

บทที่ 2

หลักการ แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ตามหลักเหตุผลที่ว่าองค์กรควรจะใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management – HRM) ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย การวางแผนและจัดหาทรัพยากรมนุษย์, การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์, และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่เดิมกิจการต่าง ๆ จะให้ความสนใจแต่จะจ้างคนงานที่ดีที่สุด แต่ไม่สามารถป้องกันการลาออกจางานของลูกจ้างได้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยใหม่ จึงได้หันไปศึกษากระบวนการว่าด้วยการธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated Human Resource Management) ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ซึ่งเมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ก็จะมีการทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงทดลองงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบขีดความสามารถของพนักงานใหม่ และมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะบรรจุพนักงานที่มีคุณภาพเป็นพนักงานประจำต่อไป การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่า องค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูล

ประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง หรือควรให้พ้นจากสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด

ในบทนี้จะได้ทำการศึกษาถึงประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ ความหมาย และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบต่างๆ

2.1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรกการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่คนงานทำได้ เพื่อให้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ.1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Robert Owen ซึ่งได้ให้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย New Lanark ในสกอตแลนด์ สมุดบันทึกลักษณะนั้น บันทึกรายงานของคนงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินคนงานจากทั่วไปยั้งดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่ยุติกันแพร่หลายภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดิลล์ สกอต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (Man-to-Man Rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำเอาวิธีการประเมินแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคล และผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจมีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน ช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920-1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ เรียกว่า Merit Rating Programs ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนคนงานรายชั่วโมง โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ (Factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (Degree) และการให้คะแนน (Points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ

ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Merit Rating ที่ใช้ประเมินคนงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลง เนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงบทบาท และความสำคัญของพนักงานระดับสูงซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะ Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal โดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นที่ไปตามนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้น อยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลอื่น ๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น จึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (Trait) หรือบุคลิกภาพ (Characteristic) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ Rensis Likert ใน New Pattern of Management และศูนย์วิจัยทางสังคมศาสตร์ค้นพบว่า วิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของคนงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย โดย Likert ได้เสนอให้ใช้วิธีการประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แทนวิธีการประเมินแบบเดิมที่เน้นคุณลักษณะของบุคคล ต่อมาได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อเขียนของ Peter Drucker ใน The Practice of Management ได้มีส่วนผลักดันให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารงานแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (result Based Approach) (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2546 :9-10)

2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้อย่างมากมาย ดังนี้

Stephen and Mary (อ้างใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546:135) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน รวมทั้งเป็นวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐาน

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546: 229) ให้ความหมายว่า การประเมินผลงานหมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลงานในอนาคต

ธีระวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541:162) ให้ความหมายว่า การประเมินการทำงาน เป็นการประเมินระดับของการทำงานในปัจจุบันที่มีศักยภาพ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจ ในด้านทรัพยากรมนุษย์

Robert (วุฒิพงษ์ ยศธาสูโรดม, 2546:10) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีมอบหมายงานกับผู้ปฏิบัติ เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่แต่ละฝ่าย คาดหวังจากอีกฝ่ายหนึ่งและมีการบรรลุสิ่งที่คาดหวังได้ดีเพียงใด

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่ กำหนดอย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐาน ของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทาง ปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2546 :12)

2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่ คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการ ประเมินการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป มีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2546 :13-14)

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่ พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและ ปลดออกอย่างมีเหตุผล และความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่อง ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้ พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้าง และรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานใน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชา และพนักงานใช้ความพยายาม

ร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบ และความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใด และเมื่อใดอีกด้วย

2.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2546:2) ได้อธิบายความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้

ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะทำการให้หน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้างเพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2546:14) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดชั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งทำกัเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนด โครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กร ใฝ่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม
7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ด้านอื่น ๆ เช่น การแนะและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนด อัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

2.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2546:21) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

จากการศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. วิธียึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก
2. วิธียึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก
3. วิธียึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก
4. วิธีผสมผสาน (เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ)

2.7 เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบต่าง ๆ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach)

ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธีคือ

1.1. วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)

เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งแต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits Characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมินไว้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นระดับ หรือคะแนนเรียงตามลำดับ โดยอาจกำหนดเป็นระดับคะแนนโคด ๆ หรือมีคำอธิบายรายละเอียดของคะแนนควบคู่กันไปด้วยก็ได้บนแกนมาตราส่วน (Scale) โดยทั่วไปมักกำหนดคะแนนเริ่มจากน้อยไปหามาก ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่า อยู่ในช่วงใดก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวบรวมคะแนนของคุณลักษณะต่าง ๆ ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน จากการศึกษาค้นพบว่า โดยมากคุณลักษณะหรือ

คุณสมบัตินี้ใช้ในการประเมินมักแยกออกเป็น 12 หัวข้อหรือ 12 ด้านด้วยกัน ซึ่งทั้งหมดจะครอบคลุมเพื่อการวัดผลงานใน 2 ลักษณะ คือ คุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติได้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ชื่อ.....แผนก.....วันที่.....		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี
1.	ปริมาณงาน ปริมาณงานที่ควรทำได้ในสภาวะปกติ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	คุณภาพงาน ความครบถ้วน ประณีต และความถูกต้อง ของงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ความรู้เกี่ยวกับงาน มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานหรือปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ตาราง 1 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบให้คะแนนตามมาตรฐาน

1.2. วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklist Method)

วิธีนี้เรียกง่าย ๆ ว่า “แบบรายการตรวจสอบ” หรือ “แบบทำเครื่องหมาย” เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน แบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist) ในแบบการประเมินแบบนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุดแล้วนำคะแนนในหัวข้อต่าง ๆ มารวมกันในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณ ทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่น

ชื่อ.....แผนก.....วันที่เข้าทำงาน.....						
ตำแหน่ง.....ฝ่าย.....เงินเดือนปัจจุบัน.....						
ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัว คูณ	คะแนน ที่ได้
	ดีมาก	ดี	ปาน กลาง	ไม่ ค่อยดี		
	4	3	2	1		
1. ความรอบรู้ในงาน						
2. ความขยันขันแข็ง และเอาใจใส่ในงาน						
3. ความคิดริเริ่ม						
4. ความรอบคอบ						
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง						
6. ความสม่ำเสมอในการทำงาน						
7. ความเข้มแข็งอดทน						
8. ความเคารพเพื่อฟังกฎระเบียบ						
9. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย						
10. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท						
11. สุขภาพ						
12. ความประพฤติทั่วไป						

ตาราง 2 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก

2) แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่าการประเมินแบบนี้จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี (Favorable) และอีกสองข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (Unfavorable) คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินได้ทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกัน สำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

มาก	น้อย	ข้อความ
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ตาราง 3 ตัวอย่างแสดงข้อความในการประเมินผลโดยวิธีทำเครื่องหมายบังคับเลือก

1.3. วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)

เป็นวิธีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แบ่งเป็น

1) การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรียงไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด ซึ่งหากดูอย่างผิวเผินจะเป็นวิธีที่ง่ายเพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่ถ้าหากว่าการทำการจัดลำดับนี้จะต้องทำในกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้ว การจัดลำดับก็จะเป็นเรื่องที่ยากอย่างยิ่ง ในทำนองเดียวกัน การจัดลำดับในส่วนต้นและปลายซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุด อาจจะสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งที่อยู่ในกลุ่มของพนักงานตรงช่วงกลาง ๆ (ของกลุ่ม) ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่า ใครเหนือกว่าใครนั้น นับเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเช่นเดียวกัน

แต่หากจะสามารถกระทำให้ดีขึ้นก็ควรจะเป็นวิธีที่เรียกว่า “การจัดลำดับที่อีกวิธีการหนึ่ง” (Alternative Ranking) ซึ่งตามวิธีนี้จะทำโดยให้ผู้ประเมินคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อยๆ เป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

ให้พิจารณาจากรายชื่อที่มีอยู่กับท่านโดยดูในแง่ของคุณภาพของเขา ถ้าหากรายชื่อใดที่ท่านไม่สามารถพิจารณาคุณภาพของเขาได้ ก็ขอให้ขีดชื่อออกไป จากนั้นขอให้เลือกชื่อของบุคคลที่ท่านเห็นว่า “มีคุณภาพสูงสุด” ออกมา แล้วใส่ชื่อดังกล่าวในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 ข้างล่างนี้ โดยกรอกจากบรรทัดแรกที่หัวข้อหมายเลขที่ 1 จากนั้นให้ขีดรายชื่อของคนที่ออกจากรายชื่อที่มีอยู่ เมื่อเสร็จขั้นตอนแรกแล้ว ให้เริ่มต้นไปพิจารณารายชื่อใหม่หมดโดยกลับไปดูรายชื่ออีกครั้งหนึ่ง แล้วให้ตัดรายชื่อบุคคลซึ่งท่านเห็นแล้วว่ามีความพ่ายน้อยที่สุด เมื่อได้แล้ว ให้ใส่ไว้ในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 ที่ลำดับต่ำสุดที่เส้นลำดับที่ 20 แล้วให้ขีดชื่อบุคคลนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่

หลังจากนี้ จากรายชื่อที่เหลืออยู่ในมือท่าน ให้คัดเลือกคนที่มีความพ่ายสูงสุดออกมาอีกแล้ว ให้ใส่ชื่อในช่องกลุ่มที่หนึ่งในบรรทัดเลขที่ 2 ให้ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆจนได้ชื่อคนใส่ในทุกบรรทัดจนครบ

ช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 (ดีที่สุด)	ช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 (แย่ที่สุด)
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

ตาราง 4 การประเมินแบบจัดลำดับที่ (Ranking) ของบริษัท EXXON

2) แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงอันดับ 1,2,3 ตามลำดับจนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้วิธีหยิบยกปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงานความคิดริเริ่ม บุคลิกของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน บางคนอาจดีเด่นบางเรื่องดีกว่าบางเรื่อง ก็ต้องถ่วงดุลกันของแต่ละคน แล้วจึงจัดอันดับในที่สุด งาน

บางประเภทอาจจะถือคุณลักษณะสำคัญเพียงอย่างเดียว แล้วเปรียบเทียบกันเฉพาะเรื่องนั้นก็ง่ายในการจัดอันดับ

การจัดอันดับคนในกลุ่มเช่นนี้มีข้อพึงระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น เพราะเปรียบเทียบกันไม่ได้ ถ้าหากขนาดกลุ่มต่างกันมาก หรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน

3) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง กล่าวคือในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้

สมมุติว่ามีคนอยู่ 5 คน ก ข ค ง และ จ ให้เปรียบเทียบระหว่าง ก กับ ข, ค, ง และ จ ให้รู้ว่าใครดีกว่ากัน จากนั้นก็เปรียบเทียบระหว่าง ข กับ ค, ง และ จ ค เปรียบเทียบ ง และ จ และสุดท้าย ง เปรียบเทียบกับ จ สมมุติผลของการเปรียบเทียบเป็นคู่ปรากฏดังกล่าว

(1) เปรียบเทียบ ก กับคนอื่น ๆ

ก ดีกว่า ข

ก ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ก

ก ดีกว่า จ

(2) เปรียบเทียบ ข กับคนอื่น ๆ

ข ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ข

จ ดีกว่า ข

(3) เปรียบเทียบ ค กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า ค

จ ดีกว่า ค

(4) เปรียบเทียบ ง กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า จ

สรุปผลออกมาตามลำดับ ดังนี้

ง ลำดับที่ 1

ก ลำดับที่ 2

จ ลำดับที่ 3

ข ลำดับที่ 4

ค ลำดับที่ 5

ตามตัวอย่างจะเห็นได้ว่า จะต้องทำการเปรียบเทียบกัน 10 ครั้ง ซึ่งอาจอาศัยสูตร
คำนวณดังนี้

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

N เป็นจำนวนคนงาน

การพิจารณาในแง่ “คุณภาพของงาน”

เมื่อเปรียบเทียบ กับ	ชื่อผู้ถูกประเมิน				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		-	-	-	-
ข	+		-	+	+
ค	+	+		-	+
ง	+	-	+		-
จ	+	-	-	+	
นาย ก. ได้รับการจัดอันดับสูงสุด					

การพิจารณาในแง่ “ความคิดริเริ่ม”

เมื่อเปรียบเทียบ กับ	ชื่อผู้ถูกประเมิน				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		+	+	-	-
ข	-		-	-	-
ค	-	+		+	-
ง	+	+	-		+
จ	+	+	+	-	
นาย ข. ได้รับการจัดลำดับสูงสุด					

หมายเหตุ : + หมายความว่า “ดีกว่าอีกคนหนึ่ง”

- หมายความว่า “ด้อยกว่าอีกคนหนึ่ง”

ให้สรุปจำนวนเครื่องหมาย + ของแต่ละช่องเพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

ซึ่งก็คือ นาย ก. และ นาย ข. ตามลำดับ สำหรับแต่ละปัจจัย

ตาราง 5 การประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

4) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าวโดยปกตินิยมกำหนดว่า ในแต่ละแผนกจะมีคนดีที่สุดไม่เกิน 10% ดีรองลงมา 20% พอใช้หรือปานกลาง 40% ค่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุง 20% และต่ำหรือใช้ไม่ได้ 10%

1.4. วิธีแบ่งชั้น (Grading)

วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมิน แล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดสาหะพากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี บางแห่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ถึง 5 และให้คำจำกัดความว่าแต่ละชั้นหมายความว่าอย่างไร ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในชั้นใด ก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ การประเมินวิธีนี้คล้ายคลึงกับการประเมินวิธีให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)

1.5. วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดสาหะพายาม ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง อุปนิสัยใจคอ ฯลฯ โดยผู้ประเมินจะให้คะแนน ในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือ ถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดี ก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตนัยนั่นเอง

งานธุรการและงานบริหาร (ของข้าราชการอังกฤษ)

รายงานคุณลักษณะและผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพ (ทำเครื่องหมายในกรอบที่ต้องการ)

1. ความรับผิดชอบ

หมาย
เหตุ

- แสวงหาและยอมรับความรับผิดชอบ 1
 - ตลอดเวลา
 - เต็มใจยอมรับความรับผิดชอบ 2
 - ยอมรับความรับผิดชอบตามที่จำเป็น 3
 - มักจะเสนอเรื่องที่ดีตัดสินได้เอง 4
 - เลี่ยงความรับผิดชอบ 5
2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3. การติดต่อกับประชาชน

สมรรถภาพ

4. ความเข้าใจลึกซึ้ง

5. ความคิดเสริมสร้าง

- คิดหนทางแก้ปัญหาได้ดีเสมอ 1
- โดยทั่วไปให้ความคิดเห็นที่มีคุณค่า 2
- วิธีแก้ปัญหาของเขามักใช้การได้ 3
- มักจะไม่กระทำการที่เสริมสร้าง 4
- ไม่สามารถตอบโต้สถานการณ์ใหม่ 5

6. วิจารณ์ญาณ

ตาราง 6 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

ผลการปฏิบัติหน้าที่

7. ผลงาน

- ปริมาณงานที่ทำดีเด่น 1
- ทำงานได้มาก 2
- ผลงานเป็นที่พอใจ 3
- ทำงานได้น้อยกว่าที่คาดหวัง 4
- ผลงานไม่เป็นที่เพียงพอเป็นประจำ 5

8. คุณภาพของงาน

9. ความสามารถแสดงออกมาในการเขียน

ตาราง 6 วิธีแบ่งชั้น (Grading) (ต่อ)

ชื่อ.....กอง.....แผนก.....

ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า
 ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
1. ความละเอียดถี่ถ้วน	5	4	3	2	1	
2. การปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1	
3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	10	8	6	4	2	
4. ความอดทนพยายาม	5	4	3	2	1	
5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
6. การตัดสินใจและแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	
7. ความสุภาพ เรียบร้อย การควบคุมอารมณ์	5	4	3	2	1	
8. ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1	
9. ความคิดริเริ่ม หาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น	10	8	6	4	2	
10. การต่อสู้หาวิถีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนตามที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย	10	8	6	4	2	

ตาราง 7 การประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
11. ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน	10	8	6	4	2	
12. ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดีและอื่น ๆ ใ้ทำงานสำเร็จลุล่วง	5	4	3	2	1	
13. ความสามารถในการสอนแนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	10	8	6	4	2	
14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน	5	4	3	2	1	
15. ปริมาณ	5	4	3	2	1	
รวม	100	80	60	40	20	
คะแนน 90% - 100% ดีเยี่ยม		รวม.....คะแนน				
คะแนน 60% - 70% ปานกลาง		คิดเป็นร้อยละ.....				
คะแนนต่ำกว่า 40% ควรแก้ไขด่วน		คะแนน 71% - 89% ดี				
		คะแนน 40% - 59% ควรหาทางปรับปรุง				

ตาราง 7 การประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) (ต่อ)

- หมายเหตุ :
1. ข้อ 11,12 และ 13 ใช้สำหรับบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้า
 2. การให้คะแนนมาตรฐานตามลำดับ คือ

ชั้นจัตวา	อันดับ 1-2	คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
ชั้นจัตวา	อันดับ 3-พิเศษ	คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
ชั้นตรี	อันดับ 1-2	คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
ชั้นโท	อันดับ 1-2	คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
ชั้นโท	อันดับ 3-ชั้นเอกอันดับ 1	คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
 3. คะแนนเฉลี่ย ดีเยี่ยม ควร ได้ขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น
 คะแนนเฉลี่ย ดีและปานกลาง ควร ได้ขึ้นเงินเดือน 1 ขั้น
 คะแนนต่ำกว่าระดับปานกลาง ไม่ควรให้ขึ้นเงินเดือน

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach)

ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธีคือ

2.1. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

วิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปถกเถียงและพิจารณาพร้อมกับผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชา มักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินโดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปถกเถียงหรือแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

วิธีการ ก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา หรือผู้รับการประเมินแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ โดยจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกซึ่งมีรายการที่จัดทำขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการจดบันทึก การบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะบันทึกทั้งในแง่ที่ประสบความสำเร็จ และในแง่ที่ผลงานล้มเหลว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำในลักษณะคล้ายกับบันทึกประจำวัน คือ บันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น เพราะอาจลืมได้หากจะจำไว้บันทึกในภายหลัง

	ชื่อผู้รับการประเมิน : นาย ก.	
วัน เดือน ปี	รายการ	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
29 ม.ค. 2549	ก.	ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายด่วนพิเศษ

รายละเอียด : จดหมายด่วนพิเศษมาถึงในเวลาไล่เลี่ยกับจดหมายแม่สีธรรมดา แทนที่ นาย ก. จะดำเนินการกับจดหมายด่วนโดยทันทีทันใด กลับรอเอาไว้แจกจ่ายพร้อมกับจดหมายธรรมดา

ตาราง 8 ตัวอย่างการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

ตัวอย่างนี้เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางไม่ดี สำหรับในทางดี ก็ใช้การบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน ถ้าจะให้ดีควรใช้สีของการ์ดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก

2.2. วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)

สาระสำคัญของวิธีนี้ คือ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งในการบรรยายอาจเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขตเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นได้โดยอิสระ แต่ในบางหน่วยงานก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่นจุดบกพร่องของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปรับปรุงตนเองทางด้านใดบ้าง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้นลดขั้นหรือโยกย้ายหรือไม่

2.3. วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J. B. Probst จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับบริหาร และนอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ด้วย ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาลักษณะพฤติกรรม หรือบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมายลงในช่อง

นำหนักตามที่กำหนด จากนั้นจึงรวมคะแนน ก็จะได้คะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้ารายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเอา ทำเครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น
1	2	3	
			เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แก่เกินทำงาน
			พิกุลเล็กน้อย
			พิกุลมาก
			ไม่เอาใจใส่
			พุดมากเกินไป
			หลงตัวเอง
			ทำงานเป็นทีมดี
			ทำงานเป็นทีมไม่ได้
			เป็นนักวิจารณ์
			เป็นปฏิปักษ์กับคนที่ติดต่อ
			ทำตัวน่านับถือบ่อย ๆ
			ร่าเริงแจ่มใส
			อ่อนโยน
			ฯลฯ
			หมายเหตุ
			เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานไว้มากที่สุดเท่าที่จะมีในการทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในด้านดี และในด้านไม่ดีและใช้ประเมินได้กับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ กัน

หมายเหตุ : ช่อง 1 : นำหนักน้อย ช่อง 2 : ปานกลาง ช่อง 3 : นำหนักมาก

ตาราง 9 ตัวอย่างการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

2.4. วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple Appraisal หรือ Group Rating)

วิธีนี้เป็นวิธีประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบ คือ

1. หัวหน้างาน 2 – 3 คน ซึ่งรู้ถึงการทำงานของคนงานเป็นอย่างดี ต่างก็ประเมินผลงาน และส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลการประเมิน หรือ
2. มีการอภิปรายงานของคนงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลา (บางกรณีเป็นการประชุมคนงานเองหรือส่งผู้แทนคนงานเข้าประชุม) ที่ประชุมเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของคนงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมนี้มักจะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคนงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมินโดยหัวหน้างานขั้นต้น การมาทำงาน สม่าเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีนี้ ต้องพิจารณาปัจจัยที่จะหิบบยกขึ้นมาประเมินเสียก่อนพิจารณาเนื้อหาของแบบรายงาน การประเมิน และมีการสัมภาษณ์ระหว่างหัวหน้างานขั้นต้นและคนงาน เพื่อการปรับปรุงงานต่อไป

วิธีนี้ได้มีการนำไปใช้คัดแปลงต่าง ๆ กัน ขึ้นตอนที่ทำกันทั่วไปและถือว่าจำเป็น คือการตรวจสอบผลการประเมินของกลุ่มอีกชั้นหนึ่งโดยหัวหน้าระดับสูงขึ้นไป

2.5. วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

วิธีนี้ได้รับการดัดแปลงแก้ไขโดย Henry W. Shilton มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (Participation) ในการประเมิน
2. การประเมินสมาชิกในกลุ่มทีละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ (Secret Ballot)
3. ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด
4. ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน
5. ผลการประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ตัดสิน
6. วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เน้นเรื่องการมีส่วนร่วม (Participation) ของพนักงานทุกระดับในการประเมินเช่นเดียวกับวิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน

2.6. วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

วิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co - Workers) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีบ่อยครั้งที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลของการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริงมักจะปรากฏว่าการประเมิน โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินนี้แตกต่างกับวิธีอื่น ๆ เช่น เมื่อมีตำแหน่งหัวหน้างานว่างลง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานอยู่แล้วเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ได้ทันที ฯลฯ

2.7. วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-Appraisal หรือ Self-Rating)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองนี้ เป็นวิธีการที่ให้พนักงานหรือคนงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงาน สำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น คำถามเหล่านี้ได้ตกลงกันกำหนดขึ้นหรือคนงานอาจถือคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน ข้อจุดบันทึก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์ แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างาน ข้อจุดบันทึก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์ แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างาน ซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงานในทำนองเดียวกันไว้ พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่า สำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็นต่าง ๆ ในการประเมินจนประเด็นประนีประนอมกันแล้ว ผลการประเมินที่ประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติคนงาน

2.8. วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)

วิธีนี้มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยคนงานเป็นเรื่องสำคัญ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญ หัวหน้าคิดพิจารณาผลงานปัจจุบันและงานในอนาคตของคนงานในการทำงานประจำวัน หัวหน้างานและคนงานติดต่อกัน โดยปกติและมีการพบปะสัมภาษณ์กันเป็นประจำตามเวลาที่กำหนดไว้ หัวข้อที่จะอภิปรายกันระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ จุดหมายของงาน การแสดงการยอมรับผลงานดีที่ปรากฏ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เสนอแนะ โดยทั้งสองฝ่าย ข้อตกลงเรื่ององค์ประกอบของงานที่สำคัญที่สุด การทำความเข้าใจกระจ่างในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับคนงานแต่ละคน

2.9. วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Field Review Method)

วิธีนี้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (Personnel Department) จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียมคำถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นที่พอใจหรือไม่? แง่ใดบ้าง? ทำผิดพลาดอะไรบ้างและมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง? เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร? เป็นต้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้ว จึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

2.10. วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง จากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพบุคคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินตามวิธีนี้ บุคลากรที่เป็นที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่รวมกันประมาณ 2 – 3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้อง หรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริง ๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำโดยเอกเทศ หรืออาจให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ถูกประเมินจะต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การประเมินผลแบบนี้ ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้านการสอบประวัติส่วนบุคคล ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต ให้เล่นเกมธุรกิจ ให้แบบฝึกหัดเกี่ยวกับการค้นหาข้อเท็จจริง การวิเคราะห์เฉพาะเรื่องทดสอบภาวะผู้นำ ทดสอบการตัดสินใจและทดสอบทางจิตวิทยาด้วย โดยกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรอบรู้ หรือมีประสบการณ์ซึ่งจะคอยสังเกตบันทึกการปฏิบัติงานทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพ (Potential) ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตลอดระยะเวลาที่มาอยู่ร่วมกัน หลังจากนั้นกลุ่มผู้ประเมินจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง

2.11. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)

วิธีนี้บางครั้งเรียกว่า Behavioral Expectation Scales (BES) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ และยังไม่แพร่หลายมากนัก โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

วิธีนี้จะกระทำโดยให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำเอาผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นก็จะกระทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) นั่นคือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาอื่น (ที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงาน) ให้เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน หลังจากนั้นก็จะมีการทดลองตรวจสอบ เพื่อดูว่าการประเมินดังกล่าว นั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

ผลงานดีเยี่ยม	7	-
		- โดยเหตุที่ารู้ถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงินคนนี้ควรจะสามารถเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาผิดและรายการที่มีได้ใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	-
		- ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่า พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของที่ราคาเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
		- ท่านจะเชื่อใจได้ว่า พนักงานคิดเงินคนนี้สามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่เบอร์ 303 ถึง 2 ½
ผลงานค่อนข้างดี	5	-
		- กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้องคิดค่าภาษีหรือไม่

ตาราง 10 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS)

ผลงานปานกลาง ไม่ดีไม่เลวเกินไป	4	- - เมื่อขณะที่ทำการเช็คอย่างรวดเร็ว พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิดราคาค่าส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน 15 อย่างได้เสร็จทันในเวลาที่กำหนด (ตามไฟสัญญาณ)
ผลงานค่อนข้างเลว	3	- - ท่านจะพบได้ไม่ยากว่า พนักงานคิดเงินไปถามลูกค้า สิ่งของที่เขารู้ราคานั้นควรจะมียุทธศาสตร์อย่างไร - ในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่า เขาชอบที่จะพูดคุยกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินอีกคนหนึ่ง โดยกินเวลานาน ๆ
ผลงานเลว	2	- - เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลงกลางคัน ทั้ง ๆ ที่ยังมีคนเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่
ผลงานเลวมาก	1	-

ตาราง 10 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตรฐาน (BARS) (ต่อ)

2.12. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

วิธีนี้พัฒนามาจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) เนื่องจากวิธีการประเมินแบบ (BARS) มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน ไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเหตุการณ์ที่ได้จากการสังเกตการณ์ของผู้ประเมิน ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน เป็นแนวทางเดียวกันกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน ดังนั้น จึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS) ขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนาแบบ (Scales) ของมาตราส่วน (Format) และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้ สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

1. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ดูแลรักษาทรงสัตว์ให้สะอาดโดยไม่ต้องมีคำสั่งหรือบอกกล่าว

ไม่เคย

เสมอ

1

2

3

4

5

2. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ จัดเตรียมอาหารสำหรับสัตว์แต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง

ไม่เคย

เสมอ

1

2

3

4

5

3. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่มีระดับขั้นเงินเดือนต่ำกว่าเมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือ

ไม่เคย

เสมอ

1

2

3

4

5

การปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่มีประสิทธิผล

1. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ กล่าววาจาดูหมิ่นสบประมาทลูกค้าของสวนสัตว์

ไม่เคย

เสมอ

1

2

3

4

5

2. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ไม่ได้ปิดกรงสัตว์เมื่อทำความสะอาดเสร็จแล้ว

ไม่เคย

เสมอ

1

2

3

4

5

3. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ลืมจัดเตรียมน้ำสำหรับให้สัตว์กิน

ไม่เคย

เสมอ

1

2

3

4

5

หมายเหตุ : ในแบบประเมินจริงจะไม่มีกรแบ่งกลุ่มเป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล

ตาราง 11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS)

แสดงตัวอย่างหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดูแลสัตว์ (Animal Keeper) ทั้งการ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือ วัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)

ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 7 วิธี คือ

3.1. วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

วิธีการประเมินตามผลงานเป็นวิธีที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น Result Centred Method, Target Setting Method, Mutual Goal-Setting, Work Planning and Review, Objective and Goal-Setting Procedure หรือ Management by Objective เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่งซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
3. กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

บริษัท.....	
ชื่อ.....	
แผนก.....	
ผลการปฏิบัติงาน [<input type="checkbox"/> ดีเยี่ยม [<input type="checkbox"/> ดีมาก [<input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ [<input type="checkbox"/> ไม่น่าพอใจ รายละเอียดของงาน ความสำเร็จหลังจากการประเมินครั้งที่แล้ว..... เป้าหมาย..... ความสนใจด้านการพัฒนาอาชีพ..... จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน..... การบรรจุทดแทน/จุดหมายของตำแหน่ง.....	
ลงชื่อหัวหน้างาน	
ลงชื่อ.....	

ตาราง 12 การประเมินตามผลงาน

3.2. วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index)

วิธีนี้ถือหลักการประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว (ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน) เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละงาน แล้วกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ เมื่อรวมจากหลาย ๆ งานก็จะกลายเป็นกลุ่มชี้ที่เป็นตัวเลข (Numerical Index) เพื่อใช้สำหรับวัดผลงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังตัวอย่าง เช่น Meidan (1980) กำหนดตัวชี้ที่จะใช้ประเมินผู้จัดการฝ่ายการตลาดว่าได้แก่ ยอดการขาย ยอดเงินที่จัดเก็บได้ ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และยอดกำไร ตัวชี้เหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการปกครองเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย และตัวแปรทางการตลาดต่าง ๆ เช่น ระดับราคา การส่งเสริมงาน ตัวชี้ที่จะใช้ประเมิน ได้แก่ ผลผลิต อัตราการขาดงาน เป็นต้น

3.3. วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)

วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index) แต่แทนที่จะใช้เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้ ซึ่งจะแสดงเป้าหมายอย่างรวม ๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดการปฏิบัติงานชัดเจนกว่า โดยการระบุเงื่อนไขที่ผู้อำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่า “ดี” เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมใดบ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีอะไรที่เป็นตัวชี้หรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative Standards) ซึ่งอาจจะใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

ขั้นตอนสำคัญที่สุดของวิธีการนี้คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีใช่เป็นการต่อรองในแบบ “คำสั่งจากเบื้องบน” หรือ “ข้อเสนอจากเบื้องล่าง” แต่จะเป็นไปในลักษณะการพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์และข้อมูลด้านต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันค้นหาเป้าหมายและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนการกำหนดระดับของความสำเร็ที่จะเป็นไปได้ (ดังตัวอย่างการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนายตรวจงานฝ่ายผลิต)

ในระยะสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมาพบปะกันเพื่อพิจารณาว่า ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตกลงกันไว้อยู่ในระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเสนอแนวทางแก้ไข ในขั้นตอนการสัมภาษณ์นี้เองที่ทั้งสองฝ่ายจะได้มีโอกาสทบทวนดูว่า สมควรที่จะปรับหรือเพิ่มเติมมาตรฐานที่จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไปหรือไม่

งานหลักตามหน้าที่	งานของนายตรวจงานฝ่ายผลิต จะอยู่ในระดับดีเมื่อ :
1.งานด้านความปลอดภัย	ก. จัดให้มีการประชุมเพื่อความปลอดภัยทุกครั้ง ตามตารางการประชุมที่บริษัทกำหนดไว้ ข. ควบคุมให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎแห่งความปลอดภัย ค. ตรวจสอบดูแลความเรียบร้อยภายในหน่วยงาน ตามรายการตรวจเช็คทุก ๆ เดือน ง. หากตรวจพบจุดบกพร่องอันอาจเป็นสาเหตุให้เกิดอันตราย จะต้องดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 5 วัน จ. จัดทำรายงานประจำเดือนเกี่ยวกับความปลอดภัย เสนอผู้บังคับบัญชาภายในวันที่ 5 ของทุก ๆ เดือน
2.งานควบคุมด้านค่าใช้จ่าย	ก. ควบคุมอัตราความสูญเสียของผลผลิตให้ต่ำกว่าร้อยละ 2 ของยอดผลผลิตทั้งหมด ข. จัดทำข้อเสนอและการลดค่าใช้จ่ายต่อเดือน และต้องนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ค. ควบคุมค่าใช้จ่ายการทำงานล่วงเวลาไม่ให้เกินร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายค่าแรงทางตรง ง. ควบคุมจำนวนค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Overhead Cost) ให้อยู่ในงบประมาณ จ. มีการวางแผนการบริหารด้านเงินเดือน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ฉ. จัดให้มีคณะทำงานอย่างน้อยปีละ 2 ชุด เพื่อศึกษาหาวิธีการแก้ไขปัญหาการสูญเสียทางด้านการผลิต ช. เพิ่มอัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ให้สูงขึ้นร้อยละ 1 ในช่วงระยะเวลาทุก ๆ 6 เดือน

ตาราง 13 นายตรวจงานฝ่ายผลิต (Production Foreman)

งานหลักตามหน้าที่	งานของนายตรวจงานฝ่ายผลิต จะอยู่ในระดับใดเมื่อ :
3. งานพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	ก. กำหนดแผนการให้คำแนะนำและฝึกอบรมพนักงานใหม่ ข. การทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละครั้ง ค. จัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุก 3 เดือน เพื่อตรวจสอบว่ามีการพัฒนางานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ง. มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ตาราง 13 นายตรวจงานฝ่ายผลิต (Production Foreman) (ต่อ)

3.4. วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Production Records)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) ซึ่งต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่คนงานได้ปฏิบัติ และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์หรือเดือนกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้จากวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว (Time and Motion Studies) เข้าช่วย

3.5. วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อนาทีของพนักงานพิมพ์คิดว่าพิมพ์ได้ดีก็ค่า แตกต่างจากวิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Production Records) ซึ่งใช้กำหนดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือนหรือหนึ่งปีในการจดบันทึกปริมาณงานที่พนักงานทำได้

3.6. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลแล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเร็วอย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มิมีผลงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มิมีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

3.7. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง และการประเมินมุ่งพิจารณาผลงาน โดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล ดังเช่นพิจารณาว่างานเป็นที่พอใจหรือไม่ ถ้าไม่เป็นที่พอใจทำไมจึงปรากฏผลเช่นนั้นและจะมีทางแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นได้อย่างไร เป็นต้น

อันที่จริง วิธีนี้ตรงกับแนวปฏิบัติโดยปกติประจำวันของหัวหน้างานอยู่แล้ว กล่าวคือในการทำงานปกติหัวหน้าก็เปรียบเทียบกับงานที่คนงานทำได้ กับงานที่เขาคาดหวังจะให้ทำเสร็จอยู่เป็นประจำ ในการประเมินแบบนี้หัวหน้างานจะระบุประเภทงานแต่ละอย่างที่มีมอบหมายให้ทำ หรือระบุชื่อโครงการที่คนงานมีส่วนต้องทำ และประเมินผลตามคำอธิบายที่ระบุ เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี หรือดีกว่าเกณฑ์ เต็มที่ ทำได้เต็มที่ พอใช้ได้แต่ต้องแก้ไขปรับปรุง (ให้ดูคำวิจารณ์เพิ่มเติม) ใช้ไม่ได้ และในที่สุดสรุปโดยย่อไว้ทำรายงานและมีเนื้อที่เหลือให้หัวหน้างานวิพากษ์วิจารณ์ รายละเอียดเกี่ยวกับงาน และหลังจากนั้นมีการสัมภาษณ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินด้วย

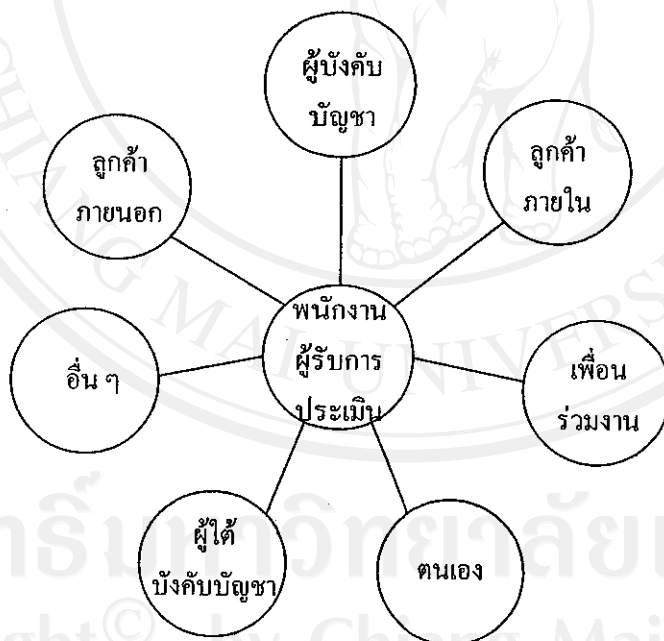
3.8. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกัน ระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผน (Planning System) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหาร และพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงของการประเมิน ฯลฯ

หมายเหตุ : วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานอื่น ๆ ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาในหัวข้อถัดไป

3.9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid System) อีกประเภทหนึ่งที่มีแนวโน้มให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ของพนักงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธี ทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จซึ่งได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating) วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน (Peer Rating) วิธีประเมินตนเอง (Self Rating) รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย ได้แก่ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ลูกค้าภายนอก (External Customer) ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) เป็นต้น (ดังแผนภูมิ)



ตาราง 14 แผนภูมิแสดงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

3.10. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่งที่มีความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้น การบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นวิธีการประเมินที่พัฒนาจากวิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงานที่ ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งมี ข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในแง่ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กรในอื่นที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมี การพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อประเมินผลความสำเร็จของ องค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถเจริญเติบโต แข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

2.8 การวางระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลองกรณ์ มีสุทธา (2546:189-199) กล่าวถึงการวางระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและการ เตรียมการอย่างรอบคอบ ซึ่งนอกจากจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินแล้ว ในบางกรณีอาจต้องได้รับการสนับสนุนจากสหภาพแรงงานของ องค์กรนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน ดังนั้นแนวทางการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมี ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนและการเตรียมการ (Planning & Preparation)

1.1. การสำรวจสภาพปัจจุบัน

ขั้นตอนนี้คล้ายกับการวางแผนดำเนินงานทั่ว ๆ ไป โดยต้องมีการสำรวจสภาพ ปัจจุบันเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานใช้อยู่ในปัจจุบัน

1.2. การพิจารณาผู้เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่จะรับผิดชอบ การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถดำเนินงาน ไปตามขั้นตอนต่าง ๆ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้

- 2) ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของกิจการ มิฉะนั้นก็อาจไม่ประสบความสำเร็จ
- 3) ผู้บังคับบัญชาในสายงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภารกิจประจำอย่างหนึ่ง
- 4) พนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

1.3. การพิจารณาทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำโครงการอย่างหนึ่งจึงต้องพิจารณาหรือคาดคะเนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นในการดำเนินการด้วยว่ามีความพร้อมในการดำเนินการเพียงใด

1.4. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility Study)

เมื่อสำรวจสภาพปัจจุบันต้องดำเนินการสรุปผลและวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดการณ์ว่าจะมีผลกระทบต่อการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.5. พิจารณาเลือกระบบและระดับความยากง่ายของระบบ

การพิจารณาเลือกระบบขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร ความพร้อมขององค์กรที่จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ รวมทั้งผลเสียที่ตามมาในภายหลัง

1.6. การพิจารณากำหนดเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งประเด็นที่ควรคำนึงถึงมีดังนี้

- 1) มาตรฐานการปฏิบัติจะต้องกำหนด อยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์งานแต่ละประเภท
- 2) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) ควรมีการทดสอบเครื่องมือต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ
- 4) ควรมีการพิจารณาทบทวนเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 5) ควรจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.7. การพิจารณากำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ (Define Job Responsibility)
- 2) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set Goal) และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set Criteria)

2. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

เมื่อดำเนินการวางระบบการประเมินแล้ว ก็เป็นขั้นตอนการนำระบบไปปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1. การชี้แจงหรือปฐมนิเทศพนักงาน

การชี้แจงหรือการปฐมนิเทศพนักงานทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นสิ่งจำเป็นในกรณีที่ต้องการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เพราะอาจทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน การประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศ ทำให้พนักงานมีโอกาสซักถามปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ และมีความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน

2.2. การจัดฝึกอบรมแก่ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสูงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินจะสำเร็จผลด้วยดี จะต้องจัดให้มีการอบรมแก่ผู้บังคับบัญชาให้มีความรู้และทักษะตามความมุ่งหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้

2.3. การจัดเตรียมกระบวนการนำระบบออกใช้และบำรุงรักษา

สิ่งที่จะต้องจัดเตรียมก่อนที่จะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออกใช้และการบำรุงรักษาระบบ มีดังนี้

- 1) แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องกรอก
- 2) เจ้าหน้าที่ สำหรับให้ความรู้เกี่ยวกับระบบ
- 3) จัดทำเอกสารแนะนำเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Process)
- 4) เตรียมระบบการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานอีกชั้นหนึ่ง

3. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลระบบเป็นกิจกรรมหลังสุดที่จะต้องดำเนินการเมื่อนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออกใช้ปฏิบัติแล้ว เพื่อให้ทราบว่าระบบที่ได้กำหนดขึ้นมาใช้นั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไรบ้าง เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.9 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2546:3-7) ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดการต่อต้านทั้ง ๆ ที่มีความสำคัญและมีประโยชน์จากการสังเกตการณ์พบว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเหตุผล อาจจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไร้เหตุผล ดังเช่นเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ ปรากฏว่าผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับ ทำให้ผู้ประเมินเสียเครดิตเป็นผลทำให้การทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น

การประเมินไม่ใช่การวัดจึงไม่สามารถแสดงผลอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยบุคคลเป็นผู้ประเมินย่อมมีข้อผิดพลาดจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้ประเมินได้ไม่มีข้อพิสูจน์ใดเลยที่แสดงว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ทุกประการ

ผลการประเมินจะเบี่ยงเบนไปจากความถูกต้องเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งล้วนนำมาสู่ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน อาจประมวลสาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ 3 ด้าน ได้แก่

1. **วิธีการประเมิน** การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการหลายวิธีจึงต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้

ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินที่เกิดขึ้นได้ในหลายกรณี แต่ที่มีการระบุถึงเป็นส่วนใหญ่นี้

- 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ
- 2) กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไป ซึ่งมักจะมาเร่งทำการประเมินเมื่อใกล้เวลาจะพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี
- 3) หัวข้อการประเมิน หรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) ไม่ครอบคลุม
- 4) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน
- 5) ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) ระยะเวลาและความถี่ในการประเมิน

- 7) การประเมินขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้ประเมินไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินไว้เป็นรายงานผลการปฏิบัติงาน

ดังนี้

2. ผู้ประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินจะเกิดขึ้นต่าง ๆ กันในแต่ละกรณี มีการระบุถึง

- 1) ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน
- 2) ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน เพราะไม่ได้ศึกษาเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมิน
- 3) ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล
- 4) ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน
- 5) ประเมินโดยมีอคติลำเอียง
- 6) ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน
- 7) ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน
- 8) ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไป
- 9) ประเมินโดยใช้ตรรกะผิดวิธี เช่นเชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี เป็นต้น
- 10) ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม
- 11) ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน กล่าวกับผู้รับการประเมินจะโกรธเกลียด ไม่พอใจ จนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
- 12) ประเมินโดยกำหนดผลสรุปไว้ล่วงหน้าแล้ว

3. ผู้รับการประเมิน ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน สํารวจพบว่ามีหลายกรณี ดังนี้

- 1) ขาดความรู้และความเข้าใจแนวความคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) ไม่เห็นด้วยกับวิธีประเมิน
- 3) ผู้รับการประเมินบางคนไม่เข้าใจเหตุผล และความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สนใจแต่การขึ้นเงินเดือนเท่านั้น
- 4) ผู้รับการประเมินบางคนไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม
- 5) ผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อยที่เกิดความพึงใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง
- 6) ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รู้ผลการประเมินเป็นระยะ ทราบแต่ผลสรุป
- 7) ผู้รับการประเมินบางคนไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง เพราะได้รับการแจ้งผลที่ไม่สมบูรณ์

- 8) ผู้รับการประเมินบางคนนำผลการประเมินของตนไปเปรียบเทียบกับเพื่อน สนิทที่ทำงานลักษณะต่างกัน และเข้าใจว่าตนได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรม
- 9) ผู้รับการประเมินบางคนต้องการให้นำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย
- 10) ผู้รับการประเมินบางคน ไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้

2.10 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีฝ่าย การพนักงานที่ส่วนกลางของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัด วางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งพนักงาน เป็นข้อมูลในการจัดทำ แผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน และยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดดีและข้อที่ ควรปรับปรุงโดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน แล้วส่งให้คณะกรรมการตรวจ รับรองผลและทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และเมื่อประเมินครบ 2 ครั้งจะนำผลการประเมินไปใช้ ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้ง และเลื่อนระดับ แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นนโยบาย และไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผลการประเมิน ให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะยังไม่บรรลุผลสำเร็จ ในการนำไปใช้เท่าที่ควร เนื่องจากยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน นอกจากนี้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมี ความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนรับทราบปัญหาและจัดระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรก

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์การโทรศัพท์แห่ง ประเทศไทย ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สามารถ นำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและพัฒนาบุคคล ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ด้านบริหารบุคคล ประการที่สองเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะ และ ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบ

ของผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด แล้วเสนอผลไปยังผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ โดยผสมกันระหว่างวิธีประเมินตามมาตรฐานแบบถ่วงน้ำหนักและแบบเขียนคำบรรยาย โดยต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้ง และให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต สำหรับปัญหาพบว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินโดยการให้คะแนนสูง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินคือ การมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

ชโบล สุันตา (2545) ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของธนาคาร เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจะใช้หลักการประเมินผลแบบเปิด คือ ให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้ และกำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน โดยให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรก และรายงานต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้ประเมินในลำดับที่ 2 ธนาคารแห่งประเทศไทยประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัยได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมในการทำงาน และความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ จากการศึกษาดังปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือพบว่าปัญหาของผู้ประเมิน คือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน และผู้รับการประเมิน คาดหวังว่าจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน มากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงาน ในส่วนปัญหาของผู้รับการประเมิน พบว่าผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับและผู้รับการประเมิน และผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือ มาตรฐานการทำงาน

ณัฐวดี มุขนาท (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบ ประเมินผลแบบใหม่ที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบธรรมรัฐ โดย นำมาใช้ครบทุกสาขาเมื่อ พ.ศ. 2546 ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็น ระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการ ปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร 2) ผู้ตอบ แบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งาน ได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น 3) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติ ได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน 4) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็น ด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ช่วยให้ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยใน หัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการ ปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีด ความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบ แบบสอบถาม เห็นด้วยว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน น้อย