

บทที่ 2

หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้ในการศึกษา

ความหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนประกอบสำคัญในการควบคุมทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้ตรวจสอบว่าสมาชิกแต่ละคนขององค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่องค์กรคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางปรับปรุงเป้าหมายขององค์กร และการปฏิบัติงานของบุคคลให้เหมาะสมในอนาคต การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นในภาษาอังกฤษมักจะมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ เช่น Performance Review, Personnel Rating, Performance Evaluation, Performance Appraisal, Employee Appraisal, Employee Evaluation เป็นต้น⁴ ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน ดังนี้

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความหมายว่า คือ “การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือดีกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่”⁵

เสนาะ ดิเียว ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือเป็นการหาประโยชน์หรือตราค่าของผลงานของผู้ปฏิบัติงาน”⁶

⁴ ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2536). หน้า 198.

⁵ สุเมธ วงศ์บุญยง, *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล* (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร, 2542). หน้า 3. (อัดสำเนา)

⁶ เสนาะ ดิเียว, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532). หน้า 187.

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป”⁷

มอนดี อาร์ เวนย์ (Mondy R. Wayne) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “เป็นระบบที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล และการทบทวนการประเมินผลนี้จะกระทำเป็นระยะ ๆ”⁸

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อพิจารณาคุณค่าของบุคคลว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานนั้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในแต่ละองค์กรอาจมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ⁹

1. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จรางวัล หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด

⁷ ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, *การจัดการทรัพยากรบุคคล* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541). หน้า 214.

⁸ Mondy R. Wayne and Robert M. Noe, *Human Resource Management* (United States of America : Allyn and Bacon, 1990). P. 382.

⁹ สุเมธ วงศ์บุญชัย, *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร), หน้า 1. (อัครานา)

2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น และ โยกย้ายงาน
3. เพื่อใช้วัดคุณค่าในการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งที่ว่าบุคลากรนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรหรือไม่
4. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ปรับมาตรฐานการทำงาน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีความเหมาะสม
6. เพื่อใช้พิจารณาศักยภาพของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
7. ใช้ประกอบในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี เสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กร ดังนี้¹⁰

1. ความสำคัญต่อบุคลากร

บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าต่อหน่วยงาน รู้สึกมั่นคงว่ามีโอกาสก้าวหน้าและรู้สึกเสมอภาค¹¹

¹⁰ ฉัญฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541). หน้า 217.

¹¹ สุเมธ วงศ์บุญยง, การประเมินผลการปฏิบัติงาน , หน้า 3.

ในทางตรงข้ามหากบุคคลรู้สึกว่าจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานขององค์กรก็อาจตัดสินใจโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ สำหรับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานจะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของคนให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยควบคุมการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ปรับปรุงงานและมาตรฐานของงาน สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรมมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ลดปัญหาแรงงาน และสามารถพัฒนาพนักงาน ได้อย่างมีแบบแผน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องทำการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้ผลลัพธ์จากการประเมินมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการ ดังต่อไปนี้¹²

¹² ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล , หน้า 221.

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดีข้อเสียและขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่านุคคล ดังนั้น ผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้ทำการประเมินต้องมีความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร ธรรมชาติของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่บุคคลกระทำกับงานอื่นและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาหาข้อมูลที่สำคัญได้จากเอกสาร ดังต่อไปนี้¹³

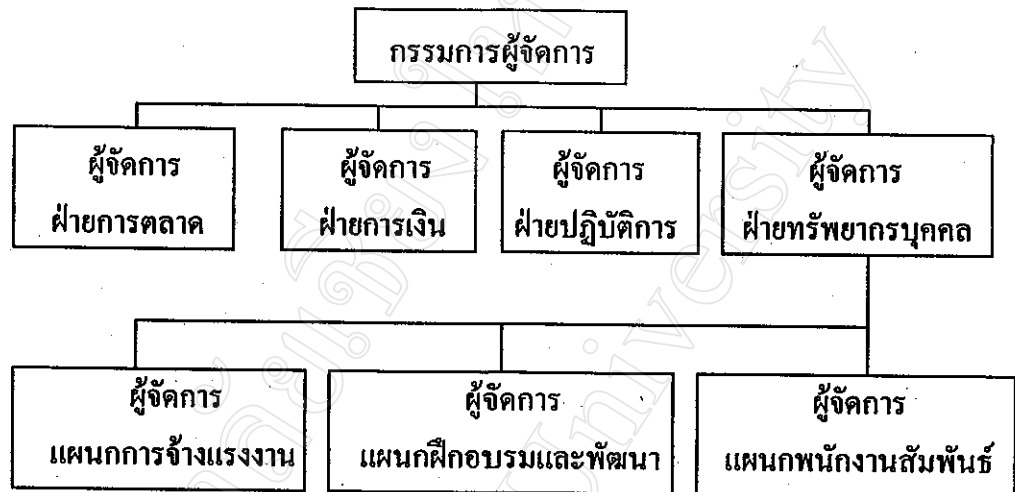
1. แผนภูมิองค์กร (Organization Chart)

จะแสดงถึงโครงสร้างขององค์กรรวมถึงระบบการดำเนินงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ข้อมูลที่ได้

¹³ ฌ็องท์นัซ เจรณันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า 225.

จากแผนภูมิองค์กร จะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมคร่าว ๆ ของระบบที่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้ผู้ประเมินได้เกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ดังตัวอย่าง

รูปที่ 1 แผนภูมิองค์กร



2. เอกสารพรรณนางาน (Job Description)

จะแสดงรายละเอียดของงานที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ข้อมูลจากเอกสารบรรยายลักษณะงานจะแสดงหน้าที่หลักของงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับงานอื่น เพื่อนำมาใช้กำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. บันทึกการปฏิบัติงาน

เป็นเอกสารที่ใช้บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยบันทึกการปฏิบัติงานอาจถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลสำหรับใช้เป็นมาตรฐานภายในองค์กร หรือหัวหน้างานได้จัดทำขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อจดบันทึกการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

4. ทะเบียนประวัติพนักงาน

เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะของพนักงานแต่ละคนเรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์กรจนถึงปัจจุบัน โดยที่ทะเบียนประวัติพนักงานจัดแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- ส่วนแรกเป็นข้อมูลเดิมของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตของบุคคลก่อนที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ข้อมูลส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นภาพของแต่ละบุคคลก่อนเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างชัดเจน เช่น ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ความสามารถพิเศษ และงานอดิเรก เป็นต้น

- ส่วนที่สองบันทึกประวัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับบุคคลภายหลังจากที่เข้าร่วมงานกับองค์กร เช่น ตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้น ความดีความชอบหรือความผิด การประเมินผลงานในอดีต การฝึกอบรมและการพัฒนา ความสามารถและความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยจะแสดงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน 3 ประการ ดังนี้

- คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ ทักษะ ความตั้งใจ และค่านิยม เป็นต้น
- พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน มักจะมีการแสดงค่าเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง ต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น
- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แสดงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคคลว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดจะมีคุณลักษณะและสามารถนำมาใช้ประกอบในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะและความแตกต่างของเอกสารแต่ละชนิด เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งการประเมินพนักงานออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ คือ ¹⁴

¹⁴ สุเมธ วงศ์บุญชัย, การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร, 2542). หน้า 5. (อัคราเนนา)

1. **ประเมินผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment)** หมายถึง การประเมินว่าคุณลักษณะผู้นั้นได้ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด โดยประเมินในเรื่องคุณภาพของงานที่ทำ (Quality) ปริมาณของงานที่ทำ (Quantity) และความถูกต้องของงาน (Accuracy)

2. **ประเมินพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behaviour)** หมายถึง การประเมินคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้งานที่ได้รับมอบสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน อาทิเช่น

- ความไว้วางใจ (Dependability)
- ความร่วมมือ (Co-operation)
- ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness)
- ความขยันหมั่นเพียร (Laudatory)
- ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
- ทักษะคติต่องาน (Attitude)
- การทำงานสม่ำเสมอ (Attendance)
- การตรงต่อเวลา (Punctuality)
- เคารพกฎระเบียบ (Adherence to Company Regulation)

3. **ประเมินความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge)** หมายถึง ประเมินความรู้ที่เกี่ยวกับงาน รวมถึงความสนใจที่จะขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์กับงานด้วยปัจจัยที่ใช้ในการประเมินได้แก่

- ความรู้ในงาน (Job Knowledge)
- ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge)
- ความรู้ในเรื่องการขายและให้บริการ (Selling and Service Knowledge)
- ความสามารถในการใช้เครื่องมือ/เครื่องใช้ในการทำงาน (Ability to use equipment/tools)
- ทักษะในการทำงาน (Working Skills)
- ทักษะในการบริหาร (Managerial Skills)

4. **ประเมินศักยภาพ (Potential)** หมายถึง ประเมินความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน เช่น ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภักดี ความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดัน และบุคลิกลักษณะ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานนี้ บางองค์กรอาจใช้แนวคิดในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting) เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ซึ่ง Locke ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมขององค์กรในการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยที่การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานนี้จะมีผลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน”¹⁵

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ว่า “การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ของ องค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ของส่วนงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลเพื่อให้ทุกส่วนงานและพนักงานทุกคนมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”¹⁶

กล่าวโดยสรุปการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดจะมีลักษณะที่เป็นตัวเลขชัดเจน มีขอบเขตระยะเวลาในช่วงสั้น ๆ และสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ เช่น “เพิ่มผลผลิต 5 % ในเวลา 1 ปี” จากเป้าหมายนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการวางแผนดำเนินงาน โดยความร่วมมือของหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อสิ้นกำหนดเวลาตามที่ระบุในเป้าหมาย หัวหน้างานก็จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดนั้นเป็นมาตรฐานในการวัด ว่าบรรลุตามที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ด้วยวิธีนี้จะเห็นได้ว่าการวัดผลงานมากกว่าที่จะวัดบุคลิกภาพส่วนบุคคล¹⁷

จากการผลการศึกษาพบว่า เพื่อที่จะให้การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล จำเป็นที่จะต้องจูงใจพนักงานยอมรับในเป้าหมายนั้น โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของตน และเป้าหมายนั้นจะต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป อีกทั้งต้องพึง

¹⁵ James W. Walker, *Human Resource Strategy* (New York : McGraw-Hill, Inc., 1992), p. 279

¹⁶ สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล, *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน* (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 5. (อัครา)

¹⁷ James W. Walker, *Human Resource Strategy*, p. 281

ระลึกไว้เสมอว่า การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานต้องไม่เกิดจากการกดขี่บังคับ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับ และทำให้การตั้งเป้าหมายไม่ประสบผลสำเร็จในที่สุด¹⁸

วัตถุประสงค์ของการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

1. เพื่อเชื่อมโยงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลเข้ากับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

กระบวนการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

กระบวนการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ซึ่งมีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ให้ครบทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. กำหนดผลงานที่คาดหวังสำหรับแต่ละงานร่วมกัน
3. กำหนดผลงานที่คาดหวังสำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล
4. นำผลงานที่คาดหวังมากำหนดเป็นผลการปฏิบัติงานที่จะได้รับการประเมิน
5. กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicator)
6. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
7. กำหนดวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

¹⁸ ธนชัย ยมจินดา, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2536), หน้า 234.

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติได้มีการกำหนดและคิดค้นแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นแตกต่างกันหลายแบบ แต่ละแบบก็มีลักษณะพิเศษมีความเหมาะสมและมีข้อจำกัดแตกต่างกัน ซึ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นใช้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มี 5 แบบ ดังนี้¹⁹

1. แบบการให้คะแนน (Check List Rating System)

มีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงาน โดยจะมีการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคคลปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ เช่น ใช่-ไม่ใช่ มาก-ปานกลาง-น้อย และหมายเหตุ เป็นต้น แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ ดังตัวอย่างในตารางที่ 1

¹⁹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2536).

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแบบฟอร์มวิธีการประเมินผลแบบตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก

รายการ	๕	๒๕
1. เขาเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม		
2. เขาสนใจงานดี		
3. เขาสนับสนุนลูกน้อง		
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ		
5. เป็นคนมีอารมณ์แน่นอน		
6. เขาสนใจปัญหาของคนอื่น		
7. เขาเป็นคนมีระเบียบ		
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี		
9. เขาเป็นคนรักษาเวลา		
10. เขาเป็นคนรับผิดชอบ		

วิธีนี้ข้อความที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้เลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของบุคคลที่กำลังพิจารณา

1.2 การบังคับให้เลือก (Forced-Choice) มีหลักการเช่นเดียวกับวิธีการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด บางกรณีอาจมีมากกว่านี้ ข้อความทั้ง 4 ข้อจะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ร้ายอีก 2 ข้อความ ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดีเพียง 1 ข้อความ และแง่ร้ายอีก 1 ข้อความ คือเลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุดและมีคุณสมบัติน้อยที่สุด ดังตัวอย่าง

มาก	น้อย	
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อความข้อ 1 และข้อ 2 เป็นประเภทแง่ดี ส่วนข้อ 3 และข้อ 4 เป็นแง่ร้าย จะต้องเลือกข้อ 1 หรือ ข้อ 2 เพียงข้อเดียว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่คนงานมีมากที่สุด และเลือกอีก 1 ข้อความจากข้อ 3 หรือข้อ 4 ที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของพนักงาน จากการเลือกมาทั้งสองข้อจะทำให้สรุปผลได้ว่าพนักงานมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งการคำนวณผลออกมาจะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะไม่มีโอกาสรู้ได้เลยว่าในแต่ละข้อจะมีน้ำหนักในการให้คะแนนอย่างไร เพื่อป้องกันอคติในการพิจารณา

ผลดีของวิธีนี้ก็คือก่อให้เกิดอคติน้อยกว่าวิธีประเมินโดยกราฟเพราะผู้ประเมินไม่สามารถจะเลือกแต่ทางที่เดียว ข้อความในแต่ละข้อจะสัมพันธ์กัน แต่ผลเสียก็คือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก การเก็บรักษาให้เป็นความลับตลอดไปเป็นเรื่องยาก และเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะเข้าใจ

2. แบบพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scale)

วิธีนี้เป็นวิธีเก่าแก่และใช้กันมากโดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุด ในแต่ละช่องจะมีให้เลือกกว่าทุกคุณสมบัติของพนักงานที่เรากำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด การกำหนดคุณสมบัติสำคัญในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละงาน โดยทั่วไปมักแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ และความสามารถทำงานด้วยตนเองได้
- คุณสมบัติของงานฝ่ายบริหาร ได้แก่ ความสามารถในทางวิเคราะห์ ความถูกต้องในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความมั่นคงทางอารมณ์ และวิสัยทัศน์ เป็นต้น

สำหรับลักษณะของมาตราส่วน มี 2 ลักษณะ คือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) และมาตราส่วนต่อเนื่อง (Continuous Scale) ซึ่งทั้งสองลักษณะจะวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ มาตราส่วนต่อเนื่อง ความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติของแต่ละระดับจะเท่ากัน สำหรับมาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง จะมีลักษณะเป็นคำบรรยายสั้น ๆ ในแต่ละระดับ โดยที่สเกลไม่มีการเลื่อนขึ้นหรือลง ทำให้ผู้ประเมินต้องอ่านคำบรรยายอย่างรอบคอบก่อนให้ความเห็น ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 2 ตัวอย่างมาตราส่วนแบบไม่ต่อเนื่อง

ความรู้เกี่ยวกับงาน				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ขาดความรู้ในงาน อย่างมาก	มีความรู้ในงาน ระดับที่น่าพอใจ	สามารถเรียนรู้ งานได้ทุกอย่าง	มีความรู้ในงาน ดีมากในทุกแง่	มีความรู้ในงาน ดีมากและเรียนรู้ งานได้ดียิ่ง

ตารางที่ 3 ตัวอย่างมาตราส่วนแบบต่อเนื่อง

ทัศนคติ				
0	5	10	15	20
ไม่มีความ สนใจในงาน และชอบบ่น	ไม่ปฏิบัติตาม คำสั่งของ หัวหน้า	สนใจงาน ยอมรับฟัง ความเห็นของ เพื่อนร่วมงาน	กระตือรือร้น ในการทำงาน	กระตือรือร้น ในงานเอาใจใส่ และใฝ่หาความรู้ดี

3. แบบบรรยายอิสระ (Free From Essay)

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใดๆ ก็ได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเนื่องจากข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นความจริงหรือไม่เป็นความจริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

การประเมินวิธีนี้ให้ประโยชน์ ถ้าหากผู้ประเมินบรรยายข้อมูลได้ตรงกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ผลการประเมินที่ได้รับก็จะมีความเที่ยงตรง ดังนั้น ส่วนใหญ่การประเมินแบบนี้มักจะใช้ในกรณีที่ต้องการพัฒนาหรือโยกย้ายพนักงาน โดยต้องการความเห็นจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้นั้น หรือนำไปใช้เพื่อประกอบกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น วิธีการประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale)²⁰

4. แบบจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Appraisal)

วิธีนี้อาศัยแนวคิดที่ว่า การจะรู้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดจะต้องอาศัยผลการทำงานของพนักงานผู้นั้นที่เกิดขึ้น โดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่งเพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผล โดยตรงต่อความสำเร็จหรือความบกพร่องในงานที่ทำ ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดีเมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณาว่าคนใดเคยกระทำการใดไว้เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน

วิธีนี้อาจไม่ใช่เทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ฉะนั้น จึงมีลักษณะคล้ายกับเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผลเสียของวิธีนี้คือ พนักงานอาจมีความรู้สึกหวาดระแวง

5. แบบประเมินผลความสำเร็จของงาน (Target Setting Method/Appraisal by Result)

เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินจากผลงานเป็นหลัก วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้ มีดังนี้

²⁰หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์, “ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะจังหวัดลำปาง”, การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2540, หน้า 22.

5.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนิการร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

5.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา ในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะแนวว่าวัตถุประสงค์ควรจะเป็นอย่างไรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.3 หาข้อสรุปสำหรับมาตรการที่ใช้วัดหรือประเมินการปฏิบัติงาน

5.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนิการร่วมกันในการประเมินผลงานของแต่ละคนโดยอาศัยมาตรการและวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำกันเป็นครั้งคราว ปีละหลาย ๆ ครั้ง

5.5 ผู้บังคับบัญชาคำเนิการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ จะต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้างต้น

5.6 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยแต่จะมีส่วนอย่างมากในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

5.7 การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลักและไม่พิจารณาถึงการกระทำของแต่ละคน

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญของวิธีนี้ การพิจารณาวัตถุประสงค์จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ และต้องให้ทุกคนร่วมมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นในด้านการบริหารองค์กรและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงานและอาจทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ได้ ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางส่วนก็เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติการณ์ ดังนั้น จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่มีดังนี้²¹

²¹ สุเมธ วงศ์บุญชัย, การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร, 2542). หน้า 6. (อค์สำเนา)

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดหรือจิตวิทยา (Psychological Blocks) ลักษณะนิสัย และปัจจัยอื่น ๆ โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.1 การประเมินโดยมีผลกลาง ๆ (Central Tendency) ความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากผู้ทำหน้าที่ประเมินผล ทำการประเมินโดยให้คะแนนผู้ถูกประเมินทุกคนอยู่ในระดับกลาง ๆ หรือใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยบางประเภท เช่น อิทธิพลทางการเมืองภายในองค์กร การขาดทักษะในการประเมินผล การไม่มีระยะเวลาเพียงพอในการประเมิน หรือการไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลให้บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานได้รับผลการประเมินที่สูงเกินกว่าความเป็นจริง ในทางตรงข้ามบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับการประเมินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นแก่ผู้ถูกประเมินและอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งอาจมีผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

1.2. การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recency Error) เกิดจากผู้มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินผลจากเหตุการณ์หรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่กระทำในช่วงระยะเวลาสั้นหรือเหตุการณ์ที่เพิ่งจะเกิดขึ้นโดยไม่คำนึงถึงการกระทำทั้งหมดของบุคคลที่ผ่านมาในอดีต ส่งผลให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องและไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของบุคคล ประการสำคัญถ้าผู้ถูกประเมินผลทราบว่าผู้ประเมินมีข้อผิดพลาดในการประเมินโดยให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ใกล้ตัวก็จะปฏิบัติงานในช่วงแรกที่ใกล้การประเมินผลเท่านั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

1.3. การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการประเมินผลงานนั้นจะไม่สามารถแยกผู้ถูกประเมินที่มีและไม่มีความสามารถออกจากกันได้โดยยุติธรรม โดยที่การกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไปส่งผลให้ผลการประเมินออกมาต่ำกว่าความเป็นจริง ทำให้บุคคลส่วนใหญ่จะไม่สามารถผ่านมาตรฐานที่ประเมิน จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถปกติออกจากบุคคลที่ไม่มีความสามารถ ในทางตรงข้ามการกำหนดมาตรฐานที่ต่ำเกินไปส่งผลให้

ผลการประเมินที่ได้สูงเกินความเป็นจริง โดยบุคคลส่วนใหญ่สามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนด จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถและไม่มีความสามารถออกจากกันอย่างชัดเจน

1.4. การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect) เกิดจากการที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกของคนที่มีผลต่อลักษณะหรือพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของบุคคล เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความเชื่อว่าคนเรียบร้อยสามารถที่จะทำงานได้ดี ดังนั้น เมื่อนาย ก. เป็นบุคคลที่มีความเรียบร้อย ก็สมควรที่นาย ก. จะต้องปฏิบัติงานได้ดี ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของนาย ก. เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

1.5. การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling-Based Bias) เกิดจากการที่ผู้ประเมินปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัว เช่น ความชอบ ความไม่ชอบ ความลำเอียง มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการประเมินผล โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับความชอบพอเป็นพิเศษจากผู้ประเมินจะได้รับคะแนนการประเมินผลที่ดีกว่าบุคคลอื่น ส่วนบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม

1.6. การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (Comparative Rater) เกิดจากการที่ผู้ประเมินเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมิน โดยมีความรู้สึกที่ผู้ถูกประเมินไม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติมา ส่งผลให้ผู้ประเมินมองเห็นข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมากกว่าข้อดี และประเมินผลงานออกมาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสร้างความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

1.7. การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of Service) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงานมากเกินไป โดยมีความเชื่อว่าพนักงานที่มีอายุงานสูงสมควรที่จะมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อในลักษณะนี้ส่งผลให้บุคคลที่มีอายุงานสูงได้รับประโยชน์ในการประเมินผล ทั้งที่ในความเป็นจริงบุคคลบางคนที่ปฏิบัติงานมานานอาจปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามสมมติฐาน

1.8. การมีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype) เกิดจากความเชื่อในลักษณะร่วมระหว่างคุณลักษณะเฉพาะบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น เชื้อชาติ ความเชื่อ ศาสนา สีผิว รูปร่าง และอาชีพ เป็นต้น จะมีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่แสดงลักษณะอย่างนั้น ส่งผลให้เกิดอคติในการประเมินผล

2. ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะถูกออกแบบมาไม่เหมาะสม (Poorly Designed) ความยากของปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปสรรคทางด้านเทคนิค (Technical Pitfalls) ได้แก่²²

2.1 การให้คำนิยามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลไม่ชัดเจน (Ambigue) หรือคลุมเครือ (Bagueeness) ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันออกไปและนำไปใช้แตกต่างกัน เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผล ความไม่ชัดเจนในที่นี้รวมถึงระดับที่ใช้ในการประเมินด้วย เช่น ดี ดีมาก มีความแตกต่างกันอย่างไร เป็นต้น

2.2 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างวัดค่าเป็นตัวเลขได้ยากหรือประเมินค่ายาก เช่น ทักษะ (Attitude) ความซื่อสัตย์ (Loyalty) และบุคลิกลักษณะ (Personality) ซึ่งส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการบรรยาย จึงทำให้ไม่สามารถจะแสดงให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

2.3 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานมักจะถูกประเมินให้มีคะแนนออกมาสูงถ้าเป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาเงินเดือน แต่ถ้าเป็นการประเมินเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานก็มักจะถูกประเมินออกมาโดยพยายามเน้นที่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดไม่ชัดเจนอาจทำให้การเลือกวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลไม่ถูกต้อง การใช้ข้อมูลต่าง ๆ ไม่สมบูรณ์เป็นผลให้การประเมินผลไม่เที่ยงธรรม เพราะเทคนิคและข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่างย่อมแตกต่างกันออกไป

2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำไปใช้แตกต่างกัน หรือใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อประเมินพนักงานในหลายตำแหน่งจึงอาจขาดความแม่นยำและเกิดความบกพร่องในการประเมินได้เช่นกัน

²² ชลิตา ศรีมณี , การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : หจก.คุณพินอักษรกิจ, 2528), หน้า 196.

3. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ได้แก่ ความไม่เข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน การไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน เป็นต้น ซึ่งบางครั้งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดให้มีการอบรมหรือมีวิธีสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจในระบบและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี อันจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้

การสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน

การสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน หรือการแจ้งผลการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายได้ทราบว่าตนเองได้ทำงานดีมากน้อยเพียงใดในช่วงเวลาที่ผ่านไป และเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงการทำงานรวมทั้งการพัฒนาพนักงานแต่ละรายด้วย²³

การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและมีความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนการจัดเตรียมข้อมูล การดำเนินงานและการติดตามผล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและประโยชน์สูงสุดในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการแจ้งผลการประเมิน คือ

- เพื่อเป็นการแจ้งผลการทำงานให้ผู้รับการประเมินทราบ
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงข้อสงสัย รับฟังปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา

²³ สุเมธ วงศ์บุญชัย, การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร, 2542). หน้า 7. (อัครสำเนา)

- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลใช้วางแผนงานในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชา

- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงาน

วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน มี 3 ลักษณะ คือ ²⁴

1. แบบชี้แจง-ชักจูง (Tell and Sell)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินโดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบโดยตรงและยื่นข้อคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ พยายามหาเหตุผลมาอธิบายและชี้แจงให้กับผู้ถูกประเมินคล้อยตาม ผู้ประเมินพร้อมที่จะโต้แย้งหรือหักล้างเหตุผลของผู้รับการประเมิน การแจ้งผลการปฏิบัติงานลักษณะนี้ เหมาะสำหรับการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีความคิดเห็น และต้องการคำแนะนำจากหัวหน้างาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

2. แบบชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินโดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบพร้อมกับถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน โดยสรุปความเห็นต่าง ๆ จนเป็นที่พอใจของผู้รับการประเมิน และไม่ได้แย้งกลับ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน การแจ้งผลการประเมินลักษณะนี้เหมาะสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความคิดเห็น

3. แบบแก้ปัญหา (Problem Solving)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน แผนและเป้าหมายในการทำงาน

²⁴ สุเมธ วงศ์บุญชัย, การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร, 2542). หน้า 8. (อัครสำเนา)

โดยที่ หัวหน้างานรับฟังและให้ความเห็นพร้อมทั้งหาแนวทางปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพนักงานยินยอมและมีความพึงพอใจ

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้

การนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้นั้น กระทำได้หลายทางขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่ากระทำเพื่ออะไร ซึ่งสามารถแยกได้ ดังนี้²⁵

1. การกำหนดค่าตอบแทน เป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ ที่เห็นได้ชัดเจนคือ ใช้ในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปีและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้เงินเดือนเหมาะสมกับความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมีความเป็นธรรมสมเหตุสมผลมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งรวมถึงการโยกย้ายตำแหน่ง และการลดตำแหน่งด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทมากในเรื่องนี้ จะให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทำให้การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมกล่าวคือ สามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรแล้ว ยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพ ลักษณะเด่นและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนอีกด้วยว่าพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปได้หรือไม่เพียงใด

3. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน วิธีนี้มักนำไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรม พัฒนาพนักงานและการวางแผนอาชีพ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความตื่นตัว กระตุ้นความสนใจในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากขึ้น

4. การเลิกจ้าง ใช้ในกรณีที่ค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เป็นที่พอใจ เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายที่ควรใช้หลังจากที่ได้กระทำทุกวิถีทางเพื่อให้โอกาสพนักงาน

²⁵ เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532). หน้า

ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเสียก่อน แต่ปรากฏเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าพนักงานไม่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้

นอกจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้ด้านอื่น ๆ เช่น กระตุ้นการพัฒนาตนเองของพนักงาน การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพ การวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ การกำหนดอัตรากำลังคน การส่งมอบงานเมื่อเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาระบบงาน²⁶

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เห็นกันโดยทั่วไปก็คือการนำเอาผลของการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้นั้นมุ่งไปที่การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่ง หรือปรับเงินเดือนประจำปี เป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาของ เดล โยเคอร์ (Dale Yoder)²⁷ โดยพบว่า

- ใช้เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	66.0	เปอร์เซ็นต์
- ใช้เพื่อการขึ้นเงินเดือน	63.2	เปอร์เซ็นต์
- ใช้เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม	61.3	เปอร์เซ็นต์
- ใช้เพื่อการบำรุงขวัญ	61.3	เปอร์เซ็นต์
- ใช้เพื่อดูความสามารถ	52.8	เปอร์เซ็นต์

²⁶ หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์, "ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงไฟฟ้าแม่เมาะจังหวัดลำปาง", การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2540, หน้า 36.

²⁷ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1962), p. 361.