

หน้า 5-

หน้า 1  
บทที่ 2



### แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงานเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งของผู้บริหารองค์การทุกคนในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมนี้ องค์การใดที่ผลตอบแทนที่ดีที่สุดก็สามารถดึงดูดผู้มีความสามารถเข้าไปทำงานด้วยความเต็มใจ ผลตอบแทนที่ดีที่สุดนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเดือนจำนวนมากที่สุด แต่ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ทุกคนในองค์การจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจคนได้มากกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจกำหนดผลตอบแทนแก่ทุกคนได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมองค์การที่มีขนาดเล็กผู้บริหารสามารถสอดส่องดูแลการทำงานของพนักงานได้ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเป็นแบบไม่เป็นทางการ คือใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวทำให้พนักงานทุกคนได้รับผลตอบแทนในมาตรฐานเดียวกันโดยไม่มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นจนผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ และหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสามารถร้องทุกข์ได้เมื่อไม่แน่ใจว่าได้รับความยุติธรรมหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นระบบหรือไม่ก็ตาม<sup>(1)</sup>

(1) Walker., James W. Human Resource Planning. (New York:

Mc Graw Hill Book Company., 1980.) p 202 .

### ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในสมัยที่การอุตสาหกรรมยังเป็นระบบครัวเรือน การอุตสาหกรรมในระบบนี้ต้องการสมาชิกองค์การเพียงจำนวนน้อย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงยังไม่เป็นสิ่งที่จำเป็นนักเพราะผู้บังคับบัญชาสามารถดูแลพนักงานทุกคนได้อย่างทั่วถึงตลอดเวลาเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 17 การอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนรูปแบบมีการใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วยในการทำงานให้เร็วขึ้น แต่ละหน่วยงานมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก เป็นผลให้แต่ละองค์การมีสมาชิกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเริ่มมีบทบาทขึ้นมาในสมัยนี้เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในคนหมู่มาก ในสมัยนั้นเฟรดเดอริค เทเลอร์ได้เสนอแนวความคิดเรื่องการจัดการแบบวิทยาศาสตร์อันเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดค่าจ้างอย่างมีเหตุผลรวมอยู่ด้วย ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มมีหลักการที่แน่นอนขึ้นเป็นบางส่วนแทนที่จะใช้เป็นดุลยพินิจเพียงอย่างเดียวและในศตวรรษเดียวกันเบอร์บูลล์ ได้ตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่อง "การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการวัดทางคณิตศาสตร์"<sup>(1)</sup> ออกเผยแพร่ซึ่งเป็นการพัฒนาการอีกก้าวหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อมาในศตวรรษที่ 19 เซอร์ ฟรานซิส แกลตัน ไดริเริ่มนำหลักการทางคณิตศาสตร์กับหลักการทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผลของการประเมินออกมาเป็นตัวเลขและสามารถถ่ายทอดตัวเลขเหล่านั้นออกมาเป็นคำอธิบายทางจิตวิทยาได้สำเร็จ ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและพฤติกรรมเริ่มมีการปฏิบัติงานที่แน่นอน จากแนวทางดังกล่าวมาแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำผลของการประเมินมาใช้ในด้านการบริหารบุคคลได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่สุด

(1) สมภพ เขาวนพันธ์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง" (วิทยานิพนธ์ ปริณญาามหามัถิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2523) หน้า 12

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติ อาจพิจารณาได้จากภาระกิจที่กำหนดหรือจากแนวความคิดของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการประเมินผลหรือด้านการบริหารงาน หรือการบริหารบุคคล ดังจะได้หยิบยกมาประกอบการพิจารณาความหมายดังต่อไปนี้

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นชื่อซึ่งเรียกการปฏิบัติอย่างเป็นทางการในช่วงเวลาที่แน่นอนของการตรวจสอบและบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน"(1)

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการตรวจสอบผลการทำงานของแต่ละบุคคล ความก้าวหน้าในงานที่รับมอบหมายมาและศักยภาพในการทำงานของผู้นั้นเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นระบบของการวิเคราะห์และบันทึกข้อมูลของพนักงานแต่ละคนโดยมีความมุ่งหมายดังนี้

- การดำเนินธุรกิจที่ดีขึ้น
- ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทำให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- พนักงานให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้การพัฒนาความสามารถของพวกเขาสะดวกขึ้น"(2)

"การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของลูกจ้างเพื่อจะใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษและให้คำปรึกษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้าง"(3)

(1) Hackelt, Benny. Success in Management: Personnel. (Norwich: Eletcher & son Ltd., 1979.) p. 98.

(2) Armstrong, Michael. and Lorentgen, John F. HandBook of Personnel Management Practic. 2 nd, (New York: Prentice Hall Inc., 1982) p. 165.

(3) Jucius, Michale J. Personnel Management. (Illinois: Richard D Erwin Inc., 1956) p. 268.

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่งของระบบการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนกระจกเงาสะท้อนให้ทราบถึงความประพฤติ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ"(1)

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดของพนักงานแต่ละคนในเรื่องผลของการทำงานทั้งจุดเด่นและข้อบกพร่อง ข้อมูลที่ได้มานี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงหลาย ๆ ทางเช่น เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการบริหารบุคคล เป็นจุดสำคัญในการหาวิจัยด้านการบริหารบุคคล ใช้พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตและเป็นเป้าหมายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร"(2)

จากแนวความคิดและความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการฝ่ายการบริหารบุคคลที่ได้กล่าวมานี้ หากได้พิจารณาใกล้ซึ้งลงไปอีกก็จะเห็นได้ว่าในความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นชี้ให้เห็นจุดสำคัญใดดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคคลโดยตัวของมันเองแล้ว ไม่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ตั้งใจได้ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการปฏิบัติงานของบุคคลากร ดังนั้นการที่จะให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อเมื่อนำมาใช้ร่วมกับส่วนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารบุคคล ก็คือ กาดำเนินเอาผลการประเมินไปใช้อ้างอิงในการดำเนินการด้านอื่น ๆ เช่น ใช้พิจารณาให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากร เป็นต้น(3)

(1) สมภพ เขาวนพันธ์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" หน้า 14

(2) Casico, Wayne F. Applied Psychology in Personnel Management. (Virginia: Prentice Hall Inc., 1978) p 315

(3) Walker, James W. Human Resource Planning. p. 203

2. มีการจัดและเปรียบเทียบผลงานของบุคลากรแต่ละคนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการบันทึกผลงานของบุคลากรแต่ละคนในช่วงเวลาที่กำหนด และนำมาเปรียบเทียบ กับมาตรฐานของงานที่ผู้นั้นรับผิดชอบ แล้วจึงประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาว่ามีค่า อยู่ในระดับใด เช่น อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

การวัดและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนี้อาจทำได้โดยผู้ซึ่งสามารถรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินได้ที่ดีที่สุด ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องก็ได้

3. เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและมีการปฏิบัติสม่ำเสมอ เนื่องจากผลการประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิง ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นที่จะต้องทำในช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เช่น 1 ปี หรือ 6 เดือน แล้วแต่ความเหมาะสม

#### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (1)

ถ้าพิจารณากว้าง ๆ จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยสองส่วนด้วยกันคือ การให้คำปรึกษาและการประเมินผลงาน ข้อมูลในด้านการให้คำปรึกษาจะสามารถนำมาใช้ได้เหมือนกับการสะท้อนกลับของการฝึกอบรม หรือการสอนงานเพื่อปรับปรุงสมรรถนะในการทำงาน ส่วนข้อมูลในด้านการประเมินผลงานจะนำมาใช้ในด้านการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การปลด การจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลและองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลาด้วยการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละสถานการณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(1) Ference, Michael. People in Organization Understanding Their Behavior. (Tokyo: Mc Graw Hill International Book Company., 1980.) p. 341.

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (1)

1. สร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้อะไรที่ชี้ให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งสามารถนำมาจัดเรียงลำดับว่าใครปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจนถึงเร็วที่สุด ผู้ที่ทำงานดีที่สุดสมควรเป็นผู้ที่ได้รับผลตอบแทนในการทำงานมากที่สุด

2. เพื่อให้การวางแผนกำลังคนมีประสิทธิภาพ ผลของการประเมินจะถูกนำมาใช้สำหรับคำนวณปริมาณคนที่มีอยู่ว่าเพียงพอกับการปฏิบัติงานหรือไม่ หากไม่เพียงพอจะต้องจัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร เขามาทำงาน

นอกจากนี้แล้วผลของการประเมินยังชี้ให้เห็นถึงศักยภาพของพนักงานด้วย เมื่อถึงเวลาที่จะต้องมีการโยกย้ายตำแหน่งจะทำให้เกิดความสับสนในการพิจารณาเพราะมีรายละเอียดซึ่งใดมาจากการประเมินผลการเตรียมพร้อมอยู่แล้ว

3. ทำให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง เพราะผลของการประเมินจะชี้ให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนทำให้ทราบถึงขอบเขตหรือในการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีโอกาสจัดการฝึกอบรมแก้ไขอุปสรรคนั้นได้ทันเวลา

4. ขจัดอุปสรรคในการทำงาน บางครั้งการปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้เหมาะสม การประเมินผลจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขอุปสรรคนั้นได้ทันเวลา

5. รักษาความศักดิ์สิทธิ์ของกฎระเบียบ ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีระเบียบเป็นกรอบในการปฏิบัติตนของพนักงานทุกคน หากผู้ใดฝ่าฝืนก็จะต้องมีการลงโทษ แต่บางครั้งความผิดนั้นไม่ร้ายแรงนัก เช่น การมาสาย การละทิ้งหน้าที่ ฯลฯ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการลงโทษทันทีแต่ควรมีการบันทึกสะสมไว้จนถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน อันมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของช่วงเวลานั้น

(1) จำเนียร จวงตระกูล "การใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน" (เอกสารประกอบการบรรยาย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ พ.ศ. 2523) หน้า 9

อีกประการหนึ่ง การให้อำนาจผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะทำให้การสั่งงานมีความสำคัญมากขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บันทึกผลการประเมิน หากไม่ทำตามก็มีผลในทางลบในบันทึกการประเมินผลก็ได้

6. สร้างขวัญและกำลังใจที่ในการทำงาน<sup>(1)</sup> / การบำรุงขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงานก็เป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะการที่พนักงานมีขวัญและกำลังใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานใญ่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดความสามัคคีของหมู่คณะ ทำให้พนักงานยินยอมปฏิบัติตามและอยู่ในกรอบของระเบียบวินัยและมีความศรัทธาต่อหน่วยงานของตนด้วย

ดังนั้น หากหน่วยงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายผู้บริหารก็จะต้องหมั่นตรวจสอบเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจนั้นพิจารณาได้ในแง่ก็คือ

6.1 ท่าทีของผู้นำ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุหรือสะพานเชื่อมโยงและเป็นสิ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้หัวหน้างานได้ทราบถึงความเป็นไปในหมู่พนักงาน และสามารถกำหนดบทบาทท่าทีของตนได้อย่างเหมาะสม

6.2 ขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงานส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในสภาพของงานที่ตนปฏิบัติ ดังนั้น การปรับปรุงงาน สภาพการทำงาน และสภาพการจ้างโดยใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะช่วยปรับปรุงสภาพของงานให้อยู่ในภาวะที่พนักงานพึงพอใจได้

6.3 การที่หน่วยงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งปฏิบัติงานหรือพนักงานเข้าใจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะเป็นเครื่องเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงาน ทำให้เกิดความภักดีต่อหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงจึงอาจใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องวัดความรู้สึก ความพึงพอใจในแง่และนำมาพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์เป้าหมายให้สอดคล้องและเป็น การช่วยบำรุงขวัญ กำลังใจ และสร้างความพอใจให้แก่ปฏิบัติงาน

(1) สมภพ เขาวนทันต์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" หน้า 37

6.4 คนงานทุกคนมีความหวังอยู่ที่เงินและบำเหน็จความชอบ การสร้างขวัญและกำลังใจโดยผ่านมาในรูปเงินและบำเหน็จความชอบจึงเป็นเรื่องสำคัญ

6.5 สภาพของสถานที่ทำงานเป็นเรื่องหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด ขวัญและกำลังใจตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงาน การประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงจุดบกพร่องและสิ่งที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับสภาพของสถานที่ทำงาน

6.6 สุขภาพของผู้นปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ หรืออาจรวมไปถึงสุขภาพของคนในครอบครัวด้วย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้นปฏิบัติงาน

การประเมินผลจะช่วยให้ทราบข้อมูลด้านนี้และสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในทางสวัสดิการด้วย

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน<sup>(1)</sup>

โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานใดประสงค์จะจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบรรดาพนักงานระดับต่างๆ ของหน่วยงานโดยให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อถือได้ว่าจะมีการกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยแบ่งเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญเริ่มแรกที่จะต้องพิจารณา เพราะเป็นที่ทราบกันแล้วว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานใดในหลาย ๆ ลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ ย่อมจะแตกต่างกัน ฉะนั้น หากหน่วยงานจะกำหนดเป้าหมายของการจัดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้รัดกุมชัดเจนเสียจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและง่ายต่อการติดตามผลในภายหลัง นอกจากนั้นการที่องค์กรใดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ย่อมจะหมายถึงการที่ผู้บริหารระดับบนโยนภาระให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

(1) สมภพ เขาวนพันธ์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" หน้า 51



ขั้นที่ 2 กำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ

หลังจากที่ไต่ทราบเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอันเป็นหัวใจสำคัญของนโยบายประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว หน่วยงานก็ควรที่จะจัดเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เหมาะสมรับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แน่นอนและพอเพียงซึ่งการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้พัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความชำนาญอีกด้วย และในบางแห่งอาจกำหนดให้บุคคลประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินผลงานของตนเองเสียก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามส่วนใหญแล้วองค์การจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประสานงานและประเมินผลรวมทั้งงานและฝ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

ขั้นที่ 3 กำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก่อนที่จะดำเนินการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นต่อไป จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงลักษณะงานและมาตรฐานของงานที่จะประเมินให้รอบคอบเสียก่อน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปงานในหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมจะมีลักษณะปฏิบัติและมาตรฐานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้การประเมินผลงานโดยวิธีเดียวกัน อาจจะกล่าวได้ว่าประเภทและตำแหน่งงานจะเป็นเครื่องกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งตามปกติแยกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

- ประเมินผลงานโดยเน้นที่บุคลิกลักษณะ โดยทั่วไปมักจะนิยมใช้เป็นปัจจัยกำหนดสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางและกลางประเภทแรงงานฝีมือเป็นสำคัญ
- ประเมินผลงานโดยเน้นที่ผลงาน โดยทั่วไปมักจะใช้กับการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางไปถึงระดับสูงประเภทแรงงานเทคนิคเป็นสำคัญ

ซึ่งในแต่ละลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหน่วยงานจะกำหนดมาตรฐาน

- งานหรือเกณฑ์งานที่พอใจขึ้น โดยหน่วยงานอาจจะจัดให้มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดลักษณะงานและอำนาจหน้าที่หรือลักษณะพิเศษของตำแหน่งโดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวพิจารณามาตรฐานดังกล่าว

ขั้นที่ 4 กำหนดเทคนิคที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่ได้มีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

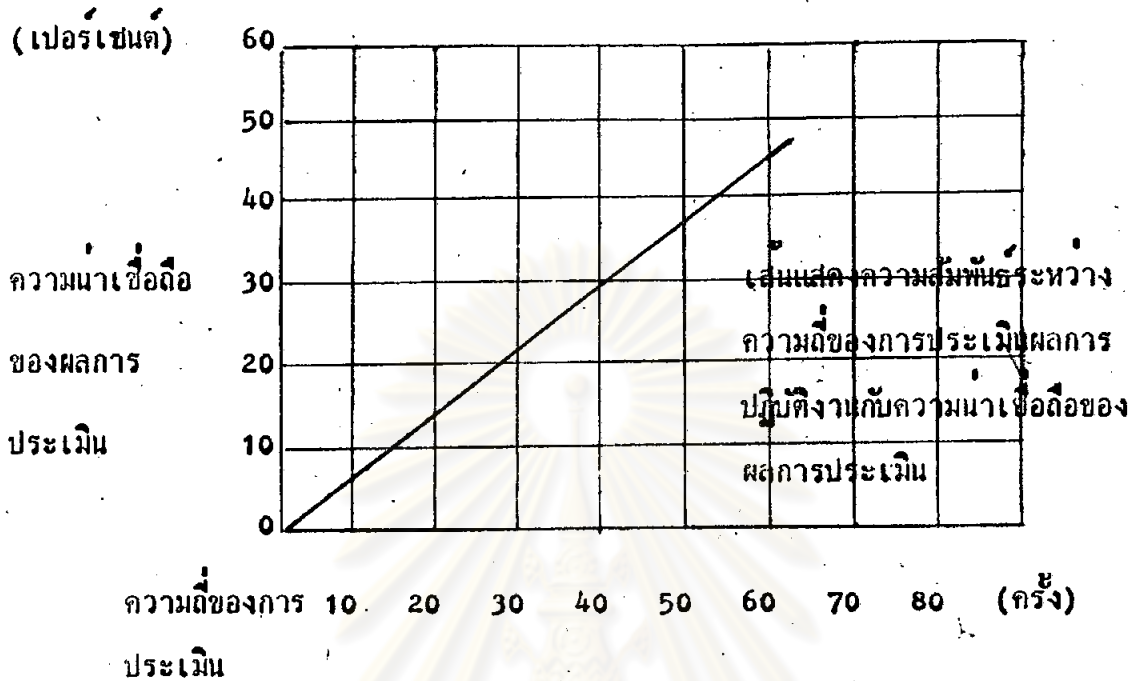
ข้ออย่างชัดเจนแล้ว ในขณะที่ผู้ตรวจจะศึกษาเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ได้อธิบายแล้วว่าเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบหลายวิธี แต่ละแบบแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลงานลักษณะใดในหน่วยงานใด ย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานการจัดเก็บแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นสำคัญ การเลือกเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานใดที่เหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด นอกจากจะก่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่ายก่อให้เกิดความร่วมมือ ไม่นับเปลืองเงินทองและเวลามากแล้ว ยังสร้างความน่าเชื่อถือของผลการประเมินผลของการประเมินอีกด้วย

#### ขั้นที่ 5 กำหนดระยะเวลาความดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดระยะเวลาความดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนับเป็น เรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง ทั้งนี้การกำหนดระยะเวลาความดีดังกล่าวย่อมจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถกำหนดให้แตกต่างกันไปได้ เช่น ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นราย 6 เดือน 1 ปี ฯลฯ ทั้งนี้พนักงานใหม่ควรได้รับการประเมินผลอย่างน้อย 2 ครั้ง ในปีแรกและครั้งแรกควรทำก่อนครบกำหนดทดลองงาน ครั้งต่อ ๆ ไปควรจัดหน้าปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ควรจะคำนึงว่าหากไม่กำหนดระยะเวลาความดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสม อาจก่อให้เกิดจุดบกพร่องในการประเมินผลงานได้จึงจะกล่าวถึงในตอนต่อไป อย่างไรก็ตามความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้ออกมาเวลาในการประเมินผลงานในแต่ละปีละครั้งหรือรวมทั้งก่อนขึ้นเงินเดือนและทำตามรอบปีทำงานของแต่ละคนแยกอีกครั้งหนึ่ง

ขอแสดงความดีหวังระหว่างความดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความน่าเชื่อถือของผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเท่าที่พึงมี

ภาพที่ 1



ขั้นที่ 6 ชี้แจงเจาหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การไทรธาบ

หลังจากที่ได้วางมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเสร็จแล้ว ในขั้นต่อไปควรที่จะทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งหมดในฐานะผู้ที่将被ประเมินผลงานต่อไป ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลงานการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติไทรธาบ ความหมายวัตถุประสงค์และประโยชน์ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งควรระลึกอยู่เสมอว่าหากผู้ปฏิบัติงานที่ดี หรือผู้บังคับบัญชาที่ดีไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจในระบบประเมินผลงานที่จะจัดทำแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะจัดทำขึ้นจะไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ขั้นที่ 7 ดำเนินการและควบคุมระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นนี้หมายถึง เมื่อการเตรียมการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงสมบูรณ์แล้วก็ได้นำดำเนินการประเมินผลปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้ จะต้องยึดหลักในการดำเนินการและควบคุมการประเมินผลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามรูปแบบที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิคที่ใช้ มาตรฐานของงาน หน่วยงานที่จะประเมินผลรวมทั้งความถี่ด้วย นอกจากนี้จะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดทำไปอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากระยะเวลาที่กำหนด

เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือและสามารถนำมาเปรียบเทียบหาแนวโน้มได้ชัดเจน

### ขั้นที่ 8 วิเคราะห์และเสนอรายการผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามกำหนดไว้ตามแผนโดยสม่ำเสมอและเคร่งครัดแล้ว หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายอำนวยการ จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อประมวลผลเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารในสายงานหลักเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป ผลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งจะมีรายละเอียดรวบรวมไว้เป็นหลักฐานเป็นประวัติเสมอ

อย่างไรก็ตามมักจะมีข้อสงสัยว่าผลการประเมินรายบุคคลควรเปิดเผยหรือไม่ ซึ่งคำตอบที่นำเสนอจะระบุว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแต่ละองค์กรมีลักษณะและวัตถุประสงค์ต่างกัน ฉะนั้นจะเปิดเผยหรือไม่หรือเปิดเผยเพียงบางส่วน จึงขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักในการปฏิบัติที่สำคัญยิ่งที่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เพราะฉะนั้นเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้จึงน่าจะเปิดเผยให้มีการแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ส่วนตัวก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผย เพียงแต่รวบรวมไว้เพื่อประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เท่านั้นเอง

### ขั้นที่ 9 นำผลการประเมินไปใช้

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานและได้รับผลแล้ว ควรที่ผู้บริหารจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีการจัดวางระบบประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพแต่หน่วยงานไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ตามกำหนดระบบการประเมินผลงานนั้น ๆ ก็ไม่สมบูรณ่ก่อประโยชน์ได้ นอกจากนั้นยังเป็นการเสียเวลา เงินและกำลังงานของผู้ดำเนินการของหน่วยงานโดยเปล่าประโยชน์อีกด้วย นอกจากนั้นหากหน่วยงานมีการนำผลการประเมินตามระบบไปใช้ก็จะช่วยให้องค์กรถึงประสิทธิภาพและข้อบกพร่องต่าง ๆ ของระบบประเมินผลงานที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างดีด้วย

## ขั้นที่ 10 ติดตามผล

ขั้นสุดท้ายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานใดเคยันผลิตตามผล นอกจากจะหมายถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของควรจะติดตามดูว่าผลจากการจัดระบบประเมินผลงานดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่ความมุ่งหมายไว้หรือไม่เพียงใด นอกจากจะเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลงานแล้วยังหมายถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ประเมินและควบคุมระบบว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เพราะการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างดีเพียงใดก็ต้องอาศัยหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบที่มีความสามารถในการประสานงานดำเนินการด้วยเช่นกัน

การกำหนดและปฏิบัติตามแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่หน่วยงานที่จะจัดใหม่ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานในหน่วยงานควรที่จะต้องจัดทำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะนอกจากแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้การประเมินผลพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการได้อย่างดีอีกด้วย

### เทคนิคการรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะแน่วในวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์มาตรฐานใดก็ตาม ต้องการการบันทึกการรายงานการประเมินเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ก็ควรมีการตกลงกันระหว่างฝ่ายจัดการและ/หรือฝ่ายบุคคลกับฝ่ายที่ผู้ประเมินเพื่อการยอมรับร่วมกันเสียก่อน อย่างไรก็ตามแบบฟอร์มนี้จะต้องสร้างอย่างถูกต้องเหมาะสมกับองค์การในสถานการณ์ปัจจุบัน จุดมุ่งหมายของการใช้แบบฟอร์มแต่ละชนิดควรจะเขียนกำกับไว้ด้วย เช่นแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบความต้องการฝึกอบรมเป็นต้น เพื่อจะได้เลือกแบบฟอร์มให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์

เทคนิคการรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งได้เป็นแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเขียนเป็นคำบรรยาย เทคนิคแบบนี้เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินเขียนรายงานบรรยายผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีข้อกำหนดอย่างใดทั้งสิ้น ผู้ประเมินสามารถเขียนรายงานบรรยายความรู้สึกของตนที่มีต่อผู้ถูกประเมินทั้งด้านผลงานและความประพฤติ (บางครั้งอาจมีหัวข้อกำหนดให้เขียน) เทคนิคแบบนี้อาจใช้ควบคู่ไปกับเทคนิคอื่นก็ได้ เพื่อขยายความของการให้คะแนนในกรณีพิเศษ

จุดบกพร่องของเทคนิคนี้คือ

1. เป็นเรื่องที่ยุ่งยากที่จะให้คะแนนและจัดเรียงลำดับผู้ถูกประเมินจากคำบรรยาย โดยเฉพาะกรณีที่มีผู้ประเมินหลาย ๆ คน<sup>(1)</sup>
2. บางครั้งจุดสำคัญ ๆ ในการประเมินถูกละเลยไม่พิจารณาเนื่องจากไม่มีหัวข้อกำหนดไว้<sup>(2)</sup>
3. ถ้าผู้ประเมินไม่พอใจผู้ถูกประเมินในเรื่องใดก็อาจไม่กล่าวถึงหรือในกรณีที่ผู้ประเมินมีอคติต่อผู้ถูกประเมินก็อาจบรรยายเฉพาะจุดบกพร่องของผู้นั้นก็ได้<sup>(3)</sup>

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเหตุการณ์สำคัญ เทคนิคนี้จะกำหนดรายการต่าง ๆ ของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพของงานแต่ละงาน ซึ่งเมื่อมีผู้ใดปฏิบัติรายการใดรายการหนึ่งไม่ว่าจะเป็นด้านดีหรือไม่ดีก็ตามผู้ประเมินก็จะนำเอาบันทึกเหตุการณ์นั้นไว้ในบันทึก เมื่อถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินก็จะนำเอาบันทึกดังกล่าวมารวบรวมเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจให้คะแนนในการประเมินผล ซึ่งอาจใช้เทคนิคแบบอื่นแต่ใช้เทคนิคนี้เป็นข้อมูลในการให้คะแนนก็ได้

(1) Jackson, John H; and Keaveny, Timothy J. Successful Supervision(New Jersey: Prentic Hall Inc., 1980.) P. 187.

(2) Hackett, Penny. Success in Management: Personnel.P.107

(3) Ibid

จุดเด่นของเทคนิคนี้ คือ

1. มีหลักฐานยืนยันผลการประเมินเพราะมีบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญในช่วงเวลาการประเมิน (1)
2. เป็นข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา เพราะในขณะที่จะระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหากพบว่าไม่มีปัญหาใดเกิดขึ้นบ่อย ๆ ก็จะได้ทางแก้ไขที่เหมาะสม (2)
3. สามารถลดความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากจำนวนครั้งของการประเมินเลื่อนออกไปได้เพราะมีบันทึกไว้ตลอดเวลา (3)

ข้อบกพร่อง

1. สิ้นเปลืองเวลามากเพราะต้องทำทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ที่สำคัญ (4)
2. ในกลุ่มคนจำนวนมากจะทำให้ยากขึ้นเพราะผู้ประเมินจะต้องประเมินผู้ถูกประเมินที่หลายจนอาจมีข้อบกพร่องได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจสอบรายการ เทคนิคนี้เป็นแบบฟอร์มที่วางฝ่ายบุคคลจัดทำขึ้น ในแบบฟอร์มนี้จะบรรจุข้อความที่อธิบายถึงผลงานและบุคลิกภาพของพนักงานในเชิงคำถามแบบปรนัย ตะแนนสำหรับแต่ละคำถามอาจจะเท่ากันหรือไม่เท่ากันหรือไม่ก็ได้ สำหรับแบบฟอร์มที่คะแนนของแต่ละข้อไม่เท่ากัน เรียกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก

จุดเด่นของเทคนิคนี้คือความสะดวกในการใช้ มีมาตรฐานและใช้เวลาในการอบรมผู้ประเมินน้อย (5)

(1) Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Personnel Management. P. 320

(2) Ibid

(3) Werther, William B Jr : and Davis, Keith. Personnel Management and Human Resources. (Tokoy : Mc Graw - Hill International Book Company., 1980.) P. 242

(4) Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Personnel Management. P. 320

(5) Werth, William B Jr : and Davis, Keith. Personnel Management and Human Resources. p. 241

จุดอ่อนของเทคนิคนี้คือ (1)

1. เป็นการยากที่จะรวบรวมวิเคราะห์และชี้แจงน้ำหนักเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้ถูกประเมิน
2. แบบฟอร์มที่มีคำถามชุดหนึ่งจะเหมาะสมกับงานใดงานหนึ่งเท่านั้นไม่สามารถที่จะ

ใช้ได้ทั้งสองกิจการ

3. ไม่สามารถที่จะแบ่งแยกระดับของความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบังคับให้เลือก เทคนิคนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อลดความผิดพลาดจากมาตรฐานของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน คือการให้คะแนนผู้ถูกประเมินดีเกินไป ดังนั้นแบบฟอร์มปรนัยจึงถูกจัดขึ้น จากการรวมกลุ่มของประโยคจากแบบฟอร์มดังกล่าว จะทำให้ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้การพิจารณาอย่างรอบคอบเสียก่อนจึงจะประเมินได้ถูกต้องเนื่องจากตนเองก็ไม่ทราบคะแนนของแต่ละประโยคในแบบฟอร์มดังกล่าวจะแบ่งแยกกระหว่างการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่งานนั้น กับการทำงานอย่างไม่เต็มใจและไม่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคนิคนี้ฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องมีหน้าที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะต้องเป็นผู้รอกคะแนนเอง และจัดเรียงลำดับคะแนนของแต่ละหน่วยงาน

จุดเด่นของเทคนิคนี้คือ สามารถป้องกัน มิให้ผู้ประเมินให้คะแนนโน้มเอียงไปทางใดทางใด เพราะตัวผู้ประเมินเองก็ไม่สามารถทราบคะแนนของผู้ถูกตนเองประเมินเช่นกัน (2)

จุดอ่อนของเทคนิคนี้ คือ (3)

1. เทคนิคนี้ยากที่จะเข้าใจดังนั้นจึงไม่เป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

(1) Flippo, Edwid. Personnel Management. (New York: Mc Graw-Hill Book Company., 1980.) P. 210

(2) Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Personnel Management. P. 32

(3) Flippo, Edwid. Personnel Management. P. 211



2. การสร้างฟอร์มการรายงานผลการประเมินด้วยเทคนิคนี้ทำให้ยากและจะสามารถสร้างได้โดยฝ่ายบุคคลเท่านั้น เพราะคะแนนของแต่ละประโยคในแบบฟอร์มจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ แต่ฝ่ายบุคคลไม่สามารถที่จะเข้าใจงานในแต่ละหน้าที่อย่างลึกซึ้งพอที่จะสร้างแบบฟอร์มที่สมบูรณ์ขึ้นมาได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตาราง เทคนิคนี้เป็นเทคนิคเก่าแก่และใช้กันมากโดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนตารางเริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุดในแต่ละช่องมีให้เลือกกว่าทุกคุณสมบัติของพนักงานที่เรากำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่าพนักงานแต่ละคนมีคุณสมบัติอะไรบ้าง สิ่งที่ยากก็คือเราจะเลือกคุณสมบัติอย่างไรใส่ไว้ในแกนมาตราส่วน (Scale) และต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะสมกับงานประเภทใด โดยทั่วไปมักจะแบ่งลักษณะงานเสียก่อน เช่น งานฝ่ายปฏิบัติการกับงานบริหาร คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติ คือ ปริมาณงานและคุณภาพของงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ และความสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ส่วนคุณสมบัติของงานบริหารได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความแน่นอน ความสามารถในทางสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

ลักษณะของแกนมาตราส่วนอาจมี 2 อย่าง คือ แบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) กับแบบต่อเนื่อง (Continuous Scale) ซึ่งทั้งสองอย่างนี้วัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด มีสิ่งที่แตกต่างกันคือแบบต่อเนื่องมีความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่น ห่างกันเป็นอัตราส่วนเป็นจำนวน 5 เท่า ๆ กัน ส่วนแบบไม่ต่อเนื่อง มีความห่างบนแกนมาตราส่วนไม่เท่ากัน

จุดเด่นของเทคนิคดังนี้ คือ (1)

1. ทำให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาผู้ถูกประเมินได้ในหลาย ๆ หัวข้อ
2. สามารถนำมาใช้เปรียบเทียบ ผู้ถูกประเมินหลาย ๆ คนได้ด้วยเนื่องจากแบบฟอร์มสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกหน้าที่

จุดอ่อนของเทคนิคนี้คือไม่สามารถกำจัดการใช้อคติของผู้ประเมินได้ (2)

(1) Jackson, John H. and Keaveny, Timothy J. Successful Supervision. p. 188.

(2) Werther, William B Jr. and Davis, Keith. Personnel Management and Human Resources. p. 242

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน เทคนิคนี้เป็นเทคนิคอีกแบบหนึ่งซึ่งนับว่ามีความสำคัญและยึดถือความแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเหตุการณ์สำคัญแต่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ เทคนิคนี้ผู้ชำนาญด้านการบริหารบุคคลจะนำเอาคำบรรยายของหัวหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพมาจัดเป็นกลุ่มเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5 - 10 ประเภท หลังจากนั้นก็จะกระทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจสอบรายการโดยซึ่งนำหนักนั้นคือแต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจะมีการทดลองตรวจสอบเพื่อดูว่าการประเมินนั้นถูกต้องหรือไม่ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการ เบี่ยงเบนที่สำคัญ

สำหรับลักษณะพฤติกรรมที่มีกรณีเฉพาะที่จะทำการวัดนั้น ได้มีนักวิชาการกำหนดขึ้นเป็นประการต่าง ๆ ที่จะนำมาประเมินพนักงานได้ทุกแง่และกระทำได้กับทุก ๆ คนคือการวัดในหัวข้อต่อไปนี้

- ก. - ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้หรือความมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- ข. - การจัดการและการวางแผน
- ค. - การปฏิบัติภาระใหม่ปัญหา
- ง. - ความเชื่อใจได้
- จ. - ความสามารถในการสื่อข้อความ
- ฉ. - ความสามารถในการปรับตัว
- ช. - ความสามารถในการเริ่มผลผลิต
- ซ. - คุณภาพของงาน
- ณ. - ความสามารถในการสอนงาน

วิธีนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคแบบใช้ตารางที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันที่เกณฑ์มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้นจะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมและเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับการช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างยิ่งขึ้น

การจัดอันดับ ผู้ประเมินจะจัดเรียงลำดับผู้ถูกประเมินจากดีที่สุดไปเลวที่สุดหรือเลวที่สุดไปหาดีที่สุด โดยอาศัยผลงานและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ เป็นเครื่องวัด เช่น ผู้ประเมินจะเลือกคนที่คิดว่าดีที่สุดหรือเลวที่สุดเป็นคนแรกและจะมองหาผู้ที่ดีหรือเลวรองลงมาจาก

นี้เป็นลำดับต่อมาเรื่อย ๆ จนกว่าจะหมดกลุ่มผู้ประเมิน

เทคนิคนี้ถามองผู้ประเมินจะรู้สึกวางใจแก่การปฏิบัติ แต่มากจะต้องเลือกจัดเรียงลำดับที่ละคนจากคน 100 คน ไม่ใช่เรียงงายเลย

จุดที่ควรระมัดระวังของเทคนิคนี้ คือ

1. ก่อให้เกิด Halo Effect\* และข้อผิดพลาดที่เกิดจากจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยเกินไปโดยง่าย<sup>(1)</sup>
2. การใช้เทคนิคนี้จะต้องมีผู้ทำงานที่ดีที่สุด และผู้ทำงานเลวที่สุดในความเป็นจริงไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น บางครั้งคนทำงานได้มาตรฐานหรือดีเท่ากันหมดก็ได้<sup>(2)</sup>

การจับคู่ เทคนิคนี้พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้การจัดอันดับดำเนินไปได้สะดวกยิ่งขึ้นขั้นแรกจะแยกชื่อผู้ถูกประเมินในแบบฟอร์มแต่ละใบจากนั้นก็ทำการประเมินทีละคนโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับคนอื่น ผู้ถูกประเมินจะใส่เครื่องหมายแก่บุคคลที่ตนรู้สึกดีกว่าหรือเลวกว่าคนอื่น ในเชิงเปรียบเทียบ

จุดเด่นของวิธีนี้คือสามารถควบคุมข้อผิดพลาดที่เกิดจากผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินแต่ละคนที่มีมาตรฐานไม่เท่ากัน<sup>(3)</sup>

จุดควรระมัดระวังคือ<sup>(4)</sup>

1. ไม่สามารถที่จะใช้วิธีนี้ประเมินผลงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานในหน่วยอื่นได้
2. เกิด Halo Effect โดยง่าย
3. ไม่จำเป็นต้องมีคนที่ดีที่สุดก็ได้ เช่นเดียวกับจุดบกพร่องข้อ 2 ของการจัดอันดับ

(1) Werther, William B Jr. and Davis Keith. Personnel Management and Human Resources. p. 245

(2) Jackson, John H. and Keaveny, Timothy J. Successful Supervision. p.187

\* Halo Effect หมายถึง ความผิดพลาดในการให้คะแนนใบประเมินผลอันเนื่องมาจากปัจจัยในการพิจารณาปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการให้คะแนนของปัจจัยอื่น

(3) Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Personnel Management. p. 323

(4) Ibid

การบังคับการกระจาย การประเมินค่าของพนักงานบางวิธีที่ประเมินอาภรณ์โดยใน  
 ลักษณะเกณฑ์ที่คนรู้จักชอบหรือสูง เทคนิค การบังคับการกระจายนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อป้องกันเนื่องจาก  
 จะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานในลักษณะการแจกแจงแบบปกติ เช่น เลือกลูก 10% อยู่ช่วงที่ดีที่สุด  
 20% สำหรับผู้ที่คุณสมบัติรอง 40% อยู่ในกลุ่มปานกลาง 20% อยู่ในช่วงที่มีคุณสมบัติค่อนข้างต่ำ  
 และ 10% เป็นช่วงต่ำสุด วิธีนี้จะแยกคุณสมบัติของพนักงานกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่มย่อย ๆ คือ ที่ต่ำสุด  
 ต่ำมาก ปานกลาง ต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าความมาตรฐาน ค่าความมาตรฐานมาก ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งจะถือเอาคุณสมบัติของ  
 คุณสมบัติของกลุ่มย่อย ๆ เป็นหลัก หากว่าจะใช้วิธีใดในระบุดังกล่าวใดก็ตามที่มีคุณสมบัติหรือไม่อย่างใดที่ประเมิน  
 วิจารณ์อาจไม่กล่าวยุติลงโดยตรง ข้อผิดพลาดจากผู้ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความรู้  
 เกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินดีหรือและประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานที่ต่างกันได้

จุดเด่นของวิธีนี้คือ สามารถลดข้อผิดพลาดจากผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ที่  
 ความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินดีหรือและประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานที่ต่างกันได้<sup>(1)</sup>

จุดที่ควรระวังคือ เทคนิคนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ผิดความจริง กล่าวคือ การที่ผู้ประเมิน  
 หนึ่งของคนจะกระจายเป็นรูปของการแจกแจงแบบปกติ จะต้องเป็นข้อมูลที่ปกติและจำนวนข้อมูลมาก  
 แต่การคัดเลือกคนเข้าทำงานส่วนใหญ่จะถือว่ามีความสามารถดีหรือปานกลาง ซึ่งการกระจาย  
 ของคุณสมบัติของคนจึงมีลักษณะเป็นรูปเข และยิ่งกว่านั้นองค์กรวิเคณ์น้อยจึงมีการกระจายเป็นรูป  
 โด่งปกติจึงเป็นไปได้<sup>(2)</sup>

การสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

1. ผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กรเห็นด้วยและสนับสนุนผู้จัดการใหญ่ของบริษัทจะเป็นผู้กำ  
 หนดบรรพชาศในการทำงานของบริษัท<sup>(3)</sup> ด้วย แบบของผู้นำของเขา ระบบการประเมินผลที่จะจัด  
 ขึ้นในองค์กรจะต้องสอดคล้องกับความคิดเห็นของเขา เพราะการดำเนินงานทุกอย่างในองค์กรจะ  
 เป็นไปตามที่เขาต้องการ

(1) Werthr, William B Jr. and Davis Keith. Personnel Management and Human Resources. p. 245  
 (2) เสนาะ ลิเชาว์. 'การบริหารบุคคล' ครั้งที่ 3. วรรณกร : โรงพิมพ์มหา  
 วิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2519. หน้า 186  
 (3) Mathis, Robert L; and Jackson H. Personnel. 2nd (St Paul:  
 West Publishing Company.; 1979.) p. 514

อีกประการหนึ่งงบประมาณในการดำเนินการประเมินผลนี้จำเป็นต้องถูกจำกัดห้ามแต่ที่ผู้จัดให้มีการใหญ่จะเห็นเหมาะสมหากเขาไม่เห็นด้วยหรือไม่สนับสนุนแล้วการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่สามารถเกิดขึ้นมาได้เพราะขาดงบประมาณที่ต้องการ

2. มีมาตรฐานที่ชัดเจนเหมาะสม การที่จะให้ผู้อยู่ประเมินยอมรับผลของการประเมินนั้นประการหนึ่งจำเป็นที่ทางหน่วยงานจะต้องแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไปให้พนักงานทุกคนทราบว่าเขาจะมีภาระหน้าที่อย่างไรบ้างในการปฏิบัติหน้าที่ของเขา ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวนี้จำเป็นจะต้องเหมาะสมและชัดเจนสามารถที่จะเข้าใจได้ทุกคน

3. มีระบบการเก็บข้อมูลที่ดี ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดีเพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันผลการประเมินเช่น บันทึกการขาดงาน มาทำงานสาย ความผิดทางวินัย หากไม่มีบันทึกไว้อาจมีการโต้แย้งจากผู้ประเมินได้

นอกจากนั้นแล้วยังจำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกเกี่ยวกับเรื่องความจำเป็นในการฝึกอบรมศักยภาพของพนักงาน สมรรถภาพของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนไว้ด้วย (1)

4. มีการอบรมผู้ทำการประเมิน เนื่องจากการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญและมีความยุ่งยากในการปฏิบัติ การที่จะทำให้ผลการประเมินมีความมากขึ้นจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมให้ผู้ทำการประเมินเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ ขอบกรอบที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่บ่อยคนที่สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ และขอบกรอบได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการอบรมผู้ทำการประเมินเพื่อที่จะให้ผลของการประเมินที่ออกมาสมควรแก่การเชื่อถือ

5. เลือกผู้ทำการประเมินและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินที่เหมาะสม (2)

การเลือกผู้ทำการประเมิน ควรที่จะเลือกผู้ที่สามารถรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลของงานในตำแหน่งที่จะทำการประเมิน มากกว่าที่จะกำหนดให้ผู้นับตั้งบัญชีโดยตรงของงานใน

(1) Hackett, Penny. Success in Management : Personnel. p.113

(2) Mathis, Robert L; and Jackson John H. Personnel p. 315

ตำแหน่งนั้นเป็นผู้ประเมินเท่านั้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับชนิดขององค์การ การปฏิบัติงาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ซึ่งบางครั้งการประเมินผลที่ดีควรจะมีข้อมูลจากหลาย ๆ ทาง

การเลือกเทคนิคในการประเมินนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ และความเหมาะสมขององค์การ อันได้แก่ ระยะเวลาในการประเมิน ระดับการศึกษาของผู้ทำการประเมินและผู้ที่ถูกประเมินรวมทั้งจุดเด่นและขอบเขตของเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ด้วย

#### 6. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

การที่จะแจ้งให้พนักงานทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการนำผลของมันไปใช้เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก เพราะธรรมชาติของคนจะไม่ค่อยยอมรับความจริงหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ง่ายนัก

ถ้าหากหน่วยงานใดมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้วจะสามารถคลอบคลุมในการสร้างความเข้าใจร่วมกันได้มาก และทำให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด

#### 7. รักษาขวัญ ในการประเมินผลหากมีการสัญญาอย่างไรไว้กับคนงานเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานตามสัญญาแล้วจะต้องทำตามคำมั่นที่ให้ไว้ เช่นถ้าหากสัญญาไว้กับคนงานว่า ถ้าปีนี้สามารถผลิตสินค้าได้บรรลุเป้าหมายจะให้เงินเดือนเพิ่ม 2 ชั้น ทุกคน ถ้าคนงานสามารถผลิตสินค้าได้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นที่จะขึ้นเงินเดือนให้คนงานทุกคน 2 ชั้น ซึ่งหมายความว่าทางผู้มีอำนาจสูงในองค์การสนับสนุน

ถ้าหากไม่มีการรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับคนงานแล้ว คนงานก็จะไม่สามารถตั้งใจทำงานเต็มที่อีกเหมือนครั้งก่อน ในทางกลับกันหากใช้การจูงใจในทางลบ คือการลงโทษก็จำเป็นต้องปฏิบัติตาม เช่นตัดเงินเดือนผู้ที่มาสาย เป็นต้น

#### 8. ต้องดำเนินการตลอดไปและปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

ปัจจุบันเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ถ้าหากต้องการให้การดำเนินงานหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการประเมินผลจะทำให้ทราบการปฏิบัติงานของทุกคนว่าเป็นอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาพนักงานมีการปรับปรุงตนเองอย่างไรบ้าง ถ้าหากการประเมินผลการกระทำหยุด ก็จะทำให้ผลการประเมินออกมาไม่ตรงกับความเป็นจริงและไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานความที่ใครรับมอบหมาย<sup>(1)</sup>

(1) Hackett, Penny. Success in Management: Personnel. p.112-113

การประเมินผลจะต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพราะในการดำเนินธุรกิจองค์การ จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นระบบการประเมินผลล้าสมัย ผลของการประเมินที่ออกมา ก็ไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร (1)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ผลการประเมินที่เชื่อถือได้ ในทุก วัตถุประสงค์ และจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย คือทั้งพนักงาน และฝ่ายจัดการ

สาเหตุของความไม่พึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ

ฝ่ายทำการประเมิน (2)

1. เนื่องจากผู้ทำการประเมินไม่ต้องการที่จะตัดสินใจ ในการวัดผลการทำงานของพนักงาน และแจ้งผลการประเมินที่ได้มาให้พนักงานผู้นั้นทราบ บางครั้งผลการประเมินอาจแสดงให้เห็น ถึงอคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินกับผู้บังคับบัญชาที่ถูกประเมิน ซึ่ง ผลการประเมินนั้นนอกจากจะแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบแล้วยังต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ประเมิน และฝ่ายบริหารบุคคลด้วย บางครั้งอาจไม่ยอมรับผลการประเมินดังกล่าวและอาจมีการโต้แย้งกัน

ดังนั้น ผู้ประเมินจึงพยายามให้ผลการประเมินออกมาในทางลบในน้อยที่สุดซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงอันทำให้ค่าของผลการประเมินลดลงจนไม่น่าเชื่อถือ

2. เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา บทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาคือช่วยเหลือ ให้กำลังใจสอนงานให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น เมื่อมีการประเมินผลอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้องแจ้งผลการประเมินที่ได้ให้แก่พนักงานทราบ บางครั้งอาจจะมีการโต้แย้งกันเนื่องจากพนักงานไม่พอใจในผลการประเมินและการโต้แย้งนี้อาจทำให้ความสัมพันธ์อันดีเปลี่ยนแปลงไปได้ ทำให้งานประจำในการควบคุมบังคับบัญชาทำให้อากลำบากยิ่งขึ้น

3. รู้สึกว่าเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่รู้สึกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเสียเวลามากเกินไปในทางเพิ่มผลงานสู่การเพิ่มผลงานโดยตรงไม่ได้

(1) Mathis, Robert L. and Jackson, John H. Personnel. p.317

(2) I bid. p.294

4. ไม่มีความรู้เพียงพอ ผู้ทำการประเมินส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลและเทคนิคการรายงานผลเพียงพอ จึงไม่ค่อยพอใจที่จะคงเป็นผู้ประเมินอีกประการหนึ่ง ผู้ประเมินไม่มีความรู้ในงานที่ใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างของผู้ถูกประเมิน

#### ฝ่ายถูกประเมิน (1)

1. ปกติพนักงานจะพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่พวกเขาไม่เข้าใจ เพราะพวกเขากลัวว่าจะเสียผลประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าเป็นเทคนิคใหม่เป็นที่ค่อนข้างซับซ้อนทำให้ยากแก่การเข้าใจฝ่ายบริหารจึงควรอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลให้แก่พนักงานทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง

2. ความเข้าใจผิดบางอย่าง คนส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีคนที่ดีที่สุดและคนที่เลวที่สุด ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถูกมองว่าเป็นการคุกคามใหญ่ที่สุดของการได้ผลการประเมินที่ดีที่สุดจะต้องเหยียบย่ำผู้อื่นให้ต้อยกว่าตนเองอันจะทำให้ความสามัคคีของพวกเขาตกลงไป

ในความเป็นจริงการประเมินผลไม่จำเป็นที่จะต้องมีคนที่ดีที่สุดเพียงคนเดียวหรือคนเลวที่สุดเพียงคนเดียว บางครั้งทุกคนอาจดีเท่ากันหมดหรือเลวเท่ากันหมดก็ได้

3. ไม่ยอมรับผลการประเมิน การยอมรับของแต่ละคนยอมจะต่างกันตามสภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อมีคนหลาย ๆ คนการยอมรับก็มีแตกต่างกันหลายทาง ในบางครั้งอาจมีการเข้าใจคนละทาง เช่น ผู้ประเมินยึดถือความสะอาดเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานแต่ฝ่ายพนักงานเข้าใจว่าความรวดเร็วในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อผลการประเมินออกมาคะแนนของพนักงานคนนั้นอาจไม่เป็นไปตามคาดหมาย ทำให้ไม่พอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เหมือนกับการสอบของนักเรียนผู้ที่ใดคะแนนต่ำก็อาจไม่ยอมรับว่าตนเองทำไม่ได้หรือผู้ตรวจข้อสอบมีอคติก็ได้ โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีปัจจัยบางอย่างที่ไม่สามารถอธิบายได้ เช่น ความเชื่อผิด ๆ ความคิดริเริ่มความกระตือรือร้น เป็นต้น

(1) Mathis, Robert L, and Jackson, John H. Personnel.p.295



4. ความไม่เชื่อถือ<sup>(1)</sup> ผู้ถูกประเมินไม่เชื่อว่าผลการประเมินจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนหรือโยกย้าย ดังนั้น จึงไม่ให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาเพิ่มผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วบางครั้งฝ่ายบุคคลก็ไม่นำเอาผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาตามความเป็นจริงทำให้การประเมินผลขาดความเชื่อถือ

#### ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกรูปแบบปรากฏว่าเมื่อได้นำไปปฏิบัติแล้วก็มีปัญหาเกิดขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ระบบการประเมิน ตัวผู้ประเมินหรือแม้แต่ตัวผู้ถูกประเมิน ซึ่งหากจะสรุปสาเหตุสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การเท่าที่ควร ทำให้งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติ ไม่ส่งเสริมให้ผู้ถูกทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ไม่ทำตามสัญญา เช่น ไม่ขึ้นเงินเดือนตามที่ตกลง ไม่เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ไม่ให้งบประมาณในการฝึกอบรมที่ควรจะต้องจัดขึ้น

การไม่สนับสนุนจากผู้บริหารองค์การนี้เองทำให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในหน้าที่นี้ขาดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติอันทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความก้าวหน้า

2. จำนวนครั้งของการประเมินน้อยเกินไป<sup>(2)</sup> ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะมาตั้งใจปฏิบัติงานเมื่อใกล้เวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังเช่นการเรียงหนังสือ ถ้าหนึ่งปีมีการสอบครั้งเดียวนักเรียนก็จะดูหนังสือเพียงปีละ 1 หนัประมาณ 1 เดือน ก่อนสอบเท่านั้นทั้งนี้ ในองค์การที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง โดยไม่มีระบบการบันทึกรายงานผลตลอดเวลาแล้วมักจะประสบกับปัญหาคนขยันเฉพาะช่วงเวลาก่อนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสมอ

(1) สมภพ เขาวนันทน์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" หน้า 41

(2) Mathis Robert L; and Jackson, John H. Personnel . p. 296.

3. ไขข้อข้องใจเพียงอย่างเดียวเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน<sup>(1)</sup> การปฏิบัติงานโดยมากไม่สามารถที่จะอธิบายโดยการไขข้อข้องใจเพียงอย่างเดียวทำได้ ในการปฏิบัติงานจริงแล้วมีปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานทราบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นก็ไขข้อข้องใจเพียงอย่างเดียวเป็นหลักในการตัดสินใจ เขาก็จะมุ่งปฏิบัติงานในปัจจัยนั้นอย่างเดียว เช่น ถ้าคนงานในไร่ ทราบว่ามีการขอมเครื่องมือเป็นปัจจัยที่สำคัญเพียงอย่างเดียว ขอมแต่เครื่องมือเท่านั้นถึงงานอื่น ๆ ทั้งหมด อันจะทำให้การทำงานขององค์การนั้นเสียไปได้

4. ความลำเอียง<sup>(2)</sup> ปัญหาเรื่องความลำเอียงนี้มักจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาพึงระลึกถึงในขณะที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเหตุที่ว่าความลำเอียงเกิดขึ้นในใจผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วความยุติธรรม เหตุผลและความถูกต้องจะหมดไปทันที บุคคลใดที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานก็มักจะได้รับคะแนนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ในทางตรงข้ามถ้าผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่รักชอบพอบุคคลผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินก็จะออกมาดี จริงอยู่อาจมีบางงานที่ทราบได้ที่ยังเป็นปัญหาก็เป็นเรื่องยากที่จะละทิ้งความลำเอียงและอคติให้หมดสิ้นลงไป

5. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือมาตรฐานไม่เท่ากัน<sup>(3)</sup> ปัญหาเช่นนี้มักเกิดขึ้นเสมอกับทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหัวหน้างาน กล่าวคือ หัวหน้างานไม่สามารถจะกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ไม่แน่นอนว่าผลงานใดใช้ควรอยู่ระดับใด ผลงานใดเกินควรจะอยู่ระดับใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงาน

(1) Ference, Michael. People in Organization Understanding Their behavior. p. 354

(2) Miner, John B. and Miner, Mary Green. Personnel Industrial Relation: A Managerial Approach. (New York: The Macmillan Company. 1973.) p. 226

(3) Beach, Dales S. Personnel: The Management of People at Work. p. 324.

ที่วัดผลออกมาเป็นขึ้นไม่ได้ เช่น งานธุรการ งานทดลองวิจัย งานควบคุมคุณภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ยังหาสืบเนื่องมาจากผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานไม่เท่ากัน บางคนเข้มงวด เป็นต้น

การขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เองได้ก่อให้เกิดผลการประเมินระหว่างแผนกเกิดความเหลื่อมล้ำกัน หัวหน้างานใดมีบรรทัดฐานต่ำ ก็จะประเมินลูกน้องส่วนใหญ่ออกมาในระดับดีเป็นส่วนมาก หัวหน้างานใดมีบรรทัดฐานสูงก็จะประเมินผลลูกน้องให้ได้คะแนนต่ำ

6. Central Tendency (1) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบางคนไม่เต็มใจที่จะให้คะแนนผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดีเป็นพิเศษหรือเวลาเป็นพิเศษ เนื่องจากเขาขาดความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ถูกเขาประเมินดีพอ ดังนั้นเพื่อป้องกันคำครหาจากทุกฝ่ายเขาจึงให้คะแนนผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคนได้คะแนนอยู่ในระดับปานกลางทุกคน

7. Error of Control Tendency (2) หรือการให้คะแนนไม่กระจายปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คะแนนผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานไล่เลี่ยกัน ผลการประเมินจึงไม่มีค่าเท่าที่ควร เพราะทุกคนได้คะแนนไม่ต่างกัน

8. Halo Effect (3) หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลเหนือปัจจัยอื่นทำให้ผลสรุปของการประเมินเบี่ยงเบนไป กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบางคนมักจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ รวมกันและมักจะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับความประพฤติมากเกินไปโดยไม่พิจารณาเรื่องการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ดังนั้น เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าใครมีความประพฤติดีเข้ากับผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานใด ก็มักจะให้คะแนนผู้นั้นสูง คะแนนอื่น ๆ รวมทั้งคะแนนรวมก็สูงตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้ใดได้คะแนนความรวมเมื่อค่า ปัจจัยการประเมินด้านอื่นก็ต่ำตามไปด้วย

(1) Beach Dale S. "Personnel: The Management of People at Work" New York: The Macmillan Company. 1970. p. 324

(2) Werther, William B Jr; and David Keith. Personnel Management and Human Resources. p. 238

(3) Flippo, Edwid. Personnel Management. p. 215

## วิธีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์<sup>(1)</sup>

เมื่อได้วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะได้พิจารณาถึงการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมแก่กรณีตามผลของการประเมินที่ได้มาจากการวิเคราะห์ การกำหนดมาตรการนี้อาจกำหนดไว้เป็นแผนชั่วคราวก่อน เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอาจต้องร่วมพิจารณากับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป หรือฝ่ายบุคคลก่อนแล้วจึงแจ้งและหารือกับผู้ถูกประเมิน เมื่อเรียบร้อยแล้วจึงดำเนินการตามแผนที่วางไว้ สำหรับในที่นี้จะขอกล่าวถึงการนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยละเอียดเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังนี้คือ \*

1. การขึ้นค่าจ้างประจำปี
2. การเลื่อนตำแหน่ง
3. การโยกย้าย
4. การลดชั้นตำแหน่ง
5. การเลิกจ้าง
6. การทำแผนการฝึกอบรม

### การขึ้นค่าจ้างประจำปี

การขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารค่าจ้าง และโดยเหตุที่หลักการบริหารค่าจ้างอันหนึ่งนั่นคือ การจ่ายค่าตอบแทนในจำนวนที่เท่ากับงานที่ทำจึงทำให้ปัญหาว่าทำอย่างไรจึงจะกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติ ที่แท้จริงแล้วยังไม่มีวิธีการที่จะกำหนดออกมาได้อย่างแน่นอนว่างานมีค่าเท่าไรและผู้ปฏิบัติมีค่าตอบแทนเท่าใด จึงเพียงประเมินค่าตอบแทนออกมาแล้วบรรจุคนที่มีความสมบัติที่คิดว่าเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ อย่างเต็มที่เท่านั้น แต่ถึงกระนั้นเกิดการที่บรรจุคนเขาไปปฏิบัติงานตำแหน่งใด ๆ ก็ตามจะคาดหวังให้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เต็มที่สมบูรณ์ทุกอย่างในทันทีเลยย่อมเป็นไปได้ จำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้หาประสบการณ์ในงานจนเกิดทักษะเพิ่มขึ้นและสามารถปฏิบัติ

(1) จำเนียร จวงตระกูล "การใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน." หน้า 357



งานใดเต็มที่ นั่นแสดงให้เห็นว่าทักษะการปฏิบัติงานของคนนั้นย่อมเพิ่มขึ้นเสมอตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานใดตามมาตรฐานของตำแหน่งงานของเขาอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นเหตุให้ค่าของผลของการปฏิบัติงานของเขาและตัวผู้นั้นเองมีคุณค่าต่อองค์การมากขึ้นด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องพิจารณาปรับค่าจ้าง - เงินเดือน ของเขาให้เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทนให้เป็นที่ไปตามหลักการบริหารค่าจ้างดังกล่าวข้างต้น

หลักการบริหารค่าจ้างที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือความยุติธรรม การขึ้นค่าจ้างประจำปีนั้นถ้าพิจารณาไปแล้วก็คือการนำเอาเงินจำนวนหนึ่งที่กำหนดไว้ในงบประมาณออกมาจัดสรรให้กับพนักงานทุกคนถ้าหากว่าเขาไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว การนำเอาจำนวนเงินไปหารจำนวนเงินที่มีอยู่แล้ว เฉลี่ยออกมาให้คนละเท่า ๆ กันนั้น ก็นับว่าเป็นความยุติธรรมในรูปหนึ่ง แต่การกระทำเช่นนั้นย่อมไม่เป็นธรรมในแง่การปฏิบัติงานเพราะในระหว่างปีนั้นผู้ที่ขยันขันแข็งในการทำงานค่าผลการปฏิบัติงานของเขาที่มีต่อองค์การย่อมมากกว่าผู้ที่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม เมื่อผลการปฏิบัติงานของเขามีค่ามากกว่าเขาได้ยุติตนให้กับองค์การมากกว่า ผลตอบแทนที่เขาพึงได้รับจึงควรจะมีมากกว่า นอกจากนี้แล้วถ้าการขึ้นค่าจ้างประจำปีมิได้พิจารณาถึงค่าแห่งผลการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็นการจูงใจให้พนักงานขยันขันแข็งในการทำงานเพราะจะกลายเป็นว่าทำดีหรือไม่ก็ได้ผลตอบแทนเท่ากัน ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือช่วยในการขึ้นค่าจ้างประจำปีของพนักงานเมื่อความเป็นธรรมและสัมฤทธิ์ผลเป็นอันมาก ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การขึ้นค่าจ้างประจำปีควรจะมีระบบและกำหนดระเบียบปฏิบัติเอาไว้แน่นอนว่าจะใช้ช่วงเวลาใดในการปรับ ซึ่งส่วนมากแล้วจะกำหนดไว้เป็นเวลา 1 ปี นอกจากนี้จะต้องกำหนดเอาไว้ว่าช่วงเวลาใดจะเริ่มเมื่อใด จะกระทำพร้อมกันทั่วทั้งองค์การหรือจะถือเอาวันทำงานครบ 1 ปี ในตำแหน่งของพนักงาน ส่วนการพิจารณาขึ้นค่าจ้างนั้นควรกำหนดให้แน่ชัดว่าจะใช้อะไรมาเป็นพื้นฐานหรือองค์ประกอบในการพิจารณาบ้าง เช่น ใช้ผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้เป็นหลักประกอบกับตำแหน่งของเงินเดือนในช่วงเดือน ราคาตลาดและจำนวนงบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วควรกำหนดให้ชัดเจนไว้ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นจะแบ่งออกเป็นกี่ระดับ เช่น 3 ระดับ A = ดีมาก B = ดี C = ยังใช้ไม่ได้ หรือ 5 ระดับ คือ A = ดีเลิศ B = ดีมาก C = ดี D = เกือบดี F = ยังใช้ไม่ได้ เป็นต้น

จึงควรกำหนดด้วยว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับใดจึงจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เช่น ในกรณีแรกอาจกำหนดว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับ B ขึ้นไปเท่านั้นจึงจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การกำหนดให้ทุกคนได้รับการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้ เป็นต้น

### การเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง นอกจากนี้ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนด้วย หมายถึงการที่พนักงานคนหนึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม เช่น เลื่อนตำแหน่งระดับที่ 1 หรือกลุ่มที่หนึ่ง ไปอยู่ที่ตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่ 2 หรือกลุ่มที่สอง เป็นต้น การเลื่อนตำแหน่งโดยปกติแล้วมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามระดับของหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นทางเจริญก้าวหน้าของพนักงานอีกทางหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญมากในเรื่องนี้ ทั้งนี้เพราะจะช่วยทำให้การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม

### การโยกย้าย

การโยกย้ายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายนี้หมายถึงการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เป็นตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน เช่น จากตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายธุรการ 6 ไปดำรงตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบุคคล 6 เป็นต้น การโยกย้ายอาจเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ แต่เหตุผลในการโยกย้ายส่วนมากถูกโยกย้ายมักจะได้รับคำสั่งว่า "เพื่อความเหมาะสม" ซึ่งเป็นเหตุผลแบบครอบจักรวาล ความจริงแล้วสมควรที่จะชี้แจงแสดงเหตุผลของการโยกย้ายให้ถูกโยกย้ายทราบและเข้าใจในการชี้แจงนี้สามารถกระทำไต่หากใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณา

### การลดขั้นตำแหน่ง

การลดขั้นตำแหน่งเป็นการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นที่ต่ำกว่าระดับซึ่งตนครอบงำอยู่เดิม การลดขั้นตำแหน่งมีขึ้นได้ในทำนองเดียวกันกับการโยกย้าย 2 กรณีข้างต้น กล่าวคือ เมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการและขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิมทั้งนี้ เมื่อเกิดกรณีดังกล่าวขึ้นมาแล้วไม่สามารถหางานตำแหน่งซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับตำแหน่งเดิมบรรจุลงได้ จึงต้องพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิม

### การเลิกจ้าง

การเลิกจ้างเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เป็นที่พอใจเป็นมาตรการขั้นสุดท้ายที่จะพึงใช้เมื่อในโอกาสพนักงานในการแก้ไขปรับปรุงด้วยนอกจากนี้ควรจะพิจารณาโยกย้ายหรือลดขั้นตำแหน่งให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่พนักงานมีคุณสมบัติและศักยภาพเหมาะสมและคาดหวังไว้ว่าเขาจะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ดี หลังจากนั้นเมื่อปรากฏเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าพนักงานผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้ และได้พิจารณาโยกย้ายหรือลดขั้นตำแหน่งแล้วแต่ไม่สามารถกระทำใดจึงสมควรให้เลิกจ้าง

การเลิกจ้างเป็นการกระทำอันเป็นประหัตประหารพนักงานต่างสิ้นสุดความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกัน ดังนั้น ก่อนดำเนินการจึงควรพิจารณาให้รอบคอบ เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าเหตุผลที่สนับสนุนการตัดสินใจเลิกจ้างนั้นเหมาะสมแล้ว

### การกำหนดการฝึกอบรม

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำผลการฝึกอบรมได้ตามปกติแล้วการกำหนดการฝึกอบรมมักจะกระทำโดยอาศัยผลของการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของพนักงานทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามการสำรวจความต้องการฝึกอบรมอาจกระทำคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ในกรณีที่มิได้มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการก็สามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมได้ ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดอ่อนตลอดจนศักยภาพของพนักงาน เมื่อทราบจุดอ่อนแล้วย่อมต้องการนำมาพิจารณาว่าจุดอ่อนนั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร จะแก้ไขได้อย่างไรในตนเองเดียวกันเมื่อทราบจุดเด่นและศักยภาพของพนักงานแล้วย่อมสามารถส่งเสริมให้เด่นและพัฒนาให้มีความมากยิ่งขึ้นด้วยการฝึกอบรมที่เหมาะสม