ้นให้มีการปรับปรุงกรทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และการที่ใช้เจ้าหน้าที่ประเมินผลงานทำการสัมภาษณ์โดยตรงก่อให้เกิดความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ประเมินผลงานเป็นผู้ที่มีความชำนาญ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลงานโดยตรง ส่วนข้อจำกัดของวิธีสัมภาษณ์คือ ไม่สามารถทำได้ในหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมากเพราะการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง

<sup>๑</sup> ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, "การสัมภาษณ์เพื่อประเมินค่าบุคคล"

ต้องใช้เวลามากพอสมควร นอกจากนี้จากข้อให้เกิปัญหาคความไม่เข้าใจกับผู้งค์บญชช โดยตรงของผู้งค์บญชชประเมินไ้ ทั้งนี้เพราะผู้งค์บญชชโดยตรงจะรู้ลึกว่าตนเองไ้ล้ชชกับผู้งค์บญชชประเมินมากกว่าควรจะทำหน้าท้ประเมินผลโดยตรง

๖. วิธีการประเมินผลกลุ่ม (Group Appraisal Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็โอกาสใ้ผู้งค์บญชช ผู้งค์บญชชประเมินผลงาน และผู้งค์บญชชปฏิบัติงานเข้าร่วมกำหนดมาตรฐานการทำงานและนำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกันเป็นกลุ่มพร้อมกัน การประเมินผลงานในลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลงานของกลุ่ม\* การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้เหมาะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มเล็กและมีลักษณะการทำงานไ้ล้เคียงกัน

นอกจากความหมายที่ไ้กล่าวถึงแล้ว การประเมินผลกลุ่มอาจหมายถึงการรวมกลุ่ม ผู้งค์บญชชทั้งที่เป็ผู้งค์บญชชโดยตรงและผู้งค์บญชชหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้งค์บญชชประเมิน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้งค์บญชชปฏิบัติงานโดยผู้งค์บญชชโดยตรงชี้แจงลักษณะงานและหน้าท้ของผู้งค์บญชชประเมินต่อที่ประชุมและร่วมวินิจฉัยเป็นกลุ่ม ซึ่งวิธีนี้ช่วยป้องกันมิใ้ผู้งค์บญชชผู้งค์บญชชประเมินโดยตรงใช้อคติประเมินการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียวและการพิจารณาร่วมกันก่อให้เกิดความรอบคอบและเหมาะสมในการประเมินผลมากขึ้น<sup>๒</sup>

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการประเมินผลกลุ่มไ้กล่าวพอสรุปไ้ว่าไม่เหมาะสำหรับหน่วยงานซึ่งมีผู้งค์บญชชปฏิบัติงานมากและลักษณะแตกต่างกันมากเพราะนอกจากจะทำให้เสียเวลามากแล้วยังหาข้อยุติในการพิจารณาอีกด้วย

\*สิริวิฑู หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน", หน้า ๒๐.

<sup>๒</sup>เสนาะ ดิเฮอร์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๘ - ๑๘๐.

๗. วิธีจับบันทึกปริมาณงาน (Production Records) เป็นวิธีประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยนิยมใช้กับการทำงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิมและสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น งานพิมพ์ งานสารบัญ งานเก็บเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาเปรียบเทียบ ผลงานรวมทั้งคนงานหรือพนักงาน ได้ปฏิบัติและนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์ หรือ เดือน กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ปริมาณงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

ข้อดีของการจับบันทึกปริมาณงานดังกล่าวนี้คือสามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโอกาสล่าเอียงเพียงแต่ตรวจสอบให้มีการบันทึกปริมาณการทำงานให้ครบถ้วนถูกต้อง เท่านั้น

ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้ที่เห็นได้ชัดเจนคือไม่สามารถกำหนดคุณลักษณะละเอียด ที่จะประเมินได้และนอกจากนี้ยังทำให้เสียเวลาเป็นภาระในการบันทึกปริมาณงานที่ทำ อยู่เสมออีกด้วย

๘. วิธีบรรยายอิสระ (Free Form Essay) สำคัญของวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานแบบนี้คือให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเขียนข้อความ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยไม่มีแบบแผนกำหนดเฉพาะ เปิดโอกาสให้ผู้ เขียนเสนอความเห็นได้เป็นอิสระ ฉะนั้นวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ มีความ สัน่เกตุดี สามารถวิเคราะห์รายละเอียดได้มาก เป็นผู้ที่คุ้นเคยและเข้าใจการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี

ข้อจำกัดพื้นฐานของวิธีที่กล่าวนี้คือ นอกจากใช้เวลามากแล้วยังจะไม่สามารถ กำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แน่นอนทำให้ยากต่อการวินิจฉัยโดยเฉพาะ

\* เพ็ญศรี วายวานนท์, "เทคนิคและการประเมินผลการปฏิบัติงาน",  
วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ (ฉบับเดือนเม.ย. ๒๕๑๔) : หน้า ๒๐๘.

เมื่อใช้ในองค์กรหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนมากและมีการแบ่งส่วนงานซับซ้อน การประเมินผลดังกล่าวจะไม่ได้ผลเลยหากไม่ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้นับถือนับทุกระดับต่างๆ

อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวนับเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ วิธีหนึ่ง ในบางหน่วยงานอาจกำหนดหัวข้อบางประการและกำหนดระยะเวลาให้ตามความเหมาะสมเพื่อความสะดวกและความสมบูรณ์ในการประเมินผลงาน

๙. วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา (Periodic Test) วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลานี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างกว้าง ๆ โดยยึดหลักผลผลิตของงานที่ทำได้เป็นเครื่องวัดภายในเวลาที่กำหนดเหมาะสำหรับประเมินผลงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำไม่ใช่เป็นงานบริหาร

การประเมินผลแบบนี้จะวัดประสิทธิภาพในระยะเวลาหนึ่งหรือมากกว่านั้น ต่างกับวิธี Production Records ซึ่งเกี่ยวข้องกับเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือนหนึ่งปี แต่วิธี Periodic Test นี้จะใช้ระยะเวลาที่สั้นกว่า เช่น วัดผลของพนักงานพิมพ์ดีดในเรื่องความเร็วของการพิมพ์ต่อนาที/คำ ทั้งนี้อาจพิจารณาตัวอย่างความแตกต่างของทั้งสองระบบได้ดังนี้ ในหน่วยงานแห่งหนึ่งจะวัดผลการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดด้วยวิธี Production Records จะพิจารณาว่าใน หกเดือนที่ผ่านมา พนักงานผู้นั้นมีผลงานอย่างไร แต่ถ้าใช้วิธี Periodic Test ก็จะสามารถพิจารณาว่า พนักงานพิมพ์ดีดนี้จะสามารถพิมพ์ดีดได้นาทีละกี่คำ เป็นต้น

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คล้ายกับข้อจำกัดของวิธี Production Records ที่ไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ถูกประเมินผลได้เลย

๑๐. วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating Method หรือ Mutual Rating) เป็นวิธีการประเมินผลงานที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ร่วมประเมินผลงานกันและกัน โดยปกติจะทำการประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงานเพื่อข้อมูลพร้อม การประเมินอาจทำได้โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดหรืออาจจะใช้วิธี

เปรียบเทียบจัตลาคับก็ได้

อย่างไรก็ตามวิธีแบบนี้มีว่ายุ่งยากและมีข้อจำกัดในการจัดทำในเรื่องทัศนคติต่อการยอมรับ มนุษย์สัมพันธ์อยู่มาก จึงไม่เป็นที่นิยม

๑๑. การประเมินผลตามแบบ Probst (The Probst Service Rating Systems) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นาย J.B. Probst จัดขึ้นโดยมีหลักการจัตลาคับแบบความประพฤติ (Modes of Behaviour) หรือบุคลิกลักษณะ (Characteristics) ทั่วไปประมาณ ๑๐๐ กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตเห็นได้ง่ายสามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ (Outstanding traits or Qualities)<sup>๒</sup> ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานหรือคนงานจะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร และนอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินผลงานเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ด้วย (ดังตัวอย่าง ค) วิธีการประเมินจัดทำโดยผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักร (๑ - ๒ - ๓) ที่กำหนด และนำคะแนนรวมมาพิจารณาต่อไป

ข้อบกพร่องของวิธีนี้ที่เห็นได้ชัดคือยากที่ผู้ประเมินผลจะสามารถกำหนดปัจจัยของผู้ประเมินเพื่อใช้ในการประเมินได้อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก ๆ

วรวงษ์ รวีรัฐ. "การศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน. ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลงานของการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทธนอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด, หน้า ๔๔.

<sup>๒</sup>Glenn Stahl, Public Personnel Administration (N.Y. Harper and Brothers, 1956), p. 321.



## ตัวอย่าง ก.

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีแบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้ารายการ คุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเอา ทำเครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น
๑	๒	๓	
			เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แตกต่างกันทำงาน
			พิการเล็กน้อย
			พิการมาก
			ไม่เอาใจใส่
			พูดมากเกินไป
			หลงตัวเอง
			ทำงานเป็นทีมดี
			ทำงานเป็นทีมไม่ได้
			เป็นนักวิจารณ์
			เป็นปฏิปักษ์กับคนที่ติดคอ
			ทำตัวน่ารำคาญบ่อย ๆ
			ราเร็งแจ่มใส
			อ่อนโยน
			ฯลฯ
			หมายเหตุ
			เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานบรรจุไว้มากที่สุดเท่าที่จะมีในการทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในกรณีและในกรณีไม่ดี และใช้ประเมินได้กับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ กัน

หมายเหตุ  
 ของ ๑ : นำหนักน้อย  
 ของ ๒ : ปานกลาง  
 ของ ๓ : นำหนักมาก

ที่มา : Glenn Stahl, Public Personnel Administration, P.326.

๑๒. แบบประเมินผลความสำเร็จของงาน (Result Centred Method

หรือ Appraisal by Result หรือ Staff Report หรือ Target

Setting Method) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้นับได้ว่าเป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธี

หนึ่ง นิยมใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบริหาร ยึดหลักสำคัญในการปฏิบัติงาน

รวมชั้นสุดท้ายโดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่โลกกำหนดไว้ ทั้งนี้พอจะสรุปลักษณะการดำเนินการได้ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกันก่อนที่และความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน

- ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนด เป้าหมายการปฏิบัติงานระยะสั้นร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ช่วยแนะนำแนวทางกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความเป็นจริงและความต้องการของหน่วยงาน

- ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงาน

- ทั้งสองฝ่ายประชุมร่วมกัน เพื่อประเมินความคืบหน้าตามเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ในระยะเวลาอันสมควร ซึ่งมากกว่าปีละ ๑ ครั้ง อาจมีการพิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนดไว้ พิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

- บทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาคือทำให้ความสนับสนุนพยายามให้ความช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวดเร็วเป้าหมาย รวมทั้งให้คำแนะนำและสอนงาน

- ในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะไม่มีบทบาทในด้านการวินิจฉัยตัดสินมากนัก แต่จะมีบทบาทในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานใหม่บรรลุเป้าหมายมากกว่า

- การประเมินผลงานแบบนี้เน้นถึงผลสำเร็จโดยแท้จริงของงานเป็นสำคัญมิใช่ลักษณะส่วนตัวของบุคคล

ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอาจจะกำหนดเป็นรูปตัวเลขก็ได้ อาทิ ลดต้นทุนการผลิต ๔ % ต่อเดือน พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความปลอดภ้ยในโรงงาน ๒๕ คนต่อเดือน เป็นต้น หรือจะกำหนดเป็นการพรรณานำไรตัวเลขก็ได้ อาทิ ปรับปรุงสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจนรัดกุมมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

ข้อดีของการประเมินผลวิธีนี้ที่เห็นได้ชัดได้แก่สามารถใช้กับหลักบริหารสมัยใหม่ ที่เรียกว่าการจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมสัมพันธภาพในงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองได้อย่างดี เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น และที่สำคัญคือให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้เป้าหมายของการทำงานด้วยตนเองอันจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและรับผิดชอบต่องานสูงขึ้นและข้อสำคัญคือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากความสำเร็วจองงานเป็นหลักสำคัญด้วยลักษณะคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานจะถูกพัฒนาเป็นลำดับรอง ๆ ลงไป

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการประเมินแบบนี้คือทัศนคติความสามารถและความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาจะสอดคล้องกับการประเมินผลแบบนี้หรือไม่ การกำหนดเป้าหมายที่ต่ำกว่าความเป็นจริง และในกรณีที่กำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขอาจทำให้ผู้ประเมินลดความสำคัญเป้าหมายที่มีไรตัวเลขลงไป

#### การกำหนดแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานใดประสงค์จะจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบรรดาพนักงานระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้

อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ มักจะมีการกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยแบ่งเป็นลำดับชั้นดังนี้

ขั้นที่ ๑ : กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญเริ่มแรกที่จะต้องพิจารณา ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานโดยเฉพาะบริหารงานบุคคลของหน่วยงานได้ในหลาย ๆ ลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ ย่อมจะแตกต่างกัน ฉะนั้นหากหน่วยงานจะกำหนดเป้าหมายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้รัดกุมชัดเจนเสียก็จะทำให้การดำเนินงานประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และง่ายต่อการติดตามผลในภายหลัง นอกจากนั้นการที่องค์กรใดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมจะหมายถึงการที่ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

ขั้นที่ ๒ : กำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ

(Responsible Functions Selection)

หลังจากที่ได้ทราบเป้าหมายของการประเมินผลงานของหน่วยงานอันเป็นหัวใจสำคัญของนโยบายประเมินผลงานดังกล่าวแล้ว หน่วยงานก็ควรที่จะกำหนดเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เหมาะสมให้รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แน่นอนและพอเพียง ซึ่งการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวนอกจากจะสร้างความเข้าใจอันดีในหน่วยงานแล้วยังจะเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้พัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความชำนาญ อีกด้วย ในบางแห่งอาจกำหนดให้ผู้นับถือประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินผลงานของตนเองเองก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารงานบุคคล (Personnel Units) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

ซึ่งหน่วยงานที่รับหน้าที่ดังกล่าวจำเป็นต้องปฏิบัติงาน ต้องประเมินผลร่วมกับงานและฝ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

**ขั้นที่ ๓ :** กำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(Standard of Performance Setting)

ก่อนที่จะดำเนินการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นต่อไป จำเป็นที่จะต้องพิจารณาลักษณะงานและมาตรฐานของงานที่จะประเมินให้รอบคอบเสียก่อน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปงานในหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมจะมีลักษณะปฏิบัติและมาตรฐานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้การประเมินผลงานโดยวิธีเดียวกันได้ อาจกล่าวได้ว่า ประเภทและตำแหน่งงานจะเป็นเครื่องกำหนดแนวการประเมินผลงาน ซึ่งตามปกติแยกเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

- ประเมินผลงานโดยเน้นที่บุคลิกลักษณะ (Physical Appearance)  
โดยทั่วไปมักจะนิยมใช้ เป็นปัจจัยกำหนดสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับล่างและกลางที่เป็นแรงงานฝีมือ (Skill Labour) เป็นสำคัญ

- ประเมินผลงานโดยเน้นที่ผลงาน (Results) ซึ่งมักจะใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางไปถึงระดับสูง เป็นแรงงานเทคนิค (Technical Labour) เป็นสำคัญ

ซึ่งในแต่ละลักษณะของการประเมินผลงานนั้นหน่วยงานจะกำหนดมาตรฐานงาน (Job or Performance Standard) หรือเกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ขึ้น โดยหน่วยงานอาจจะจัดให้มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนดลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ (Job Description) หรือลักษณะพิเศษของตำแหน่ง (Job Specification) โดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวพิจารณามาตรฐานดังกล่าว

**ขั้นที่ ๔ :** กำหนดเทคนิคที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(Performance Appraisal Technics Selection)

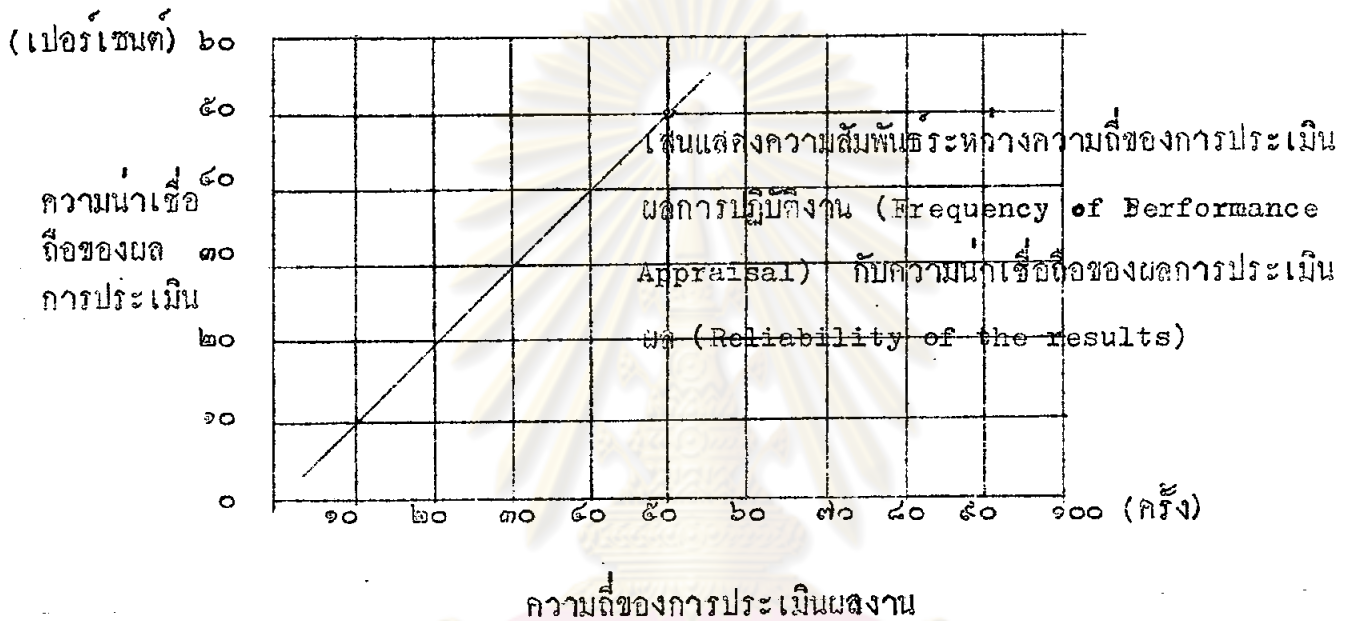
หลังจากที่ได้มีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนแล้ว ในขั้นนี้ก็ควรจะศึกษาเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ได้ทราบแล้วว่าเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบ หลายวิธี แต่ละแบบแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลงานลักษณะใดในหน่วยงานใด ย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานการจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นสำคัญ การเลือกเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด นอกจากจะก่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่ายก่อให้เกิดความร่วมมือ ไม่สิ้นเปลืองเงินทองและเวลามากแล้ว ยังสร้างความน่าเชื่อถือของผลการประเมินอีกด้วย

#### ขั้นที่ ๕ : กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Frequency of performance Appraisal)

การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนับเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง ทั้งนี้การกำหนดระยะเวลาความถี่ดังกล่าว ย่อมจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคของการประเมินผลงานและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถกำหนดให้แตกต่างกันไปได้ อาทิ หากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นราย ๒ เดือน ๑ ปี ฯลฯ ทั้งนี้พนักงานใหม่ควรได้รับการประเมินผลอย่างน้อย ๒ ครั้ง ในปีแรก และครั้งแรกควรทำก่อนครบกำหนดทดลองงาน ครั้งต่อ ๆ ไปควรจัดทำปีละ ๑ ครั้ง นอกจากนี้ควรจะคำนึงถึงว่าหากไม่กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสม อาจก่อให้เกิดจุดบกพร่องในการประเมินผลงานได้ง่ายดังจะได้กล่าวถึงในตอนต่อไป อย่างไรก็ตามความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานย่อมแปรตามความถี่ที่จัดทำ ทั้งนี้ท่านผู้รูปร่างท่านใดให้ความเห็นว่า ควรจะกำหนดเวลาในการประเมินผลงานให้ทำปีละครั้ง พร้อมกับ ก่อขึ้นเงินเดือน และทำตามรอบปีทำงานของแต่ละคนแยกอีกครึ่งหนึ่ง

ทั้งนี้พอจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการประเมินผล การปฏิบัติงานกับความน่าเชื่อถือของผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภาพดังนี้



ขั้นที่ ๒ : ชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบ (Introduction)

หลังจากที่ได้วางมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเสร็จแล้ว ในขั้นต่อไปควรที่จะทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในฐานะผู้ที่将被ประเมินผลงานต่อไป ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ ประเมินผลงานทั้งนี้ควรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบความหมาย วัตถุประสงค์และประโยชน์ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานควรพึงระลึกอยู่เสมอว่าหากผู้ปฏิบัติงานก็ดี หรือผู้บังคับบัญชาก็ดีไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจในระบบประเมินผลงานที่จะจัดทำแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะจัดทำจะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

\* เคนพงษ์ พลละคร, "การพิจารณาความดีความชอบในวงราชการ."

### ขั้นที่ ๓ : คำเนินการและความคุมระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Implementation and Control)

ในขั้นนี้ หมายถึง เมื่อการเตรียมการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงสมบูรณ์แล้วก็ให้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้จะต้องยึดหลักในการดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามรูปแบบที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิคที่ใช้ มาตรฐานของงาน หน่วยงานที่จะประเมินผล รวมทั้งความถี่ด้วย นอกจากนี้จะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดทำไปอย่างสม่ำเสมอเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำมาเปรียบเทียบหาแนวโน้มได้ชัดเจนขึ้น

### ขั้นที่ ๔ : วิเคราะห์และเสนอรายงานผลการประเมินผลปฏิบัติงาน

(Analysis and Reporting the Results)

เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ตามแผนโดยสม่ำเสมอและเคร่งครัดแล้ว หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายอำนวยการ (Staff) จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อประมวลผลเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารในสายงานหลัก (Line) เพื่อให้ประโยชน์ต่อไป ผลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลงานแต่ละครั้ง จะมีรายละเอียดรวบรวมไว้เป็นหลักฐานเป็นประวัติเสมอ

อย่างไรก็ตามมักจะมีข้อสงสัย ว่าผลการประเมินรายบุคคลควรเปิดเผยหรือไม่ ซึ่งคำตอบที่น่าสนใจจะระบุว่า ระบบประเมินผลงานขององค์กรแต่ละองค์กรมีลักษณะและวัตถุประสงค์ต่างกัน ฉะนั้นจะเปิดเผยหรือไม่ หรือส่วนใดควรเปิดเผย จึงขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักในการปฏิบัติที่สำคัญยิ่งที่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เพราะฉะนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้จึงน่าจะเปิดเผยเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ส่วนตัวก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผย เพียงแต่รวบรวม



ไว้เพื่อประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เท่านั้นเอง

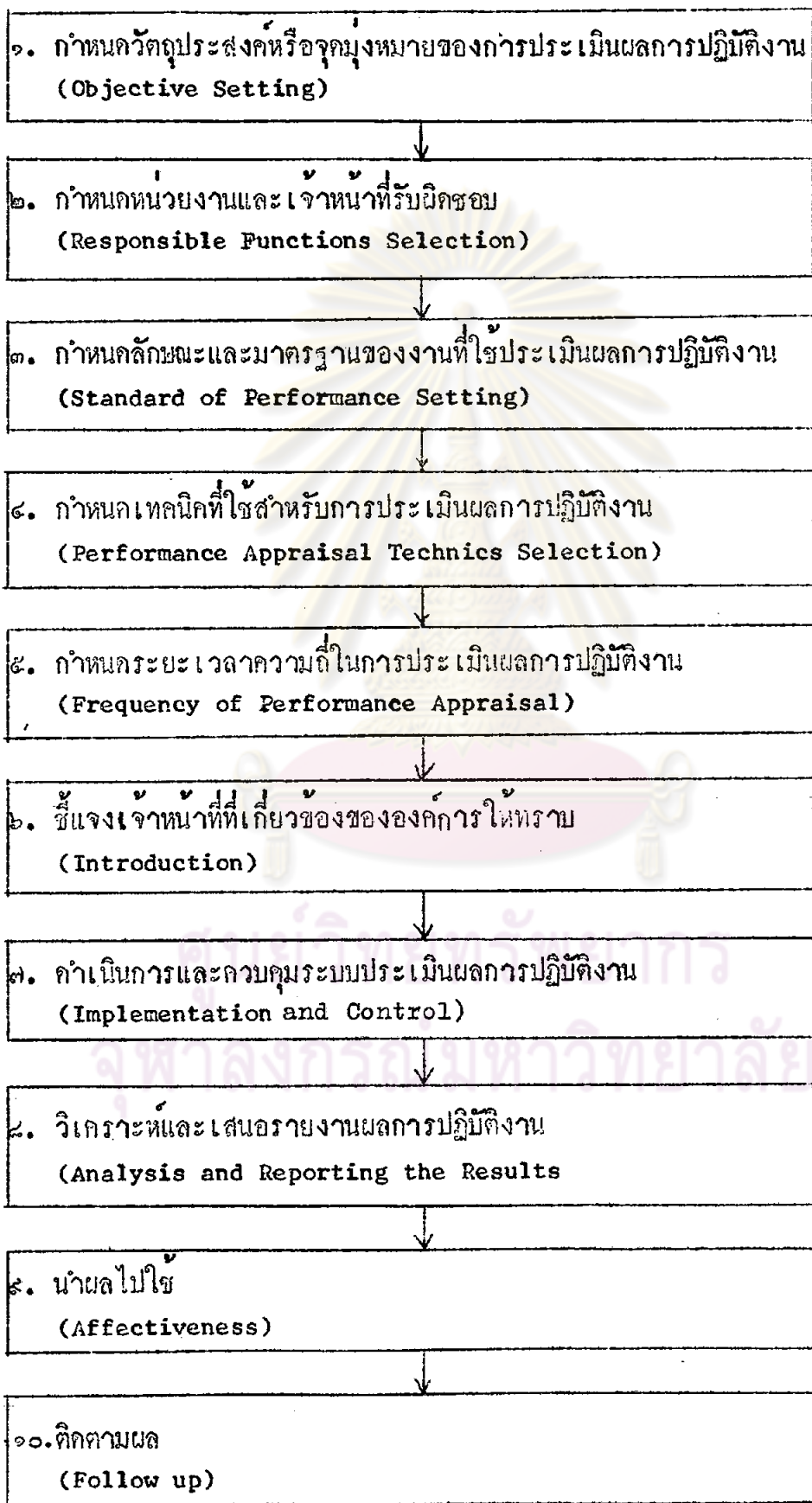
### ขั้นที่ ๙ : นำผลไปใช้ (Affectiveness)

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานและได้รับผลแล้ว ควรที่ผู้บริหารจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีการจัดวางระบบประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพแต่หน่วยงานไม่ได้นำผลไปใช้ตามกำหนดระบบการประเมินผลงานนั้น ๆ ก็ไม่สามารถสมบูรณ์ ก่อประโยชน์ได้ นอกจากนั้น ยังเป็นการเสียเวลา เงิน และกำลังงานของผู้ดำเนินการของหน่วยงานโดยเปล่าประโยชน์อีกด้วย นอกจากนั้นหากหน่วยงานมีการนำผลการประเมินตามระบบไปใช้ก็จะช่วยให้หน่วยงานได้ทราบถึงประสิทธิภาพ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของระบบประเมินผลงานที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างก็ง่าย

### ขั้นที่ ๑๐ : ติดตามผล (Follow Up)

ขั้นสุดท้ายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้แก่ขั้นติดตามผล (Follow up) นอกจากจะหมายถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรที่จะติดตามดูว่าผลจากการจัดระบบประเมินผลงานดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลงานแล้วยังจะหมายถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ในฐานะผู้ปฏิบัติและควบคุมระบบว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้ เพราะการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างดีเพียงใดก็ต้องอาศัยหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบที่มีความสามารถในการประสานงานดำเนินการด้วยกัน

ทั้งนี้พอจะสรุปแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไต่ล้าวไป  
แล้วทางคนเป็นแผนภูมิไค้ดังนี้



การกำหนดและปฏิบัติตามแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่หน่วยงานที่จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในหน่วยงาน ควรที่จะต้องจัดทำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะนอกจากแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้การประเมินผลพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกำหนดงบประมาณในการใช้จ่ายดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย