

บทที่ ๒

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารงานในองค์การ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผลการปฏิบัติงานในองค์การ จะสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นสำคัญ ดังนั้น องค์การจึงต้องพยายามค้นหาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน การที่จะให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถย่อมจะต้องอาศัยวิธีการในการสรรหา และประเมินค่าบุคคลเป็นเครื่องมือ โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือความต้องการเอาไว้ เพื่อวัดและประเมินว่าคนใดบ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์การ เพื่อจะได้คัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์การต่อไป เมื่อได้คนเข้ามาทำงานในองค์การแล้ว การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นก็จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า พนักงานทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือต่อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่^๑ ในการดูแลบำรุงรักษาพนักงานให้คงอยู่ทำงานกับองค์การต่อไปก็เช่นกัน จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินค่าบุคคลเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจด้วยเสมอ เช่น ในการขึ้นเงินเดือนประจำปี ผู้บังคับบัญชาย่อมจะต้องพิจารณาว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าควรแก่การตอบแทนคุณงามความดี โดยการขึ้นเงินเดือนประจำปีหรือไม่ เป็นต้น^๒

^๑ สีม่า สีมานันท์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสารข้าราชการ ๓ (มีนาคม ๒๕๒๒) : หน้า ๕๖

^๒ Lynden V. Emerson, Evaluating Your Staff : A Guide for Regional Council Directors. (National Association of Regional Councils, 1978), p. 2

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานนั้นย่อมเป็นยอดปรารถนาของผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะการที่พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลสะท้อนไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น เครื่องมืออันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ สามารถใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ ทั้งนี้โดยการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจพนักงาน โดยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในด้านต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดและหลักการ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติในชีวิตการทำงานประจำวัน^๑

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีท่านผู้รู้หลายท่านให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายประการ กล่าวคือ

(ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า) "การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด"^๒

(เสนาะ ตีเยาว์ ให้ความหมายว่า) "การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง"^๓

^๑ จุฑา มณีสไพบูลย์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๗), หน้า ๑๐๔

^๒ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๑๔๔

^๓ เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๑๗๗

(สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า) " การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของคุณคนละ"^๑

(สิมา สีมานันท์ ให้ความหมายว่า) " การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือต่อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ"^๒

(Joseph B. Kingsbury ให้ความหมายว่า) " การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงาน ในระยะเวลาที่กำหนดไว้"^๓

(William B. Walf ให้ความหมายว่า) " การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานในด้านการปฏิบัติงาน"^๔

(Lynden V. Emerson ให้ความหมายว่า) " การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนประกอบสำคัญสองส่วน แยกจากกันคือ ส่วนที่เป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน กับส่วนที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน"^๕

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕๐

^๒สิมา สีมานันท์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสารข้าราชการ ๓ (มีนาคม ๒๕๒๒) : หน้า ๕๖

^๓Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Student (Bangkok : Thammasart University Press, ๑๙๕๗), p.๕๔

^๔William B. Walf, The Management of Personnel 2nd., ed., (California: Wadsworth Publishing Co., Inc., ๑๙๖๒), p.๑๓๖

^๕Lynden V. Emerson, Evaluating Your Staff-A Guide for Regional Council Directors. (National Association of Regional Councils, ๑๙๗๔), p.๑

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานจากท่านผู้รู้หลายท่านดังกล่าว การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงน่าจะหมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้น กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงาน ซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่า ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าว เป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานได้ว่า การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น

ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว อาจพิจารณาได้เป็น ๓ ทาง คือ ความสำคัญที่มีต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ความสำคัญที่มีต่อผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสำคัญที่มีต่อองค์การ ในส่วนของพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากในชีวิตการทำงานและอนาคตของพนักงาน เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานเอง เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงว่า เขาจะยังได้ทำงานต่อไป จะได้ขึ้นเงินเดือนประจำปี จะได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และมีความก้าวหน้าในการทำงานต่อไปมากน้อยเพียงใด ในส่วนของผู้บังคับบัญชามีผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชามาก เพราะความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในงานของผู้บังคับบัญชานั้น ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในส่วนขององค์การนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การนั้น ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงเป็น เครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารงานในองค์การ ซึ่งจะทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่าง เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี^๑

^๑ จุฑา มณีสไพบูลย์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า ๑๑๓-๑๑๔

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การนำเอาผลที่ประเมินได้ไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งส่วนมากแล้วจะนำไปใช้สำหรับการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่เราสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้านกว่านี้^๑ โดยทั่วไปแล้ว ประโยชน์ที่พึงได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานมีหลายประการ เช่น การปรับเงินเดือนประจำปี การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง การเลิกจ้าง การทำแผนการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองของพนักงาน การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพ การวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การส่งมอบงานเมื่อ สบเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาระบบงาน เป็นต้น^๒ ดังในตารางที่ ๗ ได้แสดงให้เห็นถึงสถิติการสำรวจประโยชน์จากการประเมินผลงานของธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องการผลิต จำนวน ๕๖๕ ราย และธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต จำนวน ๔๒๖ ราย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
^๑G.A. Randell and Others, Staff Appraisal (London : Lawrence-Alten, Ltd., ๑๙๗๒), p.๔-๑๑

^๒Valerie Stewart and Andrew Stewart, Practical Performance Appraisal (Westerned : Gower Press, Teakfield Ltd., ๑๙๗๗), p. ๔-๖



ตารางที่ ๗ แสดงสถิติจากการสำรวจประโยชน์จากการประเมินผลงานของธุรกิจใน
สหรัฐอเมริกา^๑

(ตัวเลขที่ปรากฏทั้งหมดเป็น %)

ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต (๕๖๕ ราย)	ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต (๔๒๖ ราย)			
๑. ธุรกิจที่มีโปรแกรมการประเมินอย่างเป็นล่ำ เป็นสัน ๖๗ (มากกว่า ๒ ใน ๓)		๖๗		
๒. เหตุผลในการประเมินผลงาน	คนงาน และพนักงาน	เฉพาะ พนักงาน	เฉพาะ คนงาน	
๒.๑ เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือน	๘๔	๖๔	๔๐	๗๖
๒.๒ เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	๘๕	๗๓	๔๐	๕๔
๒.๓ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น	๖๔	๖๑	๖๕	๔๑
๒.๔ เพื่อให้พนักงานทราบความ ก้าวหน้าในงานของเขา	๖๖	๖๑	๗๔	๒๔
๒.๕ เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน	๗๒	๖๑	๗๐	๔๑
๒.๖ เพื่อการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	๗๑	๕๔	๕๘	๔๑
๒.๗ เพื่อการติดตามสัมภาระ	๔๗	๗๔	๔๕	๒๕
๒.๘ เพื่อปลดออกจากงาน	๕๔	๔๖	๓๘	๖
๒.๙ เพื่อการวิจัยทางด้านบุคคล	๒๓	๒๔	๒๗	๑๘
๒.๑๐ เพื่อการปลดออกชั่วคราว	๒๕	๒๗	๒๕	๒๔

^๑สมิต สัชฌุกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหารคน

๔ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๒๖) : หน้า ๑๐๐

ตารางที่ ๗ (ต่อ)

ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต (๕๖๙ ราย)	ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต (๔๒๖ ราย)		
๓. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบหรือไม่	คนงาน และพนักงาน	เฉพาะ พนักงาน	เฉพาะ คนงาน
๓.๑ ชี้แจงให้ทราบ	๗๑	๕๖	๗๑
๓.๒ ไม่ชี้แจงให้ทราบ	๒๙	๔๔	๒๙
๔. เรื่องที่ประเมิน			
๔.๑ ส่วนใหญ่ประเมินผลงาน	๕๕	๕๕	๖๘
๔.๒ ครั้งหนึ่งผลงาน อีกครั้งหนึ่ง บุคลิกภาพ	๕๕	๕๕	๓๒

ที่มา : Herbert I. Chrudden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, 3rd edition (South-Western Publishing Company Ohio), p. ๒๔๙

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเป็นมาและวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยธรรมชาติแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เกิดขึ้นมานานแล้ว เพราะมนุษย์มักชอบสังเกตและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นกับของตนอยู่เสมอ ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หรือองค์การก็จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกัน มักจะคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการกระทำดังกล่าวนั้นเป็นไปโดยอัตโนมัติ ไม่มีระเบียบแบบแผนและเป็นระบบที่แน่นอน แต่อย่างไรก็ดี ความนึกคิดและความช่างสังเกตของมนุษย์เรานี้เอง จึงเป็นมูลเหตุความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นทางการในปัจจุบัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง หลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ โดย วอลเตอร์ ดิลล์ สกอต (Walter Dill Scott) ได้เสนอให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกามาใช้ โดยให้บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารกันเอง (Man to Man Rating) แล้วให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีกทีหนึ่ง ต่อจากนั้นระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๒๐-๑๙๕๐ วิธีการประเมินงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานลูกจ้างแรงงานที่ทำเป็นรายชั่วโมง เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย กำหนดอัตราเงินเดือน โดยนิยมใช้วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นหลัก หรือที่รวมเรียกว่า ระบบคุณธรรมนิยม ส่วนในช่วงหลังปี ๑๙๕๐ เป็นต้นมา วิธีการประเมินผลงานมีแนวโน้มครอบคลุมไปถึงการทำงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือผู้ดำเนินการในระดับสูง และวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการประเมินผลงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ที่นอกจากจะมุ่งใช้ประโยชน์เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ยังประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคคล เพื่อวางแผนกำลังคน อีกด้วย และต่อมานิยมเรียกกระบวนการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานในระยะหลังว่า "Performance Appraisal หรือ Employee Appraisal" ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่รัดกุมมากขึ้น^๑ ซึ่งพอจะสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบวิธีการประเมินผลในอดีตและปัจจุบัน^๒ ดังในตารางที่ ๘



ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ ประภิต ตรีโยทัย, "การประเมินผลงาน" กรุงเทพฯ, หน้า ๑-๒.

^๒ สิริรุติ หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน" วารสารเพิ่มผลผลิต
๑๕(ธันวาคม ๒๕๑๕) : หน้า ๒๘-๒๙.

ตารางที่ ๔ แสดงการเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน

	อดีต	ปัจจุบัน
ลักษณะการประเมิน	ระบบคุณธรรมนิยม	Employee Appraisal Performance Appraisal
วัตถุประสงค์	ใช้ในการขึ้นเงินเดือน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการปลดออก	พัฒนาบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานให้ดีขึ้น
ผู้ถูกประเมิน	คนงานรายชั่วโมง	นักวิชาการ ฝ่ายจัดการ ฯลฯ
ปัจจัยในการประเมิน	เน้นในเรื่องปัจจัยด้าน ความประพฤติของบุคคล	ผลงานความสำเร็จและการ ทำงาน
เทคนิค	ให้คะแนนในลักษณะ Rating Scales ใช้ สถิติวิเคราะห์ข้อมูลและ นำมาเปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่ผู้ประเมินต้อง	ดูจากผลงาน วัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า การประเมิน ผลงานทั้งกลุ่ม มาตรฐานใน การทำงาน
การสัมภาษณ์ภายหลัง การประเมินผลงาน	ผู้ประเมินจะชี้แจงว่าทำไม ถึงประเมินอย่างนั้น และ พยายามให้ผู้ถูกประเมิน เห็นด้วย	ผู้ประเมินพยายามที่จะให้ผู้ถูก ประเมินวิพากษ์วิจารณ์ และ วิเคราะห์ตนเอง ตลอดจนให้ตั้ง วัตถุประสงค์ในการทำงานเอง โดยตนเป็นผู้ช่วยเหลือและ ปรึกษาแนะนำ

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

Work (New York : The Mac Millan, ๑๙๗๐), p.๓๓๔

ขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มี ๑๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. กำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
๓. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๔. กำหนดตัวเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๖. กำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน
๗. กำหนดตัวผู้ประเมิน
๘. กำหนดความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๙. วิเคราะห์และทดสอบความเที่ยงตรงของผลการประเมินการปฏิบัติงาน
๑๐. การแจ้งและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๑. การใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๒. การติดตามผล

ขั้นที่ ๑ : กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ว่าจะทำสิ่งนั้นเพื่ออะไร อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดแนวทางว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะบรรลุผลตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์หลายประการ แต่เมื่อได้วิเคราะห์แล้ว อาจแยกหมวดหมู่ของวัตถุประสงค์ออกได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ ๓ ประการ^๑ คือ

^๑G.A. Randell and Others, Staff Appraisal, (London: Lawrenec-Allen, Ltd., ๑๙๗๒), p.๑๐

ประการแรก ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน วัตถุประสงค์
ในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับปัญหาในการแจกจ่ายผลตอบแทนขององค์การที่จะแบ่งปันให้แก่
พนักงาน เช่น ในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน อำนาจ หรือสถานภาพในองค์การ การบรรลุ
ความพอใจของตนเอง หรืออิสรภาพในองค์การ รวมทั้งผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ
ที่องค์การจัดแบ่งให้ วัตถุประสงค์ในแง่นี้อาจนำไปใช้ประโยชน์ได้ในการพิจารณาปรับ
เงินเดือนประจำปี โบนัส การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์อย่างอื่นที่
เป็นไปในทำนองเดียวกันนี้

ประการที่สอง ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์
ประสงค์ในกลุ่มนี้อาจกล่าวได้ว่าเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของ
พนักงานเป็นรายบุคคล โดยตั้งข้อสมมุติฐานง่าย ๆ ว่า ถ้าในขณะใดก็ตามพนักงานแต่ละคน
ที่ประกอบกันขึ้น เป็นองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และความ
รับผิดชอบของตนได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมแล้วย่อม เป็นผลทำให้้องค์การ
หรือหน่วยงานนั้นพัฒนาขึ้น และมีประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิมด้วย วัตถุประสงค์ในด้านนี้อาจ
นำไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานตื่นตัวโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแจ้งให้
พนักงานทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตน และดำเนินการส่งเสริมหรือปรับปรุงในด้าน
ต่าง ๆ เป็นต้น

ประการที่สาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาศักยภาพ วัตถุประสงค์
ในกลุ่มนี้เกี่ยวกับการคาดการณ์หรือทำนายความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในตัวของเขา
โดยระบุว่า เขาสามารถที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับใดหรืองานชนิดใดในอนาคต และจะใช้เวลา
นานสักเท่าใด เขาจึงจะสามารถก้าวไปสู่จุดนั้นได้ ทั้งนี้การทำนายดังกล่าวอาจรวบรวม
ข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคคลผู้นั้นสามารถปฏิบัติได้สำเร็จในอดีตและค่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
ของเขาผนวกกับความกระตือรือร้นและบุคลิกลักษณะ เฉพาะตัวของบุคคลนี้ประกอบกัน เมื่อ
พิจารณาทำนองดังกล่าวแล้วก็สามารถวางแผนเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ซึ่งนอกจาก
การกระทำดังกล่าวจะเป็นไปตามความต้องการ หรือความทะเยอทะยานเฉพาะตัวบุคคล
ผู้นั้นแล้ว ยังบรรลุความต้องการขององค์การอีกด้วย การวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ อาจกระทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานวางแผน และ
แนะแนวอาชีพแก่พนักงาน เป็นต้น

ขั้นที่ ๒ : กำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ

หลังจากที่ได้ทราบวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ก็ควร
กำหนดหน่วยงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมให้รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่แล้ว ในองค์การทั่วไปจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารบุคคล
เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่ง
หน่วยงานที่รับผิดชอบดังกล่าวจำเป็นต้องประสานงานและได้รับความร่วมมือ
จากหน่วยงานและฝ่ายงานอื่น ๆ ในองค์การ จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๓ : กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องใช้เครื่องมือหลายอย่างเข้าช่วยใน
การดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องเป็นธรรม และ
เชื่อถือได้ และสามารถนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามที่ได้อ้าง
เป้าหมายเอาไว้ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถแบ่งออกได้
เป็น ๒ ประเภท^๑ คือ

๑. เครื่องมือหลักที่สำคัญที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ มาตรฐาน
การปฏิบัติงาน แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคล ว่าด้วย
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

^๑จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ :
สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๗), หน้า ๗๔

๒. เครื่องมือที่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แผนภูมิ โครงสร้างขององค์การ แบบแสดงลักษณะงาน ทะเบียนประวัติพนักงาน และบันทึกหลักฐาน การปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๔ : กำหนดตัวเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดตัวเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีข้อควรพิจารณา ถึงดังนี้

๑. ตัวเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรครอบคลุมถึง

๑.๑ ปริมาณของงานและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ใช้ได้กับส่วนประกอบ ของงานที่สามารถวัดออกมาได้เป็นหน่วยงานที่จะต้องกระทำให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด หรือกำหนดเวลาไว้ว่างานจะต้องสำเร็จเมื่อใด

๑.๒ คุณภาพของงาน ใช้ได้กับส่วนประกอบของงานที่สามารถวัดออกมาได้ โดยอาศัยระดับของความถูกต้องหรือสมรรถภาพ เช่น อัตราการผลิตของผลงานที่ผลิต ได้สำเร็จที่ปรากฏ และความถูกต้องหรือความเพียงพอของผลที่ปรากฏ

๑.๓ ลักษณะการแสดงออกในการปฏิบัติ ใช้ได้กับส่วนประกอบของชิ้นงาน ซึ่งผลสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่าง เป็นที่พอใจนั้น ต้องขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติที่ใช้ความรู้ที่ มีบุคคลลักษณะส่วนตัว รวมทั้งความร่วมมือ ความไว้วางใจ ความคิดริเริ่มและท่าทาง

๒. การใช้เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เกณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียว มักจะเป็นวิธีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ส่วนมากแล้วมักจะปรากฏออกมาเป็นปรากฏการณ์ในหลาย ๆ ทาง จากการศึกษาค้นพบว่าการใช้เกณฑ์ในการประเมินหลายอย่าง โดยพิจารณาจากหลายด้านนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะ

ช่วยให้มีการวัดผลงานได้อย่างครบถ้วน ด้วยเหตุนี้ในการประเมินผลทุกครั้ง การที่จะ
ต้องนำเอาสถิติข้อมูลที่มาจากเกณฑ์ตามทักษะต่าง ๆ เข้ามาประกอบพิจารณาพร้อมกัน
ย่อม เป็น เรื่องจำเป็นและสำคัญยิ่ง

๓. ในการทำการประเมินจริง ๆ นั้น ควรระมัดระวังในการกำหนดเกณฑ์
ที่ใช้ โดยการประเมิน เฉพาะกิจกรรมที่ได้ทำไป (เช่น กรณีที่กำหนดเกณฑ์ประเมินผล
จำนวนครั้งของการใช้โทรศัพท์ของพนักงานขายที่โทรไปหาลูกค้า แทนที่จะใช้เกณฑ์
ประเมินผลที่ผลงานหรือยอดขาย) ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ เป็นจุดที่จะใช้พัฒนาว่า เกณฑ์ที่ใช้
ควรอยู่ที่ผลที่ทำได้ หรือควรจะดูวิธีการปฏิบัติอย่างไรที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ หรือควรจะดู
ทั้งสองอย่างประกอบกัน^๑

ในระยะแรก เกณฑ์ในการประเมินผลมีลักษณะมุ่งในการประเมินคนมากกว่า
ที่จะเป็นการประเมินผลงานที่ปฏิบัติได้ แต่มาในระยะหลังมีการพัฒนาเกณฑ์ที่ใช้ในการ
ประเมินผลโดย เน้นหนักไปในทางผลงานมากกว่าบุคลิกลักษณะของพนักงาน เพราะคน
สองคนบุคลิกลักษณะต่างกัน ทำงานได้เท่ากัน ผลการประเมินที่ได้ควรจะเหมือนกันหรือ
ใกล้เคียงกัน

ในการสำรวจแบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัท ๕๐ แห่ง ในสหรัฐอเมริกา
ปรากฏผลว่า เกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้มาน้อย^๒ ดังนี้

^๑ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
๒๕๒๔) หน้า ๒๐๐-๒๐๑

^๒ สมิต สัชฌุกร, "ประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหารคน :
หน้า ๔๓-๔๔



ปริมาณของงาน	๔๔ แห่ง
ความร่วมมือ	๓๖ แห่ง
ความไว้วางใจได้	๓๕ แห่ง
คุณภาพของงาน	๓๑ แห่ง
ความคิดริเริ่ม	๒๗ แห่ง
ความฉลาดไหวพริบ	๑๗ แห่ง
การทำงานสม่ำเสมอ	๑๔ แห่ง
การทำงานโดยไม่ผิดพลาด	๑๔ แห่ง
ความขยันหมั่นเพียร	๑๔ แห่ง
ความสามารถในการปรับตัว	๑๔ แห่ง
ความรู้ลึกและทำที่ทำงาน	๑๓ แห่ง
บุคลิกลักษณะ	๑๓ แห่ง
ดุลยพินิจ	๑๒ แห่ง
การตรงต่อเวลา	๑๒ แห่ง
ความสามารถในการนำไปใช้	๑๐ แห่ง
นอกนั้น เป็นปัจจัยที่ต่ำกว่า ๑๐ แห่ง ซึ่งมีตามลำดับดังนี้	
ความระมัดระวังมิให้เกิดอุบัติเหตุในงาน	
ลักษณะความเป็นผู้นำ	
ความประพฤติ	
ความรู้รอบรู้ทั่ว ๆ ไป	
สุขภาพอนามัย	
ความประณีต	
การแต่งกาย	
ความกระตือรือร้น	
ความสามารถในการขึ้นไปรับตำแหน่งสูงขึ้นไป	

ความซื่อสัตย์สุจริต

ความภักดี

ความรอบคอบถ่วงถ่วง

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่พบจากการทำวิจัยอื่นที่นำมาใช้ในการประเมินผล
การปฏิบัติงานอีก ได้แก่

ความเชื่อฟัง

การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

การรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้

การรักษาสินทรัพย์ของบริษัท

มนุษยสัมพันธ์

การยอมรับและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

การมีระเบียบวินัย

พัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่

การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสาร

ขั้นที่ ๕ : กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติได้มีการกำหนดและคิดค้นวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
งานขึ้นหลายวิธี แต่ละวิธีมีลักษณะพิเศษ มีความเหมาะสมและข้อจำกัดแตกต่างกัน
ทั้งนี้หน่วยงานใดจะเลือกใช้วิธีใดนั้นจำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
ต่าง ๆ เสียก่อน อาทิเช่น ลักษณะและชนิดของงานที่ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการประเมิน
ผล เป็นต้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นไว้ และเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป
มี ๑๑ วิธีดังนี้

๑. การประเมินผลตามมาตรฐาน

เป็นการประเมินผลด้วยวิธีที่เก่า แต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลดี อยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดขีดขั้นแกนมาตรฐาน โดยเริ่มต้นจากซ้ายสุดไปจนขวาสุดของแกนมาตรฐาน เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติ แต่ละข้อของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่องใดหรือขั้นใด จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณสมบัติแต่ละข้อจากช่องที่ผู้ถูกประเมินได้รับ ซึ่งมีกำหนดไว้บนแกนมาตรฐาน ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้ คือ

๑. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับให้ถูกต้อง โดยทั่วไปอาจแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติได้เป็น ๒ ลักษณะดังนี้ คือ

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

- งานระดับปฏิบัติการ เกณฑ์ที่จะใช้ประเมินมักจะประกอบด้วยปริมาณ และคุณภาพของผลงาน ความรอบรู้ในงาน ความขยันหมั่นเพียร และความสามารถร่วมปฏิบัติงานกับคนอื่นได้ เป็นต้น

๒. ควรหลีกเลี่ยงคำลักษณะนามธรรม เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกเสียจากว่าจะสามารถกำหนดในรูปแบบพฤติกรรมที่สังเกตได้

๓. แต่ละช่องบนแกนมาตรฐาน ควรมีระยะห่างอย่างน้อยเพียงใด พึงระลึกไว้ว่ามาตรฐานที่มีรายละเอียดมากกว่าหรือสั้นกว่านั้น จะเป็นวิธีที่ให้ผลดีกว่าการสร้างมาตรฐานอย่างหยาบ ๆ

๔. มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ ๒ ชนิด คือ^๑

- มาตรฐานแบบต่อเนื่อง ความแตกต่างของคุณสมบัติแต่ละระดับ จะเท่ากัน ตัวอย่างเช่น

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

ทัศนคติ

๐	๕	๑๐	๑๕	๒๐
ไม่สนใจงาน มี การร้องทุกข์ บ่อย	ทำงานได้ตามแบบ แก้ไขเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ ขาดความ ระมัดระวัง	สนใจในงาน ยอม รับความคิดเห็น และปฏิบัติตาม	ขยันขันแข็งและ ติดตามงานดี รวมทั้งร่วม ปฏิบัติงานกับ คนอื่น ๆ ได้ดี	มีความคิด เห็นดี และ ร่วมมือ แนะนำใน การปฏิบัติ งานกับคนอื่นดี

- มาตรการส่วนแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) ระยะห่างบนแกน

มาตรการส่วน (Scale) จะไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
มีความรู้เกี่ยวกับ งาน	มีความรู้เกี่ยวกับ งานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นประจำ	มีความรู้ความ เข้าใจในทุก ลักษณะของ งานที่ปฏิบัติ	มีความรู้ความ เข้าใจในงาน ที่รับผิดชอบ ปฏิบัติอย่างดี	มีความรู้ความ เข้าใจในงานที่ ต้องปฏิบัติอย่างดียิ่ง

พอควร

๕. มาตรการที่ใช้วัดควรรส ไม่คลุมเครือและสัมพันธ์กับเรื่องที่จะประเมินผล เช่น

การประเมินความคล่องในการพูด ควรใช้มาตรวัดคือ คล่องสบาย ๆ ไม่ติดขัด สั้นเล และ
ต้องพยายามมากกว่าจะใช้ ดีเลิศ ดีมาก ปานกลาง ต่ำกว่าเฉลี่ย และอ่อน

ตัวอย่างแสดงแบบฟอร์มการประเมินผลตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)^๑

คำแนะนำ : โปรดให้คะแนนตามมาตราส่วนในแต่ละปัจจัยของการปฏิบัติงานแก่พนักงาน
ผู้ถูกประเมิน

ชื่อพนักงาน _____ แผนก _____

ชื่อผู้ถูกประเมิน _____ วันที่ _____

ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่พอใช้
๕	๔	๓	๒	๑

๑. ความไว้วางใจได้

๒. ความคิดริเริ่ม

๓. ผลงานรวม

๔. ความตั้งใจ

๕. ความรู้สึกและท่าทีต่องาน

๖. การประสานงาน

. .

. .

๒๐. คุณภาพของงาน

ผลสรุป

รวม

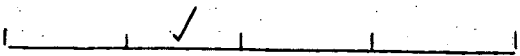
_____ + _____ + _____ + _____ = _____

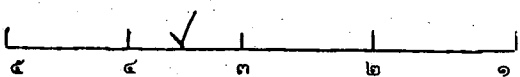
รวมคะแนน

^๑William B. Werther and Jr. Keith Davis, Personnel Management

and Human Resources, (New York: McGraw-Hill Inc., 1975), p.๒๔๐

ตัวอย่างรูปแบบของการให้คะแนนมาตราส่วน^๑

ก. คุณภาพ สูง  ต่ำ


ข. คุณภาพ สูง  ต่ำ

ค. คุณภาพ 

ยอมรับในฝีมือ ทำงานได้ คุณภาพ คือ ทำงานด้วย งานที่ทำ
ว่ามีคุณภาพสูง ดีมากเสมอ ค่าเฉลี่ย ความบกพร่อง แทบจะไม่
สำหรับงานนี้ บ่อยครั้ง ไม่น่าพอใจ

ง. คุณภาพ 

มีข้อผิดพลาด ประมาณ บางครั้งจึงจะมี เกือบจะไม่
บ่อยครั้ง ค่าเฉลี่ย ข้อผิดพลาด เคยทำผิด

จ. คุณภาพ 

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑Wayne F. Cascio, Applied Psychology in Personnel Management
(Virginia: Reston Publishing Company, Inc., ๑๙๗๘), p.๓๒๘

ฉ. ปัจจัยของ การปฏิบัติงาน	ระดับของการปฏิบัติงาน			
	เหนือกว่า	บางครั้ง เหนือกว่า	เท่ากับ ค่าเฉลี่ย	ไม่เป็นที่ น่าพอใจ
คุณภาพ :				
ความรอบคอบ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความประหยัด	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความปราณีต	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ซ. คุณภาพ

๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕
ต่ำมาก	ต่ำกว่า ค่าเฉลี่ย				ค่าเฉลี่ย					เหนือกว่า ค่าเฉลี่ย					ดีเยี่ยม									

ซ. คุณภาพของงาน

๑๕ ๑๓ ๑๑ ๙ ๗ ๕ ๓ ๑

นาน ๆ จะมีข้อ กว่าจะงานจะเสร็จ บ่อยครั้งที่ผิดพลาด

ผิดพลาดสักครั้ง มีข้อผิดพลาด

หลายครั้ง



ข้อดี

ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงาน แม้แต่บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลออกมาในรูปปริมาณได้ และสามารถใช้เป็นมูลฐานในการอภิปรายกับพนักงานผู้ถูกประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย

กรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ ๆ ผู้ประเมินยังไม่เข้าใจความหมายและคุณลักษณะ หรือตัวเลขที่กำหนดไว้ ทำให้ผลของการประเมินเบี่ยงเบนออกจากข้อเท็จจริงได้ง่าย

๒. การประเมินผลโดยวิธีทำเครื่องหมาย

วิธีนี้เรียกง่าย ๆ ว่า แบบทำเครื่องหมาย เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะดวกในการใช้วิธีหนึ่งซึ่งจัดทำโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินผลงานทำเครื่องหมายลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะรายละเอียดที่จะประเมินไว้ ทั้งนี้รายละเอียดที่กำหนดจะแยกแยะและมีน้ำหนักคะแนนมากน้อยด้วย วิธีการแบบนี้ให้คะแนนนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๒.๑ แบบถ่วงน้ำหนัก เป็นการจัดทำแบบฟอร์มที่อธิบาย

ลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กัน ตามลักษณะที่ต้องการประเมิน และมีคะแนนกำหนดจากน้อยไปมาก ในการประเมินผู้ประเมินก็จะทำเครื่องหมายไว้ในข้อที่มีความหมายตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมากที่สุด และนำผลคะแนนจากข้อที่ทำเครื่องหมายไว้ที่ได้ทั้งหมดมารวม หรือในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณ ทำให้บางพฤติกรรมที่จะประเมินมีค่าคะแนนมากเป็นพิเศษจากพฤติกรรมอื่น ๆ ด้วยก็ได้ (ดังตัวอย่าง) อาทิ เช่น การประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร อาจให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษในพฤติกรรมด้านความรู้ในงาน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินโดยวิธีทำเครื่องหมายแบบถ่วงน้ำหนัก

ชื่อ _____ แผนก _____ วันที่เข้าทำงาน _____
 ตำแหน่ง _____ ฝ่าย _____ เงินเดือนปัจจุบัน _____

ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนนที่ได้
	ดีมาก ๔	ดี ๓	ปานกลาง ๒	ไม่ค่อยดี ๑		
๑. ความรอบรู้ในงาน					๓	
๒. ความขยันขันแข็งและความเอาใจใส่ในงาน					๒	
๓. ความคิดริเริ่ม					๓	
๔. ความรอบคอบ					๓	
๕. ความเชื่อมั่นในตนเอง					๑	
๖. ความสม่ำเสมอในการทำงาน					๑	
๗. ความเข้มแข็งอดทน					๑	
๘. ความเคารพเชื่อฟังกฎระเบียบ					๓	
๙. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย					๑	
๑๐. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท					๑	
๑๑. สุขภาพ					๑	
๑๒. ความประพฤติทั่วไป					๒	
คะแนนเก็บ = ๔๔						

คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ

ที่มา : เพิ่มผลผลิต, ศูนย์ "ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลงาน"

ข้อดี

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลงาน ประหยัดเวลาในการประเมินผลงาน และช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขต ครอบคลุมลักษณะเดียวกัน

ข้อเสีย

ในเรื่องการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุม ซึ่งจะต้องอาศัยผู้ซึ่งต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จริง จึงจะสามารถกำหนดค่าน้ำหนักหรือคะแนนได้ถูกต้อง แต่ในทางปฏิบัตินี้ทำได้ยาก เพราะมีหน่วยงานที่มีงานและตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมาก

๒.๒ แบบบังคับให้เลือก มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนักที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า การประเมินแบบนี้ จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ ๔-๕ ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด ๒ ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี และอีกสองข้อที่บรรยายในค่านำไม่ดี คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อป้องกันอคติในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกัน สำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดี สองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

ม.ร.ว.ดำรงเดช สุขสวัสดิ์, "ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน" หน้า ๗-๘

ดังตัวอย่างข้างล่างนี้ จะเห็นได้ว่าข้อความดังข้อ ๑ และข้อ ๒ เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ดี ส่วนข้อ ๓ และข้อ ๔ เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ไม่ดี จะเลือกข้อ ๑ หรือข้อ ๒ เพียงข้อเดียว และเลือก ๑ ข้อจากข้อ ๓ และข้อ ๔ ผลสรุปจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้ประเมิน ทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี

ตัวอย่าง แสดงข้อความในการประเมินผลโดยวิธีทำเครื่องหมายแบบบังคับให้เลือก^๑

มาก	น้อย	
๑	๑	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
๒	๒	ทำตัว เป็นที่น่าเคารพนับถือ
๓	๓	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
๔	๔	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ข้อดี

ช่วยลดอคติของผู้ที่ประเมินผลงานได้ดี เพราะผู้ประเมินไม่มีทางที่จะเลือกแต่ทางที่ดีอย่างเดียว

ข้อเสีย

ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูง และยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจง และปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลเองก็ไม่รู้หน้าที่คณะของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใด และการประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

^๑ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๑๔๔

๓. การประเมินผลโดยวิธีเปรียบเทียบ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบนี้ สามารถแยกพิจารณาได้เป็น ๓ ลักษณะ คือ

๓.๑ การจัดลำดับ

วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่า พนักงานผู้ใด เป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุด เรื่อย ๆ ไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด แต่ถ้าหากจะสามารถกระทำให้ดีขึ้น ก็ควรจะเป็นวิธีที่เรียกว่า การจัดอันดับอีกทางหนึ่ง (Alternative Ranking) ซึ่งตามวิธีนี้จะทำโดยให้ผู้ทำการประเมินคัดเลือกผู้ที่มีผลงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และ เลว เป็นลำดับที่สูงขึ้นมา เรื่อยไปเป็นลำดับ จนถึงตรงกลางดังตัวอย่าง^๑

ตัวอย่างแสดงแบบฟอร์มการประเมินผลแบบการจัดลำดับ

ให้พิจารณาจากรายชื่อที่มีอยู่กับท่านโดยดูในแง่ของคุณภาพของเขา ถ้าหากรายชื่อใดที่ท่านไม่สามารถพิจารณาคุณภาพของเขาได้ก็ขอให้ขีดชื่อออกไป จากนั้นขอให้เลือกชื่อของบุคคลที่ท่านเห็นว่า "มีคุณภาพสูงสุด" ออกมา แล้วใส่ชื่อดังกล่าวลงในช่องรายชื่อกลุ่มที่ ๑ ข้างล่างนี้ โดยกรอกจากบรรทัดแรกที่หัวข้อหมายเลข ๑ จากนั้นให้ขีดฆ่าชื่อของคนนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่ เมื่อเสร็จขั้นตอนแรกแล้ว ให้เริ่มต้นไปพิจารณารายชื่อใหม่หมด โดยกลับไปดูรายชื่ออีกครั้งหนึ่งแล้วให้ขีดรายชื่อบุคคลซึ่งท่านเห็นว่ามีความพ่ายที่สุด เมื่อได้แล้วก็ให้ใส่ชื่อไว้ในช่องรายชื่อ กลุ่มที่ ๒ ที่ลำดับต่ำสุดที่เส้นลำดับที่ ๒๐ แล้วให้ขีดชื่อบุคคลนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่

หลังจากนี้ จากรายชื่อที่เหลือออยู่ในมือของท่าน ให้คัดเลือกคนที่มีคุณภาพสูงสุด ออกมาอีกแล้วให้ใส่ชื่อในช่องกลุ่มที่หนึ่งในบรรทัดเลขที่ ๒ ให้ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย จนได้ ชื่อคนใส่ในทุกบรรทัดจนครบ

ช่องรายชื่อกลุ่มที่ ๑ (ดีที่สุด)	ช่องรายชื่อกลุ่มที่ ๒ (แย่ที่สุด)
๑.	๑๑.
๒.	๑๒.
๓.	๑๓.
๔.	๑๔.
๕.	๑๕.
๖.	๑๖.
๗.	๑๗.
๘.	๑๘.

ที่มา : Yoder: Personnel management, p.๒๓๗

ข้อดี

ง่ายต่อการทำความเข้าใจและง่ายต่อการใช้

ข้อเสีย

อาจก่อให้เกิดการกั่นแกล้งกันได้ง่าย เนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่า ใครมีผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน แต่ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างว่าสูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร ใครดีใครเลวแค่ไหน และเป็นวิธีที่ไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีมากกว่า ๒๐ คนขึ้นไป

๓.๒ การจับคู่เปรียบเทียบ

วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับ กระทำได้ สะดวก และถูกต้องยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของบุคคลที่จะถูกประเมินให้ออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้

สมมุติว่ามีคนอยู่ ๕ คน A B C D และ E ให้เปรียบเทียบระหว่าง A กับ B C D และ E ให้รู้ว่าใครดีกว่า จากนั้นก็เปรียบเทียบระหว่าง B กับ C D และ E C เปรียบเทียบ D และ E สมมุติผลของการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ ปรากฏดังกล่าว^๑

๑. เปรียบเทียบ A กับคนอื่น ๆ

A ดีกว่า B

A ดีกว่า C

D ดีกว่า A

A ดีกว่า E

๒. เปรียบเทียบ B กับคนอื่น ๆ

B ดีกว่า C

D ดีกว่า B

E ดีกว่า B

๓. เปรียบเทียบ C กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า C

E ดีกว่า C

^๑ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล. หน้า ๑๘๔-๑๘๕

๔. เปรียบเทียบ D กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า E

สรุปผลออกมาตามลำดับดังนี้

D ลำดับ ๑

A ลำดับ ๒

E ลำดับ ๓

B ลำดับ ๔

C ลำดับ ๕

ตามตัวอย่างจะเห็นได้ว่า จะต้องทำการเปรียบเทียบกัน ๑๐ ครั้ง ซึ่งอาจอาศัยสูตรคำนวณดังนี้

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

N เป็นจำนวนคนงาน

ข้อดี

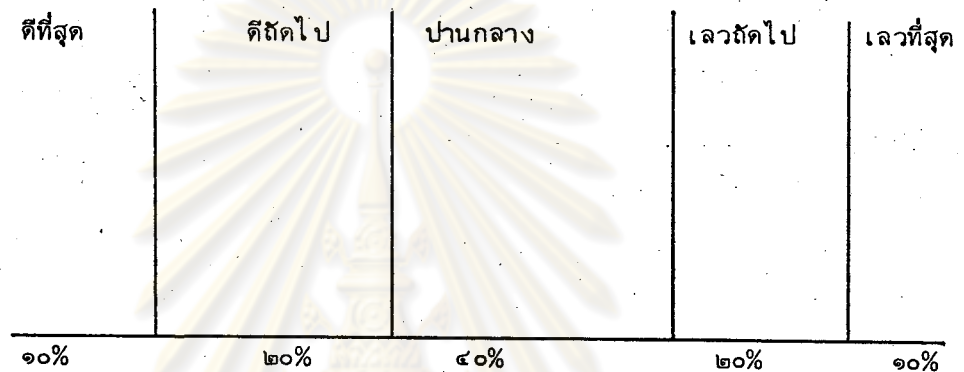
เป็นวิธีค่อนข้างง่ายสะดวกในการปฏิบัติ และสามารถเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้

ข้อเสีย

ไม่เหมาะสำหรับนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานหม่อมมากจะทำให้มีผลการกระทบไม่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินไม่สามารถเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การได้ และการประเมินดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเทียบค่าความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองซึ่งง่ายต่อการเบี่ยงเบน

๓.๓ การกระจายคะแนนตาม เปอร์เซนต์ที่กำหนด

ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนนในรูปการแจกแจงความถี่แบบโค้งปกติ (Normal Distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าวนี้นิยมกระทำโดยกำหนดว่าในแต่ละแผนกจะมีคนที่ที่สุดไม่เกิน ๑๐% ดีถัดไปอีก ๒๐% พอใช้ ๔๐% ไม่ดี ๒๐% และเลวมาก ๑๐%



การกระจายคะแนนตาม เปอร์เซนต์ในรูป Normal Distribution

ตัวอย่างแสดงการกระจายคะแนนตาม เปอร์เซนต์ที่กำหนดของการประเมินพนักงาน ๑๐ คน^๑

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑William B. Worther and Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, (New York: McGraw-Hill Inc., ๑๙๘๐), pp. ๒๓๔-๒๓๕

บริษัทจำกัด

ประเภท : การปฏิบัติงานทั้งหมด				
ดีที่สุด ๑๐% ของพนักงาน	ดีถัดไป ๒๐% ของพนักงาน	ปานกลาง ๔๐% ของพนักงาน	เลวถัดไป ๒๐% ของพนักงาน	เลวที่สุด ๑๐% ของพนักงาน
นาย A	นาย B นาย C	นาย D นาย E นาย F นาย G	นาย H นาย I	นาย J

ข้อดี

ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ และขจัดปัญหาผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้ถูกประเมินโดย เบี่ยงเบน การประเมินผลออกไปจากข้อเท็จจริงทำให้เกิดการรวมกลุ่มดีและปานกลางเท่านั้น ได้เป็น อย่างดี

ข้อเสีย

ไม่เหมาะกับองค์การที่มีพนักงานน้อย เพราะจะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดชนิดปกติ
ไปได้โดยง่าย

๔. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบนี้จัดทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ และนำบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมาประมวลการพิจารณาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้ว เหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่บันทึกจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือแยกรายละเอียดเรื่องต่าง ๆ เป็นแนวทางในการพิจารณาบันทึก อาทิเช่น ความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน^๑ เป็นต้น

ตัวอย่างแสดงการประเมินผลแบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ^๒

ชื่อผู้ถูกประเมิน นาย ก.		
วัน เดือน ปี	รายการ	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
๒๕ มค. ๑๔	ค.	ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายด่วนพิเศษ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management

(New York: McGraw-Hill ๑๔๗๑), p.๓๕๘

^๒สมิต ลัชฎกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหารคน:

รายละเอียด : จดหมายด่วนมาถึงในเวลาไล่เลี่ยกับจดหมายแม่ธรรมดา แทนที่
นาย ก. จะดำเนินการกับจดหมายด่วนโดยทันทีทันใด กลับรอเอาไว้
แจกจ่ายพร้อมกับจดหมายธรรมดา

ตัวอย่างนี้ เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางไม่ดี สำหรับในทางดี
ก็ใช้การบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน ถ้าจะให้ดีก็ควรจะใช้สี
ของการ์ดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์
ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก

ข้อดี

ผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวน เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ครบถ้วนจากการ
บันทึก ก่อให้เกิดความ เหมาะสมถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อเสีย

การจดบันทึกดังกล่าว เป็นภาระของผู้บังคับบัญชาที่ต้องคอยจดบันทึกอยู่เสมอ
และหากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และหลักการ เลือกบันทึกที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้
เกิดการเพี้ยนเบนในการประเมินผลได้โดยง่าย นอกจากนี้ การบันทึกเหตุการณ์ก่อกำ
ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



๕. วิธีเขียนคำบรรยาย

สาระสำคัญของวิธีนี้ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกมอบหมายให้เขียนคำบรรยายถึงการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ในบางครั้งการให้คำบรรยายนี้ อาจจะเปิดกว้างเขียนได้มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางแห่งก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ด้วย

ข้อดี

เป็นประโยชน์เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่น ๆ ในบางหน่วยงานใช้ประกอบควบคู่กับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน ในกรณีเช่นนี้ก็จะมีการให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายขยายความการให้คะแนนในบางจุด หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่มิได้อยู่มาตราดังกล่าว

ข้อเสีย

วิธีนี้ไม่สามารถลดข้อบกพร่องและอคติต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอคติส่วนตัว และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สนใจเกี่ยวกับการเขียนจะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญไป แต่ถ้าเขียนได้ดีก็อาจทำให้บุคคลผู้นั้นได้ความดีความชอบโดยไม่มีผลงานที่แท้จริงก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะถูกประเมินผลด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป และผู้ประเมินมักไม่มีการกล่าวถึงส่วนสำคัญหรือ เน้นประเด็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการประเมินของพนักงานแต่ละคน

๖. การประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน

เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาใหม่และไม่มีกรนำมาใช้มากนัก โดยมักถือตามวิธี Critical Incident Technique วิธีการนี้กระทำโดยให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาอธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการ

ด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำเอาผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวนี้มาจัดกลุ่มเป็นประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๕-๑๐ ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นก็จะกระทำเช่นเดียวกับวิธีแบบถ่วงน้ำหนัก นั่นคือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้หัวหน้าผู้บังคับบัญชารุ่นอื่น (ที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีและไม่ดีของการปฏิบัติงาน) ให้เป็นผู้ประเมินข้อความ เหล่านี้แทน หลังจากนั้น ก็จะมีการทดสอบตรวจสอบเพื่อดูว่า การประเมินดังกล่าวนี้ถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ ตัวอย่าง^๑



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล. หน้า ๒๐๙-๒๑๐

ตัวอย่างแสดงการประเมินโดยวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน

ผลงานดีเยี่ยม	๗	-
	-	- โดยเหตุที่ได้รู้ถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาผิด และรายการที่มีได้ใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	๖	-
	-	- ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของที่ราคาเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
	-	- ท่านจะเชื่อใจได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่เบอร์ ๓๐๓ ถึง ๒ ๑/๒
ผลงานค่อนข้างดี	๕	-
	-	- กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถาม เสมียน เกี่ยวกับปัญหาเรื่อง ต้องคิดค่าภาษีหรือไม่
ผลงานปานกลาง	๔	-
ไม่ดีไม่เลวเกินไป	-	- เมื่อขณะที่ทำการเช็คอย่างรวดเร็ว พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิดราคาค่าส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน ๑๕ อย่าง ได้เสร็จทันในเวลาที่กำหนด (ตามไฟล์สัญญาณ)
ผลงานค่อนข้างเลว	๓	-
	-	- ท่านจะพบได้ไม่ยากกว่าพนักงานคิดเงินจะไปถามลูกค้าว่าสิ่งของที่เขาไม่รู้ราคานั้นควรจะราคาเท่าไร
	-	- ในความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่าเขาชอบที่จะพูดคุยกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินอีกคนหนึ่งโดยกินเวลานานๆ
ผลงานเลว	๒	-
	-	- เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลงกลางคัน ทั้ง ๆ ที่ยังคงมีคนเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่
ผลงานเลวมาก	๑	-

ที่มา : L. Fogli, C.L. Eulin and M.R. Blood, "Development of First-Level Behavioral Job Criteria" Journal of Applied Psychology, ๕๕(๑๙๗๑) pp.๓-๔

ข้อดี

วิธีนี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีการประเมินผลตามมาตราส่วนที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้น จะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลมากกว่า สำหรับการแนะนำและสอน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็นแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับจัดการฝึกอบรม

ข้อเสีย

ต้องใช้เวลาและความอดทนเป็นอย่างมากในการพัฒนาและปฏิบัติการ และต้องใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหลายแบบเพื่อใช้กับรูปแบบงานต่าง ๆ ในองค์การแห่งหนึ่ง

๗. การประเมินผลตามแบบ Probst

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นาย J.B. Probst จัดขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติ หรือคุณลักษณะไว้ประมาณ ๑๐๐ กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้^๑ ทั้งนี้ ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานหรือคนงาน จะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับบริหาร และนอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินผลงานเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ด้วย (ดังตัวอย่างวิธีการประเมินจัดทำโดยผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชา ทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนั: (๑-๒-๓) ที่กำหนด และนำคะแนนรวมมาพิจารณาต่อไป

^๑ Glenn Stahl, Public Personnel Administration (N.Y.: Harper and Brothers, Ltd., ๑๙๕๖), p. ๓๒๑

ตัวอย่างแสดงแบบฟอร์มการประเมินผลตามแบบ Probst

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้ารายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเติม ทำเครื่องหมายแต่เฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น
๑	๒	๓	
			เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แก่เกินทำงาน
			พิการเล็กน้อย
			พิการมาก
			ไม่เอาใจใส่
			พูดมากเกินไป
			หลงตัวเอง
			ทำงานเป็นทีมดี
			ทำงานเป็นทีมไม่ได้
			เป็นนักวิจารณ์
			เป็นปฏิปักษ์กับคนที่ติดต่อ
			ทำตัวน่านับถือบ่อย ๆ
			ร่าเริงแจ่มใส
			อ่อนโยน
			ฯลฯ
			หมายเหตุ
			เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานบรรจุไว้มากที่สุดเท่าที่จะมีในการ
			ทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในด้านดีและในด้านไม่ดี และใช้ประเมินได้กับพนักงาน
			ในตำแหน่งต่าง ๆ กัน

- หมายเหตุ ช่อง ๑ : น้าหนักน้อย
 ช่อง ๒ : ปานกลาง
 ช่อง ๓ : น้าหนักมาก

ที่มา : Glenn Stahl, Public Personnel Administration, p.๓๒๖

ข้อดี

ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของผู้ถูกประเมินค่อนข้างละเอียด
ทั้งในแง่บวกและลบ

ข้อเสีย

ยากที่ผู้ประเมินผลจะสามารถกำหนดปัจจัยของผู้ประเมิน เพื่อใช้ในการประเมินได้
อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัด หากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก ๆ

๘. การประเมินผลโดยใช้หลักการบริหารตามวัตถุประสงค์

ตามระบบนี้ผู้บังคับบัญชาและลูกน้องที่จะทำการประเมิน จะร่วมกันกำหนด
เป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามทำให้สำเร็จผลได้ดีที่สุดในสิ่งใดภายใน
ช่วงเวลาที่กำหนด วิธีนี้ส่งเสริมให้มีการระบุหรือบรรยายความ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ
ในเชิงปริมาณออกมา และเมื่อถึงขั้นของการประเมินผล การเข้ามาร่วมกันพิจารณาถึงระดับ
ของความสำเร็จเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนี้ ก็จะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ
ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามาประเมินคู่กัน ซึ่งจะได้ทัศนะมาจากทั้งสองฝ่าย^๑

^๑ อังชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๒๐๘

ข้อดี

ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น และที่สำคัญก็คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้เป้าหมายของการทำงานด้วยตนเอง อันจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ และรับผิดชอบต่องานสูงขึ้น

ข้อเสีย

ทัศนคติความสามารถและความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาจะไม่สอดคล้องกับการประเมินผล และในกรณีที่กำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขนอกจากนี้ทำให้ผู้ประเมินลดความสำคัญเป้าหมายที่มีใช้ตัวเลขลงไป

๔. ประเมินผลโดยการทดสอบผลงาน

เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีแล้วอย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นให้ และการขึ้นเงินเดือนให้

ข้อดี

สังเกตผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ

ข้อเสีย

ในทางปฏิบัติ การที่จะนำมาใช้อาจมีปัญหาค่าใช้จ่ายในการทดสอบสูง

๑๐. การประเมินผลโดยการสัมภาษณ์

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

ข้อดี

ผู้ประเมินสามารถสอบถามหัวหน้างานก่อนว่า งานแต่ละงานต้องใช้คนประเภทไหน และต้องทำอะไรจึงจะถือว่าทำงานดีหรือไม่ดี แล้วค่อยสอบถามการทำงานของบุคคลในงานนั้น ๆ ทำให้สามารถทราบว่าใครทำงานดีหรือไม่ดี และสามารถทราบได้ว่าจะปรับปรุงแก้ไขอะไรที่ไม่ดีได้บ้าง

เป็นการช่วยให้หัวหน้างาน เกิดความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน คือ เมื่อผู้ปฏิบัติงาน เสนอวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมมาให้ หัวหน้างานก็จะคิดว่าทำไมต้องเป็นเช่นนั้น และเป็นวิธีที่ใช้ได้เหมาะสมจริงหรือไม่ หรือจะใช้วิธีอื่นช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงลงได้ ไม่ต้องเสียเวลาที่จะมานั่งกรอกแบบฟอร์ม ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาชอบทำอยู่แล้ว

วิธีการนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่หัวหน้าของพนักงานผู้ปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังทำให้การประเมินผลมีมาตรฐานด้วย นอกจากนี้ ยังช่วยลดความเสี่ยงปัญหาเรื่องอคติบางประการอีกด้วย เพราะพนักงานประเมินมีอิสระในการประเมินผลงานอย่างเต็มที่

ข้อเสีย

การประเมินผลแบบนี้ ต้องใช้บุคคลระดับอาชีพหรือระดับบริหารถึง ๒ คนคือ หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในวิธีการสัมภาษณ์ และในงานแต่ละประเภทพอสมควร เพื่อจะได้รู้ว่าควรถามหรือตรวจสอบอะไรบ้าง

วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผลของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน อีกอย่างหนึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานมักจะไม่พอใจผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว เขาจึงเห็นเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

๑๑. การประเมินตามค่าคะแนน

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงาน แต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพ และปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอุตสาหพยายาม ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหา และตัดสินใจด้วยตนเอง อุปนิสัยใจคอ ฯลฯ โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน กล่าวคือ ถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตนัยนั่นเอง (ดังตัวอย่าง)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างแสดงแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานด้านระบบคะแนน

ชื่อ กอง แผนก

ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
๑. ความละเอียดถี่ถ้วน	๕	๔	๓	๒	๑	
๒. การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	๕	๔	๓	๒	๑	
๓. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๔. ความอุตสาหะพยายาม	๕	๔	๓	๒	๑	
๕. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๖. การตัดสินใจและแก้ปัญหา	๕	๔	๓	๒	๑	
๗. ความสุภาพ เรียบร้อย						
การควบคุมอารมณ์	๕	๔	๓	๒	๑	
๘. ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๙. ความคิดริเริ่ม ทหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๑๐. การต่อสู้และหาวิธีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนตามที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย	๑๐	๘	๖	๔	๒	

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
๑๑. ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจ และมอบหมาย งาน	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๑๒. ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรัก รักดี และอื่น ๆ ให้งาน สำเร็จลุล่วง	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๓. ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับ บัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๑๔. ความสะอาดเรียบร้อยในผล งาน	๕	๔	๓	๒	๑	
๑๕. ปริมาณ	๕	๔	๓	๒	๑	
รวม	๑๐๐	๘๐	๖๐	๔๐	๒๐	

รวมคะแนน

คิดเป็นร้อยละ

คะแนน ๘๐% - ๑๐๐% ดีเยี่ยม คะแนน ๗๑% - ๘๙% ดี

คะแนน ๖๐% - ๗๐% ปานกลาง คะแนน ๕๐% - ๕๙% ควรหาทางปรับปรุง

คะแนนต่ำกว่า ๕๐% ควรแก้ไขด่วน

หมายเหตุ ๑. ข้อ ๑๑, ๑๒ และ ๑๓ ใช้สำหรับบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่
บังคับบัญชา หรือเป็นหัวหน้า

๒. การให้คะแนนมาตรฐานตามลำดับ คือ

- ชั้นจตวา อันดับ ๑-๒ คือ มาตรฐานระดับเดียวกัน
 ชั้นจตวา อันดับ ๓-พิเศษ คือ มาตรฐานระดับเดียวกัน
 ชั้นตรี อันดับ ๑-๒ คือ มาตรฐานระดับเดียวกัน
 ชั้นโท อันดับ ๑-๒ คือ มาตรฐานระดับเดียวกัน
 ชั้นโท อันดับ ๓-ชั้นเอกอันดับ ๑ คือ มาตรฐานระดับเดียวกัน

๓. คะแนนเฉลี่ย ดีเยี่ยม ควรได้ขึ้นเงินเดือน ๒ ขั้น
 คะแนนเฉลี่ย ดีและปานกลาง ควรได้ขึ้นเงินเดือน ๑ ขั้น
 คะแนนต่ำกว่าระดับปานกลาง ไม่ควรให้ขึ้นเงินเดือน

แหล่งที่มา : แบบพิจารณาการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ
 ของระเบียบข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.^๑

ข้อดี

การให้คะแนนถือว่าเป็นการให้ตามความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถใช้
 ประกอบการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านฝึกอบรม

ข้อเสีย

จากแบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้อาจเกิดปัญหาว่า ผู้ประเมินจะได้ข้อมูลการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนมาจากไหน ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อตัวผู้ประเมิน

^๑สมิต สัชฎกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." หน้า ๑๐๑-๑๐๒

ขั้นที่ ๖ : กำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน

เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานมักนิยมประเมินเฉพาะพนักงานระดับต่ำเท่านั้น แต่ในปัจจุบันนิยมประเมินผลพนักงานในทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารในระดับสูง ลงไปจนถึงพนักงานทั่วไป จะยกเว้นที่ไม่ทำการประเมินก็คือ ตัวเจ้าของกิจการ หรือ ประธานของบริษัท (ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดในองค์การ) เท่านั้น

ขั้นที่ ๗ : กำหนดตัวผู้ประเมิน

ในแต่ละองค์การผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลงานนั้น อาจจะแตกต่างกันไป ซึ่งพอจะจำแนกตัวผู้ประเมินได้ดังต่อไปนี้

๑. ประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง และให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบ
๒. ประเมินผลโดยพนักงานเอง
๓. ประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานประเมินร่วมกัน
๔. ประเมินผลโดยกลุ่มที่ทำหน้าที่ประเมิน
๕. ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน
๖. ประเมินผลโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชาของตน
๗. ประเมินผลโดยศูนย์ประเมิน "เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน ที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี"

ขั้นที่ ๘ : กำหนดความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปควรจัดปีละ ๒ ครั้ง หรืออย่างน้อยที่สุดปีละ ๑ ครั้ง ทั้งนี้เพราะถ้าจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าปีละครั้งแล้ว ผู้ถูกประเมินอาจจะไม่เห็นความสำคัญ หรือในทางตรงข้ามหากทำบ่อยครั้งเกินไป แม้ว่าจะก่อให้เกิดความแน่นอนแม่นยำในการประเมินมากขึ้น แต่ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก ทั้งยังอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินผล เบื่อหน่ายได้



อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพราะมิฉะนั้นแล้ว การประเมินผลก็จะขาดความ เชื่อถือ นอกจากการประเมินผลเป็น ประจำแล้ว ควรจะประเมินพิเศษดังนี้

๑. สำหรับพนักงานใหม่ ควรทำการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนครบกำหนด ทดลองงาน

๒. ก่อนครบกำหนดเวลาทำงาน ๓ ปี ของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการ เสียเงินชดเชย หากพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานอย่างขาดประสิทธิภาพ

การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

๑. ควรจะทำการประเมินในช่วงที่มีการะการงานไม่มากนัก หรือเป็นจังหวัด ที่มีการแนะนำปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

๒. ในกรณีที่ มีพนักงานจำนวนมาก ควรจัดตารางนัดหมายทยอยกันทั้งปี เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียเวลาทำงานของทุกฝ่าย

ขั้นที่ ๔ : วิเคราะห์และทดสอบความเที่ยงตรงของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การส่วนใหญ่นิยมให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการ ประเมิน ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ผลให้เป็นไปในหลักการเดียวกัน รวมทั้งการนำผลประเมิน ไปใช้ตามจุดมุ่งหมายได้อย่างถูกต้อง แต่ก่อนที่จะนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล จะต้องมั่นใจก่อนว่าผลที่ได้นั้นมีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ คือ จะต้องมีการทดสอบผลก่อน มิฉะนั้นแล้วการนำไปใช้ประโยชน์จะ ไม่มีเลย การนำไปใช้ก็จะไม่ได้รับผลดีตามต้องการ

วิธีการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอยู่หลายวิธี บางวิธีก็ง่าย แต่บางวิธีก็ซับซ้อนมาก ไม่ว่าจะวิธีการทดสอบจะง่ายหรือ ยากอย่างไรก็ตาม ต่างก็มีประเด็นที่จะทดสอบอยู่ ๔ อย่าง คือ

๑. ทดสอบความสมเหตุสมผลของการประเมิน หรือทดสอบความเที่ยงตรงว่า ที่ทำการประเมินผลไปแล้วนั้น มีความเหมาะสมเพียงใดที่จะใช้เป็นข้อมูลเป็นประโยชน์ได้หรือไม่ การประเมินผลบางอย่างเมื่อประเมินแล้ว ผู้ประเมินต้องการทดสอบว่า สมเหตุสมผลเพียงใดหรือไม่ อาจจะหามาตรฐานหรือเครื่องวัดได้ยากวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือ จะต้องเอาผลที่ประเมินได้ไปทดสอบเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานที่ผ่าน ๆ มา ก็อาจได้พบความสมเหตุสมผล การนำเอาผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่ผ่านพ้นมาแล้ว เช่น เปรียบเทียบกับผลการประเมินเมื่อปีก่อน เปรียบเทียบกับการประเมินผลที่คนอื่นประเมินไว้ ก็จะเห็นความแตกต่าง หรือเห็นความสมเหตุสมผล

๒. ทดสอบโดยวัดความถูกต้อง คือ การทดสอบโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น เคยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของนาย ก. ไปแล้ว และนาย ก. ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงตัวในเรื่องการแต่งกาย การประเมินผลครั้งต่อมาหากพบว่า นาย ก. เป็นคนที่แต่งกายดี เรียบร้อยและเหมาะสม ก็ถือได้ว่าการประเมินผลครั้งนี้เป็นการประเมินผลที่ใช้การได้ เพราะตรงกันกับสิ่งที่ นาย ก. ได้ถูกเตือนให้ปรับปรุงและได้ปรับปรุงตัวแล้ว การทดสอบแบบนี้บางครั้งเป็นเรื่องยุ่งยากมากเมื่อต้องไปพิสูจน์ เรื่องหลายเรื่องพร้อม ๆ กัน หรือหาข้อมูลเดิมไม่ได้

๓. ทดสอบได้จากตัวผู้ประเมิน เพื่อจะดูว่าผู้ประเมินคนใดมีความเที่ยงตรงหรือไม่ โดยการพิจารณาจากการเปรียบเทียบกับผู้ประเมินคนอื่น ๆ ทั้งกลุ่ม แล้วพยายามหาค่าเฉลี่ยของความเที่ยงตรงของกลุ่มออกมา เมื่อได้ค่าเฉลี่ยแล้วจึงมาเปรียบเทียบความเที่ยงตรงของผู้ประเมิน กับค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ละคนจะได้ผลลัพธ์ออกมาว่า ผู้ทำการประเมินผลคนใดต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ถือว่ามีความเที่ยงตรงต่ำ

๔. ทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ ในปัจจุบันนี้วิธีการที่นำมาใช้ในการทดสอบมีมากขึ้น โดยเฉพาะได้มีการนำเอาหลักการทางสถิติมาใช้ในการหาค่าของผลที่ทำการประเมินไว้แล้ว การใช้วิธีการทางสถิติมีการเปรียบเทียบ หรือหาค่าสหสัมพันธ์เหล่านี้เป็น

ทางหนึ่งที่จะช่วยให้การประเมินผลมีความเที่ยงตรงมากขึ้น และเชื่อถือได้มากขึ้น ตลอดจน
สามารถใช้ในการประเมินได้กว้างขวางขึ้นอีกด้วย

ขั้นที่ ๑๐ : การแจ้งและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นการบอกให้ตัวพนักงานผู้รับแจ้งได้รู้ถึงว่าตนทำงานดีมากน้อยแค่ไหนในทัศนะ
ของหัวหน้า นอกจากนี้จะได้รู้ว่ามีโอกาสได้รับการปูนบำเหน็จความดีความชอบ หรือจะได้ขึ้น
เงินเดือนเท่าใดแล้วจะได้รู้ถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปในบริษัท ในประการสำคัญจะ
ได้รู้ถึงจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ปฏิบัติงานเป็นผลยิ่งขึ้น เพราะการแจ้งผลเป็นทั้งการให้
และรับข้อมูลข่าวสาร^๑

ขั้นที่ ๑๑ : การใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้สามารถนำไปใช้ได้ ในลักษณะสำคัญ ๓
ประการ คือ

ประการแรก ใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น
ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มี
ทักษะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ใช้เพื่อปรับปรุงระบบงาน เป็นต้น

ประการที่สอง ใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น
ใช้เพื่อปรับเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เพื่อเป็นการจูงใจให้
พนักงานได้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อันเป็นการเสริมประสิทธิภาพการทำงานของ
พนักงานและองค์การ เป็นต้น

ประการที่สาม ใช้เพื่อรักษาประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ เช่น
ใช้เพื่อลดตำแหน่งหรือเลิกจ้างพนักงาน ทั้งนี้เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยจัดหาคนที่
มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

^๑สมิต สัชฎกร, เทคนิคการสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : สำนัก
พัฒนาการจัดการ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๔), หน้า ๗๑

ขั้นที่ ๑๒ : การติดตามผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าได้นำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด และได้ทราบถึงปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนหาแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ปัญหาจากผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการ^๑ ปัญหาด้านนี้มีดังต่อไปนี้

๑.๑ ปัญหา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) ผู้บริหารชั้นสูง หรือเจ้าของกิจการขาดความรู้และความเข้าใจ ในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๒) ผู้บริหารชั้นสูง หรือเจ้าของกิจการไม่เห็นความสำคัญของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานขององค์การ หรือบริษัทของตนให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงไม่เอาใจใส่หรือให้ การสนับสนุน

๑.๒ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ดังนี้

(๑) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่จะต้องหาวิธีการให้ผู้บริหารชั้นสูงหรือ เจ้าของกิจการได้รับทราบและ เข้าใจถึงแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อเกิดแนวความคิดที่ถูกต้องและเข้าใจในหลักและวิธีการแล้วย่อมมองเห็นคุณค่าและ ประโยชน์ จึงจะให้การสนับสนุนแก่ฝ่ายบุคคลในเรื่องนี้

(๒) ฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะจูงใจ หรือชี้ให้ผู้บริหารชั้นสูง หรือเจ้าของกิจการได้ตระหนักถึงความสำคัญ ตลอดจนคุณค่าหรือประโยชน์ของการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ ทั้งนี้ เพื่อจะได้ให้การสนับสนุนและเอาใจใส่อย่างจริงจังใน เรื่องนี้

^๑ จำเนียร จวงตระกูล, "การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน." กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๓ (อิตสำเนา)

๒. ปัญหาจากผู้บังคับบัญชาในสายงาน ปัญหาด้านนี้มีดังต่อไปนี้

๒.๑ ปัญหา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) ผู้บังคับบัญชาในสายงานขาดความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๒) ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้อง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๓) ผู้บังคับบัญชาไม่ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ หรือคุณค่า ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๔) ผู้บังคับบัญชามักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนให้อยู่ในระดับกลาง^๑ กล่าวคือ ผู้ประเมินมิได้ประเมินให้หนักไปทางข้างใดข้างหนึ่ง คือ มิได้ ตีค่าว่าดีมากหรือไม่ดี แต่จะตีค่าไว้ที่จุดกลาง กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานทุกคนอยู่ในระดับกลาง ๆ เหมือน ๆ กันหมดทุกคน ซึ่งไม่ตรงต่อความเป็นจริง

ข้อบกพร่องนี้ไม่ใช่เป็นข้อผิดพลาดที่ร้ายแรงเหมือนข้อบกพร่องอื่น ๆ เพราะมีผลกระทบต่อคนส่วนน้อย แต่อย่างไรก็ดีก็ยังไม่เป็นการถูกต้องสำหรับพนักงานที่มี ค่าผลการปฏิบัติงานต่ำ เพราะการกระทำเช่นนี้เป็นการกำหนดให้บุคคลเหล่านี้ดีกว่าที่เขาเป็น จริง ๆ และในทำนองเดียวกันผู้ที่ปฏิบัติงานมีค่าผลการปฏิบัติงานดีมากเกินกว่ามาตรฐานก็ถูก กำหนดว่าเลวกว่าหรือไม่ดี ทั้ง ๆ ที่ตามความเป็นจริงแล้ว เขาดี ข้อผิดพลาดนี้เป็นเรื่องปกติ ธรรมดาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาที่ยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอในเรื่องนี้ เพราะเขายังไม่มี โอกาสที่จะพัฒนาทักษะของตนในเรื่องนี้อย่างเพียงพอ แต่เมื่อได้ปฏิบัติจนชำนาญแล้วข้อบกพร่อง เหล่านี้ก็จะได้รับการแก้ไขไปเอง

^๑Department of the Air Force, Headquarters US Air Force, Guide for Military and Civilian Supervisors, (Washington DC : Department of the Air Force, ๑๙๗๒), p.๒-๗๓

(๕) ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงหรือต่ำจนเกินไป^๑ ส่วนมากแล้วผู้ประเมินมักจะตีค่าผลการปฏิบัติงานเกินกว่า หรือต่ำกว่าผลการปฏิบัติงานที่พนักงานปฏิบัติได้จริง ๆ เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ บางครั้งมาตรฐานส่วนตัวที่กำหนดไว้มักจะสูงหรือต่ำจนเกินไป ถ้ามาตรฐานสูงเกินไปผู้ประเมินก็จะคาดหวังจากพนักงานมากจนเกินไปแล้วก็ตีค่าผลการปฏิบัติงานให้ต่ำ ถ้ากำหนดมาตรฐานไว้ต่ำจนเกินไปผู้ประเมินก็จะคาดหวังจากพนักงานเพียงเล็กน้อย แล้วก็ตีค่าผลการปฏิบัติงานให้สูง

(๖) ผู้บังคับบัญชามีความประทับใจพิเศษซึ่งเรียกว่า "ฮาโล"^๒ ความประทับใจนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประเมินมาก ในการตีค่าผลการปฏิบัติงาน เขามีความพึงใจอยู่ในหัวเกี่ยวกับพนักงานโดยมีเหตุผลว่า "เอ้อไอ้คนนี้มีเด็กของเราแล้ว มันก็เป็นคนดี"

เป็นการยากมากที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดอันนี้ เมื่อเราประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นเพื่อน ญาติมิตร หรือบุคคลผู้ใกล้ชิดกับตัวเรา ข้อผิดพลาดนี้บางครั้งเรียกว่า ข้อบกพร่องแห่งความอ่อนแอ หรือข้อบกพร่องแห่งความอยากเด่น

ถ้าผู้ประเมินเป็นบุคคลที่มีความต้องการความเด่นดัง เขามักจะตีค่าผลการปฏิบัติของพนักงานประเภทนี้โดยมีความรู้สึกว่าคุณคนนี้ต้องดี เพราะเขาเป็นผู้สอนมาด้วยตนเอง เขารู้ดี เขาเป็นครูฝึกที่ยอดเยี่ยมและพนักงานต้องได้รับประโยชน์จากความสามารถอันนี้ของเขาอย่างแน่นอน

(๗) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยตรรกวิทยา^๓ ผู้ประเมินเชื่อว่าพนักงานมีค่าผลการปฏิบัติงานดีเลิศในทุกกรณี เมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าดีเลิศ หรือในทางกลับกันผู้ประเมินเห็นว่าพนักงานมีค่าผลการปฏิบัติงาน เลวทั้งหมดทุกด้าน หรือที่เรียกกันว่า เลวบริสุทธิ์ เมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าไม่ดี น่าจะลองพิจารณา

^๑ Ibid

^๒ Ibid

^๓ Ibid

ดูว่าตรรกวิทยาที่ใช้ได้หรือไม่ในกรณีนี้ เป็นเหตุเป็นผลเหมาะสมหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าชายคนหนึ่งเล่นทรมเปิดได้ดี นั่นแสดงว่าเขาเป็นนักดนตรีที่ดี นักดนตรีที่ดีควรจะ สามารถเล่นไวโอลินได้ดีมาก ดังนั้น ผู้ที่เล่นทรมเปิดดีจึงเป็นนักสไวโอลินที่ดี เช่นนี้ เป็นต้น ซึ่งน่าลองพิจารณาดู

(๔) ผู้บังคับบัญชามีข้อสมมุติฐานที่ผิดต่อพนักงาน ซึ่งเรียกว่าประเภท **สเตริโอ**^๑ การมีอคติหรือมีข้อสมมุติฐานส่วนตัวที่ผิดพลาดนั้น มีอิทธิพลต่อผู้ประเมินมาก ยกตัวอย่างเช่น มีคนเป็นจำนวนมากเชื่อว่าคนที่ตาหรี หรือไม่กล้าสบตากับเราเป็นบุคคลประเภทที่ไม่ซื่อสัตย์ หรือมีคำกล่าวที่ว่า เขมร ขาว ลาวใหญ่ ไทยเล็ก เจ๊กดำ (จีนดำ) เป็นบุคคลที่คบไม่ได้ เชื่อชาติหรือศาสนาของบุคคลก็มักมีอิทธิพลต่อผู้ประเมินเช่นกัน ผู้ประเมินมักจะมีสำนึก เหล่านี้อยู่ในจิตใจโดยฝังอยู่ในสมอง กลายเป็นภาพแบบ "สเตริโอ" หรือกระสวนแห่งลักษณะนิสัยทางกายของเขา หรือเป็นกลุ่ม หรือความเชื่อทางลัทธิศาสนา ขึ้นมาแล้วพยายามจับบุคคลที่ตนพบเห็น หรือประเมินที่มีลักษณะ เข้ากับสิ่งดังกล่าวข้างต้น เข้าไปอยู่ในประเภทที่ตนเชื่อว่าเป็นอย่างนั้น จึงขอเสนอว่าลองถามตัวเราเองเสียก่อน ว่าเมื่อเราพบบุคคลที่ฉลาดหลักแหลม เราสามารถบอกได้หรือไม่ว่าเขาเป็นคนเช่นนั้น ถ้าเราเพียงแต่มองดูเขา

(๕) ผู้บังคับบัญชาไม่แจ่มแจ้งและหาหรือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตนทำให้การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ที่ไม่แจ่มแจ้งอาจเป็นเพราะไม่กล้าแจ่มแจ้งและหาหรือ เพราะไม่แน่ใจว่าการประเมินนั้น เป็นธรรม หรือในทำนองเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาอาจใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกลั่นแกล้งพนักงานที่ตนไม่ชอบ และในขณะที่เดียวกันก็ใช้เป็น เครื่องมือให้ประโยชน์แก่พนักงานที่เป็นคนโปรดของตนจึงไม่กล้าแจ่มแจ้งให้พนักงานทราบ ทั้งนี้มักจะปิดความรับผิดชอบไปให้ฝ่ายบุคคล เป็นผู้รับความผิดแทนตน

^๑Ibid

(๑๐) ผู้บังคับบัญชามิได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเต็มที่เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การ ทำให้การประเมินไม่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒.๒ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่จะต้องหาวิธีการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานทุกระดับชั้น เกิดความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้โดยการให้ความช่วยเหลือแนะแนวเป็นการส่วนตัว หรือโดยผ่านการฝึกอบรม^๑ ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิด หลักการวิธีการ ตลอดจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังสามารถนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี

(๒) ฝ่ายบุคคลควรจะได้จัดให้มีระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เอาไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในระเบียบปฏิบัตินี้จะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลและฝ่ายผู้บังคับบัญชาในสายงานไว้อย่างชัดเจนว่า แบ่งแยกและต่อเนื่องสัมพันธ์กันอย่างไร จะต้องร่วมมือช่วยเหลือกันอย่างไร ระเบียบปฏิบัตินี้ควรกำหนดออกใช้ทั่วทั้งองค์การ และถ้าจะให้ผู้บริหารชั้นสูง เป็นผู้กำหนดหรือลงชื่อประกาศใช้แล้ว ก็จะทำให้เป็นระเบียบปฏิบัติมาตรฐานที่มีผลใช้บังคับอย่างทั่วถึงมากขึ้น

^๑Edwin B. Flipppo, Principles of Personnel Management, 2nd., ed., (New York: McGraw-Hill Book Co., ๑๙๖๖), p.๒๖๔

(๓) ฝ่ายบุคคลควรจะต้องให้มีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อทบทวนระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานสามารถ สร้างมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ ซึ่งถ้าทำได้เช่นนี้ จะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วได้เป็นอันมาก

(๔) ฝ่ายบุคคลควรจะต้องให้มีการติดตามและประเมินระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เหมาะสมกับสภาพการและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

๓. ปัญหาจากพนักงานและสภาพแรงงาน ปัญหาด้านนี้มีดังต่อไปนี้

๓.๑ ปัญหา พอสสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติ หรือการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา หรืออาจมิได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงวิธีการ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนให้ดีขึ้น

(๒) สภาพแรงงานต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน ตลอดจนวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเรียกร้องให้มีการเจรจาต่อรองในเรื่องการใช้ผลการประเมินอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี ซึ่งอาจก่อความยุ่งยากทางการบริหารได้ ถ้าหากสภาพแรงงานขาดความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓.๒ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) จัดดำเนินการให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงานกับพนักงาน ฝ่ายบุคคลจะต้องให้ความช่วยเหลือแนะแนว และบริการแก่ผู้บังคับบัญชาในสายงานในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเขาส่วนนี้ โดยอาศัยระบบและระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ตามข้อเสนอแนะที่ผ่านมาแล้ว จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องสร้างความรู้และความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ซึ่งอาจจะทำได้หลายทาง ทั้งนี้เป็นการเพิ่มเติมจากที่ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งและหาหรือกับพนักงาน เช่น อาจจัดให้มีการประชุมพิเศษพนักงาน^๑ การประชุมชี้แจง การเขียนบทความลงในวารสารพนักงาน หรือเปิดคอลัมน์ตอบคำถามต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ยังจะต้องทำให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติอย่าง เป็นธรรม และ เท่าเทียมกันต่อพนักงานทุกคน

(๒) ใน เรื่องเกี่ยวกับสหภาพแรงงานนี้ทางแก้ไขที่ดีที่สุดก็คือ การปฏิบัติที่เป็นธรรมสร้างความศรัทธาและความ เชื่อมั่นในระบบการประ เเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น ถ้าหากสามารถทำได้เช่นนี้แล้วปัญหานี้จะลดน้อยลง เพราะจุดมุ่งหมายอันสำคัญของสหภาพแรงงานก็คือ แสวงหาและคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง^๒ หรือองค์การ ทั้งนี้ตามวรรคสอง มาตรา ๔๖ แห่งพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งถ้าหากสิทธิและผลประโยชน์พึงมีพึงได้ของพนักงาน ไม่ถูกริดรอนไปอย่างไม่เป็นธรรมแล้ว ปัญหาดังกล่าวย่อมไม่เกิด หรือถ้าเกิดขึ้นก็จะสามารถคลี่คลายหรือแก้ไขได้

^๑Department of the Air Force, Headquarters US Air Force, Employee Orientation, (Washington: Department of the Air Force, ๑๙๖๒), p.๒

^๒พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๔, ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม ๔๒ ตอนที่ ๔๗ วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔ และใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๑๔.

๔. ปัญหาจากฝ่ายบุคคล ปัญหาด้านนี้มีดังต่อไปนี้

๔.๑ ปัญหา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) ฝ่ายบุคคลไม่เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

(๒) ฝ่ายบุคคลขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคและวิธีการ ที่เหมาะสม และทันสมัยที่จะพัฒนาและปรับปรุง ตลอดจนใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๓) ฝ่ายบุคคลขาดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในด้านนี้ ทำให้ขาดศรัทธา และเชื่อถือจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาในสายงาน ทำให้งานด้านนี้ไม่สามารถ ดำเนินไปตาม เป้าหมายใด

(๔) ฝ่ายบุคคลไม่ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารชั้นสูงหรือเจ้าของ กิจการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจของตนในด้านนี้ได้อย่างเต็มที่

๔.๒ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) ผู้จัดการเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องทำความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนอย่างถ่องแท้ ทั้งนี้อาจทำได้โดยศึกษาค้นคว้าจากตำรา ตำรา การ เข้าฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือ เข้าเป็นสมาชิกของสถาบัน วิชาชีพทางการจัดการและบริหารบุคคล ซึ่งมีอยู่หลายสถาบัน เช่น สมาคมการจัดการธุรกิจ แห่งประเทศไทย (กลุ่มการจัดการงานบุคคล) สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมการบริหารบุคคลรัฐวิสาหกิจ สมาคมนักบริหารงานบุคคล และสมาคมการบริหารบุคคล สมุทรปราการ หรือสภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย เป็นต้น

(๒) ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลผู้รับผิดชอบงานด้านนี้ จะต้อง เสาะแสวงหาความรู้ความเข้าใจ และสร้างสมทักษะ และสมรรถภาพของตนในด้านนี้ให้สูง ล่งยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้ เป็นที่เชื่อถือ

และศรัทธาของผู้บังคับบัญชาในสายงาน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูง หรือ
เจ้าของกิจการอีกด้วย นอกจากนี้แล้ว ยังจะต้องประเมินระบบการประเมิน และหมั่น
ปรับปรุงระบบและระเบียบปฏิบัติให้ทันสมัยอยู่เสมอ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย