



## บทที่ 2

### แนวความคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าของนักวิชาการพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลัง ความสามารถเพื่องานจะได้บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การที่ประกอบกันขึ้น เป็นผลงานส่วนรวม จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราดูว่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะชี้ให้เห็นว่าพนักงานผู้นั้น ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานตามที่ระบุไว้ในหน้าที่ของพนักงานผู้นั้นดีเพียงใด<sup>1</sup>

แนวความคิดในเรื่องการประเมินผลนี้ได้ถูกจัดให้เป็นระบบและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย องค์การธุรกิจใหญ่ ๆ ได้นำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และใช้ผลของการประเมินนั้นมาประกอบการพิจารณาให้ประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความ เป็นธรรม เนื่องจากคุณสมบัติของความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเป็นสิ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็สามารถใช้เป็นเรื่องประกอบการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารขององค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้นด้วย

การประเมินผลงานในช่วงแรก ๆ ประมาณปี ค.ศ. 1920 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานลูกจ้าง แรงงานที่ทำเป็นรายชั่วโมง เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย กำหนดอัตราเงินเดือน โดยนิยมใช้วิธีการ เปรียบเทียบปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน

---

<sup>1</sup>William G. Torpey, Public Personnel Management (New York : D. Van Nostrand Co., 1957), p. 181

เป็นหลักหรือที่รวมเรียกว่า ระบบคุณธรรม ส่วนในช่วงหลังปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา ลักษณะการประเมินผลงานมีแนวโน้มครอบคลุมไปถึงการทำงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือผู้ดำเนินการในระดับสูง (Technical and Professional) และวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการประเมินผลงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือนอกจากจะมุ่งใช้ประโยชน์เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ยังประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคคล เพื่อวางแผนกำลังคน และเพื่อวางแผนพัฒนาด้านอาชีพอีกด้วย และต่อมานิยมเรียกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะหลังว่า "การประเมินผลงาน" หรือ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติและรัดกุมมากขึ้น

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานที่บุคคลพยายามจะตีค่าหรือความสามารถ และการมีส่วนร่วมในงานหรือผลงานของบุคคลในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงาน ก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลผู้นั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากที่สุดคือ ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพิจารณาจาก ปริมาณและคุณภาพ ของงานที่ทำเสร็จแล้วประกอบด้วย คุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลหลายคน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

"การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์, 2522) หน้า 150.

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้"<sup>1</sup>

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับงานที่ผู้ถูกประเมินผลงานกระทำงานนั้นอยู่"<sup>2</sup>

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถ เพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต"<sup>3</sup>

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้มีการบันทึกข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา ในการบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานบุคคล"<sup>4</sup>

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลงานหรือการตีค่าหรือประเมินงานของบุคคล เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล"<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร . โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 143.

<sup>2</sup> Joseph Tiffin and Ernest J. Maccormick, Industrial Psychology (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1965), p. 223.

<sup>3</sup> Dale S. Beach, Personnel The Management of People At Work (New York : Macmillan, 1970), p. 320.

<sup>4</sup> Wendell French, The Personnel Management Process : Human Resources Administration (Boston : Houghton Mifflin, 1964), p. 173-174.

<sup>5</sup> สิริวิทย์ หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน" วารสารเพิ่มผลผลิต (ธันวาคม 2519), : หน้า 18.

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การตีค่าการทำงานของคนว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพที่กำหนดหรือบันทึกไว้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง"<sup>1</sup>

ดังนั้นการประเมินผลงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของคนในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองโดยการเปรียบเทียบผลการทำงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งกับ เกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ สำหรับงานแต่ละชนิดซึ่งปกติผู้ที่ประเมินผลงานคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานที่ใช้กันมากได้แก่ การประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับ วัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางโดยทั่วไป จะรวมถึงการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และงานที่ได้รับด้วย

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชาว่า จะประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และจะใช้ประโยชน์ในทางใดบ้าง ซึ่งการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ คือ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่ง<sup>2</sup> การโยกย้าย การเลิกจ้าง และการปลดออกโดยมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นแนว

<sup>1</sup>อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียน โตร์ 2523), หน้า 185.

<sup>2</sup>ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2517), หน้า 245.

ทางในการพิจารณาให้ออกจากหน่วยงาน เพราะการประเมินผลงานช่วยให้ทราบว่า พนักงานคนใดไม่มีความสามารถเหมาะสมกับงานใดหรือไม่ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่หรือไม่ ชำนาญงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็อาจจะให้ออกจากงานไป

2. เพื่อให้เป็นแนวทางในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงิน เดือน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเสมอภาคแก่พนักงาน ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติว่าเป็นไปตาม เป้าหมายของเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และชี้ให้เห็น ชัดความสามารถ<sup>1</sup> ของพนักงานอีกด้วย

3. เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงาน ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้ปรับปรุงและแก้ไข อาจใช้วิธีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือ เข้ารับการฝึกอบรม ให้ถูกต้องตรงกับความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ประสบอยู่ ซึ่งเป็นการสนับสนุนสร้างขวัญในการทำงานให้กับพนักงานและสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรอีกด้วย

4. เพื่อ เป็นแนวทางในการสรรหาบุคคล เข้าทำงาน โดยการทดสอบว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดหรือไม่ มีการเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความ เห็นของผู้สัมภาษณ์ ในการทดลองปฏิบัติงานระยะสั้น ๆ ก่อนจะรับ เข้าปฏิบัติงานจริง การประเมินผลงานจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารหรือฝ่ายบุคคล มีความ สะดวกและมั่นใจในการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน เข้าทำงาน

5. เพื่อให้เป็นแนวทางในการตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นจะต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือ เกณฑ์งานที่พอใจ ในการปฏิบัติงานของแต่ละงานไว้ ฉะนั้นจึง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ได้ปฏิบัติงาน เป็น

---

<sup>1</sup> แม่งน้อย พงษ์สามารถ. จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์ 2519), หน้า 166.

ไปตามมาตรฐานที่กำหนดน่าพอใจหรือไม่เพียงพอ หากไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้ ก็เป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานเองจะต้องศึกษา วิธีการแก้ไขปรับปรุงขีดความสามารถให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานด้วย

6. เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานทราบความก้าวหน้าในงานของตนและจะรวมถึงความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียในการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลงานแล้ว เพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ในบางกรณีอาจจะมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมจะมีความสำเร็จและความก้าวหน้าเป็นส่วนรวมด้วย

7. เพื่อใช้เป็นแนวทางช่วยสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานทุกระดับตามรายงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน เพื่อพิจารณาข้อบกพร่องและชี้แจงให้แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจะสอบถามข้อข้องใจในการทำงานหรือข้อสงสัยอื่น ๆ ได้ด้วย จึงเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

8. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบการทำงานและเครื่องมือ เครื่องใช้ อย่างเป็นระบบ การประเมินผลงานนอกจากจะช่วยบอกขีดความสามารถ ข้อบกพร่องในการทำงานของบุคคลแล้วอาจพบว่า กรณีผลงานดำนั้นมิได้มีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบวิธีที่เกี่ยวกับการทำงานยังไม่รัดกุม หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ จึงควรที่จะพิจารณาคำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมถูกต้องทันสมัยด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารย่อมทราบว่าการทำงานที่ดีจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมี เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ดีประกอบกับมีวิธีการทำงานที่เหมาะสม



## มาตรฐานการปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะได้จัดให้มีมาตรฐานของการปฏิบัติงานเสียก่อน เพื่อให้สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานหน่วยงานเดียวกันได้ ส่วนใหญ่มาตรฐานของการปฏิบัติงานมักจะกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกัน ซึ่งกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ปริมาณของงาน โดยกำหนดว่าวันหนึ่ง ๆ หรือในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยแค่ไหน อาจกำหนดเป็นขั้นหรือหน่วยงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานนั้น ๆ
2. คุณภาพของงาน โดยกำหนดว่างานที่ปฏิบัตินั้น ๆ มีคุณภาพตรงตามความต้องการมากน้อยแค่ไหน
3. เวลา โดยกำหนดว่างานโครงการหนึ่ง ๆ หรืองานชิ้นหนึ่ง ๆ จะใช้เวลานานเท่าไร

การกำหนดมาตรฐานที่ดีควรมีทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวอยู่ในมาตรฐาน มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และยืดหยุ่นได้ อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> วรพงษ์ วรรณรัฐ "การศึกษาการเปรียบเทียบการประเมินผลงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลงานของกาวไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522)ท หน้า 14

การกำหนดมาตรฐานอาจแบ่งได้อีก 3 วิธีคือ<sup>1</sup>

1. ด้านวิศวกรรม *Engineering* เป็นเรื่องของปริมาณและเวลา เช่น ในช่วงเวลาหนึ่งควรดำเนินการไปได้มากน้อยเท่าใด ซึ่งโดยมากจะจับต้องได้ วัดได้เป็นจำนวน เป็นปริมาณ เป็นชิ้นหรืออัน เป็นต้น
2. ด้านประวัติศาสตร์ *Historical* โดยคำนึงถึงสถิติย้อนหลังไปว่าเคยปฏิบัติได้มากน้อยแค่ไหน เช่น เดิมพนักงานประกอบรถยนต์ได้ 2 คันต่อวัน ปีต่อมาประกอบรถยนต์ได้ 3 คันต่อวัน ซึ่งจะสูงขึ้น ๆ จนสูงสุดและต่อมาจะลดลง ๆ จึงนำค่าเหล่านี้มาเฉลี่ยและกำหนด เป็นมาตรฐานขึ้น
3. ด้านการเปรียบเทียบ *Comparison* โดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติหน้าที่กับหน่วยงานอื่น ที่ดำเนินการเหมือนกัน แล้วหาค่าเฉลี่ย กำหนด เป็นมาตรฐานหรือ เปรียบ เทียบกับการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานเดียวกัน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นฝ่ายบุคคลจะมีส่วนร่วมในการกำหนด แต่ในประเทศไทยมักจะประสบปัญหาเนื่องจากไม่มีผู้เชี่ยวชาญเพียงพอ เพราะผู้ที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานของทุกฝ่าย และแต่ละฝ่ายมีคนมากและมีหน่วยงานแยกออกไปมากมาย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ความรู้มาก จึงต้องใช้วิธีการให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้กำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว เพราะผู้บังคับบัญชามีผู้ควบคุมงานและพิจารณาถึงผลงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่ถ้าให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแต่เพียงผู้เดียวก็จะกำหนดไว้สูง บางครั้งผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้ และถ้าให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้กำหนดเอง ซึ่งโดยปกติมนุษย์มักจะเห็นแก่ตัวอยู่แล้ว ก็จะกำหนดไว้ต่ำทำให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กรได้ การกำหนดที่ดีจึงมักจะให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน

<sup>1</sup> วรพงษ์ ธีรวิรัฐ, "การศึกษาการเปรียบเทียบการประเมินผลงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลงานของการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522), หน้า 15-16.



### การปฏิบัติงานและสมรรถภาพ

นอกจากจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากมาตรฐานแล้ว ควรพิจารณาถึงความสามารถ ความกระตือรือร้นในการที่จะรับผิดชอบงานสูงขึ้น เพราะปัจจุบันพนักงานจะพิจารณาถึงโอกาสก้าวหน้า หรือความสามารถในการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย ในการพิจารณาว่าพนักงานมีความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานได้มากขึ้นหรือทำงานได้ก้าวหน้าขึ้น ผู้ทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความชำนาญพอ เพราะพนักงานบางคนอาจจะมีความสามารถสูงพอเพื่อจะปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ แต่เขาไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ ฉะนั้นจึงควรที่จะพิจารณาดูผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น คุณภาพและปริมาณของงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ความรู้และความร่วมมือกับบุคคลอื่นด้วย เพื่อประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

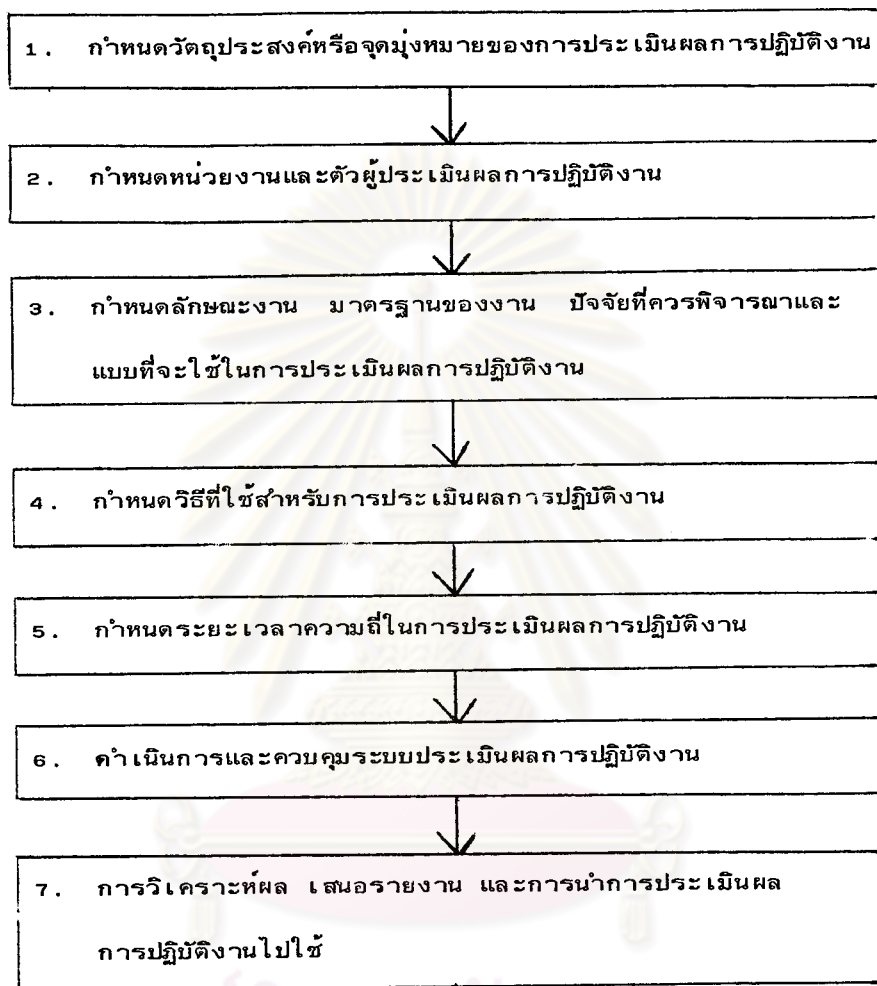
### ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานสำหรับผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยสามารถนำผลการประเมินไปใช้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ จึงมีการกำหนดแผนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 1

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ขั้นที่ 1 : การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งสำคัญเริ่มแรกที่ต้องพิจารณาก็คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การพิจารณาแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งใหม่ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งฐานะ การพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพิจารณาจัดสวัสดิการ การพิจารณาความดีและความชอบ การพิจารณาให้ผู้ที่หย่อนสมรรถภาพออกจากงานไป และการกำหนดแนวทางว่าจะทำการประเมินเมื่อใดบ่อยครั้งเพียงใด รวมทั้งเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินด้วย

ขั้นที่ 2 : กำหนดหน่วยงานและผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกือบทุกแห่งจะมีการกำหนดตัวผู้ทำการประเมินไว้ โดยทั่วไปถือ เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน หรือผู้จัดการของแต่ละฝ่ายซึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาทุกคน เพราะ เป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติและมีความ เข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร หลังจากประเมินแล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับลงความเห็นอีกครั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความ เข้าใจ หรือได้รับการอบรมชี้แจงให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนด เป็นมาตรฐานไว้ ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี เสียก่อน

ส่วนใหญ่องค์กรจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารบุคคล เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เสร ซึ่งหน่วยงานนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องประสานงาน ต้องประเมินผลร่วมกับงานและฝ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การกำหนดหน่วยงานและตัวผู้รับผิดชอบในการประเมิน จะ เป็นการสร้างความ เข้าใจอันดีในหน่วยงานและ เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้พัฒนาฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความชำนาญอีกด้วย

ขั้นที่ 3 : กำหนดลักษณะงาน มาตรฐานของงาน บัญญัติที่ควรพิจารณาและแบบที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก่อนจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นต่อไป จำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะงานและมาตรฐานของงาน บัญญัติที่ควรพิจารณาและแบบที่จะใช้ในการประเมิน ทั้งนี้โดยทั่วไปงานในหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมจะมีลักษณะปฏิบัติและมาตรฐานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถให้การประเมินผลงานโดยวิธีเดียวได้ ประเภทและตำแหน่งงานจะเป็น เครื่องกำหนดแนวการประเมินผลงาน ซึ่งบัญญัติประกอบที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่

#### 1. บัญญัติทางด้านผลงาน

คุณภาพของงาน จะต้องมีความดีตามมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ  
ปริมาณงาน จะต้องมีความตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้

#### 2. บัญญัติทางด้านบุคลิกลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ในการปฏิบัติ-

งานนั้น ๆ เช่น การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความพยายามใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การรักษาระเบียบวินัย ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแยกเป็นงานระดับบริหารและงานระดับปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละลักษณะของการประเมินผลงานนั้นหน่วยงานจะกำหนดด้านมาตรฐานงานหรือ เกณฑ์งานที่พอใจขึ้น อาจจัดให้มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมินเพื่อใช้เป็นเครื่องมือบันทึกความเห็นของผู้ประเมิน ซึ่งมีอยู่หลายแบบแล้วแต่ความเหมาะสมของหน่วยงาน แต่ที่นิยมใช้กันมากคือ แบบให้คะแนน แบบจัดอันดับ และแบบตรวจสอบตามรายการ<sup>1</sup> การกำหนดแบบและลักษณะที่ต้องการจะประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนดแบบถ้าเลือกได้อย่างดีเหมาะสม และกำหนดลักษณะงานที่จะทำการประเมินอย่างถูกต้อง ย่อมสามารถได้ข้อมูลมาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 4 : กำหนดวิธีที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบ หลายวิธี แต่ละแบบแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลงานในหน่วยงานและลักษณะของการจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนด เป็นสำคัญ การเลือกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจและสร้างความน่าเชื่อถือของการประเมิน ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลา การกำหนดวิธีการประเมินโดยอาจจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบโดยมิต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมินหรือเมื่อประเมินเสร็จแล้วอาจจะทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายวิธีจะได้กล่าวต่อไป

---

<sup>1</sup>Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (Second Editions, Tokyo ; Kogakusha Company, 1966), p. 253.

ขั้นที่ 5 : กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนับ เป็นเรื่องที่จะต้องคำนึงถึง ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคหรือวิธีการของการประเมินผลงานและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงาน เป็นสำคัญ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการประเมินอาจจะเป็นประจำ 1 ครั้ง 2 ครั้ง หรือมากกว่า ตามที่เห็นควร

ขั้นที่ 6 : ดำเนินการและควบคุมระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อเตรียมการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงสมบูรณ์แล้วก็ให้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้จะต้องยึดหลักในการดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปจากรูปแบบที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องวิธีที่ใช้ มาตรฐานของงาน หน่วยงานที่จะประเมินผล รวมทั้งความถี่ด้วย นอกจากนี้ จะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดทำไปอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือและสามารถนำมาเปรียบเทียบแนวโน้มชัดเจน

ขั้นที่ 7 : การวิเคราะห์ผล เสนอรายงานและการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้

เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จบบรรณโดยสม่ำเสมอ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือฝ่ายบุคคลจะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อประมวลผล เสนอ เป็นรายงานต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารในสายงานหลัก เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาวิเคราะห์ รายงานจากแบบประเมินผลของผู้ถูกประเมินเป็นราย ๆ ไป ผู้ทำการวิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอที่จะตีความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินแล้ว โดยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลไว้ เพื่อจะได้ผลที่ถูกต้องและการประเมินผลของแต่ละคนจะต้องมีการจดบันทึก เก็บไว้เพื่อใช้พิจารณาการปฏิบัติงานของผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักในการปฏิบัติงานว่า จัดทำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีการติดตามดูว่าผลจากการจัดระบบประเมิน

ผลงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะได้ผลออกมาเป็น ผลงานดีเด่น ผลงานเป็นที่พอใจหรือผลงานไม่เป็นที่พอใจ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ผลการปฏิบัติมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจก็ต้องออกจากงานไป

### ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่ควรคำนึงถึง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลปฏิบัติเป็นธรรมมากที่สุด ได้แก่

1. คำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินผลงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการกำหนดลักษณะงานจะช่วยให้ผู้ทำการประเมินได้รู้ว่าลักษณะงานและตำแหน่งที่จะทำการประเมินนั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ทำการประเมินได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด นอกจากนั้นการทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง และคำบรรยายลักษณะงานของหน่วยงานจะช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรงกันหรือไม่ เช่น ถ้าพนักงานฝ่ายผลิตได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตรวมย่อมดีด้วย แต่ผลการประเมินฝ่ายผลิตรวมไม่ดีย่อมมีความผิดปกติเกิดขึ้น อาจจะเป็นเพราะการประเมินผลงานของหน่วยงานไม่ เป็นความจริงหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนไม่ตรงความจริง

คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วย ชื่อตำแหน่งงาน หน้าที่หลัก ความรับผิดชอบ วิธีการทำงาน สภาพการทำงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง<sup>1</sup> เป็นต้น

<sup>1</sup> เสนาะ ดิเยาวว์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 198.



2. การกำหนดมาตรฐานงาน มาตรฐาน เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้วัดการปฏิบัติงานของคณงาน อาจจะใช้ความรู้ความชำนาญ ใช้ประสบการณ์หรือใช้ผลของงาน เป็นมาตรฐาน อันจะทำให้สามารถ เปรียบ เทียบกัน ได้ระหว่างพนักงานด้วยกัน การกำหนดมาตรฐานขึ้นมาอาจจัดทำไว้แต่ละตำแหน่งจะช่วย เป็นบรรทัดฐานให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะใช้อะไร เป็น เครื่องวัดการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้อง เริ่มจากคำบรรยายลักษณะงาน การประเมินผลจะแยกแบบประเมิน และสิ่งที่ประเมินเป็น 3 ประเภทคือ

แบบที่หนึ่ง ประเมินผลพนักงานรายชั่วโมง

แบบที่สอง ประเมินผลพนักงานรายเดือนทั่ว ๆ ไป

แบบที่สาม ประเมินผลระดับผู้บริหาร

ถ้าเป็นงานของฝ่ายบริหาร มาตรฐานที่กำหนดขึ้นค่อนข้างจะกว้าง ส่วนงาน ในระดับต่ำลงมามาตรฐานมักแน่นอน นอกจากนี้ยังมีวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. วิธีการกำหนดมาตรฐานตามความคิดเห็น เป็นการกำหนดช่วงคร่าว ๆ โดยยึดถือประสบการณ์และความคิดเห็นของหัวหน้างานแต่ละคน เป็นเกณฑ์พิจารณา
2. วิธีการกำหนดมาตรฐานโดยใช้สถิติ เป็นวิธีบันทึกเวลาและการผลิต คำนวณหาเวลาเฉลี่ยต่อหนึ่งหน่วย เป็นวิธีที่ปรับปรุงดีขึ้นกว่าวิธีการกำหนดตามความคิดเห็น
3. วิธีการกำหนดมาตรฐานโดยการสร้างขึ้น พิจารณาดูความสัมพันธ์ของปริมาณงานกับ เวลาว่าผลงานชิ้นหนึ่ง ควรใช้เวลาปฏิบัติงานเท่าไร จึงแล้วเสร็จ

3. ผลการปฏิบัติงานและสมรรถภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่า จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในหน้าที่กำลังปฏิบัติ อยู่ในปัจจุบัน หรือประเมินขีดความสามารถในการทำงานตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือทำการประเมิน ทั้ง 2 ด้านพร้อมกัน

ในการพิจารณาขีดความสามารถของพนักงาน<sup>1</sup> ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้

---

<sup>1</sup>ม.ร.ว. ตำรงเดช สุขสวัสดิ์, ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (พ.ศ. 2524), หน้า 5.

ความชำนาญสูง และบางตำแหน่งพนักงานไม่มีโอกาสแสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ในการพิจารณาสมรรถภาพในความก้าวหน้า จะต้องทราบว่ามีความถนัดและความสามารถต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือไม่ วิธีการหนึ่งที่จะใช้ในการประเมินความสามารถของพนักงานที่จะก้าวหน้าสู่งานระดับสูง คือ การวางแผนและทดลองให้พนักงานทำงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องแสดงความสามารถแต่ละอย่างออกมา

โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาที่หน้าที่และงานที่ทำในปัจจุบันมากกว่าสมรรถภาพที่จะทำงานในตำแหน่งสูงขึ้น ในการประเมินโดยวิธีนี้จะพิจารณาผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา คุณภาพปริมาณของงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ความรู้และความร่วมมือกับบุคคลอื่นและถือว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้ทำในปัจจุบันสำคัญกว่าสมรรถภาพที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินการปฏิบัติงานเกือบทุกแห่งถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้จัดการของแต่ละฝ่าย ที่จะต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้ถือว่าบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มีความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ ความต้องการขององค์การและใกล้ชิดกับพนักงาน

อีกวิธีหนึ่งมีบุคคล เป็นคณะทำหน้าที่ประเมินแต่งตั้งจากผู้เป็นหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ พิจารณาทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความควบคุมของคนอื่น การดำเนินงานมีลักษณะคล้ายการประชุม มีคนหนึ่งทำหน้าที่ผู้ประสานงานซึ่งอาจแต่งตั้งจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นการช่วยลดความอคติของการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทั้งนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถ การศึกษาดี ความมีอารมณ์แน่นอน ความชำนาญ ความสนใจด้วย

5. ขอบเขตของผู้ถูกประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์การบริหารจะต้องกำหนดว่าใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากจะกำหนดให้พนักงานทุกคนได้รับการประเมินผลอย่างเป็นธรรม แต่มาตรฐานหรือปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน เช่น พนักงานแผนกผลิตใช้มาตรฐานและแบบหรือปัจจัยในการประเมินอย่างหนึ่ง ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนด

แบบหรือปัจจัยในการประเมินผลไว้อย่างแน่นอนว่าแบบใดใช้กับหน่วยงานใด และใครบ้าง ที่อยู่ในขอบเขตที่จะต้องได้รับการประเมินผล

6. ความถี่ของการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถ้าทำบ่อยครั้งจะทำให้มีความแน่นอนและแม่นยำมากขึ้น แต่ก็อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เป็นผู้ประเมินจะต้องมีภาระมากขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานหลายครั้งจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงตัวเองและแก้ไขได้บ้าง

7. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีการประเมินและการวิเคราะห์ผลจากแบบของการประเมิน เพื่อแปลความหมายในการประเมินให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เดียวกันทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและความยุติธรรมต่อหน่วยงานทุกฝ่าย การวิเคราะห์ผลหรือการแปลความหมายจากผลของการประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความชำนาญและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างแท้จริง

8. การติดตามผล การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน จำเป็นต้องมีการติดตามผลและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลอย่างถูกต้องและทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนได้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวบ้างหรือไม่

#### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1920 เป็นต้นมา การประเมินผลงานได้ถูกปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติงานจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องหาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องชัดเจนและแม่นยำแน่นอนที่สุด แต่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีทั้งข้อดีข้อเสีย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การที่จะเลือกใช้วิธีการใด และเงื่อนไขดังนี้

1. ชนิดของงาน
2. เวลาที่ใช้ในการประเมิน
3. จำนวนคนงานทั้งหมดที่รับการประเมิน

#### 4. วัตถุประสงค์ที่จะใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ที่ใช้กันแพร่หลายมีด้วยกัน 12 วิธีคือ<sup>1</sup>

1. วิธีการให้คะแนนตามมาตราวัด
  - มาตราวัดแบบต่อเนื่องกัน
  - มาตราวัดแบบไม่ต่อเนื่องกัน
2. วิธีการเปรียบเทียบ
  - วิธีการจัดอันดับ
  - วิธีการกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน
  - วิธีเปรียบเทียบบุคคล
3. วิธีตรวจสอบรายการ
  - วิธีการกำหนดน้ำหนักหรือระบบให้คะแนนเฉลี่ย
  - วิธีการกำหนดรายการให้เลือกตอบ
4. วิธีการบันทึกเหตุการณ์
5. วิธีการสัมภาษณ์
6. วิธีการบรรยายความ
7. วิธีการร่วมประเมินเป็นกลุ่ม
8. วิธีการประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน
9. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน
10. วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา
11. วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน
12. วิธีการประเมินผลตามแบบ Probst

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทย



ตัวอย่าง ในเรื่องความรอบรู้ในงานและทัศนคติ

0	5	10	15	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5

ไม่สนใจในงาน ชอบบ่น	ละเลยไม่สนใจต่อ คำแนะนำ	สนใจในงานและ เต็มใจรับคำแนะนำ	<b>ระดับคือหรือระดับ</b> ในงานและ อยากเรียนรู้ จากผู้อื่น	สนใจในงานและ ยังให้ความคิด เห็นหรือแนะนำ ผู้สนใจ
------------------------	----------------------------	----------------------------------	--	---

ตามวิธีพิจารณาทั้ง 2 แบบ อาจจะมีช่องว่างให้ผู้ทำการประเมินอธิบายเหตุผล  
นั้น ๆ เกี่ยวกับการประเมินไว้ด้วยก็ได้ ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้สามารถทำได้  
ง่าย สะดวก รวดเร็ว แต่ก็มีข้อบกพร่องบ้าง กล่าวคือ

**ข้อดี** ของวิธีการนี้คือ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุง  
ส่งเสริมหรือพัฒนาบุคคลได้ต่อไป เพราะมีการบ่งชี้ว่ามีจุดเด่นหรือข้อบกพร่องในคุณลักษณะด้าน  
ใด และเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการใช้ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้จะบอกได้ว่าผู้ถูก  
ประเมินมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่ มีการพัฒนาตนเองจากที่  
แล้ว ๆ มาเป็นอย่างดี ควรโยกย้ายไปทำงานด้านอื่นหรือไม่

**ข้อเสีย** ของวิธีการนี้คือ ผู้ประเมินอาจตีความหมายของคุณสมบัติระดับ  
ต่าง ๆ ไม่ชัดเจน การประเมินจึงอาจไม่ได้ระดับ เป็นมาตรฐานเดียวกัน หรืออาจจะฉวยโอกาส  
กล่าวเอียงช่วยเหลือ กลั่นแกล้งผู้ถูกประเมินได้โดยง่าย ทางแก้ไขคือพยายามออกแบบประ-  
เมินโดยลดจำนวนคุณสมบัติที่จะประเมินให้เหลือเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ และอธิบายความหมาย  
ของระดับต่าง ๆ ในแต่ละคุณสมบัติไว้ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และจะต้องมีการซักซ้อมความ  
เข้าใจให้ผู้ประเมินเข้าใจโดยกระจ่าง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2. วิธีการเปรียบเทียบ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้สามารถแยก  
พิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะคือ



ก. วิธีการจัดลำดับ เป็นการเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานที่พอเปรียบเทียบได้ ระหว่างคนงานคนหนึ่งกับคนงานอื่นทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อจัดอันดับความสามารถในการปฏิบัติงานของคนงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและแบ่งออกเป็นชั้น ๆ สูง กลาง ต่ำ และพิจารณาว่าใครควรจะอยู่ชั้นใด ผู้ประเมินจะประเมินออกมาว่าพนักงานคนใดทำงานได้ดีที่สุด จนถึงลำดับต่ำสุด เสียก่อน ต่อมาหาผู้ที่อยู่ในลำดับสูงสุดและต่ำสุดถัดไป เป็นลำดับ จนถึงตรงกลางทำเช่นนี้จนหมดทั้งกลุ่ม

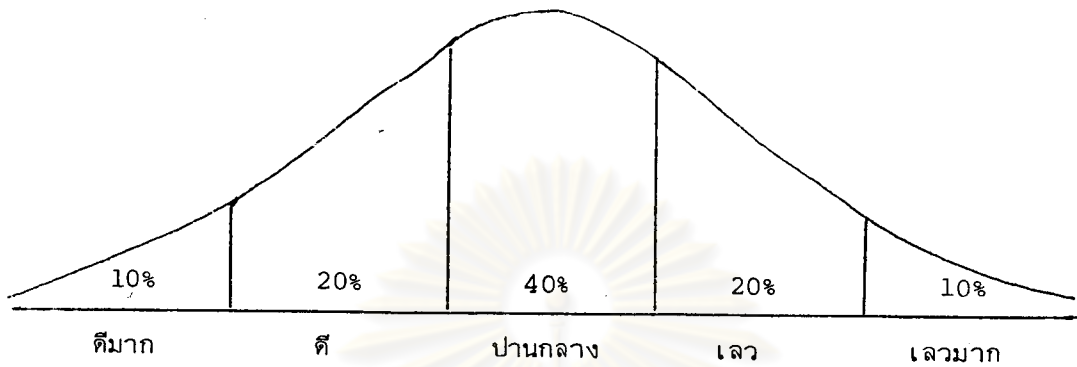
ข้อดี ของวิธีการนี้คือ ทำได้ง่ายและเสียเวลาน้อย

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ถ้ามีคนเป็นจำนวนมากก็เป็นการยากยิ่งที่จะจัดลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในระดับกลาง ๆ ของกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่าใครเหนือกว่าใคร เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

ข. วิธีการกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน เป็นการกระจายพนักงานที่มีผลงานแตกต่างกันไปในลักษณะของการแจกแจงความถี่แบบโค้งปกติ โดยจัดให้เช่น

- |           |  |
|-----------|--|
| ร้อยละ 10 | ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดีมาก"   |
| ร้อยละ 20 | ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดี"      |
| ร้อยละ 40 | ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" |
| ร้อยละ 20 | ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "เลว"     |
| ร้อยละ 10 | ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "เลวมาก"  |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



(การกระจายคะแนนในรูปโค้งปกติ)

วิธีนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีพนักงานถูกประเมินเป็นจำนวนมาก เพราะถ้าจำนวนพนักงานน้อย เช่น มีพนักงาน 4 คน อาจมีผลการปฏิบัติงานตีมาก 1 คน ตี 2 คน พอใช้ 1 คน ทั้ง ๆ ที่ 4 คนนั้นอาจจะปฏิบัติงานไม่ดีหรือตีมากทั้งหมดก็ได้

**ข้อดี** ของวิธีการนี้คือ แบ่งคนในกลุ่มโดยให้มีการกระจายในลักษณะที่ดีมีหลักเกณฑ์ขึ้น โดยยอมรับความจริงที่ว่า คนทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานไม่เท่ากัน และช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานขจัดปัญหาผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือผู้ถูกประเมิน

**ข้อเสีย** ของวิธีการนี้คือ ถ้าคนในองค์กรมีจำนวนน้อย การกระจายที่เป็นรูปโค้งปกติ เป็นไปไม่ได้ และการคัดเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรจะเลือกเอาไว้เฉพาะคนที่มีคุณสมบัติมีความสามารถซึ่งบางครั้งผลสำเร็จของงานอาจมาจากความร่วมมืออย่างดียิ่งของทุกคนก็ได้

ค. วิธีเปรียบเทียบบุคคล เป็นวิธีการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับกระทำได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น โดยผู้ประเมินผลเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่ พิจารณาลักษณะหรือผลงานซึ่งเปรียบเทียบทีละคู่ เป็นคู่ ๆ ดูว่าคนไหนดีกว่า ทำเช่นนี้จนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับต่อไป เช่น

ตัวอย่าง มีพนักงานอยู่ทั้งหมด 5 คน คือ ก ข ค ง และ จ จะเปรียบเทียบโดย

1. เปรียบเทียบ ก กับคนอื่น ๆ

ก ดีกว่า ข

ก ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ก

ก ดีกว่า จ

2. เปรียบเทียบ ข กับคนอื่น ๆ

ข ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ข

ข ดีกว่า จ

3. เปรียบเทียบ ค กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า ค

จ ดีกว่า ค

4. เปรียบเทียบ ง กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า จ

หลังจากนั้นจะจัดอันดับโดยดูว่าใครที่มีจำนวนครั้งดีกว่าคนอื่น ๆ มากที่สุด และเรียงจนครบทุกคน ซึ่งอาจใช้สูตรคำนวณพิจารณาจำนวนครั้งได้คือ ดังนี้

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

$$N = \text{เป็นจำนวนผู้ปฏิบัติงาน}$$

**ข้อดี** ของวิธีการนี้คือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้เหมาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กและเป็นวิธีที่ค่อนข้างง่ายสะดวกในการปฏิบัติ

**ข้อเสีย** ของวิธีการนี้คือ ต้องใช้เวลาประเมินมากเกินไป เป็นภาระอย่างมากแก่ผู้ประเมิน ไม่เหมาะสำหรับนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก เพราะจะทำให้มีผลการกระจายไม่ชัดเจน ผู้ประเมินไม่สามารถเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงาน

ทุกคนในองค์กรได้ และยัง เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเทียบค่าความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน  
เอง ซึ่งง่ายต่อการเบี่ยงเบน ในปัจจุบันไม่เป็นที่นิยมใช้

๓. วิธีตรวจสอบรายการ เป็นวิธีการทำเครื่องหมายหรือให้คะแนน จัดทำขึ้น  
โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลงานทำเครื่องหมาย ลงในแบบประเมิน ที่กำหนดคุณลักษณะ  
รายละเอียดที่จะประเมินไว้ แยกพิจารณาได้ 2 วิธีคือ

ก. วิธีการกำหนดน้ำหนัก หรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย จะกำหนดข้อความอัน เป็น  
คุณสมบัติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะ เลือกข้อความใกล้เคียง  
เคียงกับคุณสมบัติของพนักงานแต่ละคน และนำผลที่ได้ไปให้คะแนนตามความสำคัญของแต่ละข้อ  
ตามที่ได้ทำเครื่องหมายไว้ เช่น

ตัวอย่างที่ 1

หัวข้อประเมิน	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความ เป็นผู้นำดีหรือไม่				
2. ผู้ปฏิบัติงาน เป็นนักวางแผนที่ดีหรือไม่				
3. ผู้ปฏิบัติงานควบคุมอารมณ์ได้ดีหรือไม่				

ตัวอย่างที่ 2

	ใช่	ไม่ใช่
1. เขาเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. เขาสนใจงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. เขาสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. เขาเป็นคนที่อารมณ์มั่นคงสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. เขาสนใจปัญหาของบุคคลอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ใช่	ไม่ใช่
7. เขาเป็นคนที่ระเบียบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. เขาเป็นคนรักษาเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. เขาเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดี เพราะคำบรรยายนั้นเกี่ยวข้องกับแต่ละงานโดยตรง อาศัยการประเมินจากการทำงานนั้นจริง ๆ และง่ายสำหรับผู้ประเมิน

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ความยากในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องประเมิน ผู้เขียนข้อความจะต้องคิดเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายคุณลักษณะได้ถูกต้อง ซึ่งทำให้ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก เพราะต้องเขียนคำบรรยายหรือพฤติกรรมในการทำงานแต่ละอย่าง แต่ละประเภทต้องให้น้ำหนักคะแนน งานแต่ละชิ้นย่อมใช้เวลามากกว่าจะเขียนคำบรรยายได้ครบถ้วน

ข. วิธีการกำหนดรายการให้เลือกตอบ ลักษณะของแบบประเมินนี้เป็นลักษณะของกลุ่มข้อความ เป็นชุดแต่ละชุดจะมี 4 ข้อความและบางกรณีอาจจะมี 5 ข้อความ ในกรณีที่มี 4 ข้อความ จะมีข้อความแสดงลักษณะที่เป็นไปในด้านที่ไม่น่าพึงพอใจ 2 ข้อความ ซึ่งแต่ละชุดของกลุ่มข้อความนี้ผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่บรรยายถึงลักษณะการทำงานได้ใกล้เคียงกับลักษณะการทำงานของผู้ถูกประเมินมากที่สุด และข้อความที่บรรยายลักษณะการทำงานที่ใกล้เคียงกับของผู้ถูกประเมินน้อยที่สุด ตัวอย่างของกลุ่มข้อความที่ใช้ประเมินผลงานของหัวหน้างานดังนี้

คำสั่ง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ข้อที่ "มาก" และ "น้อย" อย่างละหนึ่งข้อในคำบรรยายข้างล่างนี้

มาก	น้อย	
1	1	ทำงานโดยน้อยครั้งจะผิดพลาด
2	2	เป็นที่นับถือของผู้ได้บังคับบัญชา
3	3	ไม่ติดตามผลงานให้ตลอด
4	4	ถือว่างานของตนสำคัญกว่างานอื่น
5	5	ไม่แสดงความคิดเห็นด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง

ทั้ง ข้อ 1 และข้อ 2 จะเป็นข้อดีทั้งคู่ แต่ข้อ 2 แสดงว่าหัวหน้าคนนั้นดีกว่าคนอื่น เพราะได้รับความเชื่อถือจากลูกน้อง ข้อ 3 เป็นข้อที่แย่มากที่สุด ส่วนข้อ 4 และ 5 พอใช้ได้ไม่ดีหรือไม่เลย

วิธีการนี้ช่วยลดอคติของผู้ที่ประเมินผลงานได้อย่างดี แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจงและปรึกษากันกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะประเมินโดยผู้บังคับบัญชาก็ไม่ทราบน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใดและการประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

4. วิธีการบันทึกเหตุการณ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำและนำมาประมวลผลการพิจารณาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจในความสามารถ เรียนรู้ งาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน<sup>1</sup> เป็นต้น

---

<sup>1</sup>Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (McGraw - Hill, 1971), p. 358.



ข้อดี ของวิธีการนี้คือ การประเมินผลโดยวิธีนี้ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน และชี้แจงให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับงาน ได้ถูกต้องและตรงต่อความเป็นจริง ทำให้ผู้ประเมินเอาใจใส่ติดตามดูและการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ การระงับการจดบันทึกทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่มีเวลาทำงานอย่างอื่น เพราะต้องคอยดูเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญมีลักษณะคล้ายกับ เป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินไป ทำให้พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดและหวาดระแวง

5. วิธีการสัมภาษณ์ วิธีนี้กำหนดให้ผู้ทำการประเมินจากภายนอกสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน เกี่ยวกับพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานทำเป็นรายงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อเรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะลงนามรับรอง

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาโดยตรงลงได้และทำให้การประเมินผลในหน่วยงานต่าง ๆ มีมาตรฐานเดียวกัน เพราะใช้เกณฑ์เป็นมาตรฐานจากคนกลุ่มเดียวกันกับผู้ทำหน้าที่ประเมิน

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ต้องเสียเวลามากในการดำเนินการกว่าจะเสร็จสิ้น เรียบร้อยและผลของการสัมภาษณ์อาจออกมาในลักษณะไม่ชัดเจน เพราะผู้สัมภาษณ์อาจมิได้มีความเข้าใจลึกซึ้งในงานของผู้ให้สัมภาษณ์หรือตัวผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาอาจจะมีความเห็นว่าตัวเองควรทำหน้าที่ประเมินโดยตรงมากกว่า เพราะมีหน้าที่ควบคุมงานอยู่แล้ว

6. วิธีการบรรยายความ ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงาน จะเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งในบางครั้งการเขียนคำบรรยายนี้อาจจะเปิดกว้างให้เขียนได้มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางครั้งที่มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ ผู้เขียนคำบรรยายอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้โดยพิจารณาอย่างรอบคอบใช้ความสังเกตมีความสามารถในการวิเคราะห์แต่ต้องอาศัยเวลามาก และที่สำคัญผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นอย่างมาก

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ การเขียนคำบรรยายนี้อาจจะเปิดกว้างให้เขียน ผู้เขียนคำบรรยายอาจจะ เสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ โดยพิจารณาอย่างรอบคอบ

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ต้องเสียเวลามากและผู้ประเมินจะต้อง เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี

7. วิธีการร่วมประเมินเป็นกลุ่ม วิธีนี้ประกอบด้วยผู้ประเมินผล 3-4 คน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงาน เข้าร่วมกำหนดมาตรฐานการทำงานและนำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกัน เป็นกลุ่มพร้อมกัน การประเมินผลงานในลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลงานของกลุ่ม<sup>1</sup> เหมาะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่ม เล็กและมีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน โดยจะต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ประสานหรือผู้ประสานงานทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้ถูกประเมินผลนั่นเอง คณะผู้ประเมินนี้จะอภิปรายผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ประเมินไว้อภิปรายกับผู้ถูกประเมินแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เมื่อเสร็จสิ้นการพิจารณาของกลุ่ม อาจจะเป็นการชี้แจงเกี่ยวกับมาตรฐานของผลงานและแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้นั้น

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ วิธีนี้ช่วยให้เกิดความ เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินมากที่สุดวิธีหนึ่ง เพราะความเห็นของคนหลาย ๆ คนบ่งกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานมีอคติในการพิจารณา เพราะผู้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น และยังมีโอกาสได้ซักถามและชี้แจงแนวทางไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาตัวบุคคลผู้ถูกประเมินด้วย

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ต้องสิ้นเปลืองเวลามาก

<sup>1</sup> สิริวิฑู หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน." หน้า 20.

๘. วิธีการประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน<sup>1</sup> เป็นวิธีที่ถือเอาผลการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับความ เป็นจริงและความต้องการขององค์การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ที่จะใช้วัด ผลงาน และร่วมกันประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะคอยแนะนำและสอนงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง จะ เน้นถึงผลงาน เป็นสำคัญ ไม่ใช่คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล การประเมินผลด้วยวิธีนี้ จะได้ผลดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันไว้

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ สามารถใช้กับหลักบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) เพราะตามระบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนด เป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายในเวลาที่กำหนดจะระบุวัตถุประสงค์ในลักษณะที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและในการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จะประเมินคู่กันโดยใช้สูตร

ผลงานที่ปฏิบัติจริงได้ (Actual performance)

เป้าหมายที่วางไว้ (Planned target)

และถือ เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ถ้าผลมากกว่า	1.25	=	ดีเยี่ยม
ถ้าผลน้อยกว่า	1.25	=	ดี
ถ้าผล เท่ากับ	1.00	=	พอใช้
ถ้าผลน้อยกว่า	1.00	=	ยังใช้ไม่ได้

ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลงานของตนเอง เช่น การเขียนรายงานบรรยายชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือวางไว้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่สำเร็จอธิบายเหตุผลด้วยว่าเพราะเหตุใด เกิดจากปัญหาอะไรบ้าง

<sup>1</sup>ดูเพิ่มเติมใน A.N. Glies, "Management by objectives" Management and Productivity (ILO Management Development Branch, 1975), p. 5-27)

๑. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยนิยมใช้กับการทำงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิม มีการกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานสารบัญ งานเก็บเอกสาร เป็นต้น ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมของพนักงานที่ปฏิบัติและนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ปริมาณงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ การจัดบันทึกปริมาณงานสามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อนเพียงแต่ตรวจสอบให้มีการบันทึกปริมาณการทำงานให้ครบถ้วนถูกต้องเท่านั้น

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ไม่สามารถกำหนดคุณลักษณะรายละเอียดที่จะประเมินได้เลย และทำให้เสียเวลาเป็นการะในการบันทึกปริมาณงานที่ทำอยู่เสมออีกด้วย<sup>1</sup>

10. วิธีการทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างกว้าง ๆ โดยยึดหลักผลผลิตของงานที่ทำได้ เป็นเครื่องวัดภายใต้เวลาที่กำหนดสำหรับประเมินผลงานที่มีลักษณะงานประจำ ไม่ใช่เป็นงานบริหาร การประเมินผลแบบนี้จะวัดประสิทธิภาพในระยะเวลานึง ต่างกับวิธีจัดบันทึกจำนวนผลผลิต เพราะจะใช้ระยะเวลาที่สั้นกว่า เช่น วัดผลพนักงานประกอบรถยนต์ในเรื่องความเร็วของการประกอบรถยนต์ นกที่ต่อจำนวนคัต

ทั้งนี้อาจพิจารณาตัวอย่างความแตกต่างของทั้ง 2 ระบบดังนี้ ในหน่วยงานแห่งหนึ่งจะวัดผลการทำงานของพนักงานประกอบรถยนต์ด้วยวิธีจัดบันทึกจำนวนผลผลิต จะพิจารณาว่าใน 6 เดือนที่ผ่านมาพนักงานผู้นั้นมีผลงานอย่างไร แต่วิธีบันทึกผลผลิตในช่วงเวลาจะพิจารณาว่า พนักงานประกอบรถยนต์นี้จะสามารถประกอบรถยนต์ได้นาทีละกี่คัน เป็นต้น แต่วิธีนี้ไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้ถูกประเมินผลได้เลย

---

<sup>1</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "เทคนิคและการประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสาร-พัฒนาบริหารศาสตร์ (ฉบับเดือน เมษายน 2514) : หน้า 209.

11. วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน เป็นวิธีการประเมินผลงานที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ร่วมประเมินผลงานกันและกัน โดยปกติเพื่อตอบสนองความต้องการประเมินอาจทำได้โดยการให้คะแนนตาม เกณฑ์ที่กำหนดหรืออาจจะใช้วิธี เปรียบเทียบจัดลำดับก็ได้<sup>1</sup>

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ น่าจะมีความถูกต้องมากกว่าเพราะเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันมีแนวโน้มจะมองพฤติกรรมบางอย่างของผู้ที่ตนประเมินได้ใกล้เคียงหรือถูกต้องมากกว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ถ้าเพื่อนร่วมงานไม่รู้จักกันหรือร่วมกันทำงานไม่นานพอ มีความขัดแย้งกันจะทำให้ผลการประเมินผิดพลาดอย่างมากได้ และวิธีแบบนี้มักยุ่งยากมีข้อจำกัดในการจัดทำในเรื่องทัศนคติต่อการยอมรับ มนุษย์สัมพันธ์อยู่มาก จึงไม่เป็นที่ยอมรับ

12. วิธีการประเมินผลตามแบบ Probst<sup>2</sup> เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นาย J.B. Probst จัดขึ้นโดยมีหลักการจัดลำดับแบบพฤติกรรม (Modes of Behaviour) หรือบุคลิกลักษณะ (Characteristics) ไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งพฤติกรรมหรือบุคลิกที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย และสามารถแยกรายละเอียดเรียงลำดับได้<sup>3</sup> ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานจะแตกต่างกันไปจากการประเมินระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินผลงานเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ

<sup>1</sup> วรพงษ์ ธีรวิรัฐ "การศึกษาการเปรียบเทียบการประเมินผลงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลงานของการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด". (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาการปกครองบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 48.

<sup>2</sup> H.J. Chruden and A.W. Sherman, Jr. Personnel Management, (Ohio : South Western Publishing Company, 1968), pp. 248-249.

<sup>3</sup> Glenn Stahl, Public Personnel Administration (N.Y. Harper and Brothers, 1956), p. 321.

ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ด้วย วิธีการประเมินจัดทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักที่กำหนดและนำคะแนนรวมมาพิจารณาต่อไป

ข้อดี ของวิธีการนี้คือ สามารถแยกแยะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินผลงานเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้

ข้อเสีย ของวิธีการนี้คือ ยากที่ผู้ประเมินผลจะสามารถกำหนดปัจจัยของผู้ประเมินเพื่อใช้ในการประเมินได้อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว จะเลือกใช้แบบใดแล้วแต่ความเหมาะสมกับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของการประเมิน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หากหวังผลให้ได้โดยสมบูรณ์แล้ว ควรจัดทำประวัติการทำงาน สถิติผลงาน สถิติการลาและสถิติอย่างอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน แล้วนำสถิติดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาประเมินค่าความสามารถในการทำงานด้วย ปฏิบัติเช่นนี้ก็จะทำให้ผลการประเมินถูกต้องเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยทำให้การประเมินผลงานของพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดอัตราค่าจ้างคนและกำหนดขอบประมาณในการใช้จ่ายดำเนินการอย่างดีอีกด้วย

#### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การที่สามารถนำไปใช้ต่อการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และองค์การได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้จะพิจารณาถึงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้การปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล โดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานแต่ละคน เป็นหลักประกอบการพิจารณา



2. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญมากในเรื่องนี้ นอกจากจะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันนี้แล้ว ยังช่วยให้ทราบถึงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นอีกด้วย ว่ามีความสามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปได้หรือไม่เพียงใด การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยผลการประเมินมาเป็นเกณฑ์พิจารณานี้ จะช่วยให้การตัดสินใจของฝ่ายจัดการเป็นธรรมมากขึ้น ในกรณีที่จะต้องคัดเลือกจากพนักงานหลาย ๆ คน หรือช่วยในการกำหนดอัตรากำลังคน แนวและวางแผนทดแทนอาชีพให้แก่พนักงาน

3. เพื่อประกอบการพิจารณาโยกย้ายพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยพิจารณาจากผลของการประเมินแล้วชี้แจงเหตุผลให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจว่าที่โยกย้ายนั้น เพราะผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานและได้ช่วยเหลือให้โอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานแล้ว แต่ไม่ได้ผลจึงจำเป็นต้องพิจารณาโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน และลักษณะงานแตกต่างไปจากเดิม

4. เพื่อประกอบการพิจารณาลดขั้นตำแหน่ง เกิดขึ้นได้ในตนเองเดียวกันกับการโยกย้าย แต่เมื่อไม่สามารถหาคำแหน่งงานซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับตำแหน่งเดิมได้ จึงต้องพิจารณาแต่งตั้งในตำแหน่งที่ต่ำกว่า โดยทั่วไปแล้วองค์การส่วนใหญ่ได้มีการลดขั้น ตำแหน่งกันบ่อยนัก

5. เพื่อประกอบการพิจารณาเลิกจ้าง โดยอาศัยผลการประเมินที่เป็นธรรม และได้เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตลอดจนพิจารณาโยกย้าย หรือลดขั้นไปแล้วไม่เป็นผล จึงใช้มาตรการสุดท้ายคือการเลิกจ้าง

6. เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดแผนพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ซึ่งในปัจจุบันวงการบริหารงานบุคคล เป็นที่ยอมรับกันว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคล ในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีทั้งการจัดทำการวิเคราะห์งาน และประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อทราบถึงจุดบกพร่องหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงาน และนำสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลจัดทำแผนการฝึกอบรมต่อไป

## ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมี เกณฑ์ประเมิน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ผู้ประเมินจะนำผลงานของผู้ถูกประเมินมาเปรียบเทียบกัน เกณฑ์ประเมินนี้คือ มาตรฐานของงานที่ถือได้ว่าเป็นสิ่งน่าพอใจ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยอาศัยการศึกษาการทำความเข้าใจและข้อกำหนดของงานเป็นหลัก<sup>1</sup> การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีมาตรฐานการวัด หรือมีแต่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้ประเมินจะใช้แต่ดุลยพินิจของงานหรืออาศัยวิจารณ์ตามเป็นหลักการประเมินจึงอาจผิดพลาดได้ และมักจะมีปัญหาหรืออุปสรรคติดตามมาด้วยเสมอ

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ด้านคือ

### 1. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายไว้เพื่อหลายวัตถุประสงค์ประสงค์จนเกินไปอาจทำให้ไม่ได้ผลแม่นยำ หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้เฉพาะเจาะจงว่ามุ่งประเมินผลงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจใช้ในวัตถุประสงค์อื่นที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การประเมินผลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งงาน อาจใช้แบบประเมินเดียวกันได้ แต่ถ้าจะประเมินเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่ห่างออกไป เช่น ต้องการประเมินเพื่อค้นหาข้อบกพร่องในระบบงานก็ต้องมีหัวข้อที่จะประเมินแยกออกไป หรือใช้แบบประเมินผลต่างหาก

1.2 ทางด้านวิธีการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานมีข้อยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัด เพราะในหลายกรณีเป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมาซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด และมักออกมาในรูปการบรรยายคุณสมบัติซึ่งทำให้ไม่อาจจะแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน ทำให้หลายกรณีไม่ทราบได้แน่ชัดว่าบุคคลมีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

---

<sup>1</sup>Herbert J. Chruden and Arther W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati ; South-Western Publishing Company, 1968), p. 25-27.

1.3 ในกรณีที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะเหล่านั้นให้ชัดเจน โดยเฉพาะระดับความแตกต่างที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ มิฉะนั้นผู้ประเมินอาจตีความหมายเอาเอง ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น

## 2. ปัญหาทางด้านผู้ประเมิน

2.1 การให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะที่สนใจ<sup>1</sup> ผู้บังคับบัญชาจะมีความโน้มเอียงต่อคุณลักษณะบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาเหนือคุณลักษณะอื่น ๆ ตามที่เขาสนใจเป็นพิเศษ โดยละเลยหัวข้ออื่น ๆ ซึ่งอาจมีความสำคัญเช่น เดียวกัน เช่นผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดมีความประพฤติเข้ากับหัวหน้าได้ ก็จะได้คะแนนความร่วมมือสูงพอประเมินไปถึงเรื่องอื่นก็มีแนวโน้มจะให้คะแนนสูงไปด้วย

2.2 การปล่อย หรือ ความเข้มงวดในการประเมิน ผู้บังคับบัญชาบางคนมีแนวโน้ม จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาให้คะแนนสูง ส่วนผู้บังคับบัญชาบางคนจะให้คะแนนการประเมินต่ำ ทั้งนี้ เพราะผู้ประเมินผลงานขาดมาตรฐานในการประเมินผลงาน หรือมีมาตรฐานไม่เท่ากัน ระหว่างผู้ประเมินสองแผนกทำให้ผลการประเมินเกิดความแตกต่างกัน

2.3 แนวโน้มการให้คะแนนระดับกลาง ๆ ผู้ประเมินอาจไม่กล้าให้คะแนนประเมินในระดับสูงหรือต่ำมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินไม่ดีพอ หรืออาจเนื่องมาจากต้องแสดงเหตุผลประกอบการประเมิน แต่ไม่สามารถหาเหตุผลที่เหมาะสมได้ จึงให้คะแนนการประเมินในระดับกลาง ๆ ทำให้มีคะแนนที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง

2.4 มีสมมติฐานที่ผิด ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะยึดถือข้อสมมติฐานที่ผิด ๆ หลายประการคือ

---

<sup>1</sup>Herbert J. Chruden and Arther W. Sherman, Jr. Personnel Management (Cincinnati ; South-Western Publishing Company, 1968), p. 25-27.

ก. เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้กระทำอย่างถูกต้องและยุติธรรมซึ่ง เป็นไปไม่ได้ เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น นโยบาย วิธีการ ขอบพร้อมในการปฏิบัติงาน ลักษณะขององค์การ และคุณสมบัติของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข. ความผิดพลาดทางด้านระบบที่ใช้ คือ เมื่อบริษัทกำหนดวิธีการอย่างหนึ่งขึ้นแล้ว จะถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดทั้งองค์การสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งตามข้อเท็จจริงไม่มีวิธีการใดเลยที่จะถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง เมื่อวิธีการไม่สมบูรณ์ ผลที่ได้ก็มักจะผิดพลาดด้วย

ค. ผู้ประเมินจะมีสมมติฐานส่วนตัวแล้วพยายามที่จะจัดบุคคลที่ตนประเมินให้มีลักษณะเข้ากับสมมติฐานของตัวเอง เช่น เชื่อว่าคนที่เชื่อถือคือคนโง่ เมื่อพบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีลักษณะดังกล่าวก็จะคิดว่าคนนั้นโง่ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วอาจไม่ใช่ก็ได้

2.5 อิทธิพลของหน่วยงาน การที่ผู้ประเมินจะประเมินโดยให้คะแนนสูงหรือต่ำนั้นในหลาย ๆ กรณี ขึ้นอยู่กับว่าองค์การจะนำผลการประเมินไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างไร ถ้านำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งหรือเงิน เดือน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินก็มักจะประเมินโดยให้คะแนนสูงเพื่อช่วยเหลือลูกน้อง เพราะเขารู้สึกว่าถ้าผู้อื่นได้เลื่อน เงิน เดือนสูงกว่าลูกน้องของเขาเอง ก็จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในตัวเขาจากกลุ่มลูกน้องได้ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาบุคคล เขาก็จะประเมิน โดยให้คะแนนต่ำ เพื่อจะได้มีโอกาสพัฒนาต่อไป

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและอคติส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจก่อให้เกิดความลำเอียงซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและในด้านลบ เช่น มีความชอบพอเป็นพิเศษก็อาจประเมินโดยให้คะแนนสูงและความไม่ชอบอาจทำให้ประเมินโดยให้คะแนนต่ำ

2.7 การให้ความสำคัญมากเกินไปแก่พฤติกรรมเพิ่งเริ่ม เกิดขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทำเป็นช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ปีละ 1 ครั้ง หรือมากกว่านั้น ควรจะประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและ เท่าเทียมกัน แต่เท่าที่เป็นอยู่ผู้ประเมินให้ความสำคัญแก่เหตุการณ์หรือผลงานที่เกิดขึ้นใน เวลาที่ใกล้กับระยะประเมินผล ทั้งในด้านบวกและด้านลบ เช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปี ในหน่วยงานที่มีการประเมินจะให้ความสำคัญแก่ผลงานที่เกิดขึ้นในระยะ 2-3 เดือน ก่อนวันทำการประเมินมากกว่าผลงานตลอดทั้งปี

2.8 อุปสรรคทางด้านความนึกคิด ความคิด เห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปได้อย่างถูกต้องหรือผิดพลาด สิ่งที่มีผลกระทบต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่สนใจ และเป็นกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี หรืออาจจะไม่พอใจระบบหรือวิธีการที่กำหนดนั้นโดย เฉพาะทำให้เขาต้องมึนงงและภาวะมากขึ้น จึงรู้สึก เบื่อหน่าย

#### หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นวิธีการเกี่ยวกับคน จึงมีข้อบกพร่องผิดพลาด หรือข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรมีหลักการในการประเมินและระวังข้อผิดพลาดต่าง ๆ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะต้องได้รับความ เห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินทุกคนและจะต้องถือ เป็นนโยบายที่จะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง
2. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะถ้าผู้พิจารณา มีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณาจะออกมาตามลักษณะหรือแนวโน้มของบุคคลผู้นั้น เช่น ถ้าผู้พิจารณาชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดก็จะให้ความสำคัญของสิ่งนั้น ซึ่ง เป็นการพิจารณาในทัศนคติแคบ ในบางหน่วยงานใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือ หัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรงและผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้น คือ อาจจะเป็นการพิจารณาขั้นต้นและส่งผู้บังคับบัญชาาระดับสูงต่อไป หรืออาจปรึกษาหารือกัน ซึ่งถึงแม้จะมีปัญหาบ้างแต่ก็ดีกว่าที่จะให้คนเดียวพิจารณาทั้งหมด
3. ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลงาน เข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์ และวิธีการในการประเมินโดยตลอด อาจมีการปรึกษาหารือกัน เสียก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในทางเดียวกัน
4. ควรมีการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนก การคิดคะแนน และอื่น ๆ ให้มีความรู้และความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดีและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

5. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณานั้นมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้ประเมินจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความรู้สึกของพนักงาน ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีการสังเกตในตัวพนักงานอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตลอด วิธีการใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรนำมาใช้ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด เพื่อให้การพิจารณานั้นถูกต้องยิ่งขึ้น ในการประเมินผลนี้ผู้ประเมินจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น ความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัวออกให้หมด เพราะถ้าไม่ระมัดระวังให้ดีแล้วความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้ประเมินไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้น เป็นไปอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ได้

6. การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาควรกระทำภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องของตน ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาหากมีผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดีตามที่องค์การกำหนดไว้แล้วผู้บังคับบัญชาก็ควรที่จะเรียกตัวเข้าไปพบกล่าวชมเชย และให้รักษาผลการปฏิบัติงานที่ดึ้นไว้โดยมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

แต่ถ้าหากผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อบกพร่อง ผู้บังคับบัญชาก็จะได้ชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อธิบายหรือชี้แจงเหตุผล แล้วจึงแนะนำขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือในการแจ้งผลการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินตนเองให้ฟังก่อนว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร แล้วจึงชี้แจงผลการประเมินพร้อมทั้งเหตุผลให้ทราบภายหลัง การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบนั้น นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง ตลอดจนวิธีการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย



การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคที่ใช้ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน เช่น เพื่อการสรรหาบุคคล กำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย พัฒนาบุคคลและปรับปรุงระบบการทำงาน และอุปกรณ์การทำงาน มีวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ กันหลายแบบ โดยผู้ประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีปัญหาอยู่หลายอย่างหลายประการด้วยกัน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ อาจเกิดจากระบบหรือวิธีการประเมิน หรือเกิดจากตัวผู้ประเมิน จึงเป็นสิ่งที่จะต้องมีความจำเป็นใช้ความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปโดยถูกต้องและเที่ยงธรรมที่สุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย