

บทที่ 10

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผล เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน การทำงานของพนักงานจะทำให้เกิดการพัฒนามีคุณภาพได้ยาก หากไม่มีการประเมินผล และการประเมินผลที่ดีจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ และเพื่อให้เกิดการยอมรับของพนักงานในองค์กร ดังนั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างจะมีประสิทธิภาพดีถ้ามีการประเมินผลที่ดีด้วยเช่นกัน การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มองเห็นภาพว่า การทำงานที่เราได้วางแผนเอาไว้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด หากเราไม่ประเมินผลสำเร็จ สิ่งที่เราได้วางแผนไว้จะไม่เกิดประโยชน์อันใด ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของการประเมินผลต่อไป

ความหมายของการประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2542, หน้า 214)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือหรือดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน (เสนาะ ตีเยวรี, 2543, หน้า 118)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสິงใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgment) (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 216)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต ลัษณุกร, 2546, หน้า 12)

กล่าวโดยสรุป คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาผลการทำงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการเปรียบเทียบการทำงานของแต่ละบุคคลกับเกณฑ์มาตรฐานงานขององค์กร รวมถึงการเปรียบเทียบผลการทำงานของบุคคลนั้น ๆ กับพนักงานคนอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

1. เพื่อการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทน เป็นการจ่ายอย่างมีหลักการ มีเหตุมีผลหรือแสดงหลักฐานได้ว่าเหตุใดจึงจ่ายให้กับบุคคลนั้น ๆ มากกว่า

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง (Movement)

เมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง องค์กรจะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาประกอบการพิจารณา

3. เพื่อการแข่งขัน (Competition)

เมื่อมีการประเมินผล ทำให้เกิดการเปรียบเทียบผลการทำงานทั้งกับมาตรฐานการทำงาน และการเปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานก็ย่อมดีขึ้น

4. เพื่อการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward/Punish)

ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาการให้รางวัลและการลงโทษอื่น ๆ นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เช่น การให้โล่ ใบประกาศเกียรติคุณ หรือของรางวัลต่าง ๆ หรือ การลงโทษไม่ปรับเงินเดือน เป็นระยะเวลาที่เดือนเป็นต้น

หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลอาจมีข้อบกพร่องหลักการที่ดีที่จะช่วยลดข้อผิดพลาดได้ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน ซึ่งหมายถึงความเชื่อมั่นได้ในผลการประเมิน (Reliability) เช่น ผู้ประเมินถึงแม้จะทำการประเมินหลาย ๆ ครั้ง หรือจะใช้ผู้ประเมินหลายคนก็ยังคงได้ผลการประเมินเช่นเดิม นั่นแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา เชื่อมั่นได้ เสมือนกับการวัดความยาวของเชือกเส้นหนึ่ง ควรได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าจะวัดโดยผู้ประเมินคนใดหรือจะวัดกี่ครั้งก็ตาม

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ซึ่งปัจจุบันก็ได้มีเครื่องมือแบบใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการประเมินมากขึ้น เช่น เรื่องของ บาลานซ์ สกรอร์ การ์ด (Balance Score Card) เป็นต้น

3. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณามักจะแสดงลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือเอาสิ่งนั้นดี และถือว่าสิ่งที่ไม่ชอบเป็นของไม่ดี จึงเป็นการพิจารณาในทัศนะแคบ ในบางองค์การมักใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้นๆ การพิจารณาสองครั้งนี้ เพื่อให้การพิจารณาดำเนินไปอย่างรอบคอบ และเพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย

4. บุคคลผู้ประเมินควรมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการ หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้นถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความสนใจและเอาใจใส่ดี

5. พึงระลึกเสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน การพิจารณาจะใช้วิธีการใดก็แล้วแต่ ไม่ใช่ประเด็นสำคัญเท่ากับว่า การพิจารณานั้นต้องให้ความสำคัญ ยุติธรรม เพราะความยุติธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความรู้สึกที่ดี ทำให้เกิดความพึงพอใจ

6. วิธีการหรือข้อแนะนำใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณาถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะต้องมีความสังเกตในตัวพนักงานอย่างเพียงพอเพื่อจะได้เรียนรู้พฤติกรรมของพนักงานนั้นโดยตลอด กล่าวอย่างง่ายจะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่างๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

7. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน นั้นหมายถึงการพยายามลดอคติหรือความโน้มเอียงที่อาจเกิดขึ้นนั่นเอง โดยให้ยึดตามหลักเกณฑ์ที่ได้ตั้งเอาไว้อย่างสมเหตุสมผลแล้ว

ข้อมูลที่รวบรวมเพื่อการประเมินผล

สามารถรวบรวมข้อมูล ได้จากเอกสารต่างๆ ในองค์การ ดังนี้

1. เอกสารบรรยายลักษณะของงาน
2. เอกสารบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน
3. เอกสารคู่มือองค์การ
4. เอกสารโครงสร้างองค์การ
5. บันทึกหรือรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน
6. ทะเบียนประวัติแฟ้มข้อมูลของพนักงาน

7. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิควิธีการประเมินผล

1. วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนหรือขีดขนาด (Graphic Rating Scale)

วิธีนี้เป็นวิธีดั้งเดิมที่ยังคงนิยมใช้กันอยู่มาก เป็นการกำหนดคุณสมบัติต่างๆไว้บนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายสุดไปหาขวาสุด ในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าคุณสมบัติของพนักงานอยู่ในระดับใดจากน้อยไปหามาก สิ่งที่เป็นปัญหาคือจะเลือกคุณสมบัติอย่างไรมาใส่ไว้ในแต่ละงาน เพราะงานแต่ละประเภทต้องการคุณสมบัติที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปเราจึงต้องแบ่งลักษณะงานก่อน เช่นงานลักษณะปฏิบัติ กับ งานบริหาร หากเป็นงานปฏิบัติ เราจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลงานเกี่ยวกับความรู้ในงาน ความขยัน ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ เป็นต้น แต่งานบริหาร จะพิจารณาจากความเป็นผู้นำ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

2. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

เป็นการประเมินจากรายการคุณสมบัติของพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แบบถ่วงน้ำหนัก (Weight Checklist) ในการประเมินแบบนี้ประกอบด้วย

ด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ

2.2 แบบบังคับให้เลือก (Force Choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบ

ถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่าการประเมินแบบนี้จะกำหนดข้อความหลายๆชุด ชุดละ 4 ข้อความ หรือมากกว่า ข้อความทั้ง 4 ข้อจะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่บวก 2 ข้อความและในลบ 2 ข้อความ

3. วิธีแบ่งชั้น (Grading)

วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมิน แล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดุสาหะพากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น เช่น ดีมาก ปานกลาง ต้องปรับปรุง บางแห่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ถึง 5 และให้คำจำกัดความแต่ละชั้นว่าเป็นอย่างไร การประเมินวิธีนี้ คล้ายคลึงกับการประเมินวิธีให้คะแนนตามมาตราส่วนหรือขีดขนาด

4. วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายการหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดุสาหะ ความคิดริเริ่ม ความฉะฉานในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นต้น โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือ ถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดี ก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอันทันนั้นเอง

สำหรับวิธีที่ 1 ถึง วิธีที่ 4 เป็นการประเมินผลแบบรายบุคคล โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและจากคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพของบุคคล

5. การจัดลำดับที่ (Ranking)

วิธีผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด วิธีนี้จะพิจารณาคุณสมบัติโดยรวม เป็นวิธีที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และปฏิบัติ แต่เหมาะกับกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มาก หากมีขนาดของกลุ่มมากเกินไปจะทำให้กลายเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ ไม่ควรเกิน 20 คน

6. แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Comparison)

วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกัน แล้วจัดเรียงลำดับ ตามลำดับจนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงานความคิดริเริ่ม บุคลิกภาพ บางคนอาจดีเด่นบางเรื่องด้วยกว่าบางเรื่อง ก็ต้องคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน แล้วจึงจัดอันดับ การจัดอันดับคนในกลุ่มเช่นนี้มีข้อพึงระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น เพราะเปรียบเทียบกันไม่ได้ หากกลุ่มแตกต่างกันมาก หรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน

7. การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและความถูกต้อง กล่าวคือในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้

8. แบบกระจายเป็นกลุ่ม (Force Distribution)

การประเมินบางวิธีเปิดโอกาสให้หัวหน้างานในข้อคิดส่วนตัวในการประเมิน แต่วิธีนี้เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความลำเอียง นั่นคือ จะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานในลักษณะของการกระจายปกติ โดยกลุ่มบุคคลที่ถูกนำมาประเมินจะถูกแบ่งเป็น 5 ระดับชั้น คือ ชั้นที่ดีที่สุด ดีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุด ซึ่งจะมีลักษณะของการกระจาย ดังนี้ ร้อยละ 10 ให้อยู่ในช่วงที่ดีที่สุด ร้อยละ 20 สำหรับระดับรองลงมา ร้อยละ 40 อยู่ระดับปานกลาง ร้อยละ 20

อยู่ระดับค่อนข้างต่ำ และ ร้อยละ 10 ที่เหลืออยู่ระดับต่ำที่สุดของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม วิธีนี้เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นมาผิดจากสมมติฐานที่ผิดจากความเป็นจริง เนื่องจากการกระจายที่ปกติ จะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปกติและมีจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานองค์กรจะต้องเลือกคนที่มีความสามารถที่ไม่ดีออก และรับคนเข้ามาเฉพาะกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด ดีรองลงมา หรืออย่างน้อยที่สุด ก็เป็นระดับดีปานกลาง ดังนั้นการกระจายของกราฟ จึงไม่ใช่รูปโค้งปกติ

สำหรับวิธีที่ 5 ถึง วิธีที่ 8 เป็นการประเมินผลเปรียบเทียบระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังมีวิธีการประเมินผลโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ หรือการประเมินผลด้วยวิธีการอื่นๆ ดังจะกล่าวต่อไป สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) แบ่งเป็น 3 วิธี คือ

9. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)

การที่จะรู้ว่าคนใดปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดจะต้องอาศัยผลการทำงานของคนงานที่เกิดขึ้น โดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกเพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องต่อการทำงานที่ ทำ ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภทๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่างๆ ได้

10. วิธีการบรรยายความ (Free-form Essay)

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยเขียนได้อย่างอิสระ เป็นข้อความลงในกระดาษประเมิน โดยไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะ ผู้เขียนจะเขียนจะเสนอความคิดเห็นอย่างไรก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้รับมาจะต้องกลั่นกรองอย่างดี ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความสามารถวิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และรู้จักสังเกตการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนลักษณะอย่างไร

11. วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J.B. Probst จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งแยกลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตง่าย สามารถแยกแยะเรียบเรียงได้ ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับบริหาร และนอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเพิ่มเติมปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ด้วย ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงลักษณะพฤติกรรม หรือบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน แล้ว

ทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักตามที่กำหนด จากนั้นจึงรวมคะแนนก็จะได้คะแนนรวมของผลการประเมิน

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

วิธีนี้ใช้ผู้ประเมินหลายคน ทำได้ 2 แบบคือ ผู้ประเมินแต่ละคนต่างคนต่างประเมินผลแล้วส่งให้ฝ่ายบุคคลรวบรวมเป็นผลประเมิน หรือ มีการอภิปรายงานของพนักงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลา ที่ประชุมเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน สมาชิกที่อยู่ในที่ประชุมก็จะร่วมกันประเมินสรุปอีกครั้งหนึ่ง

13. วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

วิธีนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 13.1 สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม
- 13.2 การประเมินสมาชิกในกลุ่มที่ละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ
- 13.3 ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด
- 13.4 ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน
- 13.5 ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้อย่างไร สมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันกำหนด

14. วิธีการประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Peer Rating)

วิธีนี้เป็นการประเมินผลโดยกลุ่มพนักงานร่วมงานเดียวกัน เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีบ่อยครั้งที่สอดคล้องกับผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริงมักจะปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของพนักงานด้วยกันที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่น ๆ เช่น เมื่อมีตำแหน่งหัวหน้างานว่างลง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงาน เข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้โดยไม่ขัดแย้ง

15. วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-appraisal หรือ Self-rating)

วิธีนี้เป็นวิธีที่ให้พนักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น คำถามเหล่านี้ได้ตกลงกันกำหนดขึ้นหรือคนงานอาจถือคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน ข้อจุดบันทึก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์ แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างาน ซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตนเองเดียวกันไว้พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่า สำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็น

ต่าง ๆ ในการประเมินจนประเมินประนีประนอมกันแล้ว ผลการประเมินที่ประเมินประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติพนักงาน

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

วิธีนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียมคำถามที่จะถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นที่พอใจหรือไม่ แง่ใดบ้าง ทำผิดพลาดอะไรบ้างและมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร เป็นต้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้วจึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

17. วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพบุคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินตามวิธีนี้ บุคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่รวมกันประมาณ 2-3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริงๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำ ในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำโดยเอกเทศ หรืออาจให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ถูกประเมินต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การประเมินผลแบบนี้ ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้านการสอบประวัติส่วนบุคคล ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต ให้เล่นเกมธุรกิจ ให้แบบฝึกหัดเกี่ยวกับการค้นหาข้อเท็จจริง การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง ทดสอบภาวะผู้นำ ทดสอบการตัดสินใจและทดสอบทางจิตวิทยาด้วย โดยกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรู้ หรือมีประสบการณ์ซึ่งจะคอยสังเกตบันทึกการปฏิบัติงานทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตลอดระยะเวลาที่มาอยู่รวมกัน หลังจากนั้นกลุ่มผู้ประเมินจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง

18. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ และยังไม่แพร่หลายนักยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ วิธีนี้จะกระทำโดยให้หัวหน้า อธิบายหรือบรรยายเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำเอาผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภทด้วยกัน หลักจากนั้นจะกระทำเช่นเดียวกับวิธีการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก นั้น

คือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียน ให้เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน หลังจากนั้นก็จะมีการทดลองตรวจสอบ เพื่อดูว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

19. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตรา

ส่วน (Behavioral Observation Scale)

วิธีนี้พัฒนามาจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS)

เนื่องจากวิธีการประเมินแบบ BARS มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์ที่สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเหตุการณ์ที่ได้จากการสังเกตการณ์ของผู้ประเมิน ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน เป็นแนวทางเดียวกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน ดังนั้น จึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS) ขึ้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ดังที่กล่าวมา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้ มีสาระสำคัญเหมือนวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ แต่แตกต่างกันที่ การพัฒนารูปแบบของมาตราส่วน และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน เท่านั้นที่ต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้ สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจน ระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

20. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์

เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีทั้ง การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) หรือมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Management by Objective” ซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการกระทำของแต่ละคน ส่วนวิธีการประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้โดยตรง (The Direct Index) วิธีนี้ถือหลักการประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน เมื่อรวมจากหลายๆงานก็จะกลายเป็นกลุ่มตัวชี้ที่เป็นตัวเลข (Numerical Index) เพื่อใช้สำหรับวัดผลงานของตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง ดังตัวอย่างเช่น ยอดการขาย ยอดเงินที่จัดเก็บได้ เป็นต้น และสำหรับ วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่แทนที่จะใช้เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้วัด ซึ่งจะแสดง

เป้าหมายอย่างรวมๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจนกว่า โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยการใช้ข้อความบอกให้ทราบด้วย

21. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (Production Record)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) ซึ่งต้องทำซ้ำๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมทั้งคนงานได้ปฏิบัติ และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์หรือเดือนกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้จากวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว เข้าช่วย

22. วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้นๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อนาทีของพนักงานพิมพ์ดีดว่าพิมพ์ได้กี่คำ แตกต่างจากวิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ซึ่งใช้กำหนดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือนหรือหนึ่งปีในการจัดบันทึกปริมาณงานที่พนักงานทำได้

23. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลแล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีได้อย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มีผลงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

24. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง และการประเมินมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล ดังเช่นพิจารณาว่างานเป็นที่พอใจหรือไม่ ถ้าไม่เป็นที่พอใจทำไมจึงปรากฏผลเช่นนั้นและจะมีทางแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นได้อย่างไร เป็นต้น

25. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 Degree System)

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน อีกประเภทหนึ่งที่เน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงลำพัง ทั้งนี้ ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินผลที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก ผู้ส่งวัตถุดิบ เป็นต้น

26. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators)

การประเมินผลโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่งที่มีความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่เป็นวิธีการประเมินที่ พัฒนาจากวิธีการประเมินผลที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ซึ่งมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในแง่ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การในอันที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีการพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก เพื่อประเมินผลความสำเร็จขององค์การ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถเติบโต แข่งขันได้อย่างยั่งยืนระยะยาว

-ตัวอย่างการประเมินแบบให้คะแนนตามมาตราส่วนหรือขีดขนาด-

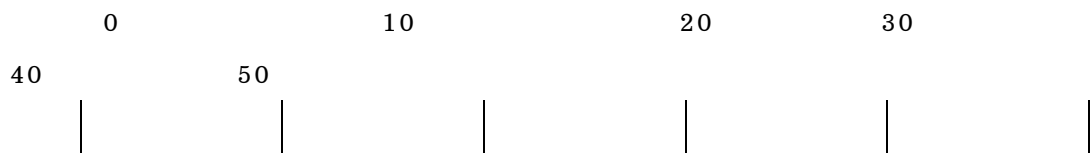
1. แบบไม่ต่อเนื่อง

ความร่วมมือ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ไม่เลย	พยายามร่วมมือเล็กน้อย	ร่วมมือทุกกรณี ที่จำเป็นในงาน	ร่วมมือเกิน ที่คาดหวัง	ร่วมมือ ดีเยี่ยม

2. แบบต่อเนื่อง

ความร่วมมือ



ที่มา (ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, 2547)

ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างการประเมินแบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก

-ตัวอย่างการประเมินแบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก-

ชื่อ.....แผนก.....วันที่เข้าทำงาน							
.....							
ตำแหน่ง..... ฝ่าย.....เงินเดือนปัจจุบัน							
.....							
ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา					คะแนนที่ได้	
	ดีมาก 4	ดี 3	ปานกลาง 2	ไม่ค่อยดี 1	ตัวคูณ		
ความรอบรู้ในงาน					3		
ความขยันและความเอาใจใส่ในงาน					2		
ความคิดริเริ่ม					3		
ความรอบคอบ					3		
ความเชื่อมั่นในตนเอง					1		
ความสม่ำเสมอในการทำงาน					1		
ความเข้มแข็งอดทน					1		
ความเคารพเชื่อฟังกฎระเบียบ					3		
บุคลิกลักษณะและอธยาศัย					1		
ความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน					1		
สุขภาพ					1		
ความประพฤติทั่วไป					2		
	คะแนนเต็ม = 88						
						คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ	

ที่มา (ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, 2547)

ตารางที่ 7 แสดงข้อความในการประเมินผลโดยวิธีทำเครื่องหมายแบบบังคับให้เลือก

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

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร, 2546, หน้า 26)

ตารางที่ 8 แสดงตัวอย่างการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ

การพิจารณาในแง่ “คุณภาพของงาน”

เปรียบเทียบกับ	ชื่อผู้ถูกเปรียบเทียบ				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		-	-	-	-
ข	+		-	+	+
ค	+	+		-	+
ง	+	-	+		-
จ	+	-	-	+	

นาย ก ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

การพิจารณาในแง่ “ความคิดริเริ่ม”

เปรียบเทียบกับ	ชื่อผู้ถูกเปรียบเทียบ				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		+	+	-	-
ข	-		-	-	-
ค	-	+		+	-
ง	+	+	-		+
จ	+	+	+	-	

นาย ข ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 30)

ตารางที่ 9 แสดงตัวอย่างการประเมินผลตามค่าคะแนน

ชื่อ.....กอง.....แผนก.....						
รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
1. ความละเอียดถี่ถ้วน 2. การปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย 3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 4. ความอดุสาหะ พยายาม 5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน 6. การตัดสินใจและแก้ปัญหา 7. ความสุภาพ เรียบร้อย การควบคุมอารมณ์ 8. ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน 9. ความคิดริเริ่ม หาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น 10. การต่อสู้หาวิถีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนตามที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย 11. ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจ และการมอบหมายงาน 12. ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดีและอื่น ๆ ใ้ทำงานสำเร็จลุล่วง						

13. ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุง ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับ มอบหมาย						
14. ความสะอาดเรียบร้อยใน ผลงาน						
15. ปริมาณงาน						
รวม	100	80	60	40	20	

รวม.....คะแนน

คิดเป็นร้อยละ.....

คะแนน 90% - 100%

ดีเยี่ยม

คะแนน 71% - 89%

ดี

คะแนน 60% - 70%

ปานกลาง

คะแนน 40% - 59%

ควรหาทางปรับปรุง

คะแนนต่ำกว่า 40%

ควรแก้ไขด่วน

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 35)

ตารางที่ 10 แสดงตัวอย่างการประเมินผลแบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

ชื่อผู้รับการประเมิน : นาย ก		
วัน เดือน ปี	รายการ	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
29 ม.ค. 2548		ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายด่วนพิเศษ

รายละเอียด จดหมายด่วนมาถึงในเวลาไล่เลี่ยกับจดหมายธรรมดา แทนที่ นาย ก จะดำเนินการกับจดหมายด่วนโดยทันทีทันใด กลับรอเอาไว้แจกจ่ายพร้อมกับจดหมายธรรมดา

ตัวอย่างนี้เป็นการบันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในทางไม่มี สำหรับในทางดี ก็ใช้การบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน ถ้าจะให้ดีก็ควรใช้สีของการ์ดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ที่ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 36)

ตารางที่ 11 แสดงตัวอย่างการประเมินผลตามแบบพรอบสต์

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้ารายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเดา ทำเครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น
1	2	3	
			เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แก่เกินทำงาน
			พิกุลเล็กน้อย
			พิกุลมาก
			ไม่เอาใจใส่
			พูดมากเกินไป
			หลงตัวเอง
			ทำงานเป็นทีมได้ดี
			ทำงานเป็นทีมไม่ได้
			เป็นนักวิจารณ์
			เป็นปฏิปักษ์กับคนที่มาติดต่อ
			ทำตัวน่านับถือบ่อย ๆ
			รำเริงแจ่มใส
			อ่อนโยน
			ฯลฯ
			หมายเหตุ
			เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานไว้มากที่สุดเท่าที่จะมีในการทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในด้านดี และในด้านไม่ดีและใช้ประเมินกับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ กัน

หมายเหตุ ช่อง 1 น้ำหนักน้อย ช่อง 2 ปานกลาง ช่อง 3 น้ำหนักมาก

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 38 อ้างจาก Glen Stahl, Public Personnel Administration. New York: Harper and Brothers, 1956, p. 326.)

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

บุคลากรเมื่อเข้ามาทำงานในองค์การได้ระยะเวลาหนึ่งๆ จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานนั้น รวมถึงระยะเวลาที่อยู่ในองค์การ นำมาพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของบุคลากรในองค์การ มิได้มีเฉพาะลักษณะของการเลื่อนขั้นเท่านั้น แต่ยังสามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในระดับเท่าเดิม และในระดับที่ลดลงก็ได้ แล้วแต่กรณี ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีอยู่ 2 ทิศทางด้วยกัน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในแนวราบ (Horizontal Movement)

มีอยู่ 2 แบบ คือ

1.1 การโยกย้าย (Transfer) การโยกย้ายมีสาเหตุใหญ่ๆ 2 ประการ คือ (1) การโยกย้ายเนื่องจากองค์การ อาจมีความจำเป็นในเรื่องต่างๆ เช่น แก้ไขความผิดพลาดเนื่องจากการบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งไม่เหมาะสม หรือเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคนล้นงานหรืองานล้นคนในบางฝ่ายงาน หรือเพื่อพัฒนาคนก่อนการเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อแก้ปัญหาคือความขัดแย้งบางกรณี เป็นต้น (2) การโยกย้ายเนื่องจากตัวพนักงานเอง อาจมีความจำเป็นส่วนตัวต่างๆ แล้วทำบันทึกเพื่อขอโยกย้าย เป็นต้น

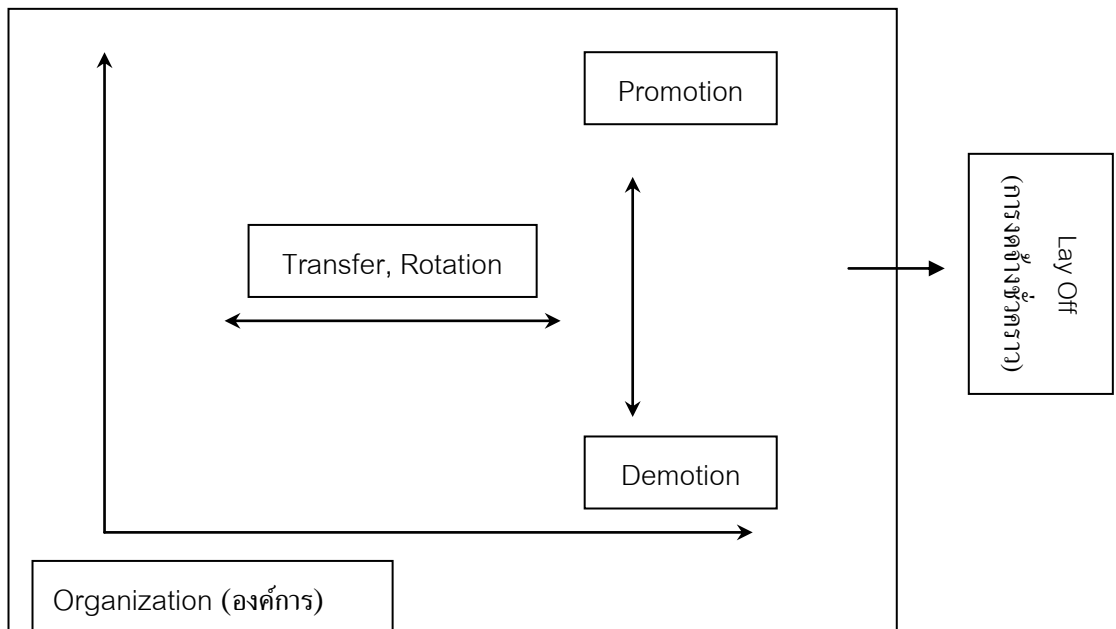
1.2 การหมุนเวียนงาน (Rotation) การหมุนเวียนงานจะเกิดขึ้นตามระยะเวลาที่กฎระเบียบขององค์การได้กำหนดไว้ก่อนแล้ว เช่น ในตำแหน่งหนึ่งๆ อาจต้องหมุนเวียนงานทุก 1 ปี, 2 ปี หรือ 4 ปี เป็นต้น มักจะใช้กับตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับเงิน เนื่องจากป้องกันการทุจริต อีกทั้งมีประโยชน์ในแง่ที่พนักงานได้เรียนรู้งานในตำแหน่งอื่นๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน และสามารถทำงานแทนกันได้หากมีผู้ลาป่วยหรือพักผ่อน

2. การเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง (Vertical Movement)

2.1 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การเลื่อนตำแหน่งจะมีหลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่งอยู่ 3 อย่างคือ (1) หลักคุณวุฒิ คือเลื่อนตำแหน่งโดยถือเอาความรู้ความสามารถเป็นหลัก โดยไม่คำนึงว่าจะมีอายุการทำงานหรือประสบการณ์นานเท่าใด (2) หลักอาวุโสและประสบการณ์ ซึ่ง หมายถึงระยะเวลาในการทำงานอันเกิดจากการเข้าทำงานก่อนหลัง (3) ปัจจัยทางการเมือง เป็นปัจจัยที่อยู่นอกหลักทฤษฎีที่ยอมรับกันว่าถูกต้อง แต่นับว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่ง

ในทางปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นการเลือกใช้หลักอุปถัมภ์นั่นเอง วิธีมักเกี่ยวข้องกับเรื่องอามิสสินจ้าง และผลประโยชน์ต่างๆ

2.2 การลดตำแหน่ง (Demotion) การลดตำแหน่งเกิดขึ้นได้ใน 2 กรณี คือ (1) เนื่องจากการลดขนาดโครงสร้างองค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด โดยปกติมักจะไม่มีเกิดขึ้นในองค์การ แต่ก็ได้เคยเกิดขึ้นและเห็นได้ชัดเจนในประเทศไทย ช่วงปี พ.ศ. 2541 หลังจากมีการประกาศค่าเงินบาทลอยตัว พนักงานเลือกที่จะลดตำแหน่งเนื่องจากไม่ต้องการถูกด่าจ้าง (Lay Off) (2) เนื่องจากพนักงานมีความผิด กรณีนี้เกิดขึ้นน้อยมาก เนื่องจากผู้ที่ถูกลดตำแหน่งมักรับไม่ได้ และส่งผลเสียต่อการทำงาน ดังนั้นองค์การมักหลีกเลี่ยงวิธีนี้



รูปภาพที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชนิดของการเปลี่ยนแปลงและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 218)

สำหรับการด่าจ้างชั่วคราว (Lay Off) เป็นการให้พนักงานออกจากงานเป็นระยะเวลาชั่วคราวโดยไม่มีกำหนด อันเนื่องมาจากไม่มีงานให้ทำ เช่น มียอดขายลดลงทำให้ปริมาณงานลดลง หรือขาดวัตถุดิบในการทำงาน หรือ การเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดเนื่องจากฤดูกาล เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น การด่าจ้างนี้แม้เป็นระยะเวลาชั่วคราวแต่ไม่มี

กำหนดเวลาที่แน่นอนว่าเมื่อใดจะได้กลับเข้ามาทำงานในองค์กรอีก ดังนั้น การงดจ้างชั่วคราวก็อาจกลายเป็นการเลิกจ้างถาวรไปเลยก็ได้

อคติหรือความโน้มเอียง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินโดยบุคคล ดังนั้นเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจมีอคติ หรือความโน้มเอียงในการประเมิน แต่ผู้ประเมินที่ดีต้องรู้จักลดอคติหรือความโน้มเอียงลงให้มน้อยที่สุด เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความยุติธรรม เราควรได้มาทำความรู้จักกับอคติประเภทต่างๆ ดังนี้

1. Halo Effect

เป็นอคติที่เกิดขึ้นเมื่อพบกันครั้งแรก เป็นได้ทั้งความรู้สึกบวก คือเห็นหน้าแล้วพอใจ ชอบ เรียกว่าเป็น First Impression ความประทับใจแรกพบ และเป็นได้ทั้งความรู้สึกลบ คือเห็นหน้าแล้วไม่ถูกชะตา ไม่ชอบ ไม่พอใจ เป็นต้น

2. Tight Rater

ผู้ประเมินบางท่านอาจมีเกณฑ์ในการประเมินสูงมากกว่ามาตรฐาน หรือมากกว่าผู้ประเมินคนอื่น ๆ หรือมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก จึงเกิดความรู้สึกว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคคนใดสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

3. Loose Rater

ผู้ประเมินหรือผู้สัมภาษณ์บางท่านอาจใจดีมากกว่าท่านอื่น ๆ เรียกว่าค่อนข้างจะใจดีมากนั่นเอง

4. Stereotype

เป็นอคติที่เกิดจากความเชื่อที่ถูกถ่ายทอดปลูกฝังในการมองบุคคลกลุ่มหนึ่ง ๆ เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ ผู้ประเมินบางท่านอาจเห็นว่า ถ้าเป็นผู้สูงอายุแล้ว จะมีความคิดโบราณ ล้าสมัย หรือเชื่องช้า เป็นต้น หรือผู้ประเมินบางท่านอาจเห็นว่า ถ้าเป็นผู้สูงอายุแล้ว จะเก่งเพราะมีประสบการณ์มาก เป็นต้น

5. Central Tendency

บางคนอาจคิดว่า อคติต้องเป็นบวกหรือลบเท่านั้น ยังมีอคติอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งคนไทยมีลักษณะเช่นนี้มาก คือ การประเมินให้ทุกคนอยู่ระดับกลางๆ เหมือนกันหมด ไม่ประเมินให้เน้นหนักไปทางด้านใดด้านหนึ่ง การให้ค่าคะแนนในระดับกลางๆทั้งหมดนี้ อาจไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งอาจมีได้ทั้งระดับสูงและระดับต่ำ ก็ได้

6. Recency Error

เป็นการประเมินโดยพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน โดยมีได้คำนึงถึงพฤติกรรมของพนักงานที่ผ่านมาตลอดช่วงเวลาที่ทำการประเมิน หรือผู้บังคับบัญชาใส่ใจกับพฤติกรรมที่ผู้ประเมินเห็นว่าโดดเด่นในช่วงที่ผ่านมา หรือช่วงที่ใกล้การประเมิน ทำให้การประเมินผลผิดพลาด

7. Pitchfork Effect

ผู้ประเมินอาจไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างของพนักงานบางคน หากพนักงานที่จะต้องถูกประเมินปฏิบัติเช่นนั้น หรือมีลักษณะไปในทำนองนั้น ทำให้ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้นออกมาเป็นลบหรือต่ำหมด

8. Horn Effect

ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โดยมีสาเหตุจากการที่ตนเองเป็นนักสมบูรณนิยม หรืออาจผิดหวังในตัวพนักงานที่ไม่เป็นไปตามที่ตนต้องการ เช่น อาจทำตัวแปลกแยก หรือชอบโต้แย้ง ข้อผิดพลาดนี้เป็นการประเมินโดยเห็นไม่ได้ไปทั้งหมด

9. Feeling Based

ผู้บังคับบัญชาไม่ตระหนักถึงความสำคัญประโยชน์หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงประเมินตามความรู้สึกของตนเป็นพื้นฐาน หัวข้อการประเมินใดตรงกับความรู้สึกของตนให้คะแนนสูง สิ่งใดที่ตนเองไม่ชอบจะให้คะแนนต่ำ เป็นข้อผิดพลาดในการประเมินแบบใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล

10. Competitive Rater

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินโดยนำตัวเองไปเทียบเคียงด้วย จึงไม่อาจแยกการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และอาจเห็นว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีไปกว่าตน เป็นข้อผิดพลาดในการประเมินโดยเอาตัวเองเข้าไปแข่งขันด้วย

11. Length of Service Bias

ผู้ประเมินประเมินโดยให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงอายุงานของผู้ถูกประเมินเป็นหลัก โดยตั้งสมมติฐานว่า พนักงานที่มีอายุงานมากจะทำงานได้ดีกว่าเพราะมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ส่วนความรู้ค้นหาเพิ่มเติมได้ แต่พนักงานที่อายุงานมากบางคนอาจไม่มีการพัฒนาปรับปรุงผลงานเลยก็ได้ หรือลักษณะงานเปลี่ยนไปแล้ว แต่ก็ยังคงใช้ประสบการณ์วิธีการเดิมๆ อยู่ เป็นข้อผิดพลาดเนื่องจากการให้ความสำคัญกับอายุงานเป็นหลัก

12. Similarity Error

ผู้ประเมินบางคน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวทางที่ตนเข้าใจตัวเอง คือ เข้าใจว่าตนเองเป็นอย่างไร ก็พยายามคิดว่าผู้อื่นเป็นไปในทำนองเดียวกับตนเอง เช่น เห็นว่าตนเป็นคนกระตือรือร้น ก็พยายามแสวงหาว่าพนักงานคนใดเป็นคนกระตือรือร้นก็จะให้พนักงานคนนั้นได้รับคะแนนการประเมินสูง ข้อผิดพลาดนี้เนื่องมาจากการประเมินที่เห็นว่ามีส่วนใดเหมือนกัน ก็จะตีไปหมด

หากถามว่า ประเมินแบบใดจึงจะไม่มี “อคติ” ก็คือให้ยึดตามกฎเกณฑ์ ที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้วอย่างสมเหตุสมผล โดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องนั่นเอง

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 10

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการพิจารณาผลการทำงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการเปรียบเทียบการทำงานของแต่ละบุคคลกับเกณฑ์มาตรฐานงานขององค์กร รวมถึงการเปรียบเทียบผลการทำงานของบุคคลนั้นๆ กับพนักงานคนอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่างๆ ขององค์กรต่อไป องค์กรกระทำการประเมินผลมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การจ่ายค่าตอบแทน (2) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง (3) การแข่งขัน และ (4) การให้รางวัลและการลงโทษ สำหรับเทคนิควิธีการประเมินผลมีมากมายหลายวิธี ซึ่งมีทั้งการประเมินผลโดยพิจารณาแบบรายบุคคลและพิจารณาแบบเปรียบเทียบ นอกจากนี้เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามีทั้งการพิจารณาจากผลงาน จากบุคลิกภาพและพฤติกรรม หรือหากใช้เครื่องมือในการพิจารณาที่ต่างกันก็จะวิธีการประเมินผลที่ต่างกันแม้จะพิจารณาจากผลงานหรือพฤติกรรมเดียวกัน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งอันเกิดจากผลของการประเมินผลการทำงานมีทั้งการเปลี่ยนแปลงในแนวราบคือ การโยกย้าย หมุนเวียนงาน และการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้งคือการเลื่อนตำแหน่งและการลดตำแหน่ง การประเมินผลต้องระวังเรื่องของอคติหรือความลำเอียงที่เกิดกับผู้ประเมิน เพราะทำให้เกิดการผิดพลาดไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

คำถามท้ายบท

1. การประเมินผลหมายความว่าอย่างไร
2. ทำไมต้องมีการประเมินผล องค์การจะมีลักษณะอย่างไรหากไม่มีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน
3. วิธีการประเมินผลพนักงานแบบรายบุคคล มีอะไรบ้าง อย่างไร ให้บอกอย่างน้อย 3 วิธี
4. วิธีการประเมินผลพนักงานแบบเปรียบเทียบบุคคล มีอะไรบ้าง อย่างไร ให้บอกอย่างน้อย 3 วิธี
5. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเปลี่ยนแปลงอย่างไรได้บ้าง
6. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเกี่ยวข้องอย่างไรกับการประเมินผล
7. อคติหรือความโน้มเอียง หมายความว่าอย่างไร
8. อคติมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับการประเมินผล
9. ยกตัวอย่างชนิดของอคติอย่างน้อย 5 ชนิด พร้อมอธิบาย
10. ให้นักศึกษาร่างแบบประเมินผลเพื่อนในชั้นแบบรายบุคคล โดยใช้วิธีการประเมินผลแบบรายบุคคลแบบใดแบบหนึ่ง เพียง 1 วิธี

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. ธีรพันธุ์ เขจรันนทน์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ดนัย เทียนพุด. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
3. นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
4. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
5. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุดรธานี: แม่ละมุลการพิมพ์.
6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
7. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
8. สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
9. เสนาะ ดิยาวี. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
10. อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
11. ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย. (2547). แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน. [online]. Available HTTP: http://www.jobbyyou.com/main.php?module=view_resume.php&employee_id=551636&I=T&PHPSESID=9fec5620a7a1c93b937420a7adb6d4c7