

## บทที่ 2

### หลักการ แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรนับตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Manpower Planning) การจัดสรรพนักงาน (Allocation) การจัดหาพนักงาน (Procurement) การพัฒนาพนักงาน (Development) การธำรงรักษา (Maintenance) หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของการพัฒนาพนักงาน คือการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากรและองค์กร หากพนักงานปฏิบัติงานดีและได้รับการประเมินผลงานด้วยวิธีที่ถูกต้อง เป็นธรรม ย่อมทำให้เขาพึงพอใจและปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป องค์กรสามารถใช้ระบบนี้ในการคัดเลือกคนดีมีความสามารถให้ทำงานกับองค์กรและพัฒนาพนักงาน ได้ด้วย

บทนี้จะทำการศึกษาถึงวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2.1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีเก่าแก่ที่ใช้กันทั่วไปสำหรับองค์กรเพื่อหาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปเหมาะสมเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจใช้ทั้งวิธีแบบเป็นทางการหรือแบบเป็นส่วนตัว (เสนาะ ดิยาว, 2516: 177) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเริ่มเกิดขึ้นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 ในระหว่างสงคราม วอลเตอร์ ดิล สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐฯ นำระบบการประเมินผลมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารในกองทัพ ระหว่างปี 1920 - 1930 โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มนำเอาโครงสร้างอัตราค่าจ้างอย่างยุติธรรมมาใช้กับพนักงานรายชั่วโมง นโยบายการขึ้นค่าจ้างยึดหลักผลงานที่ได้ปฏิบัติ ดังนั้น จึงเรียกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรมที่นำมาใช้จากปี 1920 - 1945 นั้น เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยปัจจัยความมากน้อยของคะแนนที่ให้ หรือเรียกว่า ระบบถ่วงน้ำหนัก (Point Plan) ระบบนี้ได้ถูกนำมาใช้มากขึ้น ระบบคุณธรรมและระบบคะแนนถ่วงน้ำหนักนี้คล้ายกันมาก เพียงแต่ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่นำมาประเมินด้วยระบบคุณธรรมเพิ่มขึ้นอีก นับจากปี

1950 เป็นต้นมา ได้มีการคิดวิธีการประเมินผลงานของพนักงานในอาชีพต่างๆ ขึ้น เช่น ช่างเทคนิค นักวิชาชีพ และตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่างๆ เป็นต้น การวางแผนโครงการพัฒนาการบริหารงาน อย่างเป็นทางการก็ได้แทรกเอาวิชาว่าด้วยการประเมินผลงานเข้าไปในหลักสูตรการอบรมด้วย ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับสูงได้วิวัฒนาการออกไปอย่างกว้างขวาง การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานในระดับล่าง เช่น คนงานทั่วๆ ไปในโรงงานยังคงใช้ระบบอาวุโส แต่อย่างไรก็ตามระบบคุณธรรมได้ถูกนำมาเป็นแนวพิจารณาปรับปรุงค่าจ้าง โบนัส และเลื่อนตำแหน่ง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534 :132 )

## 2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นในภาษาอังกฤษมักจะมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ เช่น Performance Review, Personnel Rating, Performance Evaluation, Performance Appraisal, Employee Appraisal, Employee Evaluation เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:251) ในส่วนของความหมายได้มีนักวิชาการและนักบริหารงานบุคคลได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

**Latham (1984: 87** อ้างใน เกศินี หงสนันท์, 2530:17) ให้ความหมายว่า การประเมินบุคคลเป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมในการบริหาร เป้าหมายที่ผู้บริหารแต่ละคน กำหนดและการใช้ทรัพยากร ขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

**Bellows (1961: 370** อ้างใน เรืองศักดิ์ ปานเจริญ, 2530:18) ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินคุณค่าของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ การประเมินนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นระยะ ๆ

**McGregor (1960: 77-78** อ้างใน เรืองศักดิ์ ปานเจริญ, 2530:18) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลที่ชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจะต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหนรวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

**จำเนียร จวงตระกูล (2531:14)** คือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชิ้นงานซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่า ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณและแบบ - อย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

**เสนาะ ตียาว์ (2532:187)** คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

**วิทยา ดำนัชรกุล (2546: 229)** หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอและการปฏิบัติกรใด ๆ ที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลงานในอนาคต

### 2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 99)** กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขให้บุคคลในองค์กรมีความตื่นตัวและปรับปรุงตนให้เหมาะกับงานอยู่เสมอ ส่วนฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2545:194-195) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปบ้างในแต่ละองค์การขึ้นกับจุดประสงค์ในการก่อตั้งองค์การนั้นๆ แต่โดยส่วนใหญ่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสม ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. เพื่อใช้ประกอบการจดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. เพื่อใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

#### 2.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534:30) อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาหวังที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นพนักงานที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่
2. องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่
3. องค์กรมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายขยับขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ ฉะนั้นจำนวนพนักงานจึงต้องมีการเพิ่มและมีการลดในตำแหน่งต่างๆ จุดนี้เององค์กรจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดต่างๆ
4. พนักงานต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด
5. พนักงาน เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเบื่อชา ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว เอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

## 2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 130-131) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลและมีประโยชน์ดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้ผู้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นๆ ขณะที่มีการประเมินผลและการทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งนั้น ก็อาจจะมีผลทำให้พนักงานคนอื่นๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวด้วยตนเอง การเข้ารับการศึกษาอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ หรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและผู้จัดการจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็งและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานด้วย

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลการปฏิบัติเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ พนักงานเหล่านี้ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจซึ่งกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเชื่อถือได้และเป็นสิ่งที่น่ากระทำเพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆ กัน

5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด เมื่อใดจึงจะขึ้น โดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่างๆ ที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมิน เมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน



จริงๆ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร ยิ่งกว่านั้นยังช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ

## 2.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลโดยทั่วไป จะประเมินจากการวัดความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และการปฏิบัติ (Psychomotor) แต่สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมุ่งตรงการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534: 136) ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (ณัฐพันธ์ เชนรัตน์, 2545: 203) วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546: 99-100) ได้แบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 วิธี คือ

1. การประเมินผลโดยตรง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ วิธีนี้มักใช้กับงานที่วัดได้ และมีการกำหนดงานที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไว้อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นงานที่วัดได้ยากก็ต้องอาศัยการพรรณนางาน (Job Description) และการเขียนมาตรฐานงาน (Standard of Performance) เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลโดยอ้อม เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาองค์ประกอบที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยมากเป็นการประเมินสมรรถภาพของพนักงาน เช่น ความรับผิดชอบต่องาน ความคิดริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์ การมาทำงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียร ความไว้วางใจ เป็นต้น จากนั้นจึงมีการวัดผลแต่ละองค์ประกอบ ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่ โดยให้ค่าออกมาเป็นคะแนน

3. การประเมินผลแบบผสม เป็นการประเมินผลโดยใช้ทั้งการประเมินผลโดยตรงและโดยอ้อมประกอบกัน ซึ่งทำให้ได้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานและได้ทราบไปถึงปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลไปถึงผลงานที่ปรากฏออกมาด้วย

## 2.7 เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีเทคนิคที่จะนำมาใช้หลายประการแตกต่างกัน  
 รัชชย สันติวงษ์ (2540: 202) ได้แบ่งเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ ดังนี้ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กับบุคคลหลายๆ คน
3. วิธีอื่นๆ

### 1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล

#### 1.1 การจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale)

พยอม วงศ์สารศรี (2534:138) กล่าวว่า การจัดอันดับคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินค่า  
 ของสถานการณ์หรือคุณลักษณะต่างๆ ออกมาเป็นระดับต่างๆ กัน

ลำดับขั้นในการสร้างมาตรการจัดอันดับคุณภาพ

1. ระบุนวัตกรรมที่ต้องการวัดอย่างชัดเจน
  2. เขียนรายงานพฤติกรรมที่สำคัญ
  3. สร้างมาตราวัด (Scale)
  4. เขียนคำสั่งการใช้
- ชนิดของมาตรการจัดอันดับ

**1.1.1 มาตรการจัดอันดับแบบพรรณนา (Descriptive Rating Scale)** มาตรการจัด  
 อันดับแบบพรรณนานี้จะเขียนคำบรรยายบอกระดับของคุณลักษณะนั้นๆ ไว้ว่าเป็นอย่างไร ระดับ  
 คุณลักษณะมักจะเขียนเป็นจำนวนคือ คือ 3, 5, 7 ระดับ เมื่อเลือกว่าคุณลักษณะของสิ่งนั้นตรงกับ  
 ระดับใดก็บันทึกเครื่องหมายลงที่ระดับนั้น

ตัวอย่าง ลักษณะท่าทีพนักงานมีลักษณะท่าทีต่องานอย่างไร

ไม่สนใจงาน	ไม่ทำตามคำแนะนำ	สนใจงาน	รักงาน	รักงาน ให้ข้อคิด
ชอบโอวยวาย	ไม่ระมัดระวัง	รับฟังความคิดเห็น	รักเพื่อน	แนะนำ
		คำแนะนำของผู้อื่น	รักบริษัท	ผู้ร่วมงาน

**1.1.2** มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลข (Numerical Rating Scale) มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้ทำขึ้น โดยให้รหัสตัวเลขสำหรับวัดลักษณะต่างๆ ของแต่ละบุคคล รหัสตัวเลขจัดขึ้นแทนคำบรรยาย เช่น ใช้ 1 หรือ 0 แทนสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นเลย 2 นานๆ จึงจะเกิดขึ้นสักครั้ง 3 เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว 4 เกิดขึ้นบ่อยๆ 5 เกิดขึ้นเป็นประจำ มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้จะมีประโยชน์เมื่อลักษณะต่างๆ หรือคุณภาพของสิ่งที่จะจัดอันดับสามารถแยกแยะขอบเขตจำนวนเป็นขั้นๆ

ตัวอย่าง ผู้ประเมินต้องการจัดอันดับความขยันของพนักงาน

มาตรการจัดอันดับอาจเป็นดังนี้

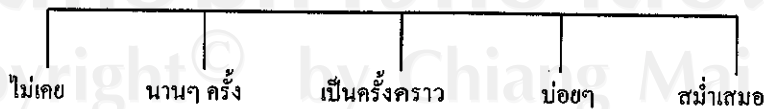
1. เริ่มทำงานทันทีเมื่อถึงเวลา	1	2	3	4	5
2. มีแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
3. รู้จักแบ่งเวลาในการทำงาน	1	2	3	4	5
4. ทำงานเสร็จทันเวลา	1	2	3	4	5

ผู้ประเมินก็จะกาเครื่องหมาย X ตรงจำนวนเลขที่พนักงานผู้นั้นมีพฤติกรรม

**1.1.3** มาตรการจัดอันดับแบบกราฟ (Graphic Rating Scale) มาตรการจัดอันดับแบบนี้จะถามคุณลักษณะใดก็จะเขียนคุณลักษณะนั้นไว้ มีระดับความเข้ม ความถี่ โดยแบ่งเป็นช่วงระดับ มีคำบรรยายอยู่ข้างได้ด้วย ผู้จัดจะต้องพิจารณาว่าพนักงานมีคุณลักษณะตรงกับช่วงระดับใดก็บันทึกสรุปในช่วงนั้น ซึ่งต่างจากมาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขตรงที่ใช้ค่าต่างๆ แทนรหัสตัวเลข

ตัวอย่าง ให้กาเครื่องหมาย ตรงระดับซึ่งพนักงาน ได้ปฏิบัติกิจกรรมการประหลุมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

1. พนักงานมีส่วนร่วมในการอภิปรายใช้ใหม่



2. พนักงานเสนอข้อคิดเห็นสัมพันธ์กับหัวข้อในการอภิปรายใช้ใหม่





**1.2 Forced – Choice** วิธีนี้มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ไขข้อเสียที่เป็นผลจากการใช้วิธีอื่น นั่นคือ ผู้ประเมินมักให้ค่าคะแนนค่อนข้างสูง ไม่กล้าให้ค่าคะแนนตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นความลำเอียงของผู้ประเมิน การให้คะแนนค่อนข้างสูงเกือบทั้งหมดนี้เอง ทำให้เป็นการยากในการตัดสินใจเลื่อนขั้นพนักงาน วิธี Forced – Choice จึงเป็นวิธีที่กำหนดให้มีกลไกอย่างหนึ่ง คือ ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกข้อความที่ระบุไว้ที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน โดยอาจจะมีเป็นลำดับในข้อความที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ ซึ่งมีการจัดกลุ่มเอาไว้ ซึ่งกลุ่มของข้อความดังกล่าวจะกำกับให้ผู้ประเมินไม่ด่วนตัดสินใจหรือใช้ดุลพินิจง่ายเกินไปที่จะประเมินไปในแง่ดีเท่านั้น หากแต่จะมีการจัดข้อความทั้งในแง่ดีและเลวที่จะบังคับให้ผู้ประเมินต้องเลือกโดยพิจารณาจากข้อความที่เหมาะสมที่สุดที่จะใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของพนักงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :258)

**1.3 การประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay Evaluation)** เป็นวิธีง่ายๆ ผู้ประเมินจะถูกมอบหมายให้บรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน ในบางหน่วยงาน การประเมินโดยเขียนการบรรยายอาจเป็นวิธีเดียวที่ใช้อยู่ แต่ส่วนมากใช้เพื่อประกอบกับการประเมินด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น ใช้ควบคู่กับวิธี Rating Scale โดยผู้ประเมินเขียนคำบรรยายสรุปผลของแต่ละ Scale ออกมา และให้ขยายความ การให้คะแนน หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่มีได้อยู่ใน Scale ดังกล่าว ในการใช้ควบคู่กับวิธีการอื่นๆ นี้ บางครั้งการเขียนคำบรรยายอาจจะเปิดกว้างให้เขียนได้มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางแห่งกลับมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ วิธีการเขียนคำบรรยายนี้เป็นวิธีที่ง่ายและสามารถนำมาใช้กับการประเมินโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ กัน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :258)

ภาพที่ 1 ตัวอย่างชุดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามวิธี Forced-choice

ก. บัญชีที่เกี่ยวกับงาน (พร้อมกับระบุตัวอย่าง ผลงานที่จำเป็น)	ไม่อาจ พิจารณาได้	ต่ำกว่า มาตรฐาน มาก	ต่ำกว่า มาตรฐาน	ได้พอดีกับ มาตรฐาน	สูงกว่า มาตรฐาน	สูงกว่า มาตรฐานมาก
1. ความรู้เกี่ยวกับงาน (ลึก ถูกต้อง และกว้าง) ขอให้ ระบุตัวอย่างพนักงานได้ แสดงความ รู้เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ของเขาอะไรบ้าง? ให้ พิจารณาทั้งคุณภาพและ ปริมาณของงาน					X	
2. การใช้ดุลพินิจและการ ตัดสินใจ (ดีต่อเนื่อง ถูกต้อง และมี ประสิทธิภาพ) พนักงานผู้นี้ได้มีความ- คิด ซัดแข็งและพัฒนาคำตอบได้ ถูกต้องและสมเหตุสมผล หรือไม่ ขอให้ชี้แจงให้เห็น ถึงวิธีการที่เข้าหน้าที่ผู้นี้ สามารถ จำ ประเด็น วิเคราะห์และเสนอข้อ แก้ปัญหาที่เหมาะสมกับ ปัญหา				X		
3. การวางแผนการจัดงาน (ตรงและเหมาะสมแก่เวลา และมีการคิดริเริ่ม) พนักงาน ผู้นี้ได้มีทักษะที่มองไกลไป กว่าความจำเป็นของงาน ปัจจุบันหรือไม่? เขาได้ แสดงความสามารถในการ สังเกตเห็นเหตุการณ์พิเศษที่ ผิดจากปกติหรือไม่?					X	

ภาพที่ 2 ตัวอย่างชุดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามวิธี Forced-choice

ข. มาตรฐานงาน				
ต่ำกว่า มาตรฐานมาก	ต่ำกว่า มาตรฐาน	ได้พอดีกับ มาตรฐาน	สูงกว่า มาตรฐาน	สูงกว่า มาตรฐานมาก
- ขาดความรู้ด้าน เทคนิคและความ รู้เกี่ยวกับงานอา- ชีพเป็นอย่างมาก - รู้เฉพาะขั้นตอน สำคัญหรือเรื่อง ใหญ่ๆ ของงาน เท่านั้น - การขาดความรู้ ทำให้มีผลกระท ทบต่อผลผลิต - จำเป็นต้องมีการ ตรวจสอบมากผิด ปกติ	- ความรู้ทางเทคนิค และงานอาชีพไม่ พอเพียงกับความ จำเป็นและต้องการ ของงาน - จำเป็นต้องใช้วิธี มอบหมายให้ทำ เฉพาะงานประจำ และต้องมีการรวบรวม ผลตลอดเวลา - จำเป็นต้องมีการ ควบคุมโดยใกล้ชิด	- มีความรู้ทางเทคนิค และงานอาชีพ พอเพียงสำหรับงาน - พยายามแสวงหา ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ งานและได้คำตอบ สำหรับการแก้ไข ปัญหาที่เหมาะสม - มีความรู้ที่เกี่ยว- ข้องสัมพันธ์กับงาน ที่ทำและหน้าที่งาน กว้าง - ติดตามพัฒนา- การใหม่ๆ ที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ได้ตลอดเวลา	- มีความฉลาด ภายในและมีความ สามารถนำออกมา ประยุกต์ใช้งานได้ - ติดตามที่พัฒนา การใหม่ๆ สำคัญใน แขนงอื่นที่เกี่ยวข้อง - สามารถแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ - การต่างๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ- ภาพ - มีความรู้กว้าง - ขวางเกี่ยวกับงาน อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แทบจะไม่ต้อง การ คำแนะนำหรือการ ช่วยเหลือใดๆ	- มีความรู้ความ- สามารถทางเทคนิค และอาชีพสูง มากเป็นพิเศษ - มีความลึกซึ้งใน งานที่ทำงาน สามารถปรับปรุง วิธีการทำงานให้ เป็นผลในทางประ หยัดทั้งกำลังคน และวัสดุสิ่งของ

**1.4 การบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives)** เป็นการประเมินตัวบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำงานให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด วิธีนี้ส่งเสริมให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ ในเชิงปริมาณออกมา และเมื่อถึงขั้นประเมินผล ก็จะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมาประเมินคู่กันถึงระดับความสำเร็จเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย การให้มาร่วมกันประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสประเมินผลงานของตนเองที่ได้ทำมาพร้อมกันไปด้วยว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ในกรณีที่ไม่ว่างประสบความสำเร็จก็สามารถอธิบายถึงเหตุผลที่ก่อให้เกิดปัญหา หลังจากที่ได้ชี้แจงเหตุผลของความสำเร็จและไม่สำเร็จแล้ว ก็จะมีการร่วมกันพิจารณา กำหนดเป้าหมายสำหรับช่วงระยะถัดไป ซึ่งจะได้มีการตกลงกันในขั้นของการประเมินดังกล่าวนี้ อีกครั้งหนึ่งสำหรับรอบการทำงานต่อไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :263)

**1.5 การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)** วิธีนี้มีการเตรียมข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในแง่ที่ดีที่สุดและในแง่ที่เลวที่สุดให้ปรากฏออกมา หัวหน้างานจะประกอบข้อความเหล่านี้จัดขึ้นเป็นกลุ่มๆ ซึ่งแตกต่างกันไป สำหรับงานแต่ละแห่งแต่ละตำแหน่ง

เมื่อได้แบ่งประเภทข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญแล้ว ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปดำเนินการวัดพนักงานแต่ละคน ในช่วงระยะเวลาของการประเมินนี้ ผู้ประเมินจะบันทึกเหตุการณ์ที่ดีที่พนักงานปฏิบัติได้ตามประเภทที่ได้จัดไว้ แล้วนำเอาผลของการประเมินนี้มาสรุปเมื่อหมดช่วงระยะเวลาของการประเมินผล วิธีนี้มีประโยชน์โดยเฉพาะการนำมาใช้ประกอบกับการประเมินโดยมีการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินจะสามารถช่วยลดทัศนคติที่เป็นอคติลงไปได้ ตามปกติ วิธี Critical Incident Technique มักจะนำมาใช้กับการประเมินที่หัวหน้างานทำการประเมินเองมากกว่าที่จะนำไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินระหว่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:264)

ภาพที่ 3 ตัวอย่างวิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญต่างๆ (Critical incidents) ของผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน

หน้าที่ที่กระทำต่อเนื่อง	เป้าหมาย	เหตุการณ์สำคัญ
การทำตารางเวลาการผลิตให้กับโรงงาน	เพื่อให้มีการใช้คน และเครื่องจักรในโรงงานอย่างเต็มที่และให้มีการส่งของตามใบสั่งได้ตรงเวลา	ได้จัดทำหมายกำหนดระบบการจัดการเวลาการผลิตใหม่ เขาสามารถลดใบสั่งซื้อที่เคยส่งช้าในเดือนก่อนลงไปได้ 10% และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรในโรงงานจากเดือนก่อน 20%
ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและของคงคลัง	ลดต้นทุนสินค้าลงเหลือ โดยสามารถมีสิ่งของในมือพอสำหรับการใช้	เขาปล่อยให้เกิดปัญหาสินค้าคงเหลือขาดมือ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดือนก่อน 15% และมีการสั่งอะไหล่ "ก" และ "ข" มากเกินไป 20% แต่กลับสั่งอะไหล่ "ค" น้อยเกินไป 30%
ควบคุมการซ่อมแซมเครื่องจักร	ป้องกันมิให้มีการต้องหยุดการผลิตเพราะเหตุเนื่องจากเครื่องจักรเสีย	จัดวางระบบซ่อมแซมเพื่อป้องกันการเสียหายของเครื่องจักรสำหรับโรงงานแทนระบบเก่า เขาสามารถป้องกันเครื่องจักรเสียโดยสามารถค้นพบข้อผิดพลาดของชิ้นส่วนที่ผิดปกติ

**1.6 Checklist และ Weighted Checklist** มีรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดของคุณศัพท์ หรือคำบรรยายความข้อความต่างๆ ซึ่งถ้าผู้ประเมินเชื่อว่าพนักงานผู้นั้นมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ ผู้ประเมินก็จะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความนั้นๆ แต่ถ้าหากไม่มีก็จะปล่อยให้ว่างไว้ จากนั้นก็จะมีการรวมคะแนนเป็นจำนวนเต็มออกมาว่าได้อย่างไร

เนื่องจากวิธีดังกล่าวเป็นวิธีที่ง่ายและมีการให้น้ำหนักในแต่ละหัวข้อเท่าๆ กัน ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาใหม่อีกขั้นหนึ่ง คือ มีการบันทึกน้ำหนักแต่ละรายการใน Checklist ด้วยวิธีการให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลที่คุ้นกับงานนั้นๆ เป็นอย่างมากเป็นผู้จัดเตรียมคำบรรยายความ ข้อความที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทำนองคล้ายๆ กับวิธี Critical Incident ดังกล่าว (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:264)



**1.7 Behaviorally Anchored Rating Scales** วิธีนี้ยึดถือตามวิธี Critical Incident บางครั้งเรียกว่า Behavioral Expectation Scales (BES) ซึ่งเป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาใหม่แต่ไม่มีการนำมาใช้มากนัก

วิธีการคือให้หัวหน้างานเขียนอธิบายเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น 5- 10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นก็จะกระทำเช่นเดียวกับวิธี Weighted Checklist นั่นคือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้หัวหน้าผู้บังคับบัญชาอื่น (ที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงาน) เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน สุดท้ายก็จะมีการทดลองตรวจสอบเพื่อดูว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

สำหรับลักษณะพฤติกรรมที่มีกรณีเฉพาะที่จะทำการวัดนั้น ได้มีนักวิชาการกำหนดขึ้นเป็นประการต่างๆ ที่จะนำมาประเมินการปฏิบัติงานได้ทุกแง่และกระทำได้กับทุกคน คือ การวัดในหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- ก. ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้หรือเข้ากับคนอื่นได้
- ข. การจัดองค์การและการวางแผน
- ค. การปฏิบัติต่อปัญหา
- ง. ความเชื่อถือได้
- จ. ความสามารถในการสื่อความ
- ฉ. ความสามารถในการปรับตัว
- ช. การเติบโต
- ซ. ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต
- ฌ. คุณภาพงานที่ทำ
- ญ. ความสามารถในการสอนงาน

วิธีนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีที่คล้ายกับวิธี Graphic Rating Scale ที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันตรงที่ว่า Scale ที่จัดทำขึ้นนั้นจะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นพื้นฐานสำหรับการช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:266)

ภาพที่ 4 ตัวอย่างวิธี Behaviorally Anchored Rating Scales เพื่อการประเมินการใช้ดุลพินิจและความรู้ของพนักงานในร้านขายของชำ

ผลงานดีเยี่ยม	7	-
	-	- โดยเหตุที่ได้รู้ถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาผิด และรายการที่มีได้ใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	-
	-	- ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของที่ราคาเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา
	-	- ท่านจะเชื่อใจได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่างๆ ตั้งแต่เบอร์ 303 ถึง 2½
ผลงานค่อนข้างดี	5	-
	-	- กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้องคิดค่าภาษีหรือไม่
ผลงานปานกลาง	4	-
ไม่ดีไม่เลวเกินไป	-	- เมื่อขณะที่ทำการเช็คอย่างรวดเร็ว พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิดราคาส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน 15 อย่าง ได้เสร็จทันในเวลาที่กำหนด (ตามไฟสัญญาณ)
ผลงานค่อนข้างเลว	3	-
	-	- ท่านจะพบได้ไม่ยากว่า พนักงานคิดเงินจะไปถามลูกค้าว่า สิ่งของที่เขาไม่รู้ราคานั้นควรจะราคาเท่าไร
	-	- ในความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่าเขาชอบที่จะพูดคุยกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินอีกคนหนึ่ง โดยกินเวลานานๆ
ผลงานเลว	2	-
	-	- เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้น
	-	- ลงกลางคัน ทั้งๆ ที่ยังคงมีคนเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่
ผลงานเลวมาก	1	

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กับบุคคลหลายๆ คน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:267-269) ได้แบ่งวิธีการประเมินพนักงานหลายคน เปรียบเทียบกับพนักงานอื่นๆ ที่ทำการประเมินและกระทำในครั้งเดียวกัน เป็น 3 วิธี คือ

**2.1 การจัดลำดับที่ (Ranking)** วิธีนี้ ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุด เรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด ซึ่งหากดูอย่างผิวเผินจะเป็นวิธีง่าย เพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่ถ้าจะทำการจัดลำดับนี้จะต้องทำในกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้ว การจัดลำดับก็จะเป็นเรื่องที่ยากอย่างยิ่ง ในทำนองเดียวกัน การจัดลำดับในส่วนต้นและปลาย ซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุดอาจจะสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งที่ในกลุ่มของพนักงานตรงช่วงกลางๆ (ของกลุ่ม) ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่าใครเหนือกว่าใครนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเช่นเดียวกัน

วิธีการจัดลำดับอย่างง่ายๆ นี้ ถ้าสามารถกระทำให้ดีขึ้นก็ควรจะเป็นวิธีการที่เรียกว่า "Alternative Ranking" ซึ่งวิธีนี้จะทำโดยให้ผู้ทำการประเมินคัดเลือกผู้ที่มีผลงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับที่สูงขึ้นมาเรื่อยๆ เป็นลำดับจนถึงตรงกลาง กล่าวคือ เป็นวิธีที่มีระเบียบให้มีการคั่นเอาจากแง่ดีที่สุดและเลวที่สุดเป็นลำดับเรียงเข้ามาเพื่อตัดปัญหายุ่งยาก โดยให้จุดที่ขัดแย้งในความคิดหรือไม่ดีนั้นออกไปก่อน เพื่อให้เหลือเฉพาะกลุ่มน้อยตรงกลางที่จะค่อยๆ กำหนดตามหลังเป็นลำดับๆ ตัวอย่างของบริษัท Exxon ตามภาพ การใช้วิธี Ranking Method นี้ ส่วนมากมักจะให้หัวหน้างานเป็นฝ่ายใช้เพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ก็อาจมีการอนุโลมที่จะให้ผู้ทำงานที่ทำงานร่วมกันนั้นประเมินผลของผู้ร่วมงานได้ด้วยเช่นกัน แต่มักจะเป็นวิธีต้องห้ามที่ไม่ควรนำไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ประเมิน

**2.2 Paired Comparison** เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาที่สามารถช่วยให้วิธี Ranking Method กระทำได้สะดวกง่ายขึ้นและถูกต้องยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในขั้นแรกที่สุดจะมีการแยกชื่อของบุคคลที่จะต้องถูกประเมินให้ออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแยกจากกัน หลังจากนั้นก็จะทำการประเมินโดยพิจารณาคนใดคนหนึ่ง ในแง่ที่จะเทียบกับคนอื่นๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมายบุคคลที่ตนมีความรู้สึกแสดงถึงในแง่ที่ดีกว่าหรือเลวกว่าอีกคนหนึ่งในเชิงเปรียบเทียบกัน เช่น การเทียบว่านาย A ดีกว่า นาย B และดีกว่า นาย C หรือเลวกว่า นาย E เป็นต้น

ภาพที่ 5 ตัวอย่างการจัดลำดับที่ Ranking

## แบบฟอร์มวิธีการประเมินผล

## แบบ “ Rating – Ranking Scale ”

ให้พิจารณาจากรายชื่อที่มีอยู่กับท่าน โยดูในแง่ของคุณภาพของเขา ถ้ารายชื่อใดที่ท่านไม่สามารถพิจารณาคุณภาพของเขาได้ก็ขอให้ขีดชื่อออก จากนั้นเลือกชื่อของบุคคลที่ท่านเห็นว่า “มีคุณภาพสูงสุด” ออกมา แล้วใส่ชื่อดังกล่าวลงในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 ข้างล่างนี้ โดยกรอกจากบรรทัดแรกที่หัวข้อหมายเลขที่ 1 และให้ขีดฆ่าชื่อของคนนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่ เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้แล้ว ให้เริ่มต้นไปพิจารณารายชื่อใหม่หมด โดยกลับไปดูรายชื่ออีกครั้งหนึ่ง แล้วคัดรายชื่อบุคคลซึ่งท่านเห็นว่ามีความพบน้อยที่สุด เมื่อได้แล้วให้ใส่ชื่อไว้ในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 ที่ลำดับค่าสุดที่เส้นลำดับที่ 20 แล้วขีดชื่อบุคคลนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่

หลังจากนี้ จากรายชื่อที่เหลืออยู่ในมือของท่าน ให้คัดเลือกคนที่มีคุณภาพสูงสุดออกมาอีก แล้วใส่ชื่อในช่องกลุ่มที่หนึ่ง ในบรรทัดเลขที่ 2 ให้ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย จนได้ชื่อคนใส่ในทุกบรรทัดจนครบ

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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาพที่ 6 การประเมินพนักงานตามวิธี the paired comparison method

การพิจารณาในแง่ “คุณภาพงาน”						การพิจารณาในแง่ “ความคิดริเริ่ม”					
ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน						ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน					
เมื่อได้เปรียบ เทียบกับนาย	ก	ข	ค	ง	จ	เมื่อได้เปรียบ เทียบกับนาย	ก	ข	ค	ง	จ
.....						.....					
ก		+	+	-	-	ก		-	-	-	-
ข	-		-	-	-	ข	+		-	+	+
ค	-	+		+	-	ค	+	+		-	+
ง	+	+	-		+	ง	+	-	+		-
จ	+					จ	+	-	-	+	

นาย ข ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

นาย ก ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

หมายเหตุ : + หมายความว่า “ดีกว่าอีกคนหนึ่ง” - หมายความว่า “แย่กว่าอีกคนหนึ่ง”

ให้ทำการสรุปจำนวนเครื่องหมาย + ของแต่ละช่องเพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

**2.3 Forced Distribution** วิธีนี้ลักษณะเป็นเช่นเดียวกับวิธี Rating หรือการให้เกรดตาม Curve กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว เช่น 10 เปอร์เซนต์ต่ำสุด 20 เปอร์เซนต์ถัดมา 40 เปอร์เซนต์ ที่เป็นตัวเลข 60 ในส่วนที่สูงถัดมา แล้ว 100 ในส่วนที่สูงที่สุด วิธีการปฏิบัติในการประเมินก็คือ การให้พิมพ์ชื่อพนักงานลงในแผ่นการ์ดและถามผู้ทำการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรจะตกในช่วงหนึ่งช่วงใดของ 5 กลุ่มดังกล่าว และถ้าจะใช้เครื่องมือให้ถูกต้องยิ่งขึ้น ก็ควรจะกระทำการประเมินทั้ง 2 แง่มุมที่สำคัญคือ การประเมินผลงานที่ทำได้ (Job Performance) และการประเมินถึงโอกาสที่จะเลื่อนขั้น (Promotability)



### 3. วิธีอื่นๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:269-270) ได้กล่าวถึงวิธีอื่นๆ ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

**3.1 ทดสอบผลงาน (Performance Test)** เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีได้อย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและการเพิ่มเงินเดือนให้

**3.2 Field Review Technique** เป็นวิธีซึ่งไม่เหมือนกับวิธีอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว นั่นคือการกำหนดให้มีการใช้ผู้ทำการประเมินจากภายนอก โดยบุคคลที่จะถูกประเมินรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้เข้ามาตรวจสอบหรือทำการประเมินนี้ ซึ่งโดยมากก็คือฝ่ายการพนักงาน หลังจากนั้นผู้ทำการประเมินดังกล่าวก็จะกลับไปทำการพิสูจน์และสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้วสรุปเป็นผลทั่วไปอย่างสั้นๆ ว่าดี หรือเป็นที่น่าพอใจ หรือไม่เป็นที่พอใจอย่างไร

### 2.8 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546:102-106) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล ดังนี้

**1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์การควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เช่น ถ้าต้องการประเมินผลเพื่อใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาขึ้นเงินเดือน ก็อาจเน้นผลงานมากกว่าลักษณะการทำงาน เป็นต้น

**2. เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การ** วิธีการต่างๆ นั้น บางวิธีการอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้

ในองค์การที่มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเริ่มจากการวิเคราะห์วิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้หรือไม่ หากยังไม่อาจตอบสนองได้ดีพอจะมีวิธีใหม่ที่ดีกว่า หรือใช้วิธีการอื่นเสริมได้อย่างไร ทั้งนี้ควรมีการปรึกษาร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารองค์การ ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และฟังความคิดเห็นผู้ถูกประเมินด้วย

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน

การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรกำหนดให้เป็นที่ยอมรับทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยอาจกำหนดจากสถิติย้อนหลัง หรือการเปรียบเทียบกับงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรือกำหนดโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ค่าคะแนนผลงาน โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวในการทำงานเมื่อเทียบกับเวลา (Time and Motion Study) ก็ได้

องค์ประกอบของมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรประกอบด้วยปริมาณของงานในเวลาที่กำหนด คุณภาพของงานที่ต้องการ โดยอยู่ในเกณฑ์ของความเชื่อถือถูกต้องตามมาตรฐาน และลักษณะที่แสดงออกในทางปฏิบัติ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การรักษาวินัย การทำงานร่วมกับคนอื่น การแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความคิดริเริ่ม ทัศนคติต่องาน และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานที่ต้องการ และมีการให้น้ำหนักในการกำหนดค่างานเพื่อการประเมินผลอย่างชัดเจน

หลายองค์การได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่เน้นเฉพาะปัจจัยสำคัญที่ใช้วัดผลงานที่ต้องการโดยตรง เรียกว่า KPI (Key Performance Indicators) โดยแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า และให้มีการวัดผลงานตาม KPI นั้นเป็นหลัก

ในกรณีที่กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยออกเป็นแบบฟอร์มการประเมินผลนั้น แบบฟอร์มที่กำหนดขึ้นนั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือประเภทของงานที่ต้องการวัด ผู้ประเมินมีทักษะที่จะใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นธรรม

โดยทั่วไปแบบฟอร์มการประเมินผลจะมี 3 แบบ คือ

ก. แบบคุณลักษณะ เป็นแบบที่พิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลตลอดจนค่านิยม และสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ มักใช้ในการคัดเลือกคนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ข. แบบพฤติกรรม เป็นการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การมาทำงาน การทำงานร่วมกับคนอื่น การติดต่อลูกค้า การปรับตัว ลักษณะการแสดงความคิดเห็น ซึ่งช่วยให้เห็นข้อควรปรับปรุงที่นำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมได้

ค. แบบประสิทธิผล เป็นการดูผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในรูปปริมาณ คุณภาพ เวลา และประสิทธิผล ซึ่งใช้ประโยชน์ในการควบคุม ติดตามงาน และพิจารณาความดีความชอบ

การกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลควรใช้ให้ถูกต้องกับวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม ใดๆ ก็ดี แบบฟอร์มอาจมีหลายแบบผสมกัน และมีวัตถุประสงค์หลายด้านก็ได้

**4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง** ผู้ที่เกี่ยวข้องมีทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ที่นำผลการประเมินไปใช้

ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องได้รับทราบจุดมุ่งหมายในการประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และระยะเวลาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้ประเมินผลควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมด้วย คือ เป็นผู้มีเขวามันและสติปัญญาดี ไม่ลำเอียง มีความสามารถทางวิชาการ มีอารมณ์มั่นคง มีประสบการณ์ มีความรอบรู้ มีความยุติธรรม และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

การประเมินผลที่มีผู้ประเมินหลายคนตามสายงานหรือการประเมินผลโดยคณะกรรมการผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลก็ต้องได้รับรู้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลโดยทั่วถึงกัน เป็นแนวทางเดียวกันด้วย

สำหรับผู้ถูกประเมินผล ควรได้รับทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลในงานของตนเอง ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงานและอื่นๆ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงตัวเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

หน่วยงานที่จะนำผลการประเมินไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายฝึกอบรม หรือหน่วยงานอื่นๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานได้

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลให้ชัดเจน และให้หน่วยงานต่างๆ ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง รวมทั้งให้ผลที่สืบเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน เป็นต้น

**5. การประเมินผล** การประเมินผลก็คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงานลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

ข้อที่ควรระมัดระวังในการประเมินผลก็คือ ผู้ประเมินควรจะได้ทราบข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลด้วยตัวเอง โดยอาจจะจากการสังเกตหรือการตรวจสอบจากรายงานเอกสารต่างๆ เกี่ยว-

กับผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้การประเมินผลควรได้เป็นไปอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ เพื่อส่งผลไปสู่การปรับปรุงคนและการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง

ในการใช้แบบฟอร์มการประเมินผล แบบฟอร์มนั้นควรสอดคล้องกับประเภทของผู้ถูกประเมิน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น แบบประเมินผลสำหรับพนักงานทั่วไป ควรแตกต่างจากแบบประเมินผลสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลสำหรับพนักงานขาย ควรแตกต่างจากแบบประเมินสำหรับพนักงานในสำนักงาน เป็นต้น

สำหรับระยะเวลาในการประเมินนั้น แม้โดยปรกติจะมีการประเมินปีละครั้งหรือปีละ 2 ครั้ง แต่ผู้ประเมินควรมีประวัติผลการปฏิบัติงาน หรือมีบันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี ประกอบกับทะเบียนประวัติพนักงาน แบบแสดงลักษณะงานและแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้การประเมินผลนั้น ไม่เป็นเครื่องชี้เฉพาะในช่วงเวลาที่มีการประเมินผลเท่านั้น การจัดทำบันทึกการปฏิบัติงานนี้จะทำให้การประเมินผลเป็นไปด้วยความรอบคอบ ไม่เร่งรัดจนเกินไป และประเมินผลได้ตรงกับความเป็นจริง

6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อจะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป ตามแนวทางดังนี้

ก. ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานพยายามรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

ข. ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานได้มองหาข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงงานให้สูงกว่ามาตรฐาน

ค. ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ประเมินควรได้ศึกษาสาเหตุแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข เช่น ถ้าสาเหตุมาจากการขาดทักษะหรือความชำนาญงาน ก็ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม หรือโยกย้ายไปทำงานอื่นที่จะทำได้ดีกว่า แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ก็อาจต้องใช้การเลิกจ้าง แต่ถ้าสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ประเมินควรหาทางกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ โดยการชี้แจงข้อเท็จจริงช่วยเหลือในการขจัดปัญหาอุปสรรค หรือข้อขัดข้องที่เป็นเหตุของการไม่มีกำลังใจในการทำงานนั้น เพื่อให้พนักงานหันมาปรับปรุงการทำงานของตนต่อไป

7. การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

ก. ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี โดยถือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นหลักในการเพิ่มเงินเดือน

ข. ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ค. ใช้ในการโยกย้าย เมื่อเห็นว่า พนักงานมีปัญหาในการทำงาน ไม่เหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งนั้นต่อไป ก็ควรโยกย้ายไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า

ง. ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาผู้ที่มีมาทดลองงานว่าเหมาะสมที่จะรับเป็นพนักงานหรือไม่ ในตำแหน่งใด

จ. ใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไร ในด้านใดบ้าง จุดอ่อนของพนักงานโดยทั่วไปอยู่ตรงไหน ซึ่งหน่วยงานในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้ต่อไป

ฉ. ใช้ในด้านอื่น เช่น การวางแผนกำลังคน การพัฒนาระบบงาน การลดจำนวนคนงาน และอื่นๆ เพื่อรับรองการให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.9 การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หัวหน้างานควรได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบด้วย ทั้งนี้เพื่อพนักงานจะได้รู้ถึงผลงานของตนเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขข้อบกพร่องที่เคยมีมาให้หมดสิ้นไป นอกจากนี้ยังเป็นการสำรวจท่าทีของพนักงานเกี่ยวกับความพอใจในงาน ความพอใจในผลการประเมินและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เพื่อการตั้งเป้าหมายร่วมสำหรับการทำงานในระยะต่อไปด้วย

กระบวนการแจ้งผลการปฏิบัติงานทำได้ดังนี้

ก. ก่อนการแจ้งผล หัวหน้างานควรรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น รายการที่เป็นจุดเด่นของพนักงาน รายการที่เป็นจุดด้อยของพนักงาน หลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการแจ้งผล คำถามที่จะใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเอง รวมทั้งข้อที่จะเสนอแนะต่อพนักงานในการทำงานในช่วงเวลาต่อไป



ข. ขณะที่แจ้งผล ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม โดยใช้สถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัวพอสมควร มีเวลาเพียงพอ และเป็นเวลาที่สะดวกแก่ทั้งสองฝ่าย

(2) ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจโดยย้ำว่าการแจ้งผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การตำหนิหรือลงโทษ แต่เป็นการร่วมกันแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการทำงานที่ดีขึ้นในอนาคต

(3) เริ่มต้นด้วยการชมเชยจุดแข็ง หรือจุดเด่นของพนักงานก่อน

(4) ชักจูงหรือสนับสนุนให้พนักงานมองข้อบกพร่อง หรือจุดด้อยในการทำงานของตน โดยใช้คำถามเป็นเครื่องมือในการกระตุ้น

(5) หัวหน้างานต้องทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุด และให้มีข้อผูกพันเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามแนวทางที่วางไว้

(6) แสดงให้พนักงานเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความสนใจอย่างจริงจังในงานของพนักงาน และปัญหาในการปฏิบัติงาน

(7) ให้ความสนับสนุน หรือช่วยเหลือแก่พนักงานในการปรับปรุงงาน และการพัฒนาตัวเอง

ปฏิกริยาที่ได้จากพนักงานในขณะที่แจ้งผลอาจมีดังนี้

(1) ประเภทหัวดีคือ พนักงานจะไม่ยอมรับผลการประเมินง่ายๆ หัวหน้างานอาจต้องใช้เวลาในการชี้แจง

(2) ประเภทหัวอ่อน พนักงานประเภทนี้จะยอมรับผลการประเมิน โดยไม่ได้โต้แย้ง แต่อาจไม่ยอมปรับปรุงแก้ไข หัวหน้างานต้องคอยติดตามผลให้ใกล้ชิด

(3) ประเภทกระหายอยากได้ตำแหน่ง เป็นการต้องการผลตอบแทนในทันที หัวหน้างานควรได้ชี้แจงหลักเกณฑ์และขั้นตอนเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน

(4) ประเภทต้องการลาออก ซึ่งอาจมาจากไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับผลการประเมิน หัวหน้างานควรต้องหาเหตุผลที่แท้จริงของการลาออก และทำความเข้าใจในแนวทางที่ถูกต้อง

(5) ประเภทอารมณ์ร้าย หัวหน้างานต้องอดทนในการรับฟัง โดยไม่ได้โต้เถียง และพยายามใช้การชี้แจง

(6) ประเภทเอ็นชา โดยไม่ตอบสนองอย่างใดเลย หัวหน้างานต้องพยายามกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น และให้ตื่นตัวมากขึ้น

(7) ประเภทตื่นตระหนก หัวหน้างานควรปลอบใจ พยายามให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลที่แท้จริง

ปัญหาและอุปสรรคในการแจ้งผล มักอยู่ที่การแจ้งผลไม่มีวิธีการที่ดีพอ บรรยากาศไม่เหมาะสม เวลาที่ใช้ในการแจ้งผลไม่เพียงพอ ผู้ถูกประเมินไม่เชื่อในความยุติธรรมของการประเมิน ผู้แจ้งผลไม่พยายามทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมินในความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น โดยปิดให้เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น (เช่น อ้างว่าเป็นนโยบายของบริษัท) ผู้แจ้งผลไม่อาจจัดการตามที่ตนให้คำมั่นสัญญาไว้ และหัวหน้างานไม่ได้เป็นผู้แจ้งผลด้วยตนเอง ปัญหาเหล่านี้อาจทำให้การแจ้งผลไม่นำไปสู่การพัฒนาการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ค. หลังการแจ้งผล หัวหน้างานควรได้ติดตามการทำงานของพนักงานว่าได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงกันในตอนแจ้งผลหรือไม่ ทั้งควรได้เข้าชี้แนะสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้ได้ผลงานดีขึ้นไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย

### การสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน

สุเมธ วงศ์บุญชัย (2542: 8 อ้างใน ชโลบล สุนันทา, 2545: 25-26) อธิบายถึงวิธีการสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน หรือการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ว่าหมายถึง การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายได้ทราบว่าตนเองได้ทำงานดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงเวลาที่ผ่านไป และเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงการทำงานรวมทั้งการพัฒนาพนักงานแต่ละรายด้วย

การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน และมีความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนการจัดเตรียมข้อมูล การดำเนินงาน และการติดตามผล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและประโยชน์สูงสุดในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการแจ้งผลการประเมิน คือ

- เพื่อเป็นการแจ้งผลการทำงานให้ผู้รับการประเมินทราบ
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูล รับฟังปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูล ไว้วางแผนงานในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงาน

## วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานมี 3 ลักษณะ คือ

### 1. แบบชี้แจง – ชักจูง (Tell and Sell)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมิน โดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบโดยตรงและยื่นข้อคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ พยายามหาเหตุผลมาอธิบายและชี้แจงให้กับผู้ถูกประเมินคล้อยตาม ผู้ประเมินพร้อมที่จะโต้แย้งหรือหักล้างเหตุผลของผู้รับการประเมิน การแจ้งผลการปฏิบัติงานลักษณะนี้เหมาะสำหรับการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีความคิดเห็น และต้องการคำแนะนำจากหัวหน้างาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

### 2. แบบชี้แจง – รับฟัง (Tell and Listen)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมิน โดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบ พร้อมกับถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน โดยสรุปความเห็นต่างๆ จนเป็นที่พอใจของผู้รับการประเมิน และไม่ได้โต้แย้งกลับ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน การแจ้งผลการประเมินลักษณะนี้เหมาะสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความคิดเห็น

### 3. แบบแก้ปัญห (Problem Solving)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน แผนและเป้าหมายในการทำงาน โดยที่หัวหน้างานรับฟังและให้ความเห็น พร้อมทั้งหาแนวทางปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพนักงานยินยอมและมีความพอใจ

## 2.10 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุเมธ วงศ์บุญชัย (2542: 6 อ้างใน ชโลบล สุนันตา, 2545: 20-24) อธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นในด้านการบริหารองค์การและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงานและอาจทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ได้ ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานบางส่วนก็เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติการ ดังนั้น จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่ มีดังนี้

### 1. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลงาน เช่น ความรู้สึกลึกซึ้งหรือจิตวิทยา (Psychological Blocks) ลักษณะนิสัย และปัจจัยอื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.1 การประเมินโดยมีผลกลางๆ (Central Tendency) ความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากผู้ทำหน้าที่ประเมินผล ทำการประเมินโดยให้คะแนนผู้ถูกประเมินทุกคนอยู่ในระดับกลางๆ หรือใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยบางประเภท เช่น อิทธิพลทางการเมือง ภายในองค์กร การขาดทักษะในการประเมินผล การไม่มีระยะเวลาเพียงพอในการประเมิน หรือการไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลให้บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานได้รับผลการประเมินที่สูงเกินกว่าความเป็นจริง ในทางตรงข้าม บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับการประเมินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นแก่ผู้ถูกประเมินและอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งอาจมีผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recency Error) เกิดจากผู้มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินผลจากเหตุการณ์หรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่กระทำในช่วงระยะเวลาสั้น หรือเหตุการณ์ที่เพิ่งจะเกิดขึ้น โดยไม่คำนึงถึงการกระทำทั้งหมดของบุคคลที่ผ่านมาในอดีต ส่งผลให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องและไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของบุคคล ประการสำคัญถ้าผู้ถูกประเมินผลทราบว่าผู้ประเมินมีข้อผิดพลาดในการประเมิน โดยให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ใกล้ตัวก็จะปฏิบัติงานในช่วงแรกที่ใกล้การประเมินผลนั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลดีกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

1.3 การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการประเมินผลงานนั้นจะไม่สามารถแยกผู้ถูกประเมินที่มีและไม่มีความสามารถออกจากกันได้อย่างยุติธรรม โดยที่การกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไปส่งผลให้ผลการประเมินออกมาต่ำกว่าความเป็นจริง ทำให้บุคคลส่วนใหญ่จะไม่สามารถผ่านมาตรฐานที่ประเมิน จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถปกติออกจากบุคคลที่ไม่มีความสามารถ ในทางตรงข้ามการกำหนดมาตรฐานที่ต่ำเกินไปส่งผลให้ผลการประเมิน

ที่ได้สูงเกินความเป็นจริง โดยบุคคลส่วนใหญ่สามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนด จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถและไม่มีความสามารถออกจากกันอย่างชัดเจน

1.4 การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect) เกิดจากการที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกของตนที่มีผลต่อลักษณะหรือพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของบุคคล เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความเชื่อว่าคนเรียบร้อยสามารถที่จะทำงานได้ดี ดังนั้น เมื่อ นาย ก. เป็นบุคคลที่มีความเรียบร้อย ก็สมควรที่นาย ก. จะต้องปฏิบัติงานได้ดี ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของนาย ก. เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

1.5 การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling – Based Bias) เกิดจากการที่ผู้ประเมินปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัว เช่น ความชอบ ความไม่ชอบ ความลำเอียง มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการประเมินผล โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับ ความชอบพอเป็นพิเศษจากผู้ประเมินจะได้รับคะแนนการประเมินที่ดีกว่าบุคคลอื่น ส่วนบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม

1.6 การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (Comparative Rater) เกิดจากการที่ผู้ประเมินเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมิน โดยมีความรู้สึกว่าคุณถูกประเมินไม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเหมือนอย่างที่คุณเคยปฏิบัติมา ส่งผลให้ผู้ประเมินมองเห็นข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมากกว่าข้อดี และประเมินผลงานออกมาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสร้างความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

1.7 การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of Service) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงานมากเกินไป โดยมีความเชื่อว่า พนักงานที่มีอายุงานสูงสมควรที่จะมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อในลักษณะนี้ส่งผลให้บุคคลที่มีอายุงานสูงได้รับประโยชน์ในการประเมินผล ทั้งที่ในความเป็นจริงบุคคลบางคนที่มีอายุงานมานานอาจปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามสมมติฐาน

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) ได้แก่

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

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

2.3 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานมักจะถูกประเมินให้มีความเหมาะสมสูงถ้าเป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาเงินเดือน แต่ถ้าเป็นการประเมินเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานก็มักจะถูกประเมินออกมาโดยพยายามเน้นที่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่างๆ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดไม่ชัดเจน อาจทำให้การเลือกวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลไม่ถูกต้อง การใช้ข้อมูลต่างๆ ไม่สมบูรณ์ เป็นผลให้การประเมินผลไม่เที่ยงธรรม เพราะเทคนิคและข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่างย่อมแตกต่างกันออกไป

2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำไปใช้แตกต่างกัน หรือใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อประเมินพนักงานในหลายตำแหน่ง จึงอาจขาดความแม่นยำ และเกิดความบกพร่องในการประเมินได้เช่นกัน

## 3. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ได้แก่ ความไม่เข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน การไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน เป็นต้น ซึ่งบางครั้งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ก็จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดให้มีการอบรมหรือมีวิธีสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจในระบบและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี อันจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้

## 2.11 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540)** ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่ง เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน และยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดีจุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอีกด้วย ผู้ประเมินผลมีความคิดเห็นว่าระบบประเมินผลยังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาและจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ทำให้การตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันน้อยลงไป

**สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541)** ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สามารถนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและพัฒนาบุคคล ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านบริหารบุคคล ประการที่สองเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะ และปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินจะผสมผสานกันระหว่างวิธีประเมินตามมาตราแบบถ่วงน้ำหนักและแบบเขียนคำบรรยาย โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล และให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต สำหรับปัญหาพบว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่อยู่ปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และงานในบางลักษณะ ประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมิน คือ ผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินโดยการให้คะแนนสูง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินคือ การมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

ชโลบล สุนันตา (2545) ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่าธนาคารแห่งประเทศไทยมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร ผลการประเมินจะถูกนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารใช้หลักการประเมินผลแบบเปิด คือ ให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้ และกำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรก และรายงานต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้ประเมินในลำดับที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะพิจารณาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมในการทำงาน และความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ ปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัญหาของผู้ประเมินคือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน และผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาของผู้รับการประเมิน พบว่าผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับ และผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงาน

ณัฐวดี มุขนาค (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ

- 1) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร
- 2) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
- 3) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน
- 4) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรม ควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อ ธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย

อภิเชก โพธิ์วัง (2549) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงาน ด้านกระบวนการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อต่อไปนี้ การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร การสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป

หุติมา วรงค์สุรติ (2549) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ 1.) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร 2.) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น 3.) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน 4.) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรม ควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

นิติวีย์ ตะเสี้ยว (2549) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อต่อไปนี้ การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้ หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร การสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนและผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน