



แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความสำเร็จก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นผลให้มหาวิทยาลัยได้นำแนวความคิดหลัก-วิชา เทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายกันภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้ประสพผลสำเร็จในการเล่นอู่ให้กองทัพสหรัฐอเมริกา ประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (Man-to-Man Rating) และต่อมาในระหว่างปี ค.ศ. 1920 ถึงปี ค.ศ. 1930 โรงงานอุตสาหกรรมเริ่มจัดตั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนลูกจ้างรายชั่วโมง การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ นี้ เรียกว่า Merit-Rating Programs¹ ต่อมาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่พนักงานระดับวิชาชีพจนกระทั่งถึงระดับผู้จัดการ

สำหรับประเทศไทยนั้น ในปัจจุบันหน่วยงานธุรกิจเอกชน และหน่วยงานของรัฐบาล ได้ให้ความสำคัญในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยได้นำเอาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในหน่วยงานของตน ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น องค์กรธุรกิจใหญ่ ๆ ได้นำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาเป็นเครื่องมือในการวัดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่า ได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และใช้ผลของการประเมินนั้นมาประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม

¹ Dales S. Beach, Personnel : The Management of People at Work

(New York : The Macmillan Publishing Co, Inc. 1980), P.289

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลหลายท่าน ได้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต"¹

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการตัดสินความสำคัญของปรากฏการณ์อย่างหนึ่ง เมื่อได้เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์อีกอย่างหนึ่ง โดยมีมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลักในการเปรียบเทียบ"²

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การยอมรับและการกระทำให้สิ่งที่เคลื่อนไหวขององค์การเกิดประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อปรับปรุงองค์การได้"³

"การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสัมฤทธิ์ภาพในการพัฒนาตนเอง"⁴

¹Ibid, P.290

²Charles B. Handy, Understanding Organization, (London : Penguin Books Ltd, 1979), P.147

³เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์, หลักการคัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 177

⁴เสนาะ ดิเชาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 150

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้"¹

จากแนวความคิดและความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ย้ำให้เห็นถึงจุดสำคัญต่าง ๆ ของเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับ เรื่องการวัดผล เป็นการเปรียบเทียบปริมาณเพื่อแสดงค่าตัวเลข² ทั้งนี้เพราะต้องการผลของการประเมินออกมาในรูปของปริมาณและตัวเลข เพื่อที่จะสามารถนำไปเปรียบเทียบได้ หากการประเมินโดยอาศัยความพอใจ (Value Judgement) จะไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน และเป็นการยุ่งยากในการนำไปเปรียบเทียบหรือวัดค่าออกมาได้ชัดเจน

2. การประเมินผลของการปฏิบัติงาน จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับผลการประเมินที่ผ่านมา สามารถเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงจากครั้งก่อน ๆ และนำผลนั้นไปใช้ในการปรับปรุงตัวบุคคล ปรับปรุงงาน แต่ถ้าหากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วไม่ได้นำไปเปรียบเทียบก็จะไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงหรือข้อแตกต่าง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีผล

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นเรื่องจำกัดเฉพาะผู้บังคับบัญชาเท่านั้น บางองค์การอาจให้พนักงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงานกันเองก็ได้ แต่การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น จะเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 150

² สวัสดิ์ ลุ่มนรงค์, การวัดในการดำเนินงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 1.

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะกำหนดระยะเวลาที่ใช้พิจารณา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้แน่นอน เช่น ในปีหนึ่งจะมีการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรกของปีครึ่งหนึ่ง และช่วงระยะเวลา 6 เดือนหลัง อีกครึ่งหนึ่ง หรือมีการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความประสงค์ของแต่ละองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีชื่อเรียกทั้งภาษาต่างประเทศและภาษาไทยแตกต่างกันออกไป เช่น "Merit Rating (การประเมินลำดับที่เพื่อระบบคุณธรรม) Personnel Rating (การประเมินลำดับที่บุคลากร) Development Rating (การประเมินลำดับที่เพื่อพัฒนาบุคคล) Service Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่) Progress Rating (การประเมินลำดับที่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน) Performance Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Efficiency Rating (การประเมินลำดับที่ของประสิทธิภาพในการทำงาน) Employee Rating (การประเมินผู้ปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐาน) Employee Evaluation (การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน) Performance Evaluation (การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ)"¹ คำที่เรียกชื่อต่าง ๆ เหล่านี้แตกต่างกันออกไปแต่ชื่อเท่านั้น แต่ความหมายยังคงหมายถึงการประเมินผลในส่วนของ การบริหารงานบุคคลอยู่นั่นเอง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจะดำเนินการเรื่องใด ๆ ก็ตาม จะต้องมียุทธประสงค์กำหนดไว้ว่า จะทำสิ่ง นั้นสิ่งนี้เพื่ออะไรและยังเป็นตัวกำหนดแนวทางว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน จะต้องกำหนดว่า ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่ออะไร และมีประโยชน์อย่างไรบ้าง ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติโดยทั่ว ๆ

¹ สวัสดิ์ สุคนธรังษี, "การเลื่อนขั้นเงินเดือน : ตัวการปัญหาเรื่องสัมรรถภาพ

ไป ผังนี้¹

1. เพื่อรักษาและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการส่งเสริมและรักษาให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเป็นที่น่าพอใจ โดยหลังจากการประเมินแล้วผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

2. เพื่อพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวเอง อาจใช้วิธีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งนอกจากจะช่วยพัฒนาตัวพนักงานแล้ว ยังสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรอีกด้วย

3. เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ - บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงได้ทราบพฤติกรรมของพนักงานทุกระยะจากรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานจากหัวหน้างาน และเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน

4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเปลี่ยนตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นตำแหน่ง การโยกย้าย การเลิกจ้าง และการปลดออก อย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนโดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน อันมีระเบียบแบบแผนมาพิจารณา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเสมอภาคแก่พนักงานในการขึ้นเงินเดือน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

¹ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), หน้า 245.

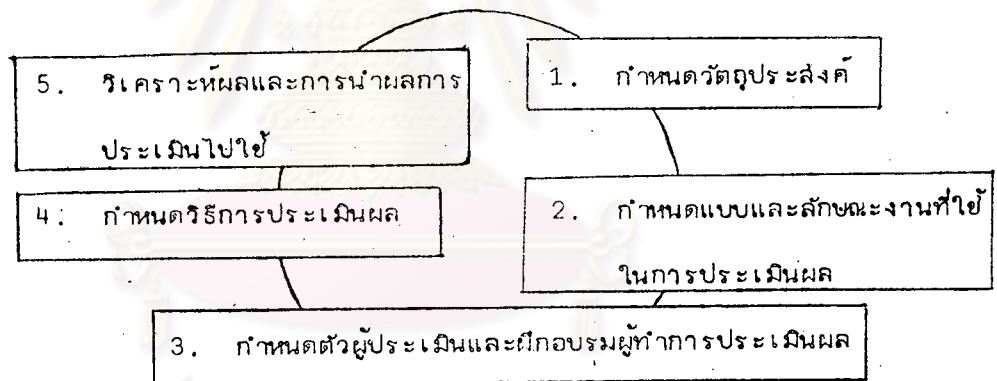
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงมีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ¹

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

รูปที่ 1

แสดงขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นต้น จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เอาไว้ให้ชัดเจนว่า การจัดทำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องอะไรบ้าง เป็นเรื่องหลัก เรื่องอะไร เป็นเรื่องรองลงมา เช่น ใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้

¹ ล้มพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 152.

ปฏิบัติงาน หรือใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ หรือประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล
เข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะใช้ประเมินผล

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็นที่แน่นอนแล้ว
จะต้องกำหนดแบบและลักษณะที่ต้องการจะประเมินผลไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการ
กำหนดแบบนี้ ถ้าเลือกแบบที่จะทำการประเมินได้อย่างดีเหมาะสมและกำหนดลักษณะงานที่จะ
ทำการประเมินอย่างถูกต้อง จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นมาตรฐาน
เดียวกัน ย่อมสามารถได้ข้อมูลมาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมินผล

เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะใช้ประเมินผลแล้ว
ขั้นต่อมาก็คือการกำหนดตัวผู้ประเมิน ซึ่งโดยปกติแล้ว ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน
จะเป็นผู้ประเมินและให้ผู้บังคับบัญช้ายื่นลงไปลงความประกอบ เพื่อเป็นการตรวจสอบอีกชั้น
หนึ่ง และในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินเหล่านี้จะต้องได้รับการ
อบรมหรือชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ วิธีการประเมินผลตามแบบฟอร์ม ลักษณะงานที่วาง
มาตรฐานเอาไว้ ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
เสียก่อน

4. กำหนดวิธีการประเมินผล

ในขั้นนี้ จะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะใช้วิธีประเมินผล
วิธีใด จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด การเลือกใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มิใช่เลือก
ใช้เพียงวิธีเดียวต่อการประเมินผลอย่างหนึ่ง แต่แท้จริงแล้วไม่มีการประเมินผลงานใดจะใช้
วิธีเดียวแล้วประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงอาจใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ วิธีร่วมกันตามความ
เหมาะสมของงาน ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายวิธี จะได้กล่าวต่อไป

5. การวิเคราะห์ผลและการนำการประเมินผลไปใช้

การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินเป็นอันสำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ประเมินมาแล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลของผู้ถูกประเมินเป็นราย ๆ ไป ในขั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลและผู้ที่ทำการวิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอที่จะตีความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินแล้ว สิ่งจะได้ผลที่ถูกต้องและการประเมินผลของแต่ละคนก็จะต้องมีการลดบันทึกเก็บไว้เพื่อใช้พิจารณาการปฏิบัติงานของผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้หากผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ถูกประเมินโดยผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 คน ผลการประเมินนั้นอาจจะไม่ตรงกันก็ได้ เพราะคนเราย่อมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน สิ่งที่ควรคำนึงถึงเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลและเป็นธรรมมากที่สุดได้แก่

1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำเป็นจะต้องหาบางสิ่งบางอย่างมาเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบพนักงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งเรียกว่าวิธีจัดลำดับ (Ranking Method) แต่วิธีที่ให้ผลดีที่สุดคือการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของงานให้เป็นที่แน่นอน ซึ่งวิธีนี้ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงความมุ่งหวังในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง¹

จุดเริ่มต้นของการกำหนดมาตรฐานดังกล่าวคือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งประกอบไปด้วย ชื่อตำแหน่งงาน หน้าที่หลัก ความรับผิดชอบ วิธีการทำงาน สภาพการทำงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง² สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพหรือการศึกษาร

¹Dale S. Beach, Ibid., P.292

² เสนาะ ดิเอววิ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 198

ควรจะร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน แต่พนักงานระดับต่ำลงไปงานค่อนข้างแน่นอนและอยู่ในขอบเขตจำกัด อาจให้หัวหน้างานกำหนดและแจ้งความมุ่งหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงาน ความสนใจงาน การตรงต่อเวลา และความละเอียดละออในการทำงาน เป็นต้น¹

นอกจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากคำบรรยายลักษณะงานแล้ว ยังมี การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. แบบประวัติศาสตร์ (Historical) โดยการนำสถิติการปฏิบัติงานของพนักงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้เป็นมาตรฐาน ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การว่าจะใช้สถิติย้อนหลังกี่ปี

2. แบบการเปรียบเทียบ (Comparative) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างพนักงานในหน่วยงาน หรือกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

3. แบบวิศวกรรม (Engineer) โดยดูความสัมพันธ์ของปริมาณงานกับเวลา ว่าผลงานชิ้นหนึ่ง ควรใช้เวลาปฏิบัติงานเท่าไร สิ่งแล้วเสร็จ

2. ผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถ (Performance and Potential)²
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน หรือประเมินขีดความสามารถในการทำงานตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือทำการประเมินทั้ง 2 ด้านพร้อมกัน

ในการพิจารณาขีดความสามารถของพนักงาน ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความชำนาญสูง และบางตำแหน่งพนักงานไม่มีโอกาสแสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ในการพิจารณาขีดความสามารถในการก้าวหน้า จะต้องทราบว่ามีความถนัดและความสามารถต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือไม่ วิธีการหนึ่งที่จะใช้ในการประเมินขีดความสามารถของพนักงานที่จะก้าวหน้าสู่งานระดับสูง คือ การวางแผนและทดลองให้พนักงานทำงาน

¹ Dale S. Beach, Ibid., P.292

² ม.ร.ว.ดำรงเดช ล้อยลวีลดี, ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องแสดงความล่ามารถแต่ละอย่างออกมา

โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมากกว่าการพิจารณาหาขีดความล่ามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักจะมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือนและหาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน

3. ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการของแต่ละหน่วยงาน และให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญช่าย่อมเข้าใจในวัตถุประสงค์ ความต้องการขององค์กรและมีความใกล้ชิดกับพนักงาน

ในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ทราบถึงเหตุการณ์และอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพียงพอ อาจใช้วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะได้ข้อมูลและความคิดเห็นเพิ่มเติมเป็นประโยชน์ต่อการประเมิน หรืออีกวิธีหนึ่งคือประเมินโดยกลุ่มบุคคล ให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานอื่นมาร่วมในการประเมิน เป็นการช่วยลดความอคติของการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้วิวัฒนาการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น จากการที่วิทยาการ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีผลให้ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานมากขึ้น จึงต้องหาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องชัดเจน แม่นยำ และแน่นอนที่สุด แต่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจยังไม่ถึงขั้นสมบูรณ์นัก เนื่องจากแต่ละวิธีการ จะมีทั้งข้อดี ข้อเสีย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การที่จะเลือกใช้วิธีการใด

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ที่ใช้กันแพร่หลายมีอยู่ด้วยกัน 9 วิธี¹ คือ

¹ เลน่าะ ตีเขาวี, เรื่องเดียวกัน, หน้า 156-163

1. วิธีการให้คะแนนตามสเกล (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีการที่ใช้กันอยู่มาก และเป็นระบบเก่าแก่ โดยกำหนดปัจจัยที่จะประเมินขึ้นมา เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความร่วมมือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความคิดริเริ่ม ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น และให้คะแนนตามความสำคัญของแต่ละปัจจัยในแต่ละประเภท

การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ สามารถทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว แต่มีข้อบกพร่องคือ ความแตกต่างทางด้านคะแนนของพนักงาน 2 คน คนหนึ่งได้ 77 คะแนน อีกคนหนึ่งได้ 80 คะแนน อาจไม่มีความหมายอะไร เพราะอาจให้คะแนนปัจจัยหนึ่งสูงชดเชยกับคะแนนต่ำในอีกปัจจัยหนึ่ง เช่น อาจให้คะแนนต่ำในเรื่องปริมาณงาน แต่ให้คะแนนในเรื่องความร่วมมือ ความขยันหมั่นเพียรสูง คะแนนจึงสูงกว่าพนักงานอื่นที่มีผลงานมากกว่า ทำให้ขาดความยุติธรรม

2. วิธีการจัดอันดับ (Ranking Plan) วิธีนี้จัดเรียงลำดับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยพิจารณาผลงานและคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงานโดยส่วนรวม เปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ ๆ (Paired-Comparison) ดังตัวอย่าง เช่น มีพนักงาน 5 คน A B C D E จะเปรียบเทียบโดย

1. เปรียบเทียบ A กับคนอื่น ๆ

A ดีกว่า B

A ดีกว่า C

D ดีกว่า A

A ดีกว่า E

2. เปรียบเทียบ B กับคนอื่น ๆ

B ดีกว่า C

D ดีกว่า B

E ดีกว่า B

3. เปรียบเทียบ C กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า C

E ดีกว่า C

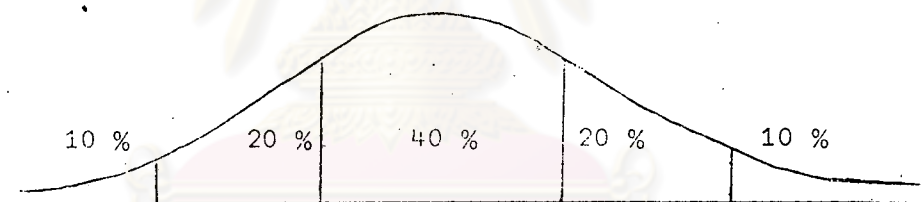
4. เปรียบเทียบ D กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า E

หลังจากนั้นก็จะได้อันดับโดยดูว่าใครที่มีจำนวนครั้งดีกว่าคนอื่น ๆ มากที่สุด และเรียงลงไปจนครบทุกคน

การประเมินโดยวิธี Ranking Plan นี้ อาจใช้ได้ง่ายกับการประเมินพนักงานในองค์กรที่มีพนักงานไม่มากนัก แต่มีข้อบกพร่องคือ จะไม่สามารถทราบถึงความแตกต่างระหว่างพนักงานในเรื่องต่าง ๆ จะรู้เฉพาะลำดับที่ของพนักงาน ว่าใครดีกว่าใครเท่านั้น และจะเสียเวลาในการเปรียบเทียบมาก หากมีพนักงานจำนวนมาก

3. การกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน (Force Distribution) เป็นการกระจายพนักงานที่มีผลงานแตกต่างกันไปในลักษณะของ normal distribution เช่น ให้มีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก จำนวน 10 % , ดี จำนวน 20 % , พอใช้จำนวน 40 % , ค่อนข้างต่ำ จำนวน 20 % และต่ำที่สุดจำนวน 10 %



วิธีนี้ เหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่มีพนักงานถูกประเมินเป็นจำนวนมาก เพราะถ้าจำนวนพนักงานน้อย เช่น มีพนักงาน 8 คน อาจมีผลการปฏิบัติงานดีมาก 1 คน, ดี 3 คน, พอใช้ 4 คน ไม่มีค่อนข้างต่ำและต่ำสุด ดังนั้น จึงอาจออกมาในลักษณะเป็นรูปแบ้ การกระจายรูปโค้งปกติจึงเป็นไปได้

4. วิธีการทำเครื่องหมาย (Check List) เป็นวิธีการที่จะได้ผลถูกต้องขึ้นอยู่กับ การออกแบบคำถามที่มีความละเอียดและชัดเจน ให้ใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของพนักงานเท่านั้น ซึ่งแยกออกเป็น 2 วิธี คือ

4.1 วิธีการให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) จะกำหนดข้อความอันเป็นคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความใกล้เคียงกับคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน และนำผลไปให้คะแนนตามความสำคัญของแต่-

ละข้อตามที่ได้ทำเครื่องหมายไว้ ตัวอย่างเช่น

ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่
1. เขาเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม		
2. เขาสนใจงานดี		
3. เขาล้มเหลวบ่อยครั้ง		
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ		
5. เป็นคนมีอารมณ์แน่นอน		
6. เขาล้มเหลวบ่อยครั้ง		
7. เขาเป็นคนที่ระมัดระวัง		
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี		
9. เขาเป็นคนที่รักเวลา		
10. เขาเป็นคนที่รับผิดชอบ		

4.2 วิธีการบังคับให้เลือก (Forced-Choice) โดยกำหนดข้อความให้เลือก 4 ข้อความ แบ่งออกเป็น 2 ข้อ ที่บรรยายในทางบวก และอีก 2 ข้อบรรยายในทางลบ ดังตัวอย่างเช่น

มาก	น้อย	ข้อความ
A	A	ทำงานดีมากไม่ผิดพลาด
B	B	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
C	C	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
D	D	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน จะต้องเลือกข้อความที่บรรยายในทางบวกเพียง 1 ข้อ และบรรยายในทางลบอีก 1 ข้อ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะไม่ทราบถึงคะแนนในแต่ละข้อ ฝ่ายบุคคลเท่านั้นจะทราบ วิธีการนี้เพื่อช่วยลดอคติในการเลือกข้อความ แต่มีข้อเสียที่ผู้ทำหน้าที่ประเมินไม่ล้ามารทที่จะชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องได้ เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินไม่ทราบว่าคะแนนแต่ละข้อเป็นอย่างไร

5. วิธีการบันทึกเหตุการณ์ (Critical Incidents) กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของพนักงานแต่ละคนใน เรื่องพฤติกรรม ที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความบกพร่องในการทำงาน เช่น การใช้วิจลาจล ความสามารถ ในการเรียนรู้งาน ผลผลิต ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

การประเมินผลโดยวิธีนี้ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา สามารถนำมาใช้ในการพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานและชี้แจงให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และ ตรงต่อความเป็นจริง

6. วิธีการสัมภาษณ์ (Field Review) วิธีนี้ไม่มีแบบฟอร์มให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน แต่ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลออกไปสัมภาษณ์หัวหน้างาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เอาผลจากการสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูลในการประเมินผล เสนอให้ผู้บังคับบัญชาพนักงานผู้นั้น พิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง วิธีการนี้เจ้าหน้าที่ออกไปสัมภาษณ์ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ในวิธีการ สัมภาษณ์ในงานแต่ละประเภทพอสมควร ในบางครั้งผลการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน

7. วิธีการบรรยายความ (Free-Form Essay) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ผลจะเป็นผู้เขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยอิสระ วิธีการนี้ ผู้ประเมินผลจะต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์งานและ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการเขียนบรรยายให้ตรงกับข้อเท็จจริงด้วย

8. วิธีการร่วมประเมินเป็นคณะ (Group Appraisal) เป็นการประเมินในรูป คณะกรรมการ ประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน และผู้บังคับบัญชาของ หน่วยงานอื่น ที่รู้เห็นการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นอีกประมาณ 3-4 คน ร่วมกันประชุมปรึกษาหารือและร่วมกันตัดสินใจ วิธีการประเมินนี้ ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน และ

ลดความอคติของผู้ทำหน้าที่ประเมิน แต่มีข้อบกพร่องอยู่ตรงที่ว่า หากผู้บังคับบัญชาไม่ได้อธิบายรายละเอียดให้คณะกรรมการทราบชัดเจน เมื่อประเมินผลแล้วจะขาดสาระที่สำคัญไป

9. วิธีการประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน (Appraisal By Results)¹ เป็นวิธีที่ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้ง 2 ฝ่ายจะร่วมกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความเป็นจริงและความต้องการขององค์กรร่วมกัน กำหนดกฎเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงาน และร่วมกันประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะคอยแนะนำและสอนงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง จะเน้นถึงผลงานเป็นสำคัญ ไม่ใช่คุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล การประเมินผลด้วยวิธีนี้ จะได้ผลดีเยี่ยมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และผู้ใต้บังคับต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันไว้

การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน²

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลองค์การใด องค์การหนึ่งมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์การได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ แต่ในที่นี้จะพิจารณาถึงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยให้การปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมีความเป็นธรรม และสัมฤทธิ์ผล โดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานแต่ละคนเป็นหลักประกอบการพิจารณา
2. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญมากในเรื่องนี้

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 158

² จำเริญร วรรณตระกูล, เรื่องเดียวกัน, หน้า 122

นอกจากจะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันแล้ว ยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงานผู้นั้นอีกด้วย ว่ามีความสามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปหรือไม่เพียงใด การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยอาศัยผลการประเมินมาเป็นเกณฑ์พิจารณานี้ จะช่วยให้การตัดสินใจของฝ่ายจัดการเป็นธรรมมากขึ้น ในกรณีที่จะต้องคัดเลือกจากพนักงานหลาย ๆ คน

3. เพื่อประกอบการพิจารณาโยกย้ายพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน โดยพิจารณาจากผลของการประเมินแล้วชี้แจงเหตุผลให้พนักงานทราบและเข้าใจว่าที่โยกย้ายนั้นเพราะผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน และได้ช่วยเหลือให้โอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานแล้ว แต่ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องพิจารณาโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน และลักษณะงานแตกต่างไปจากเดิม

4. เพื่อประกอบการพิจารณาการลดขั้นตำแหน่ง เกิดขึ้นได้ในทำนองเดียวกับการโยกย้าย แต่เมื่อไม่สามารถหาตำแหน่งงานซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับตำแหน่งเดิมได้ จึงต้องพิจารณาแต่งตั้งในตำแหน่งที่ต่ำกว่า โดยทั่วไปแล้ว องค์การส่วนใหญ่ได้มีการลดขั้นตำแหน่งกันบ่อยนัก

5. เพื่อประกอบการพิจารณาเลิกจ้าง โดยอาศัยผลการประเมินที่เป็นธรรม และได้เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตลอดจนพิจารณาโยกย้ายหรือลดขั้นไปแล้วไม่เป็นผล จึงใช้มาตรการสุดท้ายคือการเลิกจ้าง

6. เพื่อประกอบการพิจารณาทำแผนการฝึกอบรม ผลของการประเมินสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมได้ เพราะจะทราบถึงจุดเด่นจุดด้อย ตลอดจนศักยภาพของพนักงาน ว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร จะแก้ไขอย่างไร

7. เพื่อประกอบการพิจารณาใช้ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะนำและวางแผนทดแทนอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน ตลอดจนการส่งมอบงานเมื่อเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาควรตระกระทำภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องของตน ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

หากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ตามที่องค์การกำหนดไว้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรที่จะเรียกตัวเข้าไปพบกล่าวชมเชย และให้รักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นไว้ โดยการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

แต่ถ้าหากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อบกพร่อง ผู้บังคับบัญชาก็จะช่วยให้เห็นถึงจุดบกพร่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง

ในการแจ้งผลการประเมินนั้น หากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อบกพร่อง การแจ้งผลการประเมินอาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องการไม่ยอมรับผลการประเมินนั้นก็ได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะใช้วิธีการพูดถึงเรื่องทั่ว ๆ ไปก่อน แล้วชี้แจงผลการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างกว้าง ๆ โดยเริ่มชี้แจงถึงข้อดีของผลงานก่อน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ต่อมาจึงชี้แจงถึงข้อบกพร่อง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อธิบายหรือชี้แจงเหตุผลแล้วจึงแนะนำขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือในการแจ้งผลการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินตนเองให้ฟังก่อน ว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร แล้วจึงชี้แจงผลการประเมินพร้อมทั้งเหตุผลให้ทราบภายหลังจาก

การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบนั้น นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง ตลอดจนวิธีการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในแต่ละองค์การ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานด้านใดก็ตาม บ่อมมีอุปสรรคหรือปัญหาด้วยกันเสมอ การที่จะทำอะไรให้สมบูรณ์โดยปราศจากข้อบกพร่องย่อมเป็นไปได้ยาก ในการประเมิน



ผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน มักจะมีปัญหาหรืออุปสรรคติดตามมาด้วยเสมอ ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น ซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือเป็นปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมามากมาย ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ

1. อิทธิพลของบัลลัสต์หนึ่งเหนือบัลลัสต์อื่น (Halo Effect) ผู้บังคับบัญชาจะมีความโน้มเอียงต่อคุณลักษณะบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนคุณลักษณะอย่างอื่น หากประทับใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก็จะคิดว่า เรื่องอื่นดีเหมือนกันหมด จึงทำให้คะแนนอยู่ในแนวเดียวกันหมด เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดมีความประพฤติดีเข้ากับหัวหน้าได้ ก็จะได้คะแนนความร่วมมือสูง พอประเมินไปถึงเรื่องอื่น ก็มีแนวโน้มจะให้คะแนนสูงไปด้วย ซึ่งข้อบกพร่องนี้ นักวิชาการเรียกว่า Halo Effect
2. การปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strictness) สำหรับผู้บังคับบัญชาที่ใจดี จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาให้คะแนนสูง ส่วนผู้บังคับบัญชาที่เคร่งครัดจะให้คะแนนการประเมินต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินผลงานขาดมาตรฐานในการประเมินผลงาน หรือมีมาตรฐานไม่เท่ากัน ระหว่างผู้ประเมินสองแผนก ทำให้ผลการประเมินระหว่างแผนกเกิดความแตกต่างกัน
3. การมีลัทธิฐานที่ติดต่อพนักงาน (Stereotype) ผู้ประเมินจะมีลัทธิฐานล่วงหน้าแล้วพยายามที่จะตัดสินบุคคลที่ตนประเมินที่มีลักษณะเข้ากับลัทธิฐานของตัวเอง เช่น มีลัทธิฐานว่าคนที่เชื่องซึมคือคนโง่ เมื่อพบผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะดังกล่าว ก็จะคิดว่าคนนั้นโง่ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วอาจไม่ใช่คนโง่ก็ได้ เพราะพฤติกรรมที่แท้จริงของบุคคลโดยทั่วไปจะต่างจากแบบที่แสดงออกมาให้เห็น
4. แนวโน้มการให้คะแนนระดับกลาง ๆ (Central Tendency) ผู้ประเมินอาจไม่กล้าให้คะแนนประเมินในระดับสูงหรือต่ำมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินไม่ดีพอ หรืออาจเนื่องมาจากต้องแสดงเหตุผลประกอบการประเมิน แต่ไม่สามารถหาเหตุผลที่เหมาะสมได้ จึงให้คะแนนการประเมินในระดับกลาง ๆ ทำให้คะแนนที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization Influence) ในการประเมินผลงาน นั้น ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงการนำผลการประเมินไปใช้ ซึ่งถ้าหากว่าผู้ประเมินทราบว่า การประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือขึ้นค่าจ้างเงินเดือนก็จะมีแนวโน้มให้คะแนนการประเมินสูง เพื่อช่วยเหลือลูกน้องและไม่ต้องการให้ลูกน้องมองตนเองไปในทางไม่ดี หากทราบว่าแผนกอื่น ๆ ได้รับการขึ้นเงินเดือนสูงกว่า ในทางตรงกันข้ามหากการประเมินผลงานเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคล เช่น พนักงานคนใดควรจะมีกอบรมเรื่องใดเพิ่มเติม ผู้ประเมินก็อาจมองแต่จุดอ่อนของพนักงานเพียงอย่างเดียว ทำให้ผลการประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง ดังนั้น การประเมินผลจึงควรทำเพื่อวัตถุประสงค์หลาย ๆ อย่างร่วมกันในครั้งเดียว

6. อคติส่วนตัว (Personal Bias) ความรู้สึกนึกคิดของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นความชอบหรือความเกลียด จะมีผลกระทบต่อ การประเมินผลงานอย่างมาก โดยเฉพาะการประเมินผลงานในเรื่องที่ไม่สามารถวัดผลงานออกมาเป็นตัว เลขได้ ถูกต้องแน่นอน ดังนั้น ในเรื่องอคติส่วนตัวจึงเป็นเรื่องที่ยากต่อการหลีกเลี่ยงได้

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลงาน มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ถ้าหากหน่วยงานใดใช้ความยุติธรรมและยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักแบบประเมินไม่ว่าจะเป็นแบบใด ก็อาจใช้ได้ผลดีทุกแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้ประเมินผลงานเป็นสำคัญ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย