

บทที่ 2

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยในการบริหารอันประกอบด้วย คน งบประมาณ วัสดุ-อุปกรณ์ และวิธีการจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ "คน" นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง คนในองค์การจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถก็ต่อเมื่อได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุดจากผลตอบแทนในการทำงานที่ตนได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยระดมพลังของคนทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ โดยการหุดงความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าจะเป็นเช่นไร เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคคลและการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กระตุ้นและจูงใจพนักงาน และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานของคนให้ดีขึ้นด้วย เหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล แต่ในการที่ผู้บังคับบัญชาจะนำเอาผลการประเมินไปใช้นั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง จึงจะได้ผลอย่างเต็มที่

ความหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยทำการจดบันทึกไว้เป็นระยะ ๆ

ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ แล้วนำไป
เปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์
ของการทำงานนั้น ๆ แล้วพิจารณาว่าสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างไร เป็นที่
พอใจหรือไม่เพียงใด ซึ่งมีผลให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานได้ว่า การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การเหมาะสม
หรือไม่เพียงใด มีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีความรับผิดชอบต่อ
งานในหน้าที่หรือไม่ เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทน
ความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ
ดังนี้คือ

วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ
คนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้¹

ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพ
ในการพัฒนาตนเอง²

กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการซึ่งหน่วยงาน
พยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิ-
ภาพที่มากน้อยเพียงใด³

¹ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok: Thammasat University Press, 1957), p. 54.

² เสนาะ ดิเอว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 177.

³ ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 198.

การยอมรับและการกระทำให้พลังที่เคลื่อนไหว ขององค์การ เกิดประโยชน์ และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อปรับปรุงองค์การได้¹

กระบวนการในการตัดสินความสำคัญของปรากฏการณ์อย่างหนึ่ง เมื่อได้เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์อีกอย่างหนึ่ง โดยมีมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลักในการเปรียบเทียบ²

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีคำศัพท์ในภาษาอังกฤษที่ใช้กันอยู่หลายคำ ดังนี้

Performance Appraisal, Employee Appraisal, Personnel Appraisal, Performance Evaluation, Employee Evaluation, Performance Rating, Personnel Rating, Merit Rating, Service Rating, Efficiency Rating, Speed Rating, Place Rating, Performance Review, Personnel Review, Progress Report, Fitness Report, Performance Leveling, Performance Normalizing.

ความสำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งสามฝ่ายในองค์การ คือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้บังคับบัญชา และองค์การโดยรวม ในส่วนของพนักงานนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากในชีวิตการทำงาน

¹ เถาว์วัลย์ นันทาภิวัดน์, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 177.

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

ประจำวัน เพราะมีผลถึงการให้คุณให้โทษ การขึ้นเงินเดือน การคงอยู่ทำงานกับ
องค์การต่อไป และความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของผู้อยู่บังคับบัญชาที่มี
ความสำคัญเช่นเดียวกับพนักงาน เพราะผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชามาจาก
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้อยู่ใต้อยู่บังคับบัญชา ในส่วนขององค์การนั้น การปฏิบัติ
งานจะสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ย่อมต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ทุกคน องค์การจึงต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน เพื่อปรับปรุงและ
ส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานมีค่าสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ความเป็นมา

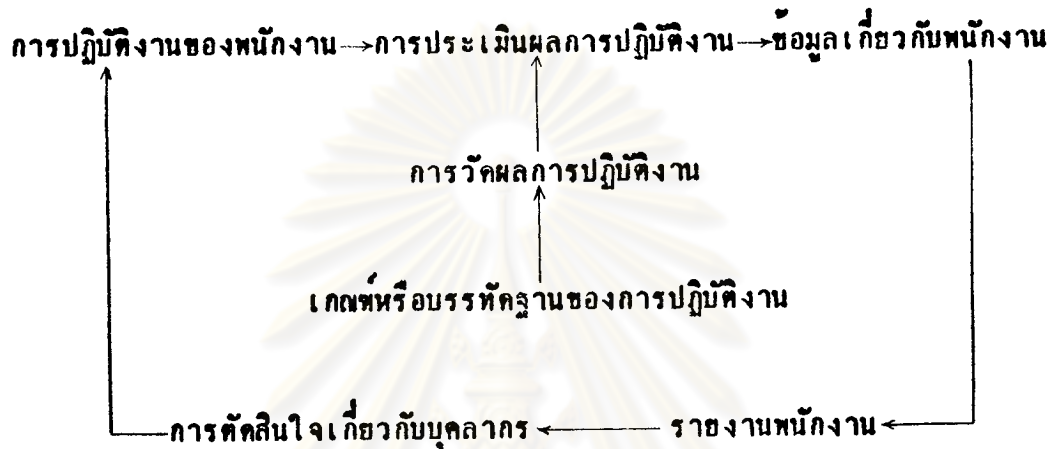
การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมานานแล้ว เพราะมนุษย์ชอบสังเกตและ
เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของตนเองกับผู้อื่นอยู่เสมอ บ้างก็เปรียบเทียบกับการ
กระทำของตนเองในเวลาต่างกันไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในระยะแรก
การกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยอัตโนมัติ และไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน บางครั้ง
อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม อันอาจเป็นเพราะมีความลำเอียง หรือแม้แต่ความ
ผันแปรของอารมณ์ในเวลาต่าง ๆ กัน จึงได้มีการกำหนดระบบแบบแผนที่จะใช้เป็น
เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนให้เป็นที่แน่นอนขึ้นมา ทั้งนี้เพราะ
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบนั้น เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรม
เป็นอย่างมาก

ในองค์การ ผู้อยู่บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชา
ด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน และอาจใช้ผลการประเมินนั้นประกอบการพิจารณาเรื่องราว
ต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้อยู่บังคับบัญชาคนนั้นก็ได้ ขณะเดียวกัน ผู้อยู่บังคับบัญชาก็มักจะคอย
ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป แต่การ
ประเมินดังกล่าวก็อาจเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของแต่ละบุคคลเท่านั้น

อย่างไรก็ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบนั้น ได้ถูกนำมาใช้
อย่างจริงจังหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดี. สกอตต์ (Walter D.
Scott) ได้แนะนำให้กองทัพสหรัฐฯ นำไปใช้ โดยตีพิมพ์บทความประเมิน

เพื่อนทราบดีด้วยกันเอง (Man-to-Man Rating) แล้วให้ผู้นับคัมภีร์ชาติการดาวอีก
ทีหนึ่ง หลังจากนั้น วงการธุรกิจก็ได้ดัดแปลงนำไปใช้จนถึงปัจจุบัน

ขั้นตอน



รูปข้างบนแสดงให้เห็นถึงส่วนต่าง ๆ ของระบบการประเมินผล มาตรการ
ที่ใช้วัดการปฏิบัติงานจะต้องเหมือนกันเพราะการประเมินมีผลต่อพนักงาน ถ้าการวัด
การปฏิบัติงานไม่เกี่ยวข้องกับงานแล้ว ผลการประเมินจะไม่แน่นอนหรือมีค่าเอียงไม่เที่ยง
แต่จะให้ผลที่บิดเบือนไม่ตรงความจริง แต่ข้อผิดพลาดในรายงานพนักงานจะนำไปสู่
การตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับบุคลากร¹

ขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹William B. Werther and Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources (New York: McGraw-Hill Inc., 1980), pp.234-235.



1. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล

ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินผลในเรื่องใด ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินดำเนินไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อหาคุณค่าของพนักงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนการปฏิบัติงาน
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนความต้องการกำลังคน
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาวิธีสรรหาพนักงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล เข้าปฏิบัติงาน
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้น เงิน เกียรติ
7. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
8. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน
9. เพื่อรักษาระดับคุณภาพในการทำงานของพนักงาน
10. เพื่อการพัฒนาบุคคล
11. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดการฝึกอบรม
12. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
13. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลิกจ้าง
14. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดสวัสดิการให้พนักงาน
15. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
16. เพื่อช่วยขจัดข้อขัดแย้งในองค์การ

รูปสถิติจากการสำรวจการประเมินผลงานของธุรกิจในสหรัฐอเมริกา
เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หรือการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลงาน*

* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก., หน้า 173.

2. ขั้นกำหนดลักษณะงานหรือปัจจัยที่จะประเมิน

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วงานต่าง ๆ ย่อมต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะความสามารถ อยู่หลายประการจึงจะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ดี แต่การที่จะกำหนดไว้ในแบบประเมินผล ทั้งหมดนั้นย่อมทำไม่ได้ จึงต้องกำหนดให้เหมาะสมสำหรับที่จะประเมินบุคคลที่ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ได้ จำแนกไว้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้เท่านั้น เพื่อจะทำการประเมิน ได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด ลักษณะที่พึงประเมินมีอยู่ 2 เรื่อง คือ

1. ผลงาน โดยพิจารณาว่าเมื่อถึงเวลาที่กำหนดแล้ว พนักงาน สามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหนและมีปัญหาหรือไม่

2. พฤติกรรม โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน เป็นหลัก เช่น ความขยันในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความอดทน เป็นต้น

แต่ก็มีหลายหน่วยงานลงความเห็นว่า คนสองคนที่มีลักษณะและอุปนิสัย ต่างกันโดยสิ้นเชิง สามารถทำงานมีผลงานดีเด่นทัดเทียมกันได้เหมือนกัน ดังนั้น หน่วยงานบางหน่วยจึงไม่สนใจลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัวของบุคลากร คงพิจารณา แต่ผลงานเพียงอย่างเดียว¹

เมื่อกำหนดลักษณะงานแล้ว อาจบรรยายลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละรายการ ไว้ด้วยก็ได้ เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ อาจมีข้อความบรรยายเพิ่มเติมลงในช่องชี้แจงประกอบได้อีก ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

จากงานเขียนของประภิต วิริโยทัย อธิการสมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย ได้อ้างถึงการสำรวจแบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัท 50 แห่ง ในสหรัฐฯ ปรากฏผลว่าปัจจัยต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการประเมินมากน้อยแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม*

¹ วิทยุ สาธิต, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 427.

* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก., หน้า 175.

3. ขั้นกำหนดวิธีการประเมินผล

วิธีการที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนั้น มีมากมายหลายอย่าง แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน แม้แต่ในหน่วยงานเดียวกันก็อาจต้องมีแบบหรือระบบแตกต่างกันตามแต่ระดับและประเภทของพนักงาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนั้น ฝ่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรพนักงานมักจะเป็นผู้ออกแบบวิธีการและจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมา ซึ่งอาจเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธีก็ได้ วิธีการดังกล่าว ได้แก่

3.1 การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales-GRS.)

เป็นการประเมินผลด้วยวิธีที่เก่า แต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดขีดขั้นแกนมาตราส่วน ออกเป็นช่อง ๆ โดยเริ่มต้นจากซ้ายสุดไปจนขวาสุดของแกนมาตราส่วน เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติแต่ละข้อของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่องใดหรือขั้นใด จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณสมบัติแต่ละข้อจากช่องที่ผู้ถูกประเมินได้รับ ซึ่งมีกำหนดไว้บนแกนมาตราส่วน ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้ คือ

1. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับให้ถูกต้อง โดยทั่วไปอาจแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้คือ

- งานระดับบริหาร ย่อมต้องอาศัยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม การก่อให้เกิดความร่วมมือ ความมีอารมณ์มั่นคง ตลอดจนความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

- งานระดับปฏิบัติการ เกณฑ์ที่จะใช้ประเมินมักจะประกอบด้วย ปริมาณ และคุณภาพของผลงาน ความรอบรู้ในงาน ความขยันหมั่นเพียร และสามารถร่วมปฏิบัติงานกับคนอื่นได้ เป็นต้น

2. ควรหลีกเลี่ยงคำลักษณะนามธรรม เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกเสียจากว่าจะสามารถกำหนดในรูปแบบพฤติกรรมที่สังเกตได้

3. แต่ละช่วงบนแกนมาตราส่วน ควรมีระยะห่างมากน้อยเท่าใด พึงระลึกไว้ว่ามาตราส่วนที่มีระยะเอียงมากกว่าหรือสั้นกว่านั้น จะเป็นวิธีที่ให้ผลดีกว่าการสร้างมาตราส่วนอย่างหยาบ ๆ

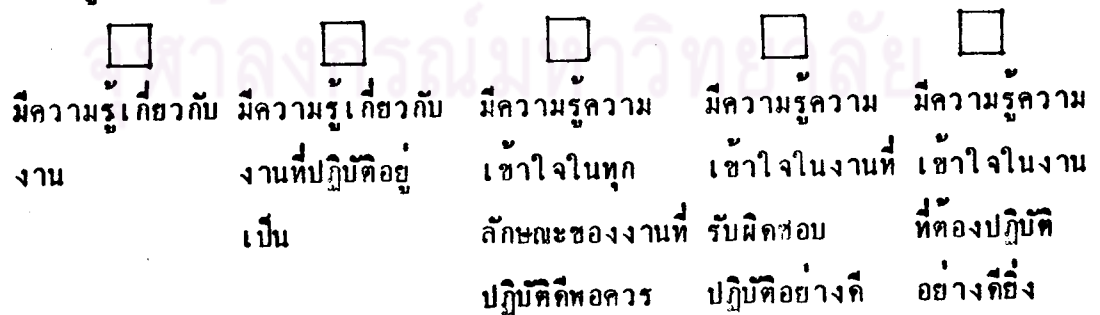
4. มาตราร่วมที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 2 ชนิด คือ¹

- มาตราร่วมแบบต่อเนื่อง (Continuous Scale) ความแตกต่างของคุณสมบัติแต่ละระดับจะเท่ากัน ตัวอย่างเช่น



- มาตราร่วมแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale)

ระยะห่างบนแกนมาตราส่วนจะไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น ความรู้เกี่ยวกับงาน



¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 158.

5. มาตรการที่ใช้วัดควรรู้สึก ไม่กำกวม และสัมพันธ์กับเรื่องที่จะประเมินผล เช่น การประเมินความคล่องในการพูด ควรใช้มาตรวัดคือ คล่องสบาย ๆ ไม่ติดขัด ลังเล และต้องพยายาม มากกว่าจะใช้ ดีเลิศ ดีมาก ปานกลาง ต่ำกว่า เฉลี่ย และอ่อน

ตัวอย่างการให้คะแนนตามมาตราส่วนสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน*
ตัวอย่างรูปแบบของการให้คะแนนตามมาตราส่วน**

ข้อดี

ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงาน แม้แต่บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลออกมาในรูปปริมาณได้ และสามารถใช้เป็นมูลฐานในการอภิปรายกับพนักงานผู้ถูกประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเพียงคะแนนโดยไม่พิจารณาถึงน้ำหนักของปัจจัยในการประเมิน อาจก่อให้เกิดผลที่ผิดพลาดได้ ตัวอย่างเช่น

<u>ปัจจัยที่จะประเมิน</u>	<u>นาย ก.</u>	<u>นาย ข.</u>
ปริมาณของงาน	19	19
คุณภาพของงาน	17	19
ความคิดริเริ่ม	17	18
การตรงต่อเวลา	19	16
บุคลิกลักษณะ	<u>18</u>	<u>15</u>
คะแนนรวม	<u>90</u>	<u>87</u>

* ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 177.

** ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 178.

นาย ก. ได้คะแนน 90 แต่ได้คะแนนคุณภาพงานต่ำ

นาย ข. ได้คะแนน 87 แต่ได้คะแนนคุณภาพงานสูง

การตัดสินว่า นาย ก. ทำงานดีกว่า นาย ข. นั้น อาจเป็นการตัดสิน
ที่ผิดพลาด

3.2 การตรวจสอบรายการชนิดไม่กำหนดน้ำหนัก และชนิดกำหนดน้ำหนัก

(Check List และ Weighted Check List)

แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติ
ของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย
ลงในช่องว่างว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เพื่อให้ได้ผลการประเมินถูกต้องตรงตาม
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ได้รับการประเมิน จึงมีการ
ให้น้ำหนัก (Weighted) แก่คุณสมบัติแต่ละข้อตามความสำคัญในการตรวจสอบ
รายการด้วย

ตัวอย่างการตรวจสอบรายการชนิดกำหนดน้ำหนัก*

ข้อดี

ง่ายสำหรับผู้ประเมินเพียงแต่ทำเครื่องหมายเป็นการตอบ และเมื่อ
สร้างได้หนึ่งก็อาจใช้ได้นานคล้าย ๆ ข้อสอบมาตรฐาน (Standardized Tests)

ข้อเสีย

แบบสอบถามชนิดกำหนดน้ำหนักสร้างยากมาก เพราะผู้สร้างต้องมีความรู้
ในงานทุกชนิดที่บุคลากรทำโดยถ่องแท้ และต้องรู้ด้วยว่าการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะ
จัดว่าดีที่สุด (Excellent) หรือไม่ดีเลย (Poor) เพื่อจะได้บรรยายลักษณะ
พฤติกรรมได้ถูกต้อง จึงจะให้น้ำหนักหรือคะแนนความประพฤตินั้นเขียนขึ้นมาได้ เพื่อ
ให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของคนงานที่กำลังพิจารณามากที่สุด
การให้น้ำหนักที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถให้ผลการประเมินที่ถูกต้องได้

*ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 180.

ตัวอย่างเช่น พนักงานที่เต็มใจทำงานล่วงเวลาได้คะแนนเท่ากับผู้ไม่เต็มใจ

นอกจากนี้ แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลอาจทำให้ผู้ประเมินเกิดความเข้าใจคลุมเครือ เพราะเพียงแต่ให้ระบุว่า เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยเท่านั้น ซึ่งมีความละเอียดไม่เพียงพอ แต่การที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริงนั้น จะต้องระบุให้ละเอียดและเด่นชัดลงไปว่า ดีมาก ดี พอใช้ ไม่พอใช้ หรือเลว

3.3 การบังคับให้เลือก (Forced Choice)

ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะจากชุดของข้อความที่ได้ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวพนักงาน ส่วนมากมีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด มีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี (Favorable) 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ไม่ดี (Unfavorable) 2 ข้อความ ผู้ทำการประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นไปในแง่ดี เพียง 1 ข้อความ และข้อความที่เป็นไปในแง่ไม่ดี อีก 1 ข้อความ ดังตัวอย่าง¹

ข้อความที่เป็นไปในแง่ดี

ให้คำแนะนำหรือสอนงานแก่ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
สามารถไว้วางใจได้ว่างานที่มอบหมายให้จะเสร็จสมบูรณ์

ข้อความที่เป็นไปในแง่ไม่ดี

รักษาความลับที่สวดาไว้ไม่ได้
มีความลำเอียง เลือกที่รักมักที่ชัง

การคำนวณผลออกมาจะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะไม่มีโอกาสรู้ได้เลยว่า ในแต่ละข้อจะมีน้ำหนักในการให้คะแนนอย่างไร เพื่อป้องกันการความลำเอียงในการพิจารณา มีรายงานวิจัยยืนยันว่า การให้วิธีการนี้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic-

¹ Edwin B. Flipppo, Personnel Management, (New York : McGraw-Hill Inc., 1980), P. 210.

Rating Scales) และให้ความเที่ยงธรรมได้ดีกว่าด้วย เพราะชุดของข้อความอธิบายลักษณะงานชัดเจน (Concrete) และมีลักษณะปรนัย (Objective) มากกว่า¹ จากการศึกษาหลาย ๆ กรณี แสดงให้เห็นว่าวิธีนี้เชื่อถือได้สูง มีรายงานเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficients) ระหว่าง .70-.90 เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ ซึ่งมีเพียง .60-.80²

ข้อดี

ก่อให้เกิดความลำเอียงน้อยกว่าวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน เพราะหัวหน้าไม่มีทางที่จะเลือกแต่ทางที่ต่ออย่างเดียว ข้อความในแต่ละคู่จะสัมพันธ์กัน

ข้อเสีย

วิธีนี้เป็นวิธีที่เข้าใจยาก สลับเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมข้อความที่มีคุณลักษณะให้สามารถแสดงถึงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับงาน ซึ่งจัดทำให้สมบูรณ์ได้ยากมาก เพราะตามปกติแล้วองค์การต่าง ๆ มักจะมีงานอยู่มากมายหลายชนิดและแตกต่างกันมาก งานแต่ละอย่างก็ใช้ความรู้ความสามารถไม่เหมือนกัน

ยากสำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินในการที่จะให้คำชี้แจงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมิน เพราะผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่ทราบว่าเขาให้คะแนนกันอย่างไร หนึ่ง ระบบนี้ไม่ดีนัก ถ้าหากว่าจะเน้นในการพัฒนาพนักงาน ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไม่สามารถจะมองจากแบบฟอร์มการประเมินถึงพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการได้ ถ้ามีการแสดงแบบฟอร์มนี้ให้ผู้ถูกประเมินดู ก็มักจะไม่ยอมรับ นอกจากนี้ พนักงานอาจไม่พอใจเมื่อถูกประเมินด้วยข้อความหนึ่งแทนที่จะเป็นอีกข้อความหนึ่ง เช่น ถ้าผู้ประเมินเลือกข้อความที่ว่าให้คำแนะนำหรือสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้อบรมอาจถูกมองข้ามไป

¹ ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 435.

² Edwin B. Flippo, Personnel Management, p. 211.

3.4 การให้เขียนคำบรรยาย (Essay Description)

สาระสำคัญของวิธีนี้ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกมอบหมายให้เขียนคำบรรยายถึงการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ในบางครั้งการให้คำบรรยายนี้ อาจจะเปิดกว้างเขียนได้มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางแห่งกลับมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน เหตุผลที่ต้องปฏิบัติเช่นนั้น เหตุผลของผู้ประเมินที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ประเมิน ลักษณะอุปนิสัย และแนวโน้มของการพัฒนาในอนาคต

ข้อดี

เป็นประโยชน์เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่น ๆ ในบางหน่วยงานใช้ประกอบควบคู่กับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน ในกรณีเช่นนี้ก็จะมีการให้ผู้ประเมิน เขียนคำบรรยายขยายความการให้คะแนนในบางจุด หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ในมาตราส่วนดังกล่าว

ข้อเสีย

วิธีนี้ไม่สามารถลดข้อบกพร่องและความลำเอียงต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความลำเอียงส่วนตัว และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สักระหว่างการเขียนจะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญไป แต่ถ้าเขียนได้ดีก็อาจทำให้บุคคลผู้นั้นได้ความดีความชอบ โดยไม่มีผลงานที่แท้จริงก็ได้ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะถูกประเมินผลด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป และผู้ประเมินมักไม่มีการกล่าวถึงส่วนสำคัญหรือเน้นประเด็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการประเมินของพนักงานแต่ละคน

3.5 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

การที่จะรู้ว่าพนักงานคนใดปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดจะต้องอาศัยการทำงานของคนงานที่เกิดขึ้น โดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่ง

เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนว่า มีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความบกพร่องของงานที่ทำ เป็นการประเมินผลระยะยาวตลอดปี ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความไว้วางใจได้ ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบ และความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ตัวอย่างการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ*

ข้อดี

เป็นการใช้เหตุการณ์เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงาน เพราะเหตุการณ์มีส่วนต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั่นเอง และยังทำให้ทราบว่าเจ้าหน้าที่สมควรฝึกอบรมเพิ่มเติมเมื่อใด

การบันทึกนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐาน ในการพิจารณาว่า ใครเคยกระทำความผิดไว้ เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จดไว้ ซึ่งยากแก่การโต้แย้ง เพื่อป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน นอกจากนี้ยังช่วยเก็บข้อมูลไว้สำหรับใช้ในวิธีการประเมินผลงานวิธีอื่น ๆ ได้อีก

ข้อเสีย

เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องคอยดูแลและบันทึกเหตุการณ์ตลอดเวลา นอกจากนี้พนักงานจะมีความรู้สึกหวาดระแวงว่ากำลังถูกจับผิด ทำให้เสียขวัญในการทำงานได้ และยังมีข้อจำกัดที่จะใช้กับพนักงานกลุ่มใหญ่ที่มีลักษณะงานเหมือนกัน กล่าวคือ ไม่สามารถสรุปผลการปฏิบัติงานในรูปปริมาณได้ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มและการวิเคราะห์ทางสถิติ

* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก., หน้า 181.

3.6 การประเมินตามพฤติกรรมหรือการคาดคะเนพฤติกรรมโดยอาศัย
มาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS. or
Behavioral Expectation Scales-BES.)

เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน หัวใจของวิธีการประเมินผลแบบ BARS. คือ ลำดับชุดตัวอย่างของรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การระบุมাত্রการและวิธีการปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลได้ถูกต้องมากกว่าจะบอกเพียง ดีเกินไป ปานกลาง หรืออื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น เป็นเรื่องชัดเจนที่จะกล่าวว่า ความตั้งใจปฏิบัติงานจะถูกจัดว่าน่าพอใจก็ต่อเมื่อพนักงานไม่ลาเกินกว่า 3 ครั้ง ในระยะเวลา 6 เดือน ซึ่งคิดว่าจะกำหนดว่า ความตั้งใจปฏิบัติงานเป็นรายการหนึ่งพร้อมกับข้อระบุว่า เลว จนถึง ดีเลิศ เพื่อให้ผู้ประเมินกาเครื่องหมายเพื่อประเมินผล

ตัวอย่างการประเมินตามพฤติกรรมหรือการคาดคะเนพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน*

ข้อดี

วิธีนี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีของการให้คะแนนตามมาตราส่วนที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานส่วนมาก แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้น จะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างยิ่งขึ้น

ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลมากกว่าสำหรับการแนะนำและสอนผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็นแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับจัดการฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ วิธีแบบ BARS.

* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก., หน้า 182.

นี้มีแนวโน้มที่จะช่วยลดความผิดพลาดซึ่งเกิดจากผลกระทบของภาพพจน์ (Halo Effect) ลงได้

ข้อเสีย

ต้องใช้เวลาและความอดุสาหะเป็นอย่างมากในการพัฒนาและปฏิบัติการ และต้องใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหลายแบบเพื่อใช้กับรูปแบบงานต่าง ๆ ในองค์กรแห่งหนึ่ง

3.7 การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

เป็นวิธีที่ถือเอาการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงาน และหน้าที่ของทุกคน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
3. กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์การ
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำ และสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

ข้อดี

เป็นการรวบรวมความรู้ความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่เข้าแก้ปัญหาขององค์การ เพื่อหาแนวทางชนะอุปสรรคขัดขวางของการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปปฏิบัติการต่อไป ช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่วางเป้าหมายที่เป็นการท้าทายและสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้แท้จริงด้วย เป็นวิธีการที่ช่วยสืบเสาะหาความต้องการของการฝึกอบรมทางหนึ่ง และเป็นวิธีช่วยหลีกเลี่ยงความรู้สึกของผู้ถูกประเมินว่า ตนถูกประเมินอย่างไม่เที่ยงธรรม

ข้อเสีย

ทำให้ผู้บริหารส่วนมากคิดเอาว่า เขาไม่จำเป็นต้องปรึกษาอะไรกับพนักงานอีกแล้ว เพราะข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานได้ให้ไปหมดแล้ว จึงไม่ต้องไปติดตามตรวจสอบซ้ำอีกว่า พนักงานเหล่านั้นทำไปได้เพียงใด วิธีการนี้ไม่อาจชักจูงมีส่วนร่วมบุคคลของผู้จัดการเกี่ยวกับกลวิธีในการติดต่อกับพนักงานในบังคับบัญชาได้

3.8 การจัดอันดับ (Ranking)

วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่า พนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุด เรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด ซึ่งหากดูผิวเผินจะเป็นวิธีที่ง่าย เพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่ถ้าหากว่าการทำการจัดลำดับนี้ จะต้องทำในกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้ว การจัดลำดับก็ดูจะเป็นเรื่องที่ยากอย่างยิ่ง

วิธีการจัดลำดับอย่างง่าย ๆ นี้ ถ้าหากจะสามารถกระทำให้ดีขึ้นก็ควรจะเป็นวิธีที่เรียกว่า การจัดอันดับอีกทางหนึ่ง (Alternative Ranking) ซึ่งตามวิธีนี้จะทำโดยให้ผู้ทำการประเมินคัดเลือกผู้ที่มีผลงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ต่ำเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับที่สูงขึ้นมาเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

ตัวอย่างการจัดลำดับ*

* ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 184.

ข้อดี

ง่ายต่อการทำความเข้าใจและง่ายต่อการใช้

ข้อเสีย

อาจก่อให้เกิดการกลั่นแกล้งกันได้ง่าย เนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่า ใครมีผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน แต่ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างว่าสูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร ใครดีใครเลวแค่ไหน

3.9 การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) ✓

วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดอันดับ

กระทำไ้สะดวกและถูกต้องยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของบุคคลที่จะถูกประเมินให้ออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้

ตัวอย่างการจับคู่เปรียบเทียบ*

ผู้ทำการประเมินอาจใส่หมายเลขให้บุคคลที่ตนเห็นว่าดีกว่าหรือเลวกว่า อีกคนหนึ่งในเชิงเปรียบเทียบได้ดังตัวอย่าง**

ข้อดี

สามารถเปรียบเทียบงานแต่ละลักษณะได้ และสามารถเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้

ข้อเสีย

การจัดลำดับโดยใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่นี้ คณะกรรมการหรือผู้พิจารณาจะต้องเข้าใจในงานที่จะจัดอันดับได้อย่างละเอียดถูกต้องโดยองค์แท้ เพราะหากมอง

* คู่มือเพิ่มภาคผนวก ก., หน้า 185.

** คู่มือเพิ่มภาคผนวก ก., หน้า 187.

ข้ามองค์ประกอบใดไป ย่อมเป็นผลทำให้งานที่ถูกนำมาเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ แตกต่าง กันได้ง่าย ซึ่งจะทำได้ยากแก่การพิจารณา ด้วยเหตุนี้ วิธีแก้ความยุ่งยากควรจัดอันดับ และจับคู่งานอย่าให้มากนัก

สำหรับองค์การธุรกิจที่มีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ย่อมทำให้การเปรียบเทียบดังกล่าวเป็นไปด้วยความยากลำบากและเสียเวลามาก จึงมักไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ในปัจจุบัน

3.10 การบังคับการกระจาย (Forced Distribution)

ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนน ในรูปการแจกแจงความถี่แบบโค้งปกติตามหลักของวิชาสถิติ โดยกำหนดว่าในแต่ละแผนก จะมีคนดีที่สุดในไม่เกิน 10% ที่ถัดไปอีก 20% พอใช้ 40% ไม่ดี 20% และเลว 10%

ตัวอย่างการบังคับการกระจายของการประเมินพนักงาน 10 คน*

ข้อดี

เป็นวิธีการที่สอดคล้องกับความเป็นจริงในเรื่องการมีส่วนร่วมในความ สำเร็จของงาน คนทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานไม่เท่ากัน และสามารถช่วย ประหยัดเวลาในกรณีที่พนักงานที่จะต้องถูกประเมินเป็นจำนวนมาก

ข้อเสีย

ไม่สามารถใช้ได้กับแผนกที่มีพนักงานจำนวนน้อย เช่น ถ้ามี 4 คน หัวหน้าหน่วยที่ยึดมั่นในวิธีจัดเข้าโค้งปกติ อาจจัด 1 คนอยู่ในกลุ่มสูงสุด 2 คนอยู่ในกลุ่ม ปานกลาง และอีก 1 คนให้อยู่ในกลุ่มต่ำกว่าปานกลาง ทั้ง ๆ ที่คนทั้ง 4 อาจมีการ ปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกันก็ได้

3.11 การทดสอบและการสังเกต (Performance Test and Observation)

ในกรณีที่ปริมาณงานน้อย การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจยึดหลัก การทดสอบความรู้หรือทักษะ การทดสอบนี้อาจทำด้วยข้อเขียนหรือจากการปฏิบัติงาน

*ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 188.

จริง ๆ เพื่อที่จะให้วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงาน การทดสอบจะต้องเป็นไปตามความจริงและสมเหตุสมผล แล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเลวอย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการพิจารณาความคิดความชอบหรือลงโทษต่อไป

ข้อดี

สังเกตผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ

ข้อเสีย

ในทางปฏิบัติ การที่จะนำมาใช้อาจมีปัญหาค่าใช้จ่ายในการทดสอบสูง

3.12 การสัมภาษณ์ (Field Review)

การประเมินผลโดยวิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือ เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรง จากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้ว จึงทำรายงานผลการประเมินให้หัวหน้าของพนักงานนั้น ๆ รับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดี

ผู้ประเมินสามารถสอบถามหัวหน้างานก่อนว่า งานแต่ละงานต้องใช้เวลาประเภทไหน และต้องทำอะไรจึงจะถือว่าทำงานดีหรือไม่ดี แล้วค่อยสอบถามการทำงานของบุคคลในงานนั้น ๆ ทำให้สามารถทราบได้ว่าใครทำงานดีหรือไม่ดี และสามารถทราบได้ว่า จะปรับปรุงแก้ไขอะไรที่ไม่ดีได้บ้าง

เป็นการช่วยให้หัวหน้างานเกิดความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน คือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมมาให้ หัวหน้างานก็จะคิดว่าทำไมต้องเป็นเช่นนั้น และเป็นวิธีที่ใช้ได้เหมาะสมจริงหรือไม่ หรือจะใช้วิธีอื่นช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงลงได้ ไม่ต้องเสียเวลาที่จะมานั่ง

กรอกแบบฟอร์ม ซึ่งส่วนใหญ่มักไม่ค่อยชอบทำอยู่แล้ว

วิธีการนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่หัวหน้าของพนักงานปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังทำให้การประเมินผลมีมาตรฐานด้วย นอกจากนี้ ยังช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องความลำเอียงบางประการอีกด้วย เพราะพนักงานประเมินมีอิสระในการประเมินผลงานอย่างเต็มที่

ข้อเสีย

การประเมินผลแบบนี้ ต้องใช้บุคลากรระดับอาชีพหรือระดับบริหารถึง 2 คน คือ หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในวิธีการสัมภาษณ์และในงานแต่ละประเภทพอสมควร เพื่อจะได้รู้ว่าควรถามหรือตรวจสอบอะไรบ้าง

วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผลของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน อีกอย่างหนึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานมักจะไม่พอใจผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากเขามีหน้าที่อยู่แล้ว เขาจึงเห็นเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

3.13 การประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงาน แต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอุตสาหพยายาม ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหา และตัดสินใจด้วยตนเอง อุปนิสัยใจคอ ฯลฯ โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือ ถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตนัยนั่นเอง

ตัวอย่างการประเมินตามค่าคะแนน*

ข้อดี

การให้คะแนนนี้ให้ตามความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถใช้

* ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 189.

ประกอบการให้รางวัลบำเหน็จขึ้นเงินเดือน และทราบว่าเจ้าหน้าที่สมควรฝึกอบรมเพิ่มเติมเมื่อใด

ข้อเสีย

จากแบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้อาจเกิดปัญหาว่า ผู้ประเมินจะได้อะไรจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนมาจากไหน ดังนั้น จึงต้องมีทะเบียนบันทึกผลการปฏิบัติงานอีกแบบหนึ่งไว้ใช้โดยเฉพาะสำหรับจัดบันทึกประกาศ คำสั่ง หนังสืออนุมัติ หรือมอบหมายหน้าที่และรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนขึ้นไป

3.14 การใช้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)

การใช้ศูนย์เป็นมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้รูปแบบประเมินผลหลาย ๆ แบบ โดยใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีนั้น เมื่อศูนย์รับไว้ประเมิน ศูนย์จะนัดหมายให้มารับการประเมินเป็นกลุ่ม โดยจะมอบหมายงานให้ทำ 1 ชิ้น งานนี้จะมีลักษณะคล้ายกับงานที่จะต้องทำต่อไป หากได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้รับการประเมินจะต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ดีที่สุด การประเมินผลแบบนี้ พนักงานที่ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้วยการสอบประวัติส่วนบุคคล ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต ให้เล่นเกมสันทนาการ ให้แบบฝึกเกี่ยวกับการค้นหาข้อเท็จจริง การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง ทดสอบภาวะผู้นำ ทดสอบการตัดสินใจ และทดสอบทางจิตวิทยาด้วย แล้วให้ประเมินโดยเพื่อนร่วมงานจัดกลุ่มอภิปราย ประเมินโดยนักจิตวิทยา และผู้ประเมินของศูนย์

กิจกรรมเหล่านี้ใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน โดยมากมักจะทำในที่ที่ห่างจากสถานที่ทำงาน ในช่วงเวลานี้ผู้ประเมินจะคอยสังเกต บันทึกการปฏิบัติงาน ทั้งจุดแข็งจุดอ่อน และศักยภาพ (Potential) ของผู้รับการประเมินแต่ละคนตลอดเวลาที่อยู่ในศูนย์นี้

ข้อดี

เชื่อถือได้เพราะผู้รับการประเมินต่างก็อยู่ในสภาพการณ์เดียวกัน ผู้รับการประเมินสามารถมองเห็นจุดอ่อนในตัวเองจากการร่วมเกมส์ธุรกิจหรือแบบฝึกหัดเลียนแบบ ทำให้มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองมากขึ้น

มีประโยชน์มากในการช่วยปรับปรุงการบริหารและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นวิธีที่ช่วยดูความสามารถในการทำงานในอนาคต และสามารถกำหนดความต้องการในการพัฒนาพนักงานขององค์กรได้จากจุดอ่อนของผู้รับการประเมินผลทั้งหมด การประเมินผลตามวิธีนี้เป็น การฝึกอบรมผู้รับการประเมินไปในตัวด้วย

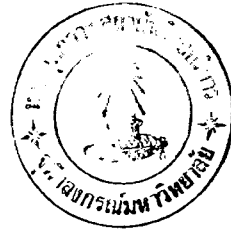
ข้อเสีย

วิธีนี้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง ต้องใช้สถานที่ต่างหากและใช้ผู้ประเมินหลายคน ด้วยเหตุนี้ บางบริษัทก็มีการปรับปรุงการทดสอบของวิธีการนี้ด้วยการส่งแบบฝึกหัดและรายงานที่ต้องการไปยังผู้ประเมินผล วิธีนี้ลดค่าใช้จ่ายลงไปมาก เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไม่ต้องไปที่ศูนย์นั้น

4. ขั้นตอนกำหนดขอบเขตของผู้ประเมิน

เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานมักนิยมประเมินเฉพาะพนักงานระดับต่ำ คือ เสมียนพนักงานลงไปถึงคนงาน แต่ในปัจจุบัน นิยมประเมินผลทุกคนทุกระดับ จะยกเว้นอยู่บ้างก็แต่ตัวเจ้าของกิจการที่เข้ามาบริหารงานเอง

เมื่อองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนทุกระดับเช่นนี้ การที่จะกระทำการประเมินพร้อมกันในเวลาเดียวกันย่อมไม่สามารถทำได้ จำเป็นต้องทยอยจัดแบ่งกลุ่มกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดว่าผู้ใดจะรับการประเมินเมื่อใด และมีผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินนั้น



5. ขั้นกำหนดตัวผู้ประเมิน

5.1 โดยปกติจะไต่ถาม ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ไต่ถามให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาที่จะเห็นคุณค่าของการประเมินผลที่มีต่องานและผู้ปฏิบัติงาน

5.2 การใช้กลุ่มทำหน้าที่ประเมิน (Group Appraisal) ทั้งนี้เพราะว่า หัวหน้างานโดยตรงอาจไม่รู้ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสมบูรณ์ เช่น พฤติกรรมหรือความประพฤติบางอย่าง หากให้โอกาสบุคคลอื่นที่รู้เห็นก็จะช่วยให้การพิจารณาถูกต้องยิ่งขึ้น กลุ่มที่ทำหน้าที่ประเมินจะแต่งตั้งจากผู้เป็นหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ พิจารณาทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความควบคุมของคนอื่น แนวทางการประเมินผลโดยใช้กลุ่มมี 2 แบบ แบบหนึ่งเรียกว่าการประเมินผลแบบทวี (Multiple Ratings) คือ กลุ่มผู้ประเมินผลจะแยกกันประเมินผู้ถูกประเมินแล้วนำคะแนนมารวมกัน อีกแบบหนึ่งเรียกว่า การประเมินผลโดยคณะกรรมการ (Committee Appraisal) การดำเนินงานมีลักษณะคล้ายการประชุมมีคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ซึ่งอาจแต่งตั้งจากผู้จัดการฝ่ายงานบุคคล การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาคนเดียวอาจเกิดอคติในการพิจารณาได้ แต่การพิจารณาเป็นกลุ่มปัญหาดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้น

5.3 การประเมินผลด้วยตนเอง (Self Appraisal) วิธีนี้เป็น การมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของตนในระยะเวลาที่ผ่านมา หรือบางแห่งอาจกระทำโดยการกำหนดแบบฟอร์มหรือโครงการขึ้น เพื่อให้แต่ละคนได้ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง หลังจากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในชั้นสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง การประเมินโดยวิธีนี้เป็นวิธีประนีประนอมที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาตนเองว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และในอีกด้านหนึ่ง

ก็ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น แต่ผู้ประเมินหรือตัวผู้ปฏิบัติงานอาจประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็ได้ วิธีนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง

5.4 การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating / Buddy Rating) เป็นวิธีที่กองทัพบกสหรัฐอเมริกาใช้กันอย่างแพร่หลาย ส่วนในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมนำมาใช้น้อยมาก และนิยมใช้ในชื่อของ Buddy Rating เป็นวิธีที่ให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินผล โดยนักวิจัยค้นคว้าได้ให้ความเห็นว่า วิธีการนี้จะนำมาใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ เพื่อนร่วมงานผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินคิดต่อการทำงานกันมากพอ มีระยะเวลาทำงานร่วมกันนานพอ ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อสอดคล้องกับการประเมินของหัวหน้าเท่านั้น

ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ ผู้ประเมินจะทราบพฤติกรรมของพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ลึกซึ้ง ซึ่งบางครั้งหัวหน้าเองก็ไม่สามารถหยั่งรู้ได้ก็เท่า ช่วยชี้ตัวบุคคลที่มีภาวะความเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ยังไม่เป็นทางการให้ได้รับตำแหน่งระดับหัวหน้าอย่างเป็นทางการแก่องค์การได้อย่างเหมาะสมที่สุด แต่มีข้อเสียก็คือ อาจเกิดกรณีที่เพื่อนร่วมงานมีอคติต่อผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อน

5.5 ในองค์การบางแห่งอาจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชาของตนก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งตัวผู้บังคับบัญชาเองเท่านั้นที่จะทราบว่า เขาได้รับการประเมินเช่นไร และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวเอง จากผลที่ได้ทำมาแล้วในบางองค์การ แสดงให้เห็นว่า 25% ของผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงไป และส่วนใหญ่ก็แสดงว่าพยายามที่จะเปลี่ยน¹

¹Dalton E. McFarland, Personnel Management: Theory and Practice (London: The Macmillan Company Colier Macmillian, 1969), p. 344.

6. ข้อกำหนดความถี่ของการประเมินผล

โดยทั่วไปควรจัดปีละ 2 ครั้ง หรืออย่างน้อยที่สุดปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพราะถ้าจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าปีละครั้งแล้ว ผู้ถูกประเมินอาจจะไม่เห็นความสำคัญ หรือในทางตรงข้ามหากทำบ่อยครั้งเกินไป แม้ว่าจะก่อให้เกิดความแน่นอนแม่นยำในการประเมินมากขึ้น แต่ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก ทั้งยังอาจทำให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกประเมินผลเบื่อหน่ายได้

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพราะมีฉะนั้นแล้ว การประเมินผลก็จะขาดความเชื่อถือ นอกจากการประเมินผลเป็นประจำแล้วควรประเมินพิเศษดังนี้

6.1 สำหรับพนักงานใหม่ ควรทำการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนครบกำหนดทดลองงาน

6.2 ก่อนครบกำหนดเวลาทำงาน 3 ปี ของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อมิให้ต้องเสียเงินชดเชยมากเกินไป ถ้าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ

การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ควรจะทำการประเมินในช่วงที่มีการะการงานไม่มากนัก หรือเป็นจังหวะที่มีการแนะนำปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

2. ในกรณีที่พนักงานจำนวนมาก ควรจัดทำรายงานนัดหมายทยอยกันทั้งปี เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียเวลาทำงานของทุกฝ่าย

7. ขั้นจัดทำบันทึกการประเมินผล

บันทึกการประเมินผล คือ บันทึกผลการปฏิบัติงานและความสามารถของพนักงาน ที่ทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นประจำทุกปี ในการจัดทำบันทึกการประเมินผลตามแบบฟอร์มประเมินผล ผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจในความหมายต่าง ๆ ให้ถ่องแท้เสียก่อน เพราะบันทึกนี้จะถูกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติของพนักงานแต่ละคน เพื่อการอ้างอิงและการใช้งานของฝ่ายบุคคลต่อไป

7.1 ขอบเขตของงาน ได้แก่ ปริมาณของงานที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของงานที่ได้ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หรือที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานได้ตกลงกัน เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ทำในช่วงเวลาทำการประเมิน

7.2 คุณภาพของงาน วัดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ หรือผลงานของพนักงานที่มีหน้าที่ เช่น เดียวกันในแผนกนั้น

7.3 ความหมายของปัจจัยที่ใช้ประเมิน ผู้ทำการประเมินต้องทราบความหมายของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินและทราบถึงตัวบ่งชี้ถึงปัจจัยเหล่านั้นด้วย เช่น ความขยันหมั่นเพียร หมายถึง การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาในช่วงที่ถูกประเมิน ไม่ขาดงาน ลา กิจ ลาป่วย หรือมาสาย

7.4 ความหมายของระดับของผลงาน

ถ้าผลงานที่วัดออกมาได้อยู่ต่ำกว่ามาตรฐานมาก อาจประเมินได้ว่าการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นมีค่า "ใช้ไม่ได้"

แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่วัดออกมาได้อยู่ต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย แต่ไม่ถึงกับต่ำมากจนใช้ไม่ได้ อาจประเมินได้ว่า "พอใช้"

ถ้าผลการปฏิบัติงานที่วัดออกมาได้เสมอหรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้พอดี ก็จะประเมินว่า "ดี"

ถ้าผลการปฏิบัติงานที่วัดออกมาได้มากกว่าหรือเหนือกว่ามาตรฐานพอสมควร ก็อาจประเมินได้ว่า "ดีมาก"

และถ้าผลการปฏิบัติงานที่วัดออกมาได้มากกว่าหรือเหนือกว่ามาตรฐานมากหรือเกินกว่าที่คาดหวังไว้ในขั้นสูงสุดแล้ว ย่อมประเมินได้ว่า "ดีเลิศ"

7.5 วิธีการให้คะแนน ตัดคะแนน และรวมคะแนน เนื่องจากการประเมินผลในปัจจุบันเน้นให้มีลักษณะเป็นตัวเลขเพื่อความแน่นอนมากขึ้น การจับบันทึกจำเป็นต้องเข้าใจระบบคะแนนที่จะใช้ในการประเมินผล เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปัจจัยแล้ว ต้องรวมคะแนนในแต่ละคนในการประเมินแต่ละครั้ง ในกรณี

ที่ประเมินผลในปัจจุบันหนึ่งหรือปัจจัยใด ถูกกลืนหายไป ให้หัก ออกจากขอรวมในครั้งนั้น ๆ
ทันที

7.6 นอกเหนือจะต้องทำความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ในการ
ทำการจัดบันทึกผลการปฏิบัติงานผู้ทำการประเมินควรมุ่งคำนึงถึง

ก. ความสามารถที่แสดงออกขณะปฏิบัติงาน เช่น การตระหนัก
ถึงการใช้จ่ายอย่างเหมาะสมและประหยัด (Cost Consciousness) ความซื่อตรง
การใช้สามัญสำนึก และคุณพิณิจอาจจะมีควมสำคัญสำหรับงานบางชนิด ถ้าผู้ประเมิน
เห็นว่าเป็นความสามารถที่จำเป็นก็ควรบันทึกไว้

ข. ความสามารถของพนักงานที่จะก้าวหน้าต่อไป ข้อคิดเห็น
อื่น ๆ รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จำเป็นต้องได้รับ บันทึกส่วนนั้นแยกเป็นแผ่น
กระดาษเฉพาะ เพื่อส่งให้แก่แผนกพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม

ค. การบันทึกรายงานเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ ผู้ประเมินไม่ควร
บันทึกเฉพาะความคิดเห็นที่พนักงานเสนอเท่านั้น ควรบันทึกความปรารถนาของ
พนักงานเกี่ยวกับอาชีพการงานในอนาคต คำแนะนำที่ผู้ประเมินให้แก่พนักงาน ตลอดจน
อุปสรรคในการโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งอันสืบเนื่องมาจากสาเหตุส่วนตัวและ
อื่น ๆ ด้วย

8. ขั้นวิเคราะห์ผลการประเมิน

เมื่อทำการประเมินผลแล้วจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ผลเพื่อแปลความหมาย
ในการประเมิน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการเดียวกันทั้งองค์การ รวมทั้งการนำผลการ
ประเมินไปใช้ตามจุดมุ่งหมายได้อย่างถูกต้อง โดยการวิเคราะห์ผลจำเป็นต้องใช้ผู้
เชี่ยวชาญ และเข้าใจจุดมุ่งหมายของการประเมินผลเป็นอย่างดี นั่นคือ ถ้าการ
วิเคราะห์ผลการประเมินดำเนินไปด้วยความรอบคอบสมบูรณ์แล้ว ผลการประเมิน
ก็ย่อมจะเป็นที่น่าเชื่อถือมากขึ้น และเกิดความมั่นใจได้ว่า เราได้วัดสิ่งที่เราต้องการ
จะวัด (Validity) อีกด้วย ดังนั้นองค์การส่วนใหญ่จึงนิยมให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล
เป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินนั้น นอกจากต้องศึกษาผลการประเมินแล้ว ยังจำเป็นต้องศึกษาถึงความถูกต้องสมบูรณ์ในการประเมินผลด้วย ซึ่งสามารถศึกษาได้จากการสังเกตความแตกต่างของหน่วยงานและลักษณะงาน โดยพยายามแยกลักษณะแตกต่างกันออกมาก่อน เพื่อป้องกันการประเมินค่าผิด คือ ต้องเปรียบเทียบผลงานของพนักงานเฉพาะที่ทำงานลักษณะเดียวกัน ระดับเดียวกัน และใช้ทักษะเท่า ๆ กัน ถ้าลักษณะงานต่างกัน การประเมินผลก็ต้องคำนึงถึงทักษะสูงต่ำแตกต่างกันของพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

อย่างไรก็ตาม การที่จะมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผลเพียงฝ่ายเดียวก็อาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะฝ่ายบุคคลอาจไม่เข้าใจถึงรายละเอียดในผลของการประเมินของแต่ละหน่วยงานก็พอ จึงมีผู้นิยมใช้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อได้ผลการประเมินของแต่ละคนแล้วก็ทำการคัดลอกลงในแบบถาวร เพื่อให้ฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาถือถือเป็นแนวทางนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

9. ขั้นแจ้งผลการประเมิน

วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทราบว่า งานที่เขาได้ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ข้อดีข้อเสียต่าง ๆ สมควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง การแจ้งผลการปฏิบัติงานนี้ควรจะเป็นไปในแง่สร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนักสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคของตนพอสมควร เพราะขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่บอบบาง มีผลกระทบต่อความรู้สึก ความเชื่อมั่น และผลงานของพนักงานที่จะออกมาภายหลัง

โรนัลด์ เจ. เบิร์ก (Ronald J. Burke) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าการกระทำในขั้นนี้ไม่ดีแล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลง

ผู้ประเมินต้องเลือกรูปแบบในการแจ้งผล ซึ่งมีใช้กันมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. การบอกและหว่านล้อม (Tell and Sell) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ และในขณะที่เดียวกันก็พยายามพูดชักจูงให้ผู้ถูกประเมินยอมรับในข้อดีข้อเสียของตน เนื่องจากผู้ประเมินไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานชี้แจงความคิดเห็นของตนแต่อย่างใด จึงอาจทำให้เกิดการโต้แย้งขึ้นด้วยการไม่ยอมรับผลการประเมิน ไม่ยอมรับข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานจากผู้ประเมิน การแจ้งผลแบบนี้ใช้ได้ดีที่สุดกับพนักงานที่มีอายุน้อย หรือมีพนักงานใหม่ซึ่งยังขาดประสบการณ์ ขาดความรู้สึกที่มั่นคง และต้องการคำแนะนำพร้อมทั้งคำยืนยันจากผู้มีอำนาจหน้าที่

2. การบอกและรับฟัง (Tell and Listen) วิธีนี้ผู้แจ้งผลมีบทบาทเป็นผู้รับฟัง ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะให้ผู้รับแจ้งระบายความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นออกมา ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจยอมรับผลของการประเมินและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานได้มากกว่า นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็อาจพบข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งอาจมีผลต่อทั้งผลของการประเมินและแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคน

3. การร่วมกันแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบที่ผู้แจ้งผลแสดงบทบาท เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การแจ้งผลโดยวิธีร่วมกันแก้ปัญหานี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องจริงจังต่อการประเมินผลตนเอง ควรมีความกระตือรือร้นในการเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะมีทั้งทัศนคติและจิตวิทยาที่ดี ประโยชน์หลักของการร่วมมือกันในวิธีนี้ คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันในการปฏิบัติตามข้อตกลงจากการแจ้งผล

10. ขั้นตอนติดตามผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าได้นำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และยังทำให้ทราบถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถนำมาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แนวโน้มน

วิวัฒนาการในระยะหลัง มีแนวโน้มมุ่งประเมินผลงานของผู้ถูกประเมินที่ทำได้จริง ๆ มากกว่าการมุ่งในเรื่องการประเมินคุณสมบัติหรือบุคลิกภาพของผู้ถูกประเมิน และมีวัตถุประสงค์ในการประเมินมุ่งเพื่อพัฒนาบุคคล มากกว่าเน้นเรื่องการศึกษาวิเคราะห์โยกย้ายเงินเดือน ด้านวิธีการประเมินก็เน้นเรื่องความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ มุ่งเน้นถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในการผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มิใช่ว่าผู้ถูกประเมินไม่มีส่วนรู้เห็นใด ๆ

เพื่อเป็นการสรุปให้เห็นชัดถึงแนวโน้มของการคิดค้นพัฒนาวิธีการประเมินผลงาน นับตั้งแต่สมัยแรกเริ่มจนถึงปัจจุบัน จึงขอเสนอตารางสรุปแนวโน้มของการประเมินผลงาน*

ประโยชน์

การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ นับได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การ เพราะนอกจากจะช่วยวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคลให้ดำเนินไปด้วยความมีเหตุมีผลและเชื่อถือได้แล้ว ยังมีประโยชน์ครอบคลุมไปทุกสาขาของการบริหารงานอีกด้วย

ประโยชน์ที่ใช้กันแพร่หลายนั้น ได้แก่

1. เพื่อหาคูค่าของพนักงานว่า มีความสามารถอยู่ในระดับใด มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และทำให้พนักงานผู้ถูกประเมินทราบฐานะของตนเองดีขึ้นว่า มีจุดบกพร่องอะไรบางอย่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
2. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น เพราะทราบความสามารถของบุคคล อุปสรรคในการบริหารงาน และข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีขึ้น
3. เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งดำเนินไปด้วยความยุติธรรมสมเหตุสมผล และเสมอภาค
4. ในการวางแผนกำลังคนนั้น จะต้องใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการ

* ดูเพิ่มเติมภาคผนวก ก., หน้า 192.

ปฏิบัติงาน มาคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน กล่าวคือ ใช้สำหรับ
คำนวณปริมาณคนที่มีอยู่ว่า เพียงพอกับการปฏิบัติงานหรือไม่ ควรจะใช้กำลังคนมาก
น้อยเท่าใด

5. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคลที่องค์การใช้
เลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะช่วยให้ทราบว่า
วิธีการทดสอบที่ใช้ยังสามารถวัดและเลือกสรรบุคคลได้ตรงตามประสงค์ขององค์การ
หรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

6. เพื่อประโยชน์โดยตรงต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จาก
การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาถึง ทักษะ ความรู้
ความชำนาญ และสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทราบถึงอุปสรรคและ
ข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อเป็นรากฐานสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะหาแนวทางแก้ไข
หรือให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทัน่วงที

7. เพื่อรักษาระดับคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่นำ
พึงพอใจตลอดเวลา ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เมื่อใดที่พบว่า
ประสิทธิภาพตกต่ำ ก็จะมีการส่งเสริมเพื่อรักษาระดับคุณภาพของการทำงานนั้นไว้

8. เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี
ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน
เอง จะได้พยายามพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน โดยการศึกษา การฝึก
อบรม หรือการร่วมกิจกรรมบางอย่างที่ช่วยส่งเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ
งาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ
มากขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น

9. ผลจากการประเมินอาจชี้ให้เห็นว่า ในองค์การนั้น ควรจะจัดให้มีการ
ฝึกอบรมพนักงานขึ้น หากในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มี
ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

10. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ให้
เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตน สำหรับบุคคลที่ย่อนสมรรถภาพในการ
ปฏิบัติงาน และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ก็ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

11. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึงสภาพของสถานที่ทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ หรืออาจรวมไปถึงสุขภาพของคนทุกคนในครอบครัวด้วย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด ขวัญและกำลังใจ ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งฝ่ายบริหารสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการได้เป็นอย่างดี

12. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่า องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ก็จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

นอกจากนี้ยังช่วยขจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ จากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการให้ออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ จะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจที่จะระงับข้อขัดแย้งนั้นได้ ทั้งยังเป็น การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

ข้อควรพิจารณา

1. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) มาตรฐานของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้วัดการปฏิบัติงานของคนงาน และเป็นเป้าหมายย่อยของหน่วยงาน (Organization Subgoals) ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง หรือฝ่ายจัดการกำหนดไว้ เป็นเกณฑ์สำหรับเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งทำให้สามารถเปรียบเทียบบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่งได้ด้วย

วิธีที่จะทำให้รู้ว่าควรกำหนดสิ่งใดขึ้นมาเป็นมาตรฐาน จะต้องเริ่มจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ถ้าเป็นงานของฝ่ายบริหารหรืองาน

โดยอาชีพ (Professional) มาตรฐานที่กำหนดขึ้นค่อนข้างจะกว้าง ส่วนงานใน ระดับต่ำลงมา มาตรฐานมักแน่นนอน ในบางกรณีอาจพบว่า ในคำอธิบายนั้นเองระบุ เพิ่มเติมเกี่ยวกับเป้าหมายของงานสำหรับระยะเวลาหนึ่งไว้ด้วย หรือมีฉะนั้นก็แยกไว้ เป็นข้อระบุต่างหาก และเป็นส่วนเสริมคำอธิบายงานอีกทีหนึ่ง

เกณฑ์ที่พึงประเมินนั้น มักจะครอบคลุมในเรื่องใหญ่ ๆ คือ

1.1 ปริมาณของงาน (Quantity) โดยกำหนดว่า วันหนึ่ง ๆ หรือ ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยแค่ไหน อาจกำหนดเป็นขั้นหรือ หน่วยขึ้นอยู่กับลักษณะงานนั้น ๆ

1.2 คุณภาพของงาน (Quality) โดยกำหนดว่า งานที่ปฏิบัติ นั้น ๆ มีคุณภาพตรงความต้องการมากน้อยแค่ไหน

1.3 เวลา (Time) โดยกำหนดว่า งานโครงการหนึ่ง ๆ หรืองาน ชิ้นหนึ่ง ๆ จะใช้เวลาานเท่าใด

จากการศึกษาค้นพบว่า การใช้เกณฑ์ในการประเมินผลหลายอย่าง โดย พิจารณาจากหลายด้านนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้มีการวัดผลงานได้อย่างครบถ้วน¹

การกำหนดมาตรฐานที่ดีต้องมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน ไม่คลุมเครือและยืดหยุ่นได้ โดยคำนึงถึงปัจจัยภายใน (ทรัพยากรต่าง ๆ) และปัจจัย ภายนอก (สิ่งที่จะมากระทบองค์การ) ด้วย

โดยทั่วไปงานที่ทำสำเร็จและจะได้รับการพิจารณาประเมินผลนั้น มีทั้งที่ เป็นหน่วยนับได้และไม่อาจนับได้เป็นหน่วยเสมอไป เพราะฉะนั้นในการกำหนด มาตรฐานของงาน จึงกำหนดไว้ในรูปของปริมาณและคุณภาพแล้วแต่ลักษณะของงาน ได้มีผู้รู้แนะนำว่า ควรพยายามเขียนเป็นปริมาณให้ได้มากที่สุดที่จะทำได้ เช่น เกณฑ์ วัดความสำเร็จของผู้บริหารของบริษัทวัดได้จาก กำไรของบริษัท สถิติการขาย ต้นทุน ที่ประหยัดได้ นอกจากงานบางลักษณะ ซึ่งจะระบุเป็นปริมาณได้ยาก ก็จำเป็นต้องระบุ

¹ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 201.

คุณภาพของงานที่ควรจะทำไว้

ปัญหาที่สำคัญเรื่องหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นก็คือ ในระบบของการประเมินผลบางแห่ง มีลักษณะที่มุ่งในการที่จะประเมินคน (Person Evaluation) มากกว่าที่จะเป็นการประเมินผลงานที่เขาได้ปฏิบัติปรากฏออกมาได้ ประการสำคัญที่ผู้วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องระลึกอยู่เสมอก็คือ มาตรฐานที่คนหรือกลุ่มของคนต้องการนั้นจะต้องไม่สูงเกินไป เพราะจะมีผลต่อการปฏิบัติงานไปในทางลบมากกว่าทางบวก

การกำหนดมาตรฐานที่คนนั้น ถ้าสามารถกระทำได้ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย ซึ่งนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบได้พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ และใช้ผลงานที่กำหนดไว้ประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองแล้ว ยังก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ด้วย

เมื่อได้ตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อให้การทำงานได้มาตรฐานนั้น ๆ ควรที่จะแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ทราบมาตรฐานดังกล่าว การแจ้งให้ทราบในที่นี้มิใช่เป็นเพียงการส่งหนังสือให้ผู้ปฏิบัติทราบเท่านั้น เพราะผู้ปฏิบัติอาจจะไม่เข้าใจหนังสือที่แจ้งไป สิ่งที่เราควรทำก็คือ ควรจะแจ้งในแบบที่เรียกว่า การสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) เพื่อจะได้เข้าใจกันชัดเจนทั้งสองฝ่าย

2. การปฏิบัติงานและศักยภาพ (Performance and Potential)

นอกจากจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากมาตรฐานแล้ว เราควรที่จะพิจารณาถึงความสามารถ ความตื่นตัว หรือความกระตือรือร้นในการที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น ผู้ทำการประเมินจะต้องมีความรู้และความชำนาญพอ เพราะพนักงานบางคนอาจมีความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ แต่ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่า เขาไม่มีสมรรถภาพ ตัวอย่างเช่น แม้งานในขณะนั้นจะไม่เปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถ แต่เขาสามารถทำงานนั้นมีความสำคัญขึ้นโดยการวางแผนใหม่ ๆ หรือริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ทำให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้น ฉะนั้นจึงควรที่จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

ที่กำหนดขึ้น คุณภาพและปริมาณของงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ความรู้และความร่วมมือกับบุคคลอื่นจากงานที่ทำในปัจจุบัน เพื่อคุณสมบัติที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การจัดระบบคะแนน (Scoring System) โดยการคือนำหนักให้แก่คุณสมบัติของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Characteristic) ในแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้น้ำหนักมากแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานมาก และในน้ำหนักน้อยแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานน้อยกว่า วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ประเมินตระหนักว่า คุณลักษณะต่าง ๆ มีคุณค่าแตกต่างกัน

4. คุณลักษณะของผู้ประเมินที่ดี (Characteristic of Good Raters) ผลของการประเมินขึ้นอยู่กับผู้ทำการประเมิน ดังนั้นการแต่งตั้งผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม จากการค้นคว้าในเรื่องนี้ สรุปได้ว่า ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถ การศึกษา ความมีอารมณ์แน่นอน ความชำนาญ ความสนใจ และพบว่าผู้ที่มีความรู้ทางด้านจิตวิทยามีการตัดสินใจผู้ทำงานโดยอาศัยวิทยาศาสตร์ไม่ได้ นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจไม่มีความสัมพันธ์กับอายุหรือเพศ¹

5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์และก่อให้เกิดทัศนคติไม่ลงงามต่อการประเมินผล และการปฏิบัติงานได้ในที่สุด เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล

6. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจักได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ

¹ เสนาะ คีเฮาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 181.

โดยดองแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งเพื่อป้องกันการเปรียบเทียบ และวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและ อื่น ๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถ ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

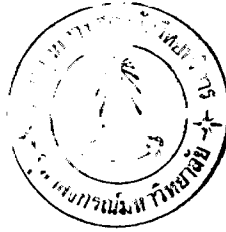
7. ในการพิจารณาระดับของผลการปฏิบัติงานนั้น เราให้ความสนใจเป็นพิเศษสองด้าน คือ¹

7.1 ปัจจัยที่ใส่เข้าไป (Input) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความขยันขันแข็ง ทักษะ สภาวะแวดล้อมในการทำงาน และอื่น ๆ อันเป็นปัจจัยที่มี อยู่แล้วก่อนหรือขณะทำงาน

7.2 ผลงานที่ออกมา (Output) หมายถึง ปริมาณของงานที่ผลิต ออกมา คุณภาพของงาน การสูญเสียของวัสดุเครื่องใช้ต่าง ๆ การตรงต่อเวลา ไม่ขาดสายและอื่น ๆ อันเป็นผลจากการที่ได้ทำงานอย่างนั้น ๆ ในเวลานั้น ๆ

ปัจจัยทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กัน จะแบ่งพิจารณาปัจจัยหนึ่งโดยไม่คำนึงถึง อีกปัจจัยหนึ่งไม่ได้ เช่น คนทำงานขยันขันแข็ง ตั้งใจ ผลงานไม่ค่อยดี เพราะปัจจัย อื่นมาขัดขวาง เช่น ยังขาดความรู้ หรือสภาวะแวดล้อมอื่นทำให้ทำได้คือนั้นไม่ได้ อย่างนี้จะไปโทษว่าคนนี้ทำงานไม่ดีก็ไม่ได้ หรือบางคนเกียจคร้าน ไม่ตั้งใจทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม แต่เผชิญในสถานการณ์บางอย่าง ผลงานออกมาก็ ซึ่งเป็นไปโดย ธรรมชาติหรือเพราะเหตุผลอย่างอื่น ๆ อย่างนี้จะถือว่าคนนี้ทำงานดีมากไม่ได้ เหตุที่ต้องพิจารณาทั้งสองปัจจัยก็เพราะ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเราจะใช้ระดับการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องกำหนดจำนวนเงินที่จะให้

¹กมล คูสุวรรณ, "การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน." ใน คำบรรยายในการอบรมการบริหารบุคคลและแรงงานสัมพันธ์, หน้า 68-84. จุฬามณีส์ไพบูรณ์, บรรณาธิการ. (กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 70.



เป็นการตอบแทนความดีความชอบ¹

ความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินกับข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับบุคคลนั้น แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมุ่งพิจารณาถึงผลงานเป็นหลักก็ตาม แต่จำเป็นต้องคำนึงถึงสาระอื่น ๆ เป็นต้นว่า การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน การมาสาย ประกอบด้วย และควรนำมาใช้ประกอบการประเมินผลงานของบุคคลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การตีค่าผลงานจากการประเมินผลตรงตามวัตถุประสงค์และสมบูรณ์ที่สุด

ข้อผิดพลาด

การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เหมือนกับการปฏิบัติงานในค่านอื่น ๆ ที่จะต้องมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดคิดตามมาด้วยเสมอ แม้จะเลือกใช้หลักเกณฑ์ที่ดีเพียงใดก็ตาม ทั้งนี้เนื่องมาจาก

1. การมีสมมุติฐานที่ผิด (Faulty Assumption)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มักจะยึดถือข้อสมมุติฐานที่ผิด ๆ หลายประการ คือ

1.1 เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้กระทำอย่างถูกต้อง และยุติธรรม ซึ่งไม่เป็นความจริง ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน เช่น วางนโยบายการประเมินผลไว้ไม่ดี ใช้เทคนิคการประเมินผลที่ไม่ถูกต้องและเหมาะสม ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ลักษณะขององค์การ และคุณสมบัติของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.2 ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งสามารถยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้ตลอดทั้งองค์การ เป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง โดยข้อเท็จจริงแล้ว ไม่มีวิธีการใดที่สมบูรณ์พอที่จะนำมาประเมินงานทุกอย่างได้ เพราะมีความยืดหยุ่นน้อยมาก อาจทำให้แผนกหนึ่งแผนกใดเสียเปรียบจากระบบการประเมินผล

¹กมล คุณสุวรรณ, "การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน." หน้า 70.

การปฏิบัติงานนั้นก็ได้

1.3 ผู้บังคับบัญชาบางคนเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป ใช้หลักการจัดการโดยสัญชาตญาณ (Management by Instinct) มากกว่าใช้ประโยชน์ของการประเมินผลอย่างเป็นทางการ สมมุติฐานแบบนี้ ส่งเสริมอคติ ความไม่แน่นอน ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เพราะว่าการถกเถียงของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่ก็ข้อมูลที่ผิด ๆ

1.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่ชอบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ (Formal Appraisal System) กล่าวคือ ผู้บังคับช้ไม่ต้องการให้ใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของเขา เพราะมีความรู้สึกว่าเขาจะสูญเสียอำนาจการปกครองไป ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าการประเมินผลอย่างเป็นทางการเป็นการจับผิดในการทำงาน อีกประการหนึ่ง คือ ทั้งสองฝ่ายกลัวผลลัพธ์ที่จะออกมา เรื่องนี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2. อุปสรรคทางความนึกคิด (Psychological Blocks)

คุณค่าของเครื่องมือหรือระบบที่ดีขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ใช้ ในเรื่องการประเมินการปฏิบัติงานนี้ก็เช่นกัน ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปโดยถูกต้องหรือผิดพลาดได้ ความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติโดยทั่วไป ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการประเมินผล มีดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่า การประเมินผลของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ หากผลออกมาไม่ดี

2.2 ผู้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจ เพราะทำให้เขาต้องมึนงงและภาระมากขึ้น

2.3 ผู้บังคับบัญชาอาจลังเลใจที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลอื่น ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าการตัดสินใจนั้นอาจกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของเขา

2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่พอใจผลการประเมินและมีปฏิกริยาออกมา

จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ และทำให้งานประเมินของผู้บังคับบัญชามีความยากลำบากยิ่งขึ้น

2.5 ผู้บังคับบัญชาบางคนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่เป็นการปรึกษาหารือประกอบการแนะนำสั่งสอน จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่ตรงกับความจริง

2.6 ผู้บังคับบัญชาบางคนยอมรับระบบการประเมินผล แต่ไม่ชอบความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้น เมื่อต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

2.7 ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบทำตัวเป็น "เทวดา" และใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือแสดงอำนาจ

3. ความล้มเหลวทางเทคนิค (Technical Pitfalls)

การวัดผลการปฏิบัติงานของคนงานมีข้อยุ่งยากที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

3.1 ข้อขัดข้องในการกำหนดมาตรฐาน (Criteria) เป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมา เพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์มักออกมาในรูปการบรรยายคุณสมบัติ ซึ่งไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน ความไม่แน่นอนและความคลุมเครือของมาตรฐานเป็นสิ่งที่ยากแก่การแก้ไข

3.2 ถึงแม้จะกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจน ถ้าผู้ใช้ไม่เข้าใจ ข้อผิดพลาดก็อาจจะเกิดขึ้นได้

4. ผลกระทบของภาพพจน์ (Halo Effect)

ผู้ประเมินมักจะให้ความสำคัญกับภาพพจน์มากเกินไป ใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง กล่าวคือ ผู้ประเมินให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อที่ประเมินบางอย่างมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอย่างอื่น ซึ่งแท้จริงแล้วมีความสำคัญไม่น้อยเช่นกัน หรืออาจสำคัญยิ่งกว่า ตัวอย่างเช่น ผู้ประเมินที่ชอบการตรงต่อเวลา มักจะให้คะแนนหัวข้อการประเมินอื่น ๆ เช่น ความตั้งใจ ความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากการตรงต่อเวลาสูงไปด้วย หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง บุคคล

หนึ่งมีบุคลิกลักษณะดี พูจ่าอ่อนหวานไพเราะ ก็ไม่ควรจะให้มีโอกาสต่อการประเมินบุคคลนั้นในปัจจุบันอื่น ๆ ด้วย เช่น ความไว้วางใจ หรือความร่วมมือ

การประเมินควรประเมินจากการกระทำของผู้ปฏิบัติงานที่ผ่านงานมาจริง ๆ และไม่ควรให้จุดอ่อนประการใดประการหนึ่งมาที่มีอิทธิพลต่อบัจฉอื่น ๆ เช่น ความรอบรู้ในงานไม่เพียงพอก็ไม่ควรเอาไปเกี่ยวกับเรื่องความซนหมั่นเพียร หรือการมาทำงานสม่ำเสมอ ข้อบกพร่องนี้เกิดขึ้นได้บ่อย ๆ ถ้าหากว่า ผู้ประเมินไม่รู้ถึงผู้ที่ถูกประเมินดีพอ หรือไม่มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบคอบ แต่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการให้ผู้ประเมิน ประเมินคุณลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดของผู้ถูกประเมินทุกคนเสียก่อน แล้วจึงให้ประเมินคุณลักษณะอื่นต่อไป เช่น มีลูกน้อง 10 คน ก็ให้ทำการประเมินเรื่องปริมาณงานให้ครบทุกคน แล้วค่อยไปประเมินหัวข้ออื่นต่อไป

5. การปล่อยหรือกคคะแนน (Constant Error or Leniency or Strictness)

ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนหรือให้คะแนนสูงแก่คนทุกคนโดยง่าย ทั้งนี้เพราะอยากช่วยลูกน้องหรือกลัวว่าจะเป็นการสะท้อนถึงตัวผู้ประเมินเองว่า มีลูกน้องที่ใช้ไม่ได้เลยอยู่ในบังคับบัญชา ในทางตรงข้ามผู้บังคับบัญชาบางคนก็อาจจะเข้มงวดและกคคะแนนให้คะแนนคนทุกคนต่ำไปหมด ราวกับว่าขาดสมรรถภาพกันทั้งหน่วย การที่ผู้ประเมินแต่ละคนใช้มาตรฐานของตนเองในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้ ผลที่ออกมาอาจจะแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ทั้ง ๆ ที่เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของงานประเภทเดียวกัน การแก้ปัญหานี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องเรียกประชุมผู้ทำการประเมินทุกคน ให้มาฟังคำอธิบายและอภิปรายกันให้มีความเห็นในระดับเดียวกัน เสียก่อนที่จะลงมือประเมิน และควรจะทำความเข้าใจความหมายของคะแนนแต่ละข้อให้ชัดเจนว่า หมายความว่า ไหน มีลักษณะงานอย่างไร

6. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Error of Central Tendency)

ผู้ประเมินบางคนอาจไม่ได้ดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด ด้วยความไม่แน่ใจ

จึงใช้วิธีทดลองไว้ก่อน ด้วยการใช้คะแนนในระดับปานกลาง จากการศึกษาผู้ประเมิน โดยทั่วไปพบว่า การประเมินผู้อื่นเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องให้ผลการประเมินเป็นลบ ผลการประเมินจึงไม่มีความหมายเท่าที่ควร เรื่องนี้ต้องมีการชี้แจงให้เข้าใจ และควรแนะนำให้มีการนิเทศงานกันอย่างจริงจัง จะทำให้ผู้บังคับบัญชา รู้จักบุคคลากรอย่างแท้จริง การทำให้ผู้ประเมินรู้ตัวว่า เขามีวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งเป็นวิธีแก้ปัญหาอีกวิธีหนึ่ง การกำหนดค่าจำกัดความที่รัดกุม และแจ้งชัดเกี่ยวกับระดับชั้นของคะแนนในแบบประเมินผลและการให้ประเมินอย่างพิถีพิถันต่อทุกรายการก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้

7. เหตุการณ์เมื่อเร็ว ๆ นี้ (Recent Error)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะกำหนดไว้ว่าจะประเมินผลสำหรับงวดระยะเวลาใด เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี แต่ความเป็นจริงผู้บังคับบัญชามักจะประเมินพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา เมื่อใกล้สิ้นงวดหรือเท่าที่จำได้เสมอ ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดงวดของการดำเนินงานนั้น ปัญหาเกิดจากความยากลำบากในการจดจำการปฏิบัติงานที่ล่วงมาแล้วสองหรือสามเดือน และพนักงานเองก็มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของตนเอง เมื่อเวลาประเมินผลอย่างเป็นทางการมาถึง ดังนั้น ถ้าไม่มีระบบการบันทึกรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว มักจะประสบกับปัญหาคนขยี้ในช่วงก่อนการประเมินผลเสมอ

8. ความลำเอียง (Personal Bias)

ถ้าความลำเอียงเกิดขึ้นในใจผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ความยุติธรรม เหตุผลและความถูกต้องจะหมดไปทันที อายุ ศาสนา เพศ บุคลิกลักษณะ หรือการแบ่งแยกอื่น ๆ อาจมีผลสะท้อนต่อการประเมินผล ถ้าไม่มีการวางระบบการประเมินผลให้ดี การแก้ปัญหาลำเอียงเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ประเมินไม่ระวังหรือไม่ยอมรับว่า ความลำเอียงมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นควรแก้ปัญหานี้ด้วยการใช้แบบฟอร์มประเมินชนิดปรนัย (Objective Type) ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจนและไม่ต้องใช้วิจารณ์มากนัก คงใช้แต่ข้อมูลที่

ปรากฏอยู่จริง ๆ เป็นหลักเพียงอย่างเดียว ส่วนหน่วยงานบางแห่งที่ใช้แบบฟอร์ม
 หน่วยงานนี้ไม่ได้ ก็ต้องเปลี่ยนตัวผู้ประเมิน หรือต้องมีการประชุมทำความเข้าใจกัน
 ให้ดีก่อนการประเมิน อีกวิธีหนึ่งอาจแก้ไขได้โดยให้ผู้บริหารในระดับสูงตรวจสอบอีก
 ครั้งหนึ่ง

9. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization Influences)

หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตน เก่งกว่าหน่วยงานอื่น ๆ
 ก็เลยให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง เป็นการแสดงว่าตนเองมีความสามารถในการบริหาร
 มากกว่าหน่วยงานอื่น วิธีนี้อาจทำได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงผลและ
 หลักฐานทุกข้อที่ได้ให้คะแนนไป ผู้ประเมินอาจจะมึนงง เพราะไม่สามารถหา
 เหตุผลและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลทุกชนิดย่อมมีทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง ถ้า
 หน่วยงานใช้ความยุติธรรมและยึดระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นที่ตั้ง แบบวิธี
 ประเมินผลใด ๆ ก็อาจใช้ได้ผลดีทุกแบบ ทั้งนี้อยู่ที่ตัวผู้ประเมินเป็นสำคัญ

การใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

การบริหารงานนั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการจะรวมพลังของสมาชิกทั้ง
 พลังกายและพลังใจให้ทุกคนในองค์การได้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความ
 สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในบรรดาวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาสนใจในการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ค่าจ้างและเงินเดือนนับเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อท่าทีและ
 การปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

อัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงาน เมื่อ
 กล่าวถึงการทำงาน สิ่งแรกที่คนสนใจก็คือ ผลตอบแทนเป็นเงินที่ได้รับจากการปฏิบัติ
 งาน ค่าจ้างและเงินเดือนจึงเป็นเงื่อนไขประการแรก ซึ่งก่อให้เกิดข้อตกลงในการ
 จ้างแรงงานอาจจะเป็นเงื่อนไขประการแรกที่ทำให้คนเปลี่ยนงานเช่นกัน ค่าจ้างและ
 เงินเดือนย่อมเปลี่ยนไปตามตำแหน่งหรือหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้หาประสบการณ์การทำงานจนเกิดทักษะเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้เต็มกำลังความสามารถ จึงสมควรที่จะต้องพิจารณาปรับค่าจ้างและเงินเดือนของเขาให้เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทน ความยุติธรรม และความเสมอภาคในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนเป็นหัวใจในการสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างขวัญและความสามัคคีในหมู่คณะ ช่วยบรรเทาข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ช่วยลดการปฏิบัติโดยไม่เต็มความรู้ความสามารถ และป้องกันการหยุดงานของคนงานได้

การขึ้นเงินเดือนประจำปีนั้น ถ้าพิจารณาไปแล้วก็คือ การนำเอาเงินจำนวนหนึ่งที่กำหนดไว้ในงบประมาณออกมาจัดสรรหรือเฉลี่ยให้กับพนักงานทุกคนให้ยุติธรรม ถ้าหากว่าเราไม่คำนึงถึงค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว การนำเอาจำนวนพนักงานทุกคนไปหารจำนวนเงินที่มีอยู่ แล้วเฉลี่ยออกมาได้คนละเท่า ๆ กันนั้นก็นับว่าเป็นการยุติธรรมในแง่หนึ่ง แต่การกระทำนั้นย่อมไม่เป็นธรรมในแง่การปฏิบัติ เพราะในรอบปีที่ผ่านมา ผู้ที่ขยันขันแข็งในการทำงาน ค่าผลการปฏิบัติงานของเขาที่มีต่อองค์กรนั้น ย่อมมากกว่าผู้ที่ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ แบบเช้าสามเย็นสาม เมื่อผลการปฏิบัติงานของเขามีค่ามากกว่า เขาได้อุทิศตนในองค์กรมากกว่า ผลตอบแทนที่เขาพึงได้รับจึงน่าจะมากกว่า ถ้าหากการขึ้นเงินเดือนประจำปีไม่ได้คำนึงถึงค่าผลการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็นการจูงใจให้พนักงานขยันขันแข็งในการทำงาน เพราะจะปรากฏว่า ทำดีหรือไม่ดีก็ได้เท่ากัน ซึ่งจะมีผลไปกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย

นักวิชาการจำนวนมากได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวของพฤติกรรมและการปรับตัวของพฤติกรรม และได้ทำการวิเคราะห์เพื่อพยายามจะทราบว่า อิทธิพลของเงินนั้นมีความสำคัญเพียงใดในการเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่มีส่วนกำกับพฤติกรรม รวมทั้งการศึกษาถึงการวางระบบของการจ่ายแบบจูงใจ และ/หรือการพยายามลดความกังวลหรือสิ่งลดความกังวล (Anxiety Reducer) โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้มีความเชื่อว่าภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด เงินมักจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานโดยตรง เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของ

การจูงใจและพบว่า เงินนั้นเป็นปัจจัยที่มีลักษณะเป็นเรื่องธรรมดา หรือเป็นปัจจัยที่จูงใจ เพื่อความจำเป็นธรรมดาหรือปัจจัยทางด้านอนามัย (Hygiene Factor) นั่นคือ จะมีได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมและถ้าสามารถเอาเรื่องของการจ่ายตอบแทนนี้มาโยงเข้าโดยตรงกับผลงานแล้ว ก็มักจะมีโอกาสมีอิทธิพลเป็นตัวกระตุ้นได้เสมอ¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้การขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล เพราะมีการเก็บข้อมูลเป็นหลักฐาน เป็นระเบียบแบบแผน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกระยะ ทำให้เป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย องค์กรต่าง ๆ จึงนิยมใช้วิธีการดังกล่าวเป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีให้พนักงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีโดยทั่วไป มักจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี และจะกระทำพร้อมกันหมดทั่วทั้งองค์กร

การใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน นับวันแต่จะขยายตัวเติบโตขึ้นตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับวิทยาการก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ใ้กับความเปลี่ยนแปลงมาสู่การบริหารงานบุคคลอย่างขนานใหญ่ คือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ซึ่งมีความหมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้าย (Transfer) การลดชั้น (Demotion) และการปลดจากงาน (Lay off) การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร หากพิจารณาในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานเพียงใดหรือไม่ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การที่ได้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น มีอำนาจ

¹ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 231.

หน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้มีสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น ย่อมจักทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ แต่ในกรณีที่การเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญน้อยลงไป ย่อมก่อให้เกิดปัญหาทางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแน่นอน

ถ้าพิจารณาในแง่ขององค์การก็จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารขององค์การสามารถสลับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การใช้กำลังบุคคลได้ประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการจัดสรรบุคคลให้ยึดหยุ่นตามสภาวการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานเป็นประจำด้วยการขึ้นเงินเดือนแล้ว การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายให้บุคคลไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การไม่น้อย โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนั้น บุคคลจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และได้ค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการเพิ่มสถานะ (Status) ของบุคคลให้สูงขึ้น เช่น มีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้น มีอำนาจมากขึ้น ความเป็นอิสระที่จะทำงานได้มากขึ้น ถูกควบคุมงานน้อยลง และมีสถานที่ทำงานที่ดีกว่าเดิม

ประเภทหรือลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งมีดังต่อไปนี้ คือ

1. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม การเลื่อนตำแหน่งประเภทนี้เป็นการเลื่อนชั้นตำแหน่งไปตามแนวอาชีพสายเดิม เช่น เลื่อนชั้นจากนักบัญชีระดับ 1 ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบจำกัดอยู่ระดับหนึ่งไปยังตำแหน่งนักบัญชีระดับ 2 ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นและสูงขึ้นกว่าเดิม การเลื่อนชั้นตำแหน่งแบบนี้อาจเรียกได้ว่า เป็นผลจากการขยายของงาน กล่าวคือ ผู้ดำรงตำแหน่งยังเป็นคนเดิม แต่หน้าที่และความรับผิดชอบขยายมากขึ้นและสูงขึ้น ทำให้ตำแหน่งงานถูกจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มงานหรือระดับที่สูงขึ้น ในภาษาอังกฤษเรียกว่า "Job Enlargement" การขยายของงานอาจเป็นผลมาจาก

1.1 เมื่อซากบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะบรรจุแต่งตั้ง จึงได้ลดระดับตำแหน่งนั้นลงมา เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลผู้ไม่มีฝีมือเลย เข้ามาบรรจุ ให้หาความรู้และทักษะในงานไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการแล้ว จึงพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งขึ้นไป เช่น ตำแหน่ง "ช่าง" อาจเริ่มค้นคว้า ผู้ช่วยช่าง ช่างฝึกหัด หรือช่างกึ่งฝีมือ ช่างฝีมือและช่างอาวุโส เป็นต้น

1.2 เมื่อตั้งตำแหน่งใหม่หรือต้องการศึกษาคำแห่งงาน กรณีเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้เมื่อมีการตั้งตำแหน่งใหม่ ลักษณะงานยังไม่แจ่มชัดหรือยังต้องการศึกษา ลักษณะงานให้ชัดเจนเสียก่อน แต่ในขณะที่เดียวกันก็จำเป็นต้องบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ ก็อาจกำหนดระดับตำแหน่งให้อยู่ในระดับต้นก่อน

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งประเภทนี้ ได้แก่ การที่บรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป ในแนวอาชีพอื่น เช่น จากเสมียนพิมพ์ตีคไปเป็นพนักงานบัญชี เป็นต้น กรณีนี้อาจเกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้

2.1 เมื่อตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงสุดของแนวอาชีพนั้น และเงินเดือนของพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งถึงขั้นสูงสุดของช่วงเงินเดือนแล้ว หรือใกล้จะสูงสุด

2.2 เมื่อพนักงานมีคุณสมบัติและศักยภาพสูงดำรงตำแหน่งในระดับต่ำ

2.3 การที่พนักงานปัจจุบันดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับต่ำ แต่ได้ไปศึกษาเพิ่มเติม หรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มคุณวุฒิและประสบการณ์ให้แก่ตนเอง

2.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนภูมิขององค์การหรือมีการจัดสร้างงานใหม่

2.5 การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้อาจกระทำได้โดยให้มีการแข่งขันหรือทางฝ่ายจัดการอาจพิจารณาเองเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดี ย่อมต้องอาศัยค่าผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือก

3. การเลื่อนขั้นตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้จำเป็นต้องใช้ค่าผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้มาพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะงานตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชาเป็นงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มเติมและสูงขึ้น

ที่ผิดไปจาก การเลื่อนตำแหน่งประเภทอื่น การเลื่อนตำแหน่งประเภทนี้อาจมีได้
กรณี

3.1 เมื่อตำแหน่งว่างลง

3.2 เมื่อมีการขยายงานหรือเปลี่ยนแปลงสายงาน

การเลื่อนตำแหน่งจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่ง
เป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับฝ่ายบริหาร หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคือ

ก. หลักความรู้ความสามารถ

ข. หลักอาวุโสและประสบการณ์

ค. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส

ง. หลักอุปถัมภ์

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องพิจารณาให้รัดกุม
และรอบคอบ ประกอบด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค เหตุว่าการเลื่อนตำแหน่งมี
ความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การ เป็นอันมาก โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับสูง
ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่องานสำคัญขององค์การ และต้องบังคับบัญชาบุคคลจำนวนมาก
หากการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยไม่ยุติธรรมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการเสียขวัญ เสีย
กำลังใจแก่ผู้อื่น ดังนั้นการเลื่อนที่รัดกุมรอบคอบจึงควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อ
ให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญมากในเรื่องนี้ ทั้งนี้เพราะจะ
ช่วยให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม กล่าวคือ สามารถ
บรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น
นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันว่าเป็น
อย่างไรแล้ว ยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงานผู้นั้นอีกด้วยว่า พร้อมทั้งจะก้าว
ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปหรือไม่ เพียงใด และเมื่อใด