



หลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญก็คือการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารก็คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการ (Men, Money, Material Management) ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้คนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลนั้นนอกจากจะมีความสำคัญในด้านทรัพยากรการบริหารแล้ว บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ประการ คือ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจูงจูงบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้การจูงจูงบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาบุคคลผู้มีความสามารถมาปฏิบัติงานและการทำนุบำรุงดูแลให้บุคคลเหล่านั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่มีเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากการบริหารงานที่ดีย่อมต้องอาศัยบุคคลที่ดีมีความรู้ ความสามารถ และการที่จะได้บุคคลที่ดีเข้ามาปฏิบัติงานและดำรงรักษาไว้ก็จะต้องมีวิธีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย โดยความสำคัญดังกล่าวนี้การบริหารที่ดีจึงพึง เสริมสร้างดูแล เอาใจใส่ทำนุบำรุงรักษาให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จริงอยู่แม้จะเป็นความยากลำบากอยู่ไม่น้อยก็ตามที่ผู้บริหารจะน้อมนำบุคคลในองค์กรซึ่งมีความต้องการ ความรู้สึนึกคิด และความเห็นต่างกันให้มาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผล แต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่สามารถจูงใจให้ผูรร่วมงานอุทิศทั้งแรงกายและแรงใจให้แก่งานและหน่วยงานของเขา อันเป็นผลทำให้หน่วยงานและองค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

จากการศึกษาถึงความสำเร็จขององค์การ ประกอบกับการค้นคว้าของ นักวิชาการพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงาน ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญอยู่ที่ของระดมพลัง ของทุกคน ในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและ เต็มกำลังความสามารถ เพื่องานจักได้บรรลุ เป้าหมาย ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การที่ประกอบกันขึ้นเป็นผลงาน ส่วนรวมจึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราดูว่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะชี้ให้เห็นว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานตามที่ระบุไว้ในหน้าที่ประจำตำแหน่ง (Position Description) ของพนักงานผู้นั้นดีเพียงไร แนวความคิดในเรื่องการประเมินผลนี้ได้ถูกจัดให้เป็นระบบและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเป็นสิ่งนำไปสู่ การปฏิบัติงานที่ดีสิ่ง สิ่ง เหล่านี้ก็สามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาปรับปรุง การปฏิบัติงานของพนักงานและการบริหารขององค์การ หรือหน่วยงานให้ดีขึ้นด้วย

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยฝึกความยุติธรรมและทำนุ บำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้า ในอนาคตว่าเป็นอย่างไร เหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจึง เป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับกา

William G. Torpey, Public Personnel Management

(New York : D. Van Nostrand Co., 1957), p.181.

ผู้นำเห็นใจ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคลและการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

× การไฟฟ้านครหลวง (Metropolitan Electricity Authority) และบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด (The Borneo Company (Thailand) Limited) ได้ตระหนักดีถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้จัดระเบียบวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและกำหนดนโยบายในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของไฟฟ้านครหลวง และบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและการเลื่อนตำแหน่งขององค์การทั้งสอง นอกจากนี้ผู้เขียนจะได้ศึกษาเปรียบเทียบหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งสองว่า เหมือนหรือต่างกันอย่างไร ตลอดจนกระทั่งวิเคราะห์ข้อบกพร่องและแนวทางแก้ไขด้วย ×

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีท่านผู้รู้หลายท่านให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายประการ กล่าวคือ

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล^๑

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กทม : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕๐.

เสนาะ ตีเขาว์ ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองหรือเป็นการทำประโยชน์หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน^๑

Joseph B. Kingsbury ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการบังคับบัญชาโดยมีการบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนเงินเดือนแก่พนักงาน^๒

จากความเห็นของผู้นี้จึงกล่าว การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงน่าจะหมายถึงระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานหรือเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน

หลักการ และที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปกติการปฏิบัติงานนั้นมนุษย์ชอบสั่ง เกตุและ เปรียบ เทียบผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นกับของคนอยู่เสมอ หรือแม้แต่กับตัวเองที่ได้กระทำในเวลาต่างกันก็มี ผู้บริหารของ

^๑เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารบุคคล (กทม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๕), หน้า ๑๓๗.

^๒Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Student (Bangkok : Thammasart University Press, 1963), p.54.

แต่ละหน่วยงานหรือองค์กรก็จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยวิธีต่างกัน ผู้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกันมักจะคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กรโดยทั่วไป และการประเมินดังกล่าวก็อาจเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของแต่ละบุคคลก็ได้ ซึ่งก็จะเกิดขึ้นเสมอ ๆ ในเมื่อมีคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ความนึกคิดและความซงสัย เกิดดัง กล่าวจึง เป็นมูลเหตุที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการในปัจจุบัน

ในสมัยก่อนอุตสาหกรรมไม่เจริญก้าวหน้าอย่างปัจจุบัน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จึง เป็นเสมือนอุตสาหกรรมในครัวเรือนเสียมากกว่า และองค์กรหนึ่ง ๆ ก็มีคนงานประมาณ ๕ - ๑๐ คนเท่านั้น การประเมินผลงานจึง เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวอาจ เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติกับพนักงานบางคนได้ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลในสมัยก่อนมิได้มีการเก็บข้อมูลที่เป็นหลักเป็นฐาน ฉะนั้นการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือนจึงยากที่จะดำเนินไปด้วยความยุติธรรม และถึงแม้จะยุติธรรมก็ยากที่จะพิสูจน์ให้ผู้อื่นทราบได้ พนักงานก็ไม่พอใจและไม่มั่นใจว่าจะได้รับความยุติธรรม การตัดสินใจที่อคติในเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งอาจนำความเสียหายให้เกิดแก่ขวัญและประสิทธิภาพของพนักงานได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ นายจ้างผู้ก้าวหน้าจึงพยายามเอาหลักการ ประเมินผลอย่างเป็นทางการโดยมีข้อมูลเป็นหลักฐาน เป็นระเบียบแบบแผนและมีการเก็บรวบรวมทุกรายมาใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังหลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ โดยอลเตอร์ ดี สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำให้กองทัพบกสหรัฐฯ นำไปใช้ โดยให้บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารด้วยกันเอง (Man to Man rating) แล้วให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีกทีหนึ่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๓ โดยให้ประเมินผลเพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี

ต่อมาประธานาธิบดี เบนจามิน แฮริสัน (Benjamin Harrison) ได้แนะนำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งรัฐบาลกลางและรัฐบาลมลรัฐนำไปใช้จนเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ในปี ค.ศ. ๑๘๐๓ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐฯ ก็ได้ยอมรับวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานนี้

ทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ เอกชนก็ได้นำวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานนี้มาใช้ โดยใช้เป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาการกำหนดอัตราค่าจ้าง ที่เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละคน คือ ได้จำแนกงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนใดสามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐานก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่กำหนด ถ้าใครทำได้สูงกว่ามาตรฐานก็จะได้รับค่าจ้างสูงขึ้นหรือได้รับรางวัลพิเศษ และในการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งก็พิจารณาจากรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนที่ได้จัดทำไว้

ต่อมาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการโดยการบันทึกอย่างมีระเบียบแบบแผน จึงได้รับการยอมรับและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)

ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะได้จัดให้มีมาตรฐานของการปฏิบัติงานเสียก่อน เพื่อให้สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานหน่วยงานเดียวกันได้ ส่วนใหญ่มาตรฐานของการปฏิบัติงานมักจะกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกัน ซึ่งมักกำหนดเป็น ๓ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ปริมาณของงาน (Quantity) โดยกำหนดว่าวันหนึ่ง ๆ หรือในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยแค่ไหน อาจกำหนดเป็นขั้นหรือหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานนั้น ๆ

๒. คุณภาพของงาน (Quality) โดยกำหนดว่างานที่ปฏิบัตินั้น ๆ มีคุณภาพตรงความต้องการมากน้อยแค่ไหน

๓. เวลา (Time) โดยกำหนดว่างานโครงการหนึ่ง ๆ หรืองานชิ้นหนึ่ง ๆ จะใช้เวลานานเท่าไร

การกำหนดมาตรฐานที่ดีควรมีทั้ง ๓ ลักษณะดังกล่าวอยู่ในมาตรฐาน มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และยืดหยุ่นได้ อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน (ทรัพยากรต่าง ๆ) และปัจจัยภายนอก (สิ่งที่จะมากระทบของค์การ) ด้วย

การกำหนดมาตรฐานอาจแบ่งได้อีก ๓ วิธี คือ

๑. **ด้านวิศวกรรม (Engineer)** เป็นเรื่องของปริมาณและเวลา เช่น ในช่วงเวลาหนึ่งควรดำเนินการไปได้มากน้อยเท่าใด ซึ่งโดยมากมักจับต้องได้ วัดได้ เป็นจำนวน เป็นปริมาณ เป็นชิ้นหรืออัน เป็นต้น

๒. **แบบประวัติศาสตร์ (Historical)** โดยคำนึงถึงสถิติย้อนหลังไปว่า เคยปฏิบัติได้มากน้อยแค่ไหน เช่น เดิมพนักงานเคยปักเสาได้ ๕ ต้น บิตต่อมาปักได้ ๗ ต้น ซึ่งมักจะสูงขึ้น ๆ จนสูงสุดและในที่สุดจะลดลง ๆ เราจึงนำค่าเหล่านี้มาเฉลี่ย และกำหนดเป็นมาตรฐานขึ้น

004444

๓. **แบบเปรียบเทียบ (Comparative)** โดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติหน้าที่กับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินเหมือนกันแล้วหาค่าเฉลี่ย กำหนดเป็นมาตรฐาน หรือ เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันก็ได้

งานทุกอย่างถึงแม้ว่าจะจับต้องไม่ได้ก็ต้องกำหนดเป็นมาตรฐาน เช่น งานวิจัย ก็กำหนดได้ เช่น กำหนดโครงการ ๕ ปี ใช้งบประมาณเท่าไร เป็นต้น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นฝ่ายบุคคลากร (Personnel Department) มักจะมีส่วนร่วมในการกำหนด แต่ของไทยมักจะประสบปัญหาเนื่องจากไม่มีผู้เชี่ยวชาญพอ เช่น การไฟฟ้านครหลวงมีฝ่ายต่าง ๆ ถึง ๑๐ กว่าฝ่าย ผู้ที่จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานของทุกฝ่าย และแต่ละฝ่ายก็มีคนมาก มีหน่วยงานแยกออกไปอีกมากมาย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ความรู้มาก

จึงมักจะใช้วิธีการให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้กำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมงานและแสวงหางานของผู้ปฏิบัติงาน แต่ถ้าให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแต่เพียงผู้เดียวก็มักจะกำหนดไว้สูง บางครั้งผู้ปฏิบัติงานก็ไม่สามารถปฏิบัติได้ และถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดเองซึ่งโดยปกติมนุษย์มักจะเห็นแก่ตัวอยู่แล้วก็จะกำหนดไว้ต่ำทำให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กรได้ การกำหนดที่ดี จึงมักจะให้ทั้งสองฝ่ายตกลงด้วยกัน

การปฏิบัติงานและสมรรถภาพ (Performance and Potential)

นอกจากจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากมาตรฐานแล้ว เราควรพิจารณาถึงความสามารถ ความตื่นตัวหรือความกระตือรือร้นในการที่จะรับผิดชอบงานสูงขึ้น เพราะปัจจุบันพนักงานมักจะพิจารณาถึงโอกาสก้าวหน้า หรือความสามารถในการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย ในการพิจารณาว่าพนักงานมีความสามารถในการที่จะได้รับผิดชอบงานได้มากขึ้น หรือทำงานได้ก้าวหน้าขึ้น ผู้ทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความชำนาญพอ เพราะพนักงานบางคนอาจมีความสามารถสูงพอที่จะปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้แต่เขาไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ ฉะนั้นจึงควรที่จะพิจารณาคูณผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น คุณภาพและปริมาณของงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ความรู้และความร่วมมือกับบุคคลอื่นด้วย เพื่อประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

ขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมี ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. การกำหนดลักษณะของงานที่ใช้ประเมิน
๓. กำหนดวิธีการประเมินผล

๔. กำหนดขอบเขตของ ผู้ถูกประเมิน
๕. กำหนดความถี่ของการประเมินผล
๖. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผล
๗. การวิเคราะห์ผลและการนำไปใช้ประโยชน์
๘. การติดตามผล

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่ชัดก่อนว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เพื่ออะไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ทำการประเมินสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดจุดมุ่งหมายดังนี้

- ๑.๑ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมีคุณค่าถูกต้องเพียงใด
- ๑.๒ เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องของพนักงานว่าพนักงานผู้ใดมีจุดอ่อนหรือหย่อนสมรรถภาพในเรื่องใดบ้าง เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้หาทางแก้ไขต่อไป เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม หรือแนะนำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- ๑.๓ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี
- ๑.๔ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นหลักในการพิจารณา
- ๑.๕ เพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยน โยกย้ายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคนซึ่งจะทราบได้จากการประเมินผล
- ๑.๖ เพื่อประกอบการพิจารณาให้ผู้ที่ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

๑.๓ เพื่อช่วยจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานซึ่ง อาจ เกิดขึ้นได้ จากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือการให้ออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ จะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการ ในการตัดสินใจและมีหลักฐานในการแสดง เหตุผล

๑.๔ เพื่อ เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะ เมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กร บริหารมีวิธีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือ เลื่อนตำแหน่ง ด้วย ความยุติธรรมก็จะมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานเป็นส่วนรวมก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. การกำหนดลักษณะงาน การกำหนดลักษณะงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการกำหนดลักษณะงานจะช่วยทำให้ผู้ทำการ ประเมินผลได้รู้ว่าลักษณะงานและลักษณะตำแหน่งที่จะทำการประเมินนั้นเป็นอย่างไร เพื่อ จะได้ทำการประเมินได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด นอกจากนั้นการทำ คำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง (Position Description)และคำบรรยาย ลักษณะงานของหน่วยงาน (Functional Description) จะช่วยให้สามารถ ตรวจสอบได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรงกันหรือไม่ เช่น ถ้า พนักงานฝ่ายขายได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีเป็นจำนวนมาก แต่ผล การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายขายไม่ดี แสดงว่ามีการผิดพลาดเกิดขึ้น อาจเป็น เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่ตรงความจริง หรือ การประเมินผล การปฏิบัติงานรายบุคคลไม่ตรงความจริงก็ได้

ฉะนั้น การกำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และการกำหนดลักษณะงานของ พนักงานจะช่วยในการตรวจสอบกันได้ด้วย

๓. การกำหนดวิธีการประเมินผล ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็น ระบบและเป็นทางการนั้น ฝ่ายบริหารองค์กรจะต้องกำหนดวิธีการในการ ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ทำการประเมินจะได้ถือปฏิบัติได้เหมือนกัน

การไม่กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ง่าย กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินผลในแต่ละหน่วยงานอาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน ผลที่ได้ย่อมแตกต่างกันไปด้วย ตัวอย่าง เช่น ฝ่ายชายและฝ่ายบัญชี ถ้าไม่ได้มีการกำหนดวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน แต่ละฝ่ายก็จะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งมาตรฐานก็ไม่เหมือนกัน ผลการประเมินผลย่อมต่างกันไปด้วย ทั้งนี้องค์การบริหารทั่วไปจึงมักกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอนซึ่งทั่วไปมักจะกำหนดดังนี้

๓.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Performance by Result) โดยพิจารณาว่าเมื่อถึงเวลาที่กำหนดแล้ว พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณและคุณภาพมากน้อยแค่ไหนและมีปัญหาหรือไม่

๓.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดพฤติกรรม (Behavioral Performance) โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก เช่น ความขยันในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความอดทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลโดยทั่วไปนั้นมีการพิจารณาทั้งสองอย่างร่วมกัน หรือพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานเป็นหลักและพิจารณาพฤติกรรมเป็นตัวลบลหรือช่วยในการพิจารณาเท่านั้น ดังตัวอย่าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาพที่ ๑

พนักงาน

บริษัท

แผนก

ประจำเดือน

เลขที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	1.) พิจารณาผลงาน ปริมาณคุณภาพของงาน เวลาที่ปฏิบัติว่าอยู่ใน เกเรตใด และลงคะแนน ก่ากับ				2.) พิจารณาการพัฒนา ตนเองว่าอยู่ในเกเรตใด และลงคะแนนก่ากับ				3.) พิจารณาคุณสมบัติ ลักษณะเฉพาะตัว ในแต่ละเรื่องว่าอยู่ในเกเรตใดและลง คะแนนก่ากับ (ลง A ₃ , B ₃ , C ₃ หรือ D ₃)							คะแนนรวม 1+2+3	เกเรตเฉลี่ย A=86 -100 B=76 - 85 C=61 - 75 D=ต่ำกว่า 60	หมายเหตุ							
			A ₁	B ₁	C ₁	D ₁	A ₂	B ₂	C ₂	D ₂	ระเบียบวินัย	ความซื่อสัตย์	มนุษยสัมพันธ์	ความร่วมมือ	รักษาทรัพย์สิน	ความซื่อสัตย์	รวมคะแนน (3)										

ผู้ประเมินผล หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ

ความหมายของเกเรต

เกเรต A หมายถึง ดีเยี่ยม ดีเลิศเป็นพิเศษ และมีคำอธิบายประกอบลงในช่องหมายเหตุ
 เกเรต B หมายถึง ดี เกเรต C หมายถึง พอใช้ เกเรต D หมายถึง ต้องปรับปรุง

การเทียบเกเรตเป็นคะแนน

เกเรต	A ₁	B ₁	C ₁	D ₁	A ₂	B ₂	C ₂	D ₂	A ₃	B ₃	C ₃	D ₃
คะแนน	65	56	48	41	9	8	7	6	3.8	3.2	2.4	2

๔. การกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป องค์การบริหารจะต้องกำหนดให้แน่ชัดว่าใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากมักจะกำหนดให้พนักงานทุกคนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มาตรฐานหรือปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน เช่น พนักงานขายก็ใช้มาตรฐานและแบบหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินอีกอย่างหนึ่งได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดว่าแบบฟอร์มการประเมินผลใดใช้กับหน่วยงานไหน ให้แน่นอนลงไป

๕. กำหนดความถี่ของการประเมินผล ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความถี่ของการประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ระยะเวลาของการประเมินผลไม่ควรมากกว่า ๑ ปี เพราะจะทำให้ผู้ประเมินไม่ค่อยเห็นความสำคัญและหาทางบ่ายเบี่ยงอยู่เสมอ ๆ

การประเมินผลถ้าทำบ่อยครั้งจะทำให้มีความแน่นอนในการประเมินผลมากขึ้น แต่ก็อาจทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบมากขึ้น และต้องใช้เงินและเวลาในการประเมินผลมากขึ้นด้วย อาจทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่ายในระบบ ในบางองค์การจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ๖ เดือน เพราะใน ๒-๓ ปีแรกที่มีการประเมินผล หลังจากนั้นแล้วระยะเวลาของการประเมินผลก็จะเลื่อนออกไป

สิ่งสำคัญก็คือว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบประเมินผลอย่างแท้จริง การประเมินผลจะไม่ช่วยสร้างหรือทำลายความสัมพันธ์ แต่จะเป็นส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ถ้าปราศจากการประเมินผลเป็นระยะ ๆ แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ขาดความเชื่อถือ

๖. ความรับผิดชอบในการประเมินผลงาน ดังได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องรับผิดชอบในการประเมินผล การประเมินผล

ไม่สามารถที่จะมอบหมายกันได้ เพราะว่ามีส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลก็คือ การสังเกตที่ต่อเนื่องและการวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจต้องมีความใกล้ชิดกันเป็นการส่วนตัว และในงานเป็นส่วนตัวช่วยด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้นที่มีความรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาพอที่จะทำการประเมินผลได้

Whisler ได้ให้ความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับพนักงานอาจทำให้การประเมินผลขาดวัตถุประสงค์ที่ดี และเชื่อถือไม่ค่อยได้^๒ เขาจึงแนะนำให้ทำการประเมินผลโดยบุคคลภายนอก จะช่วยกลุ่มจากฝ่ายบุคคลหรือเพื่อนที่ไม่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ได้ คำแนะนำนี้มีเหตุผลดีแต่ก็ไม่ค่อยมีใครนำมาใช้

นโยบายของหน่วยงานหรือองค์การจะต้องกำหนดไว้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาคือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่จะช่วยได้ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีบางหน่วยที่จะกำหนดไว้ว่าผู้บังคับบัญชาจะถูกประเมินในด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ช่วย ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งให้ความเห็นชอบ ถ้ามีความเห็นตรงกันก็ส่งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือไปอีกเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แต่ถ้ามีความเห็นขัดแย้งก็ต้องส่งให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือพิจารณาตัดสิน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรมหรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ก่อน

^๑ Dalton E. McFarland, Personnel Management: Theory and Practice (London: The Macmillan Company Collier Macmillan, 1969), p. 346.

^๒ Ibid., p. 346.

๗. การวิเคราะห์ผลและการนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้น จะต้องมี การวิเคราะห์ผลจากแบบของการประเมินเพื่อแปลความหมาย ในการประเมินให้ เป็นไปตามหลัก เกณฑ์เดียวกันทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและ ความยุติธรรมต่อหน่วยงานทุกหน่วย การวิเคราะห์ผลหรือการแปลความหมายจากผล การประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้ ผู้ที่มีความชำนาญและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน อย่างแท้จริงจึงจะสามารถวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การวิเคราะห์หรือการ แปลผลการประเมินควรจะใช้บุคคลที่มีความรู้และใจ เป็นธรรมชาติพอสมควร จึงมักจะให้ ฝ่ายบริหารบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผล การประเมิน อย่างไรก็ตาม การที่จะมอบหมาย ให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผลเพียงฝ่ายเดียวก็อาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะฝ่าย บุคคลอาจไม่เข้าใจถึงรายละเอียดในผลของการประเมินของแต่ละหน่วยงานดีพอ จึงมี ผู้นิยมใช้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายเป็นผู้วิเคราะห์ผล การประเมิน

๘. การติดตามผล (Performance Review) การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลอย่าง ถูกต้อง และเพื่อให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนได้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวบ้าง เพียงใด

จุดอ่อนและข้อผิดพลาดในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การ ประเมินผลในเรื่องอะไรก็ตามที่ต้องมีหลัก เกณฑ์และมีตัวบุคคล เป็นผู้ประเมิน อาจมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดได้เสมอ แม้ว่าจะได้เลือกหลัก เกณฑ์ไว้ดีเพียงใดก็ตาม ทั้งนี้เนื่องมาจาก

๑. การมีสมมุติฐานที่ผิด ๆ (Faulty Assumption) ในการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมักจะยึดถือข้อสมมุติฐานที่ผิด ๆ หลายประการ คือ ประการแรก การตั้งสมมุติฐานที่ว่าโดยทั่วไปแล้วผู้บังคับบัญชามีความปรารถนา ที่จะทำการ ประเมินผลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องแม่นยำนั้นไม่จริง แท้จริงแล้วผู้บังคับ บัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะต่อต้านและพยายามหลีกเลี่ยงกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการ การต่อต้านนี้มีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจาก

คุณลักษณะทางจิตวิทยา ส่วนหนึ่งมาจากบทบาทและหน้าที่ในองค์การ และส่วนหนึ่งมาจากข้อขัดข้องทาง เทคนิคและนโยบายการประเมินผลไม่ดี แต่อย่างไรก็ตาม ความพยายามของ องค์การที่จะให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผล ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความลังเลใจน้อยลง ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่รู้จักวิธีปรับปรุงวิธีการ ประเมินผลโดยได้รับความช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารงานบุคคล (Personnel Department) ซึ่งมีหน้าที่ออกแบบปรับปรุงนโยบายขั้นต้นและวิธีการ ประเมิน

ประการที่สอง คือความคิดที่ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อนำมาใช้แล้วจะได้ผลตามที่คาดคิดเอาไว้และจะ เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไป บางคนจะพึงระบบหรือหวังมากจนเกินไปหรือไม่ก็ชอบโทษระบบหากเกิดผิดพลาดขึ้น ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วไม่มีระบบใดที่จะสมบูรณ์แบบไปเสียทุกอย่างจนสามารถจะป้องกันการ อخطاءได้ แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลอย่าง เป็นระเบียบนั้น เพียงแต่ช่วยก่อให้เกิดความอยุติธรรมน้อยที่สุดเท่านั้น

ประการที่สาม คือการที่ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่า จึงไม่ค่อยเห็นประโยชน์ของการประเมินผลอย่าง เป็นทางการ เพราะเขาเหล่านั้น เชื่อว่าสามารถที่จะตัดสินบุคคลได้ดีกว่า และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะรู้ตัวอยู่แล้ว ว่าตนทำงานดีหรือไม่ และผู้บังคับบัญชาของตนคิดอย่างไรกับเขา แบบนี้เรียกว่า "การจัดการโดยสัญชาตญาณ" (Management by Instint) สมมุติฐานแบบนี้ ส่ง เสริมอคติ ความไม่แน่นอน ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เพราะว่ารากฐานของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ไม่วสมบูรณ์หรือไม่ก็ข้อมูลผิด ๆ

ประการที่สี่ คือความคิดว่าพนักงานต้องการที่จะรู้ว่าพวกเขายืนอยู่ที่ใด และคิดว่าพนักงานต้องการทราบว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนอย่างไร ซึ่งเรื่องนี้อาจจะจริงสำหรับพนักงานบางคนเท่านั้นแต่ไม่ใช่ทั้งหมดเหมือนกับที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับการประเมินผลอย่าง เป็นทางการ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกันบางคนอาจไม่ยอมรับ คนที่กระตือรือร้นและไม่ค่อยมั่นคงจะพะวงกับการประเมินผลแบบเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชามาก หรือบางคนก็มีความมั่นคงเสียจนล้นเหลือขนาดที่ว่าความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาไม่มีความหมาย ถ้าหากว่าสมมุติฐานที่ว่าพนักงานต้องการที่จะทราบว่าตนเองยืนอยู่ที่ใด โกล้เคียงความเป็นจริงมาก ความลี้เลจใจของผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ระบบประเมินผลอย่างจริง ๆ อาจน้อยลง ความจริงแล้วปฏิกริยาของพนักงานที่มีต่อ ระบบการประเมินผลมักจะรุนแรง ตัวอย่างเช่น สหภาพแรงงานมักจะกลัวหรือไม่ก็ไม่ยอมรับการประเมินผลอย่าง เป็นทางการ ดังนั้น ยุทธวิธีของสหภาพแรงงานก็คือการตั้ง ขอสงสัยในวิธีการประเมินผลทุก ๆ อย่างของฝ่ายจัดการ

ทั้งสองฝ่ายคือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความคิดแบบไม่แน่นอนต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการ ทั้งสองฝ่ายต้องการที่จะให้มีการประเมินผลแต่ก็กลัวผลลัพธ์ที่จะออกมา ผู้บังคับบัญชายอมรับว่าจะต้องมีการประเมินผล แต่ไม่ชอบที่จะต้อง เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะเก็บผลการประเมินไว้ เป็นความลับ ไม่ต้องการที่จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสหภาพแรงงานหรือผู้รับทราบ อีกประการหนึ่งก็คือไม่ชอบการทำงานที่เป็นระบบและยืดเยื้อซึ่งจะตามมากับระบบการประเมินผล ความไม่แน่นอนนี้เป็นสิ่งท้าทายให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๒. ข้อผิดพลาดทางจิตวิทยา (Psychological Blocks) คุณค่าของเครื่องมือเครื่องใช้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ใช้ อันนี้รวมไปถึงระบบการประเมินผลด้วย

คั้งนั้นคุณลักษณะทางจิตวิทยาของผู้บังคับบัญชาจึงมีส่วนช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จได้ ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นสิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไปเกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกที่มีผลกระทบต่อเนื่องถึงการประเมินผล

ก. ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่าการประเมินผลของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี

ข. ผู้บังคับบัญชาอาจต่อต้านระบบถ้าหากว่าระบบนั้นใช้บังคับกับตนเองด้วย และเป็นการเพิ่มภาระแก่ตนในการทำเอกสารประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจลังเลใจที่จะต้องทำตัวเป็นผู้ตัดสินผู้อื่น และมีความรู้สึกอ่อนไหวต่อการที่จะต้องใช้อำนาจที่มีอยู่ในการปลดผู้ใต้บังคับบัญชาออกจากงานหรือไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งให้

ง. ผู้บังคับบัญชาบางคนเป็นคนเปิดเผยและมีความสงสัยมากเชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถที่จะประเมินผลได้อย่างยุติธรรมและถูกต้องไม่ว่าจะใช้ระบบใด ๆ

จ. ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อข้อติเตียนหรือกล่าวหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผล ทำให้ท่านของผู้บังคับบัญชามีความลำบากมากขึ้น

ฉ. ผู้บังคับบัญชาบางคนยอมรับระบบการประเมินผล แต่ไม่ชอบความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นในเมื่อต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

ช. ผู้บังคับบัญชาบางคนทำหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นการปรึกษาหารือประกอบการแนะนำสั่งสอน ซึ่งในมุมมองกลับอาจทำให้เห็นชอบพร่องของผู้บังคับบัญชาเองด้วย

ซ. ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบทำตัวเป็น " เทวดา " และใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสนามทดลองอำนาจ

๓. ความล้มเหลวทางเทคนิค (Technical Pitfalls) ระบบการประเมินผลได้รับการสนใจอย่างมากจากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่ากระบวนการประเมินผลจะไม่ละเอียดเหมือนการทดลองทางจิตวิทยา แต่ปัญหาที่จะหาหลักการมาใช้ อย่างถูกต้องมีเหมือน ๆ กัน วิธีการประเมินผลอย่างดีที่สุดก็วัดการปฏิบัติงานได้อย่างกว้าง ๆ

แต่ในบางคราวที่มีหลักการประเมินผลที่แน่นอน การประเมินผลอาจจะมองเลยไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานในอนาคตและคุณลักษณะส่วนตัวได้

ข้อขัดข้องทางเทคนิคในการประเมินผลมีอยู่หลายประการกล่าวคือ ข้อขัดข้องทางมาตรฐาน หลักการก็คือมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติและเอามาเปรียบเทียบกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติจริง ๆ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้ผลน้อยที่สุดในขบวนการประเมินผล มาตรฐานเป็นสิ่งยากที่จะวัดได้ ความไม่แน่นอนและความคลุมเครือของมาตรฐานเป็นสิ่งที่ยากแก่การแก้ไข มาตรฐานการปฏิบัติงานควรใช้เฉพาะเรื่องไป ตัวอย่าง เช่น การรู้ว่าพนักงานปฏิบัติงานดีแค่ไหนไม่พอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าดีแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับที่เขาสามารถทำได้หรือที่ผู้บังคับบัญชาหวังเอาไว้ อย่างเช่น บริษัทฯ หนึ่งกล่าวเอาไว้ว่า การปฏิบัติงานของผู้ควบคุมโรงงานในเรื่องการวางแผนขององค์กร เป็นที่น่าพอใจในเมื่อได้รับการดูแลอย่างพอเพียงในการพัฒนาบุคคลเข้าทำงานทุกตำแหน่งงาน คำว่า พอใจ และ พอเพียง เป็นคำคลุมเครือไม่สามารถที่จะวัดได้อย่างถูกต้องและแน่นอน และประโยคนั้นก็เน้นการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติงานอย่างเป็นที่พอใจ แต่ถ้าหากว่าต้องการมากกว่านั้นจะทำอย่างไร คุณลักษณะบางอย่างก็คลุมเครือเหมือนกัน อย่างเช่นความคิดริเริ่มและความทะเยอทะยาน เป็นสิ่งที่ยากที่จะขยายความ

ข้อขัดข้องทางอคติ ถึงแม้ว่ามาตรฐานจะขยายความได้อย่างชัดแจ้งด้วยความระมัดระวัง ก็ยังยากที่จะถ่ายทอดไปยังผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผล เพราะความเข้าใจของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความไม่เป็นไปตามรูปการณ์อันเดียวกันนี้ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้ ความผิดพลาดดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในรูปของความมีอคติซึ่งเกิดขึ้นได้อย่างจงใจหรือไม่จงใจ ผู้ที่ทำการประเมินมีหลาย ๆ ระบบที่พยายามหาทางป้องกันและก็ได้ผลสำเร็จพอสมควร แต่ทุก ๆ ระบบมีโอกาสที่จะผิดพลาดได้

อคตินั้นเกิดขึ้นได้ในทุกชนชั้น ๆ ไป เพราะบุคคลย่อมมีมาตรฐานในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันไป แม้แต่คนที่มีความเที่ยงธรรมที่สุดก็ยังมี

ลำบากในการที่จะตัดสินความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งล้วนแต่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ มาตรฐาน พฤติกรรมและความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันไม่เหมือนกับยูนิฟอร์มเหมืนทั้งสิ้น ตัวอย่าง เช่น คนใจร้อนคล่องแคล่วในการทำงานจะไม่ชอบคนที่ทำงานช้าแม้จะมีความถูกต้องมากกว่า การประเมินผลอาจขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอารมณ์หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับความคิดที่ไม่ค่อยมีเหตุผล อคตินี้เป็นการจงใจถ้าหากว่าผู้ทำการประเมินรู้วาทนเองกำลังมีอคติแต่ไม่เป็นการจงใจถ้าหากว่าการชอบพอเป็นส่วนตัวทำให้ขาดเหตุผลไป อคติส่วนใหญ่แล้วเป็นไปโดยไม่จงใจ

เหตุการณ์รอบ ๆ ที่ทำให้การมีเหตุมีผลคนน้อยลงไปในนัยากที่จะแก้ไข ควบ เหตุที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นปुरुชน มีความรู้สึกเกลียดชังในหมู่เพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อนใกล้ชิด เขาจะให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะของบุคคลมากกว่าที่เขาคิด การประเมินผลขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอารมณ์หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับหน้าที่และ เหตุการณ์ทาง การ เมือง ของผู้ประเมินในองค์การนั้น ๆ มีบ่อยครั้งที่ผู้ทำการประเมินมีความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ที่เขาต้องการจะบรรลุด้วยผลจากการประเมิน ตัวอย่าง เช่น ความ ต้องการที่จะส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ในความอุปการะหรือดูแลให้ก้าวหน้าหรือต้องการ ชักชวน บางคน ผู้ประเมินบางคนจะประเมินผลอย่างสูงส่งแก่ผู้ที่มีคุณลักษณะและอุปนิสัยคล้าย ๆ กัน และประเมินผลต่ำแก่ผู้ที่แตกต่างกันออกไป ในองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยบุคคลที่มี คุณสมบัติต่างกันมาก จึงยากแก่การที่จะประเมินอย่างมีเหตุผล อย่าง เช่น ผู้ที่พูดมาก ผู้ที่สะสมแต่ความดี ผู้ที่พยายามหลีกเลี่ยงงานหนัก ผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ปฏิบัติตนดี ผู้ที่น่ารัก ผู้ที่ปฏิบัติตนดีหรือเสวในเวลาใกล้ ๆ ที่จะทำการประเมินผลก็มีส่วนทำให้ ผู้ประเมินมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิมได้

McFarland, Personnel Management : Theory and Practice,

ความผิดพลาดอีกประการหนึ่งซึ่งรู้จักกันโดยทั่วไปว่า "Halo Effect" ^๑ อันนี้เกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลมีคุณลักษณะอย่างหนึ่งหรือสองอย่างที่ดีเลิศหรือไม่ดีซึ่งมีผลกระทบต่อ การประเมินผลโดยทั่วไป ส่วนที่ดีหรือเลวนั้นผู้ประเมินมักจะจำได้ดี และผู้ทำการประเมินผลมักจะคิดว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่หรือเพื่อกระทำคือคุณลักษณะโดยทั่วไป ของผู้นั้น

Halo Effect อีกชนิดหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อเหตุผลของผู้ทำการประเมินผลขึ้นอยู่กับกลุ่มที่บุคคลผู้นั้น เป็นสมาชิกอยู่ ถ้ากลุ่มนั้นเป็นที่ระบอบ ผู้ที่อยู่ในกลุ่มก็จะพลอยกระทบกระเทือนไปด้วย

Halo Effect จะเกิดขึ้นได้บ่อย ๆ ถ้าหากว่าผู้ทำการประเมินผลไม่รู้จัก ผู้ที่ถูกประเมินผลดีพอ หรือไม่ก็พิจารณาอย่างไม่ละเอียดรอบคอบ ถ้าจะให้ผู้ทำการประเมินผลควรจะรู้จักตัวเองและผู้ที่ถูกประเมิน สิ่งที่จะช่วยผู้ทำการประเมินให้ทำงาน ได้ก็มีประสิทธิภาพ คือ การฝึกอบรมและประสบการณ์

ความผิดพลาดในการประเมินผลเป็นเรื่องธรรมดา ความรู้สึกต่อตำแหน่งงาน เอกสารอาจทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างรวดเร็วและขาดความระมัดระวัง ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้หลาย ๆ อย่าง ถ้าหากว่าไม่มีหลักการที่แน่นอน แต่ความผิดพลาด บางอย่างอาจเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน ถ้าหากว่าสาเหตุมาจากนิสัยข้อขัดข้องทางเทคนิคในระบบ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เกิดจากการ อลุ่มอล่วยหรือแข่งกระตังจนเกินไป บางคน จะประเมินผลสูง บางคนจะประเมินผลต่ำ บางคนประเมินในสิ่งที่เขาสามารถที่จะทำได้ มากกว่าที่เขาทำจริง ๆ การอลุ่มอล่วยเกิดได้หลายลักษณะรวมถึงการ เอาใจลูกน้อง หรือเพื่อที่จะให้สิ่งที่ขอ อย่างเช่น เงินเดือนขึ้นได้ตามความประสงค์ หรือเพื่อที่จะไม่ ต้องการให้ประเมินผลเป็นภาระเงาของตัวเอง หรือไม่ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้ถูกประเมิน

^๑ Ibid.

เป็นผู้อาวุโสทำงานมานาน หรือไม่มีคุณสมบัติส่วนตัวที่จะต้องเอามาพิจารณา ผู้ประเมินผลไม่ชอบที่จะยอมรับว่าลูกน้องของตนเป็นคนไม่มีประสิทธิภาพด้วยเหตุที่ว่าอาจทำให้ภาพพจน์ของผู้บังคับบัญชาเสียได้

การประเมินผลแบบเป็นกลาง ๆ ก็เป็นความผิดพลาดอีกประการหนึ่ง ความผิดพลาดอันนี้เกิดจากการที่ว่าผู้ทำการประเมินผลไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่ทำงานดีและผู้ที่ทำงานไม่ดีโดยไม่แยกคุณลักษณะออกไปเป็นอย่าง ๆ ไป แต่ในบางโอกาสจะทราบว่าคุณแตกต่างระหว่างผู้ทำดีและผู้ทำไม่ดีมีมากจนเกินไป ตัวอย่างเช่น บริษัทฯ หนึ่ง ซึ่งเป็นบริษัทเกี่ยวกับอุปกรณ์ทางเทคนิค จะย่ำให้ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับพนักงานตามขีดความสามารถ ผู้ที่อยู่ระดับต่ำสุดจะถือว่าเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถพอจะได้รับการเลื่อนขั้นและให้รางวัลได้ แต่มีอยู่ฝ่ายหนึ่งซึ่งมีแต่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาก็จะนำระบบนี้มาใช้ไม่ได้ เพราะเขาถือว่าทุก ๆ คนมีความสามารถทัดเทียมกัน และที่แน่นอนก็คือเขาไม่มีความต้องการที่จะทำโทษผู้ที่จะต้องถูกวัดให้อยู่ในระดับต่ำสุด หรือไม่ก็พยายามปกปิดหรือประเมินผลอย่างไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง เพื่อที่จะได้ไม่ต้องเสียลูกน้องไป เพราะบุคคลเหล่านี้หาคนแทนได้ยาก

ความผิดพลาดในการประเมินผลแบบเป็นกลาง ๆ เกิดขึ้นได้อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้ทำการประเมินไม่มีความรู้ เกี่ยวกับผู้ประเมินหรือเกิดจากการเร่งรีบ ความไม่เอาใจใส่ และขาดความระมัดระวัง

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้นย่อมมีข้อบกพร่องและผิดพลาดอยู่เสมอ และมักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอยู่เป็นประจำ หลักการที่ดีที่สามารถช่วยลดข้อผิดพลาดได้มีดังนี้

๑. ข้อบกพร่องและข้อดีของระบบการประเมินโดยทั่วไปเกิดจากเหตุผล

๒ ประการ คือ

๑.๑ คุณลักษณะทาง เทคนิคของระบบ

๑.๒ ความสามารถของผู้ประเมินในการที่จะใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพในค่านคุณลักษณะทาง เทคนิคของระบบประเมินผลนั้น

ผู้บังคับบัญชาต้องออกแบบการประเมินผลอย่าง เป็นระบบอาจมีวิธีการให้คะแนนก็ได้ แบบประเมินผลนี้จะต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่มีผลอะไร นอกจากนี้แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วยก็อาจ เกิดการ วิพากษ์วิจารณ์และก่อกวนคดีไม่ตีหรืออาจต่อต้านระบบได้

ทางความสามารถของผู้ทำการประเมินก็มีส่วนสำคัญอย่างมากในอันที่จะช่วยให้แบบการประเมินนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรจะมีมาตรฐานเดียวกันในการประเมิน การตีความอย่างถูกต้อง ตลอดจนกระทั่งความหย่อนยานและความเข้มงวดในการประเมินควรจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกันหรืออย่างน้อยก็ควรจะได้ใกล้เคียงกัน

เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว องค์การทั่วไปจึงมักจะใช้มาตรการเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวดังนี้ คือ

ก. คิดค้นระบบที่จะกำจัดความผิดพลาดซึ่ง เป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์และความมีอคติ โดยให้ได้รับความยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั่วไป มีการศึกษาข้อบกพร่องของแบบประเมินและทำการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ และหลีกเลี่ยงการใช้แบบประเมินที่ยุ่งยากและซับซ้อน

ข. ทำการยอมรับผู้บังคับบัญชาให้รู้ถึงวิธีการใช้ระบบการประเมินผลที่ถูกต้องเข้าใจแบบและวิธีการ โดยต้องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกัน การ เปรียบ เทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติ ระหว่างพนักงานและหน่วยงานเดียวกัน

ค. ความรู้สึกต่อต้านระบบการประเมินผลสามารถที่จะทำให้อดน้อยลงได้ โดยการจัดระบบง่าย ๆ และชี้แจง เกี่ยวกับเรื่องรายละเอียดเป็นอย่างดีก่อนจะนำไปใช้ ความรู้สึกต่อต้านต้องนำเอามาอภิปรายอย่างเปิดเผย เพราะถ้าเก็บไว้แล้วปัญหาอื่น ๆ จะตามมา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้เรียนรู้ว่าความคิดเห็นซึ่งไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับการพิจารณาซึ่งจะทำให้ได้รับความร่วมมือดีขึ้น

๒. ความมีอคติจะจงใจหรือไม่ก็ตาม สามารถที่จะรู้ได้จากการสังเกตอย่างถี่ และผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปจากผู้ที่ทำกรประเมินได้จากระบบการประเมิน การร้องเรียนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถที่จะทำให้เห็นความไม่ยุติธรรมและความไม่ถูกต้องของการประเมินผลได้ แต่อคติที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจอาจจะ เป็นปัญหาที่แก้ไขยากเพราะว่า ผู้ประเมินผลและผู้ถูกประเมินผลไม่รู้ตัว

อคติจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ตลอดจนความผิดพลาดต่าง ๆ ไม่สามารถ ซักให้หมดไปได้ ไม่มีระบบใดที่จะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ทุกอย่างและระบบการ ประเมินผลก็เช่นเดียวกันความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ ไม่มีระบบใดที่จะช่วยทำให้ ผู้บังคับบัญชาซัดข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องได้ แต่สามารถที่จะออกแบบระบบการ ประเมินผลที่จะช่วยให้ข้อบกพร่องน้อยลง ระบบสามารถที่จะมุ่งไปที่การวิเคราะห์การ ปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผลเป็นเรื่อง ๆ ไป อย่าง เช่น ความสำเร็จ ความล้มเหลวดีกว่า ที่จะประเมินคุณลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป

เพื่อแก้ไขและป้องกันข้อบกพร่องดังกล่าวผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปจึงมักจะ ดำเนินการดังนี้

ก. ให้มีการ อภิปรายหรือพูดคุยกันของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นระยะ ๆ จุดที่ควรจะเป็นหรือจุดไม่มีอะไรบ้าง การอภิปรายควร เป็นไปในแง่ของความ ก้าวหน้าและการสร้างสรรค์และควรพยายามหลีกเลี่ยง การพูดคุยกันในทางลบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการหรือข้อเสนอแนะใดที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้ เพื่อทำให้การพิจารณาประเมินผลถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผล

จะต้องมีความสังเกตในตัวคนงานอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของคนงานนี้ ๆ โดยตลอด

ข. ควรจะเปิดโอกาสให้มีการซักถามกันได้ในกรณีพนักงานหรือสหภาพแรงงานไม่พอใจผลการประเมิน ซึ่งผู้ทำการประเมินก็จะสามารถชี้แจงถึงเหตุผลต่าง ๆ ได้ ในกรณีที่ปัญหาผู้บังคับบัญชาระดับเหนือผู้ทำการประเมินจะเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

๓. การแต่งตั้งผู้ทำการประเมินผลจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นหัวหน้าหรือผู้ควบคุมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด ทั้งนี้ฝ่ายบริหารองค์การอาจจัดให้มีการพูดคุยกันหรือฝึกอบรมโดยทั่วไปเสียก่อน

เพื่อให้การพิจารณาประเมินผล เป็นไปอย่างรอบคอบและให้ผู้บริหารระดับสูงสนใจผู้น้อย องค์การมักจะใช้ผู้พิจารณา ๒ ระดับคือ หัวหน้างานหรือผู้ควบคุมงาน โดยตรงกับผู้บังคับบัญชาของฝ่าย เช่น เมื่อหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาแล้วต้องให้หัวหน้ากองพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ถ้าความคิดเห็นขัดแย้งกันอาจให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายพิจารณาคัดสินหรืออาจมีการปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้าหน่วยกับหัวหน้ากองก็ได้

๔. ความยุติธรรมของผู้ประเมินผล ผู้ที่หน้าที่ทำการประเมินจะต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกตลอดจนกระทั่งความก้าวหน้าของเงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน ผู้ทำการประเมินผลจึงควรที่จะมีใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และต้องซัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเองกับพนักงานให้ได้ว่าเรื่องใดเป็นเรื่องส่วนตัว และเรื่องใดเป็นเรื่องงาน เพราะหากผู้ทำการประเมินไม่สามารถให้ความยุติธรรมแก่พนักงานได้แล้วก็จะก่อให้เกิดปัญหาแรงงานได้ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดีแก่พนักงานขององค์การได้

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกระทำต่อเนื่องกันและกระทำเป็นการทั่วไป การประเมินผลงานที่ทำนาน ๆ ครั้งผู้ที่ถูกประเมินอาจไม่พอใจ และการประเมินผลงานไม่ควรทำเฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพราะจะทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าเป็นการยุติธรรม

๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานแล้ว ควรมิได้ลักษณะเป็นไปในทางสอนและแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่อง ประการใดจนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อนึ่ง การประเมินผลไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือจับผิดพนักงานเพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้และต่อต้านการประเมินผลได้

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานขององค์การให้ได้รับผลสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบจะช่วยให้การคัดเลือกสรรหาบุคคลและการวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคลดำเนินไปอย่างมีเหตุผล ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบมีดังนี้ คือ

ก. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารขององค์การ มีดังนี้

๑. ทำให้ทราบฐานะที่แท้จริงของการบริหารงานขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษาหาข้อบกพร่องในการบริหารต่อไป

๒. ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารขององค์การสามารถวางแผนการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น เพราะทราบความสามารถของบุคคล อุปสรรคในการบริหารงานและข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี

๓. ทำให้การพิจารณาความคิดความชอบหรือการป้อนมา เหน็จแก่ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งดำเนินไปด้วยความยุติธรรมสมเหตุสมผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยทั่วไป เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

๔. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่าผู้ใดมีคุณสมบัติอย่างไร กล่าวคือ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความสามารถพิเศษ ลักษณะเด่น และจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ในการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถของเขา (put the right man to the right job) ในกรณีที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูง มีพลังศักยภาพ (Potential) แต่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาก็จะวางแผนพัฒนาให้พนักงานผู้นั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีจุดอ่อนก็จะได้รับคำแนะนำหรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดีขึ้นต่อไป

ในการนี้อาจมีการ สับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานตามความรู้ความสามารถของพนักงาน หรืออาจมีการให้พนักงานที่ไร้สมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

๕. ทำให้ทราบความต้องการด้านการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะทราบความสามารถของบุคคลแล้ว ยังช่วยให้ทราบจุดอ่อนของบุคคลและส่วนรวม ทำให้ทราบความต้องการด้านการฝึกอบรมตามความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

๖. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคลที่องค์กรใช้ เลือกสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะช่วยให้ทราบว่าวิธีการทดสอบหรือการคัดเลือกที่ใช้อยู่สามารถวัดและเลือกบุคคลได้ถูกต้องตามความประสงค์ขององค์กรหรือไม่เพียงพอ เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ข. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานทั่วไปมีดังนี้

๑. ทำให้พนักงานผู้ถูกประเมินทราบฐานะของตนเองที่ขึ้น รู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร มีจุดอ่อนอะไรบ้างจะได้พยายามปรับปรุงแก้ไข
๒. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบว่า ขณะนั้นเขาปฏิบัติหน้าที่ในระดับไหน ได้มาตรฐานหรือไม่ และเขาจะสามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร
๓. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีจะต้องได้รับการพิจารณาว่ากล่าวตักเตือน ส่วนผลการปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับการยกย่องชมเชย หรือปูนบำเหน็จรางวัล
๔. ทำให้พนักงานมั่นใจว่าผลงานของตนเองมีผู้สนใจ มีผู้รู้เห็น คนทั่วไปที่ทำงานก็อยากให้มีคนรู้เห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอำนาจให้คุณให้โทษ แก่ตนได้ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นว่าคุณบังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหาร มีความสนใจที่จะช่วยให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขาให้ดีขึ้น

นอกจากนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทุกคนต้องระมัดระวัง ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างดีเสมอ

๕. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีไม่ถูกต้องและมั่นใจว่าตนจะได้รับความยุติธรรมอย่างเต็มที่

การใช้ผลการประเมิน

สิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลอีกประการหนึ่ง ก็คือ การนำเอาผลที่ได้ไปใช้ เป็นที่น่าแปลกใจที่หลายองค์กรจะไม่ใช้ผลการประเมินนั้นอย่างเต็มที่ วิธีการที่จะใช้ผลจากการประเมินมีดังนี้

ก. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคุณบุคคล การประเมินผลมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะทำให้ทราบว่าพนักงานคนใดมีจุดเด่นและจุดอ่อนประการใด เพื่อที่จะได้ชี้แจงให้พนักงานแต่ละคนได้ทราบสถานะของตัวเองว่าเป็นอย่างไร สมควรปรับปรุงมากน้อยแค่ไหน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่ชอบที่จะแจ้งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาทราบ โดยถือว่าผู้บังคับบัญชาควรารู้ตัวเองว่าเป็นอย่างไร บางคนจะแจ้งผลการประเมินแต่จะไม่ยอมอภิปรายหรือวิเคราะห์ผลหรือตอบปัญหาหรือข้อบกพร่องใดๆ แต่หากเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีแล้วจะใช้ผลที่ได้จากการประเมินมาช่วยในการทำงานของผู้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องได้รับการอบรมและมีประสบการณ์มาก

ข. เพื่อคาดคะเนความสามารถ การใช้ผลที่ได้จากการประเมินเพื่อที่จะนำมาคาดคะเนความสามารถของคุณบุคคลจะได้ผลน้อยกว่าการที่จะนำมาปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้เพราะการคาดคะเนความสามารถเป็นเรื่องของการทำนายอนาคต ดังนั้นข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการคาดคะเนต้องมีมากพอ แต่การประเมินผลไม่เป็นเครื่องยืนยันแน่นอนว่าผู้นั้นจะประสบความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่าลักษณะของงานที่จะให้ทำเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาหลายท่านจะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

ค. การปรับเงินเดือน นโยบายที่สำคัญและยากในการใช้ผลที่ได้จากการประเมินก็คือ ความสัมพันธ์ของผลการประเมินกับการขึ้นเงินเดือน มีหลายองค์การที่มีความพอใจที่จะแยกการประเมินงานและการขึ้นเงินเดือนให้ห่างกันออกไป เหตุผลก็คือว่าถ้าทำพร้อม ๆ กัน หรือใกล้ ๆ กัน ความไม่พอใจต่อระบบการประเมินผลหรือการขึ้นเงินเดือนอาจเกิดขึ้นได้ เพราะความสนใจของคุณบุคคลจะไปอยู่ที่เงินมากกว่าการพัฒนาตนเอง อีกประการหนึ่ง การให้ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลกับการขึ้นเงินเดือนจะทำให้ผู้ที่ทำการประเมินที่ผิดก็อาจเป็นผลก็มีข้อที่จะข่มขู่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

+ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

การบริหารงานทั่วไปนั้น มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการจะรวมพลังสมาชิก ทั้งพลังกายและพลังใจให้ทุกคนในองค์การได้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในบรรดาวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานนั้น มีวิธีการหนึ่งซึ่งองค์การธุรกิจให้ความสนใจและถือเป็นหลักปฏิบัติ กันทั่วไปก็คือ การให้ประโยชน์ในทาง เศรษฐกิจอย่างเหมาะสม ประโยชน์ดังกล่าว ได้แก่ การให้ค่าจ้าง เงินเดือน หรือประโยชน์อย่างอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน การจ่าย ค่าจ้าง เงินเดือน ไม่ใช่จ่ายอย่าง เดียวที่จูงใจให้คนทำงาน ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่ถือว่าค่าจ้าง เงินเดือน เป็นปัจจัยอย่างแรกสำหรับดึงดูดใจให้เข้าทำงาน การจ่าย ค่าจ้าง เงินเดือนเป็นการตอบแทนแรงกายและแรงใจให้แก่ปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยให้การ บริหารงานขององค์การดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ อัตราค่าจ้างและ เงินเดือน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงาน เมื่อกล่าวถึงการทำงานสิ่งแรกที่คุณสนใจก็คือ ผลตอบแทนเป็นเงินที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ค่าจ้างหรือเงินเดือนจึง เป็นเงื่อนไข ประการแรกในอันที่จะก่อให้เกิดข้อตกลงในการทำงาน อัตราเงินเดือนย่อมเปลี่ยนแปลง แก้ไขตามตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของ พนักงานในช่วง เวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งฝ่ายบริหาร ขององค์การ เป็นผู้กำหนด

การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานใน องค์การนั้นจำเป็นอยู่มาก เพราะการขึ้นเงินเดือนถือว่าเป็นการบำเหน็จความชอบให้แก่ พนักงาน เป็นกระบวนการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้นการขึ้นเงินเดือนเมื่อครบรอบการทำงานมาแล้ว ๑ ปี ยัง เป็นการช่วยให้นักงานได้รับการยกย่องในทางสังคมอีกด้วย

การพิจารณาความดีความชอบ ^{โดยการ}ขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจ หน้าที่ในการขึ้นเงินเดือนจะต้องมีมาตรการที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้งค์บ- บัญชาทุกคน เพื่อให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

การมีมาตรการที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดี และเป็นระบบอย่าง เป็นทางการจะช่วย
ชักจูงกล่าวหาของพนักงานที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเลือกที่รักมักที่ชังได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้การมีมาตรการที่เป็นระบบและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง
เป็นทางการแล้ว มาตรการหรือระบบการประเมินผลนั้นจะต้อง เป็นมาตรการหรือระบบ
ที่คำนึงถึงหลักคุณธรรมหรือหลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการวัดด้วย เพราะ
ถ้าผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงหลักพรรคพวกเพื่อนฝูงหรือหลักอุปถัมภ์ (Patronage System)
แล้ว จะทำให้พนักงานขวัญเสียขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานและอาจทำให้ความสัมพันธ์
ระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานเป็นไปในทางที่ไม่ดี เป็นผลให้การดำเนินงานของ
องค์การล้มเหลวได้ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของ องค์การทั่วไปมักจะพิจารณา
จากผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลา ๑ ปี เปรียบเทียบกันในช่วง
พนักงานกลุ่มเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เพราะถือว่าการ
การขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบและ เป็นการสร้าง
กำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ถ้าเป็นองค์การ
ขนาดเล็กมีพนักงานน้อย อาจให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้พิจารณาได้เองโดยไม่ต้องมีระเบียบ
ขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ เพราะถือว่าผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดพนักงานอยู่แล้ว
ผู้บังคับบัญชาย่อมทราบว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างใด ซึ่งผู้บังคับบัญชา
อาจใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วนำมาพิจารณาขึ้นเงินเดือน แต่วิธีการ
ดังกล่าว เป็นวิธีที่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ซึ่งผู้บังคับบัญชา
อาจมีอคติกับพนักงานบางคน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่ยุติธรรมเท่าที่ควรได้
ในองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีพนักงานจำนวนมากจึงไม่สามารถใช้วิธีการดังกล่าวได้
เพราะผู้บังคับบัญชาไม่มีความใกล้ชิดเท่าที่ควร ทั้งยังเป็นวิธีการที่ไม่รัดกุมเพียงพอต่อการ
การที่จะสร้างความยอมรับในหมู่พนักงานได้ จึงมีผู้คิดค้นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยมีการเก็บข้อมูลเป็นหลักฐาน เป็นระเบียบแบบแผน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกระยะ
มาใช้ วิธีการดังกล่าว เป็นวิธีการที่ยุ่งยากซับซ้อน แต่ เป็นวิธีที่สร้างความยอมรับในหมู่
พนักงานได้ง่าย และเป็นหลักประกันในความยุติธรรมกับทุกฝ่าย การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานด้วยวิธีการ ดังกล่าวจะต้องจัดทำอย่าง เป็นทางการ เป็นที่รับรู้ ของพนักงาน องค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน Job Description ทุกตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าพนักงานคนใดมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง จึงจะสามารถ กำหนดปัจจัยที่จะใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งได้ มีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่จะใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐาน การปฏิบัติงานนี้จะต้องแจ้งให้พนักงานทราบด้วย โดยอาจจัดให้มีการอบรมชี้แจงแก่ พนักงานเสียก่อน เพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าตนจะถูกพิจารณาประเมินผลในเรื่องใดบ้าง และปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกได้ว่าถึงขั้นมาตรฐาน ขนาดไหนเรียกว่าต่ำกว่า มาตรฐาน ผลการประเมินอาจพิจารณาเป็นคะแนนหรือเป็นระดับก็ได้ เมื่อทราบ คะแนนหรือระดับแล้วจึงนำมาพิจารณาเทียบค่าเป็น เงิน เดือนอีกครั้งหนึ่ง

การ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและเป็นทางการดังกล่าวจึง เป็น วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความยุติธรรม และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ จึงนิยมใช้วิธีการ ดังกล่าว เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่พนักงาน การ ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบโดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่าง เป็นทางการ ดังกล่าวมีขั้นตอนในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยปกติองค์กร การ บริหารต้องกำหนดจุดมุ่งหมายในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนว่า การ ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่ออะไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ทำการ ประเมินผล สามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างถูกต้อง การประประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ พิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีนี้มักจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการ ประเมินดังนี้

ก. เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมีคุณค่าถูกต้อง เพียงใด

ข. เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องของพนักงานว่าพนักงานผู้ใดมีจุดอ่อนหรือ หย่อนสมรรถภาพในเรื่องใดบ้าง เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้หาทางแนะนำแก้ไขต่อไป

และเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมีอุปสรรคหรือปัญหาประการใดบ้าง เพราะอุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงานบางครั้งอาจไม่ใช่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น เช่น อุปกรณ์ขัดข้องหรือขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งตัวผู้บังคับบัญชาหรือผู้ทำการประเมินผลไม่ทราบก็อาจทำให้การประเมินผลนั้นไม่ได้ผลตรงตามความเป็นจริงหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรได้

ค. เพื่อช่วยขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ และมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่าง เป็นทางการนี้ย่อมเป็นหลักฐานในการที่จะยืนยันถึงความบริสุทธิ์ยุติธรรมประการหนึ่ง ในการประเมิน

๒. การกำหนดลักษณะงาน การกำหนดลักษณะงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการกำหนดลักษณะงานจะช่วยทำให้ผู้ทำการประเมินผลได้ทราบถึงลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานว่าลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัตินั้นเป็นอย่างไร มีความยากง่ายในการปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด นอกจากนั้นการกำหนดลักษณะงานจะช่วยทำให้ผู้ทำการประเมินสามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่กำหนด เพียงใด

๓. การกำหนดวิธีการประเมินผล ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีนั้น องค์การบริหาร ต้องกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ทำการประเมินผลจะได้ถือเป็นหลักได้เหมือนกัน การไม่กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนแน่นอน อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ง่าย กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินในแต่ละหน่วยงานอาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน ซึ่งผลที่ได้ย่อมแตกต่างกันไปจะได้ โดยปกติทั่วไปองค์การบริหารมักจะกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอนดังนี้

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยพิจารณาว่าในระยะเวลาดังหนึ่งที่องค์การบริหารกำหนด พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาพฤติกรรมเป็นหลัก โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ความขยันขันแข็ง ความอดทน ความคิดริเริ่ม ความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีนั้น องค์การบริหารมักจะกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา และใช้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

๔. การกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมินผล องค์การบริหารต้องกำหนดว่าใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากจะกำหนดให้พนักงานทุกคนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มาตรฐานหรือปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน เช่น พนักงานขายใช้มาตรฐานและปัจจัยหรือแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง พนักงานบัญชีก็ใช้มาตรฐานและปัจจัยหรือแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น การกำหนดให้พนักงานทุกคนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้พนักงานเกิดความยอมรับและรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมทุกฝ่าย

๕. การกำหนดความถี่ของการประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนนี้ องค์การบริหารจะต้องกำหนดความถี่ของการประเมิน เพราะความถี่ของการประเมินผลถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ระยะเวลาของการประเมินไม่ควรน้อยกว่าปีละ ๑ ครั้ง หรือมากกว่านั้น เพราะถ้ากำหนดให้มีความถี่ของการประเมินผลน้อย อาจทำให้ผู้ประเมินผลไม่ค่อยเห็นความสำคัญและหาทางบ่ายเบี่ยงอยู่เสมอ

การประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าทำบ่อยครั้งจะทำให้มีความแน่นอนในการประเมินผลมากขึ้น แต่ก็อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลต้องรับผิดชอบมากขึ้น และต้องใช้เงินและเวลาในการประเมินผลมากขึ้นด้วย จึงอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่าย ในบางองค์การจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ๖ เดือน

๖. ความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนนั้น องค์การบริหาร จะต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนว่าใคร เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ปกติองค์การบริหาร จะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล เพราะส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือการสังเกตที่ต่อเนื่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงานบางครั้งอาจมีความจำเป็น ต้อง มีความใกล้ชิด เป็นส่วนตัว และความใกล้ชิดในทางเป็นส่วนช่วยในการพิจารณา ผู้บังคับบัญชาย่อมเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดและทราบถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพียงคนเดียว เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนอาจเป็นวิธีที่ไม่รัดกุมเพียงพอ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางคนอาจมีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ องค์การบริหารจึงมักจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับสูงขึ้นไปมีส่วนร่วมในการพิจารณา กลั่นกรองอีกครั้งหนึ่ง เช่น การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งผลการประเมินผลให้ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปอีก ๑ ชั้น พิจารณารับรองผลการประเมิน เป็นต้น

๗. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงาน การวิเคราะห์ผลและการตีค่าผลของการประเมินผลจากแบบของการประเมินจะต้องดำเนินไปตามหลักเกณฑ์เดียวกันทั้ง องค์การ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและยุติธรรมต่อทุกหน่วยงาน การวิเคราะห์ผลหรือการแปลความหมายจากผลการประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้มีความชำนาญและผู้ที่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินผลอย่างแท้จริงจึงจะสามารถวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ องค์การบริหารจำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำให้ผู้วิเคราะห์ผลได้ทราบถึงหลักการ วิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ผล หรืออาจมอบหมายให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลช่วยเป็นคณะกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำในการวิเคราะห์ผลการประเมินดังกล่าวด้วย

๘. การติดตามผลการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะส่วนหนึ่งของรายการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ พิจารณาแล้วบันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระยะและต่อเนื่อง การติดตามผลการประเมินจะช่วยให้ทราบว่า การวิเคราะห์ผลการประเมินถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณารับเงินเดือนประจำปีขององค์การบริหารทั่วไป อาจมีขั้นตอนและวิธีการแตกต่างกันออกไปตามความจำเป็นเหมาะสมทางการบริหารของแต่ละองค์การ แต่โดยปกติทั่วไปแล้วมักจะมีหลักการขั้นต้นดังต่อไปนี้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Methods)

การประเมินผลเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม การประเมินผลหลายครั้ง เกิดขึ้นในลักษณะต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ดำเนินการประเมินผลอย่างเป็นระบบและเป็นทางการจะช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ยุติธรรมและถูกต้องมากยิ่งขึ้น การประเมินผลอย่างเป็นทางการได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับและได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขตลอดมา เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินกิจการสลับซับซ้อนของงานเพื่อให้มีความถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด ทั้งนี้เพราะความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ผลของการประเมินจะกระทบกระเทือนต่อขวัญของพนักงาน รวมทั้งประสิทธิภาพขององค์การนั้นด้วย ในองค์การทั่วไปจึงต้องระมัดระวังมากในเรื่องนี้ โดยมีการอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลให้แน่ใจได้ว่า การประเมินผลที่เขาเป็นผู้นั้นตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมินมากที่สุด และเป็นการประเมินที่ทำเพื่อผลดีของพนักงาน^๑

^๑

Felix A. Nigro, Public Personnel Administration
(New York : Henry Holt and Company, 1959), p.294.

ในระหว่างทำการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้ทำการประเมินควรจะ

๑. คำนึงถึงชนิดของงานมากกว่าตัวบุคคล เช่น งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาไปทำนั้นมีปัญหาและอุปสรรคมาก ถ้าผลงานปรากฏออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ก็ไม่ควรจะสรุปว่าผู้บังคับบัญชาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

๒. คำนึงถึงอุปนิสัย บุคลิกภาพและความประพฤติของผู้ที่ได้รับการประเมิน ตลอดจนคำนึงถึงขีดความสามารถของผู้ที่ได้รับการประเมินด้วย

๓. มีมาตรฐานที่แน่นอนสำหรับ เปรียบเทียบกับผลงานของผู้ที่ได้รับการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานควร เริ่มทำเป็นลำดับ ๆ ไป คือ ๑

๑. รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การประเมินคุณค่าของงาน (Job Evaluation) คือ งานที่พนักงานแต่ละคนทำได้ ระบุหน้าที่ไว้อย่างไร เพื่อที่ว่าพนักงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์หรือไม่ ผลงานในอดีตของพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบัน

๒. พิจารณาถึงปัญหาในการประเมินผลงาน ปัญหาใหญ่ก็คือ ความแม่นยำหรือความเที่ยงตรงของผลการประเมิน เพราะมีปัจจัยหลายประการที่อาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้ เช่น ความรู้สึกที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน อันเกิดจากอิทธิพลของบุคคลิก ท่าทางของบุคคลนั้นหรืออาจเกิดจากการชอบพอกัน ใกล้ชิดสนิทสนมกันเป็นส่วนตัวได้ นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องความเข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีการอย่างถ่องแท้หรือไม่

๓. เมื่อประเมินผลงานออกมาแล้วควร นำผลงานนั้นไปชี้แจงกับบุคคลที่ได้รับการประเมินนั้นให้ทราบถึงสภาพของเขา ให้รู้ถึงข้อดี ข้อเสีย และข้อที่ควรปรับปรุงในการทำงานด้วย

๑

Glenn Stahl, Public Personnel Administration

(New York : Harper and Brothers, Publishers, 1956), p.321.

๔. อาจให้ผู้ได้รับการประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นั้น เพื่อเปรียบเทียบกัน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

๑. การประเมินผลโดยผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชา มีบางหน่วยหรือบางองค์การ ให้ผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชาตน ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านจะได้รับการรายงานว่าผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาประเมินผลตนเองอย่างไร และเพื่อเป็นการเปรียบเทียบ ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่าในกลุ่มของผู้บังคับบัญชากับกันนั้นตัวเอง เป็นอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาตัวเอง และตัวเขาเอง เท่านั้นที่จะทราบว่า เขาได้รับการประเมิน เช่นไร ผู้บังคับบัญชาอาจเปลี่ยนแปลงแก้ไขตัวเอง ผู้บังคับบัญชาก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวเอง แบบฟอร์มการประเมินจะมีเกี่ยวกับคุณลักษณะความสำเร็จ ความเป็นผู้นำ และอื่น ๆ จากผลที่ได้ทำมาแล้วในบางองค์การ แสดงให้เห็นว่า ๒๕ เปอร์เซ็นต์ของผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงไปและส่วนใหญ่ก็แสดงว่าพยายามที่จะเปลี่ยน^๑

๒. การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาโดยตรงว่าก้าวหน้าเพียงไร อาจใช้วิธีการสังเกตการณ์ (Observation) หรือการจับผิดเหตุการณ์สำคัญของผู้บังคับบัญชาว่าแต่ละคน มีพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือบกพร่องต่องานอย่างไร ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบ และความริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือจะมีหลักฐานในการพิจารณา เป็นการป้องกัน การประเมินผลที่คลุมเครือได้

^๑ McFraland, Personnel Management : Theory and Practice,

วิธีนี้เป็นวิธีที่ยุ่งกับบัญชีจะต้อง เอาใจใส่ผู้ใดบ้างกับบัญชีอยู่เสมอซึ่ง มีลักษณะ คล้ายกับเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผลเสียของ วิธีนี้ก็คือ พนักงานมีความรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา

๓. การประเมินผลตัวเอง ในบางโอกาสโครงการปรับปรุงตนเองจะถูกนำมาใช้บ้างที่ก็ใช้แบบง่าย ๆ อย่าง เช่น คุณติติการทำงานว่าดีหรือไม่คืออย่างไร แต่ บางครั้งก็ประเมินกันเอง เป็นทางการ เลย

จุดสำคัญของการ ประเมินผลด้วยตนเอง ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะสังเกต และรู้ถึงจุดอ่อนของตัวเองและหาทางที่จะปรับปรุงแก้ไข

การค้นคว้าทางจิตวิทยากับความสามารถของบุคคลที่ เรียมนู เกี่ยวกับตัวเองนั้น ไม่สามารถทำให้การ ประเมินตัวเองดีได้ เหมือนกับที่ใครรับการ ประเมินผลจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบกับ การ ประเมินผลด้วยตนเองกับการ ประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาแล้ว จะเห็นว่าการ ประเมินผลด้วยตนเองจะหนักไปทาง เช้าข้างตัวเองมากกว่า จึงทำให้เกิดข้อสงสัยในผลการ ประเมิน

ปัญหาทั่ว ๆ ไปของการ ประเมินผลด้วยตนเองก็คือการ ลัง เลใจที่จะออกความเห็นเกี่ยวกับตนเองและให้ข้อมูลอย่างไม่สมบูรณ์นัก มีผู้คนพบว่าถ้าใครขอเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้ว จะทำให้การ ประเมินผลตนเองมีคุณค่ามากขึ้น

๔. การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน การ ประเมินผลแบบนี้ได้มาจากการ ค้นคว้าเมื่อสงครามโลกครั้งที่ ๒ พื้นฐานของการ ประเมินผลแบบนี้ขึ้นอยู่กับสังคม ซึ่งผู้ ประเมินทำการ ประเมินเพื่อนร่วมงานโดยปกติจะ ประเมินคุณลักษณะ การ ประเมินอาจทำได้โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด เอาไว้หรือไม่ก็ใช้ตัวผู้ ประเมินเป็นมาตรฐาน บางครั้งอาจใช้วิธีการจัดอันดับหรือ เลือกผู้ที่ตนคิดว่าอยู่อันดับสูงหรือต่ำในแต่ละคุณลักษณะ

วิธีนี้ต้อง ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตีความหมายของคุณลักษณะที่จะทำการ ประเมิน และการฝึกฝนผู้ที่ทำการ ประเมิน ดังนั้น จึง เป็นวิธีการที่ยากและ เสียเปรียบมากวิธีหนึ่ง

๕. การประเมินผลแบบเป็นกลุ่ม การประเมินแบบนี้ก็คือหลักการที่จะให้ เกิดความเป็นธรรม โดยให้คนหลายคนร่วมกันพิจารณา วิธีนี้ทำได้โดยการอภิปรายกัน เป็นกลุ่มโดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้จัดทำขึ้น แบบฟอร์มหรือสเกลไม่ใช่

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเชิญหัวหน้าหน่วยงานอื่นอีก ๓ - ๔ คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ เป็นเห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของคนงานด้วย กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีบุคคลหนึ่ง เป็นประธานในการอภิปราย ซึ่งปกติก็ได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงนั่นเอง ในการประชุม ประเมินหรือตั้งกล่าวผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ที่พนักงาน ปฏิบัติงานแล้ว กลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดอย่างไร จากนั้น จึงพิจารณาความสามารถของการปฏิบัติงานและความประพฤติของพนักงานที่กล่าวถึง ตลอดระยะเวลาที่อภิปรายข้อตกลงที่ทุกคนเห็นด้วยจะถูกจดบันทึกและนี่คือผลการประเมิน ที่ออกมา

วิธีนี้ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานออกดีในการพิจารณา เป็น วิธีการที่ง่ายและไม่ต้องฝึกฝนกันมาก แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการอภิปรายเป็นกลุ่ม ก็ไม่ร้ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อความตึงเครียดและไม่แน่นอนเกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำการ ประเมิน ผู้เป็นประธานต้องเรี้นรู้วิธีการต่าง ๆ ในการอภิปราย วิธีการนี้ต้องใช้เวลามาก เพราะผู้ทำการประเมินมีหลายคน ผู้ทำการประเมินเน้นการมีประสบการณ์มากพอ ที่จะทำให้การอภิปรายได้ผลและไม่เสียเวลามาก

๖. การประเมินผลจากเหตุการณ์ที่ร้ายแรง วิธีการนี้พัฒนาขึ้นในกองทัพ อากาศสหรัฐเมื่อสงครามโลกครั้งที่ ๒ แต่ก็ได้ล้มเลิกไปเพราะไม่มีใครยอมรับ

ในวิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างเหตุการณ์ที่ร้ายแรงให้เกิดขึ้น และ เหตุการณ์นี้มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ วิธีการหลายอย่างได้นำ เข้ามาใช้เพื่อที่จะกำหนดว่าอะไรที่ร้ายแรง เหตุการณ์ทั้งที่ดีและไม่ดีจะถูกบันทึก เอาไว้ในแบบฟอร์มพิเศษ

การประเมินผลแบบนี้มีข้อเสียเปรียบอยู่ที่ว่าทำให้งานเอกสารเพิ่มขึ้นมาก และทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับการจัดการได้ อีกประการหนึ่งการที่จะกำหนดว่าจะอะไรคือเหตุการณ์ที่ร้ายแรงไม่ใช่ของง่ายจึงไม่มีใครนิยมใช้

๗. การให้คะแนนโดยตาราง (Graphic Rating Scales) เป็นการประเมินผลด้วยวิธีที่เก่าและนิยมใช้มาเป็นเวลานานและยังใช้ได้ผลก็อยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนแถบมาตราส่วน (Scales) โดยเริ่มต้นจากซ้ายสุดไปจนขวาสุดของแถบมาตราส่วน โดยแบ่งแถบออกเป็นช่อง ๆ แล้วระบุคุณสมบัติไว้ในแต่ละช่อง เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินอยู่ในข้อใด จากนั้นจึงรวมคะแนนว่าผู้ใดได้คะแนนเท่าไร

ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้คือ จะเลือกเอาคุณสมบัติอย่างไรมาใส่ไว้บนมาตราส่วน หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ เราจะวัดอะไรพนักงานบ้าง ผู้ที่จะกำหนดมาตราส่วนจะต้องรู้ว่าคุณสมบัติอะไรบ้าง เหมาะกับงานประเภทใด โดยทั่วไปมักแบ่งลักษณะงานเสียก่อน จึงมักแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

ก. งานระดับบริหาร มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น

ข. งานระดับปฏิบัติการ มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ความขยันขันแข็ง ซึ่งจะสามารถวัดผลได้จากปริมาณและคุณภาพของงาน

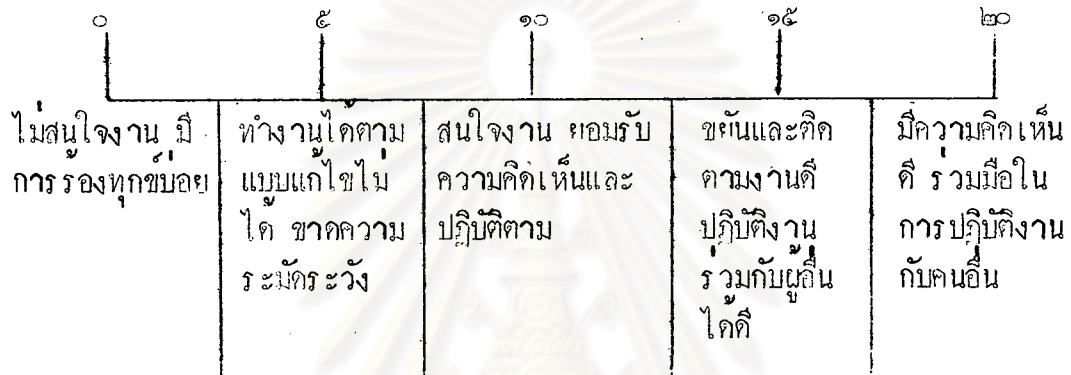
มาตราที่ใช้โดยทั่วไปมี ๒ ลักษณะคือ Continuous Scale หรือ Discontinuous Scale มาตราทั้งสองลักษณะวัดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานจากซ้ายเมื่อสุดไปหาขวามีที่สุดดังตัวอย่างนี้

การประเมินผลโดยตาราง^๑

แบบประเมินประเภท Continuous Scale

ทัศนคติ

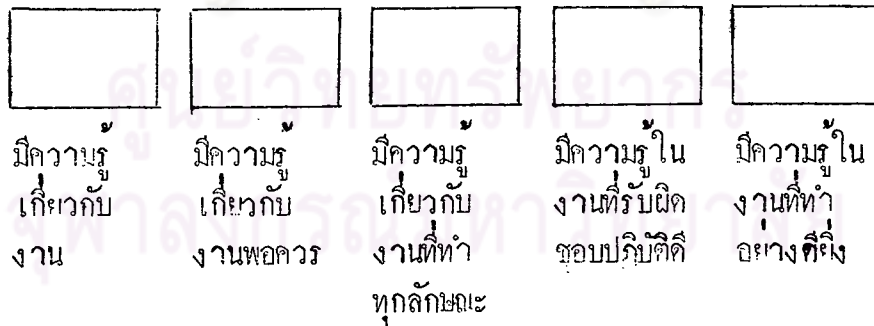
ภาพที่ ๒



แบบประเมินประเภท Discontinuous Scale

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ภาพที่ ๓



๒. วิธีการจัดอันดับ (Raking System) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยวิธีนี้ ในปัจจุบันมีที่นำมาใช้ไม่มากนัก เพราะเหตุว่าต้องนำผลงานมาเปรียบเทียบ
กันเพื่อพิจารณาจัดอันดับเปรียบเทียบกันว่าผู้ใดอยู่ในอันดับใด ซึ่งผู้ทำการประเมินจะต้อง
พิจารณาถึงความหมายของงาน ปริมาณงาน ความชำนาญของการปฏิบัติงานประกอบ
ด้วย เทคนิคที่ใช้ในการ เปรียบเทียบมักจะใช้เปรียบเทียบเป็นคู่ครั้งตัวอย่าง เช่น

สมมติว่ามีคนอยู่ ๕ คน ก ข ค ง จ ให้เปรียบเทียบระหว่าง ก กับ ข
ค ง และ จ ใหญ่กว่าใครดีกว่ากัน จากนั้นจึงเปรียบเทียบระหว่าง ข กับ ค ง และ
จ นำ ค เปรียบเทียบ ง และ จ และสุดท้ายนำ ง และ จ เปรียบเทียบกัน สมมติ
ผลของการ เปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ ดังนี้

๑. เปรียบเทียบ ก กับคนอื่น ๆ

ก ดีกว่า ข

ก ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ก

ก ดีกว่า จ

๒. เปรียบเทียบ ข กับคนอื่น ๆ

ข ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ข

จ ดีกว่า ข

๓. เปรียบเทียบ ค กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า ค

จ ดีกว่า ค

๔. เปรียบเทียบ ง กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า จ

สรุป ผลออกมาได้ดังนี้

ง ลำดับ ๑

ก ลำดับ ๒

จ ลำดับ ๓

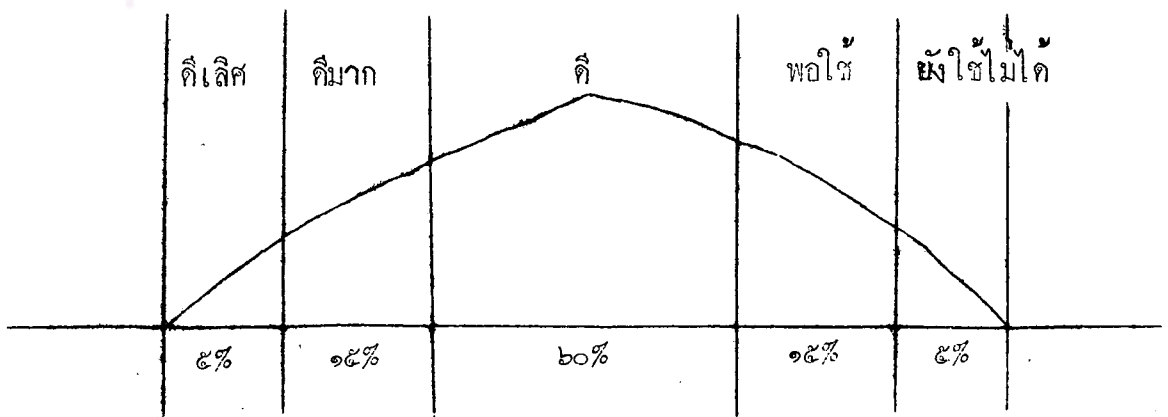
ข ลำดับ ๔

ค ลำดับ ๕

ทั้งตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าเมื่อมีคนเพียง ๕ คน จะต้องไ้การ เปรียบเทียบ ถึง ๑๐ ครั้ง ซึ่งมากเกินไปและมีความยุ่งยากสำหรับองค์การธุรกิจที่มีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ย่อมทำให้การ เปรียบเทียบดังกล่าวเป็นไปด้วยความ ยากลำบากและเสียเวลามากจึงมักไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ในปัจจุบัน

๕. วิธี Force Distribution การ ประเมินค่าของพนักงานบางวิธี ผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติด้วยการให้คะแนนต่ำก็อาจเป็นผลสะท้อนกลับมาถึงผู้บังคับบัญชา ว่าควบคุมงานไม่ดีจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใ้คะแนนดี ผู้บังคับบัญชาจึงพยายามให้ คะแนนสูง ๆ แต่วิธี Force Distribution จะเป็นการ ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชา ดำเนินการดังกล่าว โดยผู้ทำการประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานใน ลักษณะของ Normal Distribution คือจะเลือกคน ๕% ให้อยู่ในช่วงที่ดีเลิศ ต่อมากี่ ๑๕% สำหรับคนที่มีคุณสมบัติดีมาก ต่อมากี่ ๒๐% สำหรับคนที่มีคุณสมบัติปานกลาง ๑๕% สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติพอใช้ และอีก ๕% สำหรับพวกที่งั้นงៃไม่ได้ยังต้องแก้ไข ปรับปรุงจึงรูปภาพที่ ๕

ภาพที่ ๕



วิธีนี้จะถือว่าบุคคลทั้งหมดมีอยู่ ๕ ช่วง ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งใน ๕ ช่วงนี้ ถือว่าคุณสมบัติโดยการ เปรียบเทียบกันเอาเองในกลุ่มเป็นหลัก ถ้าจะใช้วิธีใดให้ระบุว่าใครมีคุณสมบัติคืออะไร จึงจะได้อยู่ในช่วงใด โดยแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบโดยละเอียด

วิธีการนี้มีข้อบกพร่องมาก เพราะกำหนดขึ้นจากสมมุติฐานที่ผิดความจริง การที่คุณสมบัติของคนจะกระจายเป็นรูป Normal Distribution นั้น ต้องเป็นข้อมูลปกติและมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องคัดคนที่มีคุณสมบัติไม่ใช่ออกเสียก่อน คนที่ทำงานส่วนใหญ่ถือว่ามีความสามารถดีหรือปานกลาง ซึ่งการกระจายของคุณสมบัติของคนจึงมีลักษณะเป็นรูปเบ้ และยิ่งถ้าทำในองค์กรที่มีพนักงานน้อย การกระจายรูปโค้งปกติจึง เป็นไปได้ยาก

๑๐. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Performance by Results)

วิธีนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่ฝ่ายจัดการขององค์กรต่าง ๆ พยายามนำมาใช้ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่และเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้มีดังนี้

- ก. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคนเพื่อให้รู้ปริมาณงาน และผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย
- ข. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะดำเนินการพร้อมกันหามาตรการ สำหรับประเมินผลโดยอาศัยมาตรการและวัตถุประสงค์ของตน
- ค. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน ต้องคอยแนะนำและส่องงานอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำเร็จวัตถุประสงค์
- ง. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลักและไม่พิจารณาถึงการกระทำของแต่ละคน

๑๑. การประเมินผลตามแบบของ Probst (The Probst Service Rating System)

เป็นวิธีที่ตั้งขึ้นโดย J.B.Probst ซึ่งจัดทำโดยจรัลคำดับของ "แบบความประพฤติ" (Modes of behavior) หรือบุคคลลักษณะ (Characteristics) ออกมาประมาณ ๑๐๐ กว่ารายการ ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ซึ่ง Probst เรียกว่า Outstanding traits or Qualities กล่าวคือ เป็นคุณสมบัติที่อาจจะมิได้อยู่เหนือกว่าหรือต่ำกว่าระดับปานกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อผู้ทำการประเมินในแง่ที่ว่าจะสามารถให้นำหนักลงไปอย่างมีความมั่นใจ

ภาพประกอบที่ ๕ นี้แสดงถึงแบบฟอร์มการประเมินผลงานแบบ Probst จึงมีปัจจัยในการปฏิบัติงานอยู่ถึง ๔๔ รายการ รายการที่ ๑-๓๕ ใช้กับพนักงานทั่วไป แต่รายการที่ ๓๖-๔๔ ใช้กับพนักงานระดับบริหาร เท่านั้น

ในการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะทำเครื่องหมาย ลงใน ช่องหน้ารายการ ซึ่งมีอยู่ ๓ ช่อง ช่อง ๑ หมายถึงน้ำหนักมากกว่าเพื่อน ช่อง ๒ และ ๓ มีน้ำหนักถ่วงลงมา เป็นลำดับ

ที่น่าสังเกตคือ ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่บรรจุอยู่มีทั้ง ลักษณะดีและไม่ดี เช่น เกียรติยศ พுகมาก ว่องไว และซนซนแข็ง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากหลักความจริงที่ว่า คนเราจะมีลักษณะทั้งดีและไม่ดีปนอยู่ในตัวเอง เช่น เป็นคนมีความคิดแต่ไม่ซน เป็นต้น

ขอบทรวงของการประเมินโดยวิธีนี้ก็คือ ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะต้องเพิ่มภาระในการพิจารณาบุคคลลักษณะต่าง ๆ ใส่งไป ซึ่งผู้ทำการประเมินอาจไม่รู้อาณาบางอย่างอาจให้คะแนนผิดพลาดได้

ภาพที่ ๕

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้า รายการ คุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลัง ประเมิน โปรดอย่าเอาใจ ทำเครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่าน แน่ใจเท่านั้น
๑	๒	๓	
			เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แกเกินทำงาน
			พิการเล็กน้อย
			พิการมาก
			ไม่เอาใจใส่
			พูดมากเกินไป
			หลงตัวเอง
			ทำงานเป็นทีมดี
			ทำงานเป็นทีมไม่ได้
			เป็นนักวิจารณ์
			เป็นปฏิปักษ์กับคนที่ติดต่อ
			ทำตัวน่านับถือบ่อย ๆ
			ร่าเริงแจ่มใส
			ล่อนโยน
			ฯลฯ
			หมายเหตุ
			(เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานบรรจุไว้มากที่สุดเท่าที่จะมี ในการทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในค่านดีและในค่านไม่ดี และไขประเมิน ได้กับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ กัน

๑๒. การประเมินแบบวัดสภาพจิตใจและสภาวะร่างกาย (Psychophysical Rating Scale) คือวัดไอคิว ทักษะสติ จิตใจในด้านการบริหาร และความสมบูรณ์ของร่างกาย

Beyle และ Kingsley ได้นำเอาวิธีของ Probst มาทำเป็นตาราง โดยใช้วิธีเกี่ยวกับสภาพจิตใจและสภาวะร่างกาย (Psychophysical Method) เป็นหลัก เรียกว่า Beyle-Kingsley Scale ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ร่มหรือบุคคลิกที่สังเกตได้^๑ ระบบนี้มีรากฐานมาจากผลงานของ Thurstone ซึ่งเกี่ยวกับวิธีสร้างตารางทางด้าน Psychophysical Method^๒ ตามวิธีนี้ในแบบฟอร์มจะมีรายการ ลำดับพฤติกรรมของพนักงานแต่ละอย่าง ๆ ไป มีค่าหรือคะแนนสำหรับพฤติกรรม ซึ่งจะได้มาด้วยการ ประเมินผลของผู้บังคับบัญชา ตัวอย่าง เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีพนักงานบริหารบุคคลอยู่ ผู้ประเมินจะพิจารณาข้อความในแบบฟอร์ม ซึ่งตรงกับผลงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและพนักงานด้านบริหารงานบุคคลจะเป็นผู้ประเมินรายงานการประเมินนั้น อีกครั้งหนึ่ง

๑๓. การประเมินผลงานแบบพิจารณาฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดผล

เนื่องจากลักษณะของงานแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ งานที่วัดผลออกมาเป็นชิ้นเป็นอันได้ กับงานที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นชิ้นเป็นอันได้ เช่น พนักงานบัญชี เป็นต้น ดังนั้นการประเมินผลงานตามแบบนี้จึงแบ่งออกเป็น ๒ วิธี คือ^๓

^๑ Ibid., p. 327.

^๒ Torpey, Public Personnel Management, p.189.

^๓ Nigro, Public Personnel Administration, p.302.

๑. การวัดผลแบบใช้มาตรฐานที่วัดเป็นปริมาณได้ (Quantity Standards) เช่น งานของพนักงานพิมพ์ดีดมีมาตรฐานระบุไว้ว่า ในเวลาหนึ่งชั่วโมงจะพิมพ์จดหมายภาษาอังกฤษได้ ๖ ฉบับ เป็นต้น

๒. การวัดผลแบบดูจากลักษณะของการทำงาน (Manner of Performance Standards) เช่น งานของพนักงานบัญชี ถ้าพนักงานทำบัญชีได้ไม่ผิดเลย เป็นต้น

การทำแบบฟอร์มประเมินผลงานโดยแยกลักษณะพิเศษของงานในแต่ละระดับออกจากกันได้ จะทำให้สามารถใช้แบบฟอร์มจากการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายระดับโดยมีหลักดังนี้

๑. ในการประเมินผลพนักงานตำแหน่งบริหาร ลักษณะพิเศษที่จำเป็นต้องนำมาประเมินได้แก่ ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น จึงนำเอาปัจจัยปฏิบัติงานดังกล่าวนั้นบรรจุไว้ในแบบฟอร์มกลุ่ม ๑ คือ ปัจจัยข้อ ๒๑-๓๑ (ตามภาพ ๖)

๒. ในการประเมินพนักงานในตำแหน่งที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร ลักษณะพิเศษที่จำเป็นต้องนำมาประเมินได้แก่ ผลของงาน คุณภาพของงาน ความซน การใช้เครื่องมือเครื่องใช้ ความร่วมมือ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้บรรจุอยู่ในข้อ ๑-๒๐ (ตามภาพ ๖)

หลักสำคัญในการสร้างแบบฟอร์มลักษณะนี้จึงอยู่ที่ว่า จะต้องบรรจุลักษณะพิเศษของงานที่จำเป็นต้องมีในระดับตำแหน่งบริหารและพนักงานธรรมดาไว้ และให้มีปัจจัยการปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อให้ใช้ประเมินได้กับพนักงานในทุกระดับ และให้ชี้ให้เห็นได้ปัจจัยที่สำคัญในของแต่ละระดับไว้ให้ชัดเจน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ก็ชี้ให้เห็นข้อ ๑-๓ เป็นต้น

วิธีการที่ใช้กันอยู่ในการวัดผลงานแบบ "มาตรฐานการปฏิบัติงาน" นี้แบ่งออกเป็น ๒ วิธี คือ

๑. แบบบันทึกผลผลิตจากการทำงาน (Production Records) เนื่องจากงานขององค์การโดยทั่วไปแบ่งออกตามลักษณะของงานได้เป็น ๒ แบบ คือ

ก. งานประจำ (Routine Work) เช่น งานพิมพ์หนังสือ เก็บเอกสาร แปลจดหมาย เป็นต้น งานประจำแบบนี้สามารถวัดผลได้อยู่ในตัวแล้ว เช่น นาย ก. สามารถพิมพ์จดหมายได้ ๒ ฉบับในเวลา ๒๐ นาที แต่ นาย ข. พิมพ์ได้ ๓ ฉบับในเวลาเท่ากัน ลักษณะนี้ย่อมกล่าวได้ว่า นาย ก. มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า นาย ข. การวัดผลแบบนี้เรียกว่า Production Records คือ จดหรือรวบรวมผลผลิตในการทำงานของบุคคลไว้มาเปรียบเทียบกัน

ข. งานที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ไม่อาจวัดจากผลงานอย่าง เดียวได้ ดังนั้น จะคิดเอาผลงานเป็นชิ้นเป็นอันมาประเมินผลไม่ได้

ความเที่ยงตรงหรือความแม่นยำของการวัดผลแบบ Production Records ในองค์การรัฐบาลมีน้อยกว่าในองค์การธุรกิจเอกชน ทั้งนี้เพราะการวัดแบบนี้เน้นหนักไปในการทางผลผลิต แต่งานขององค์การรัฐบาลเน้นหนักไปทางด้านบริหาร จึงไม่อาจใช้วิธีนี้ได้อย่างแม่นยำ

ข้อดีของการประเมินผลแบบนี้คือ การที่สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าใครผลิตผลงานออกมาได้มากกว่ากัน แต่ผลเสียก็คือ การประเมินผลนี้ไม่ได้ชี้ให้เห็นคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้อาจเกี่ยวพันกับการทำงานและจำเป็นต้องรู้ เพื่อประกอบการตัดสินใจขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

๒. แบบบันทึกผลผลิตภายในระยะเวลาหนึ่ง (Periodic Tests)

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีนี้ คล้ายกับวิธี Production Records กล่าวคือ ในการวัดผลงานจะยึดหลักดูผลผลิตของงานที่ทำได้เป็นเครื่องวัดเหมือนกัน แต่มีเวลาเป็นเครื่องกำหนด ผลของการประเมินนี้จึงขึ้นอยู่กับอัตราเฉลี่ย (Average Speed)

ภาพที่ ๒

เป็นแบบฟอร์มประเมินผลงานที่ปรับปรุง
เพื่อให้ใช้ได้กับพนักงานหลายระดับ

ทำเครื่องหมายลงใน ของ อาชีพ อาชีพ อาชีพ อาชีพ	๑. ชัดเจนในปัจจุบันที่มีความสำคัญต่อตำแหน่ง ๒. ประเมินเฉพาะปัจจัยที่เขากลับตำแหน่ง (ก) ในท้องประเมินปัจจัย ๒๑-๓๑ นอกจาก พวกหัวหน้า (ข) ประเมินหัวหน้าใน ๒๑-๓๑	ทำเครื่องหมาย ○ ตำแหน่งบริหาร ○ ตำแหน่งอื่น ๆ
___ (๑) การรักษาเครื่องมือ		___ (๒๑) ประสิทธิภาพในการวางโครงการ ใหญ่ ๆ
___ (๒) ฝีมือการช่าง		___ (๒๒) ประสิทธิภาพในการปรับปรุงโครงการ ไปโรงงาน
___ (๓) ชำนาญในวิธีดำเนินการ		___ (๒๓) ประสิทธิภาพในการแยกแยะวิธีดำเนินงาน
___ (๔) สนใจงานที่ได้รับมอบ		___ (๒๔) ประสิทธิภาพในการวางมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน
___ (๕) ผลของงาน		___ (๒๕) ประสิทธิภาพในการนำทางการทำงาน
___ (๖) สนใจในรายละเอียดของงาน		___ (๒๖) ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญดี
___ (๗) สม่่าเสมอในการดำเนินงาน		___ (๒๗) ประสิทธิภาพในการรู้ความต้องการ เครื่องมือ
___ (๘) สม่่าเสมอในการตัดสินใจ		___ (๒๘) ประสิทธิภาพในการกำหนดเวลาให้งาน เสร็จ
___ (๙) ประสิทธิภาพในการแสดงความคิด		___ (๒๙) ความสามารถในการตัดสินใจ
___ (๑๐) ความขยันหมั่นเพียร		___ (๓๐) สามารถในการมอบหมายงาน
___ (๑๑) อัตราผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบ		___ (๓๑) ความเป็นผู้นำ
___ (๑๒) จำนวนผลผลิต		ให้ระบุปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น
___ (๑๓) สามารถวางรูปงาน		___ (ก)
___ (๑๔) ประสิทธิภาพในการติดต่อกับผู้อื่น		___ (ข)
___ (๑๕) ความร่วมมือ		___ (ค)
___ (๑๖) ความคิดริเริ่ม		ผู้ทำการประเมิน
___ (๑๗) มีความคิดหาหนทาง		ผู้พิจารณาผลประเมิน
___ (๑๘) วางใจได้		
___ (๑๙) ร่างกายเหมาะสมกับงาน		
___ (๒๐) ตรงต่อเวลา		

การประเมินด้วยวิธีนี้จะวัดประสิทธิภาพในระยะเวลาหนึ่งหรือมากกว่านั้น ต่างกับวิธี Production Records ซึ่งเกี่ยวข้องกับเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น ๒ เดือน ๑ ปี แต่วิธี Periodic tests ใช้ระยะเวลาสั้นกว่า เช่น การวัดผลของพนักงานพิมพ์ดีดที่สามารถพิมพ์ดีดได้นาทีละกี่คำ

ความแตกต่างของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธี Production Records กับวิธี Periodic tests อาจดูได้จากตัวอย่างนี้

ในองค์การแห่งหนึ่งถ้าจะวัดผลการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดด้วยวิธี Production Records ก็จะต้องพิจารณาว่าใน ๒ เดือนที่ผ่านมา พนักงานผู้นั้นมีผลงานอย่างไร พิมพ์จดหมายได้ทันเวลาตามต้องการไหม แต่ถ้าจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานพิมพ์ดีดด้วยวิธี Periodic tests ก็จะต้องพิจารณาว่าพนักงานผู้นั้นสามารถพิมพ์หนึ่งสือได้นาทีละกี่คำ เป็นต้น

จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ได้มีการนำเอาพฤติกรรมที่พนักงานแสดง ออกมา เป็นข้อพิจารณาร่วมด้วย เนื่องจากปัจจุบันมีวิชาชีพเฉพาะสาขาที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างทางสายอาชีพโดยตรง จึงมีผู้เริ่มค้นหาระบบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำเอาพฤติกรรมที่พนักงานแสดง ออกมาวัดความแตกต่างนี้เรียกว่าเป็นการวัดด้านจิตวิทยา ซึ่งวัดได้ ๒ อย่าง คือ

๑. การวัดบุคคลแต่ละคนนั้นมีความสามารถอย่างไรบ้าง ซึ่งการวัดความสามารถนี้จะเป็นการวัดความถนัดตามธรรมชาติ และวัดที่บุคคลสามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้

ความสามารถ หมายถึง หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลแต่ละคนสามารถทำอะไรได้บ้าง ถ้าบุคคลผู้นั้นพยายามที่จะทำ แยกเป็น ๒ ประเภท

๑.๑ ความถนัดทางธรรมชาติ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ถือเป็นคตินิวัตบุคคลผู้นั้นสามารถเรียนรู้อะไร เพื่อไปปฏิบัติงานในระยะต่อไป

๑.๒ ความสำเร็จผล หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้นได้เรียนรู้อะไรไปแล้วบ้างในการปฏิบัติงาน

การวัดความสามารถของบุคคลเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจากต้องหาตัวเลขมาแทนการบรรยายออกมา การหาขีดความสามารถของแต่ละคนแบ่งได้ ๒ อย่าง คือ

ก. ความสามารถปกติ คือ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่สามารถปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ในขณะที่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่

ข. ความสามารถสูงสุด คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่ได้รับการส่งเสริมด้วยการฝึกอบรม ความสามารถสูงสุดจะเป็นความสามารถที่สูงกว่าความสามารถปกติ

๒. การวัดบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลว่ามีบุคลิกภาพอย่างไร มีอุปนิสัยใจคออย่างไร ตัวแปรทางบุคลิกภาพหมายถึงสิ่งที่ชี้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะทำอะไรและปฏิกิริยาสนองตอบต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ อย่างไร แยกออกเป็น ๕ ประเภทใหญ่ คือ

๒.๑ ลักษณะอุปนิสัย หมายถึง คุณสมบัติบางประการที่สังคมยกย่องว่าเป็นส่วนดี หรือสังคมตำหนิติเตียน เช่น ความประพฤติ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

๒.๒ ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะปฏิบัติ หรือดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขโดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมและสังคม เช่น การทำงานกับผู้อื่น เป็นต้น

๒.๓ อารมณ์ หมายถึง คุณสมบัติที่เกี่ยวกับกำลังใจ ความรู้สึกโต้ตอบ และแนวทางการครองชีพ

๒.๔ ความสนใจ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละคนประสงค์จะทำ อดจะทำหรือไม่อยากทำ เช่น ความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่

๒.๕ ทักษะ คือ หมายถึง ปฏิกิริยาของบุคคลแต่ละคนที่มีหรือสนองตอบบุคคลอื่น ๆ หรือปรากฏการณ์หนึ่ง ตลอดจนกระทั่งแนวความคิดต่าง ๆ ในสังคม

อย่างไรก็ตาม องค์การส่วนใหญ่มักจะใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการประเมินผล ส่วนการประเมินทางด้านพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพจะเป็นส่วนประกอบในทางบวกหรือในทางลบของผลงานเท่านั้น ดังตัวอย่างในภาพที่ ๗

ดังตัวอย่างภาพที่ ๗ จะพบว่าปริมาณงาน คุณภาพของงาน คือผลการปฏิบัติงาน ส่วน สติประวัติการมาทำงาน และสถิติการตรงต่อเวลาคือพฤติกรรมในการทำงาน

๑๔. การประเมินผลแบบแบ่งชั้น (GRADING) จัดทำโดยกำหนดคุณลักษณะของการทำงานแล้วอธิบายค่าจำกัดความของคุณลักษณะแต่ละอย่างไว้ชัดเจน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่งานในหน้าที่ ความไว้วางใจและความรับผิดชอบ เป็นต้น แล้วแบ่งคุณลักษณะของแต่ละอย่างไว้ในแต่ละชั้น โทษทั่วไปแบ่งออกเป็น ๓ ชั้น เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี บางแห่งอาจแบ่งชั้นได้ละเอียดออกไปอีก เช่น แบ่ง เป็น ๕ ชั้น และให้คำอธิบายในแต่ละชั้นว่าหมายความว่าอย่างไร ดังตัวอย่างที่ ๘

ข้อดีของวิธีนี้ก็คือการครอบคลุมหลายประการ และให้คะแนนได้ง่ายขึ้นเพราะมีคำอธิบายละเอียด ส่วนข้อเสียก็คือผู้ทำการประเมินอาจไม่เข้าใจความหมาย หรือเข้าใจความหมายต่างกันได้

การประเมินแบบนี้อาจมีการระบุคะแนนของแต่ละชั้นลงไปในแต่ละชั้น เลขก็ได้ เพื่อความสะดวกในการตีค่าของการประเมิน อย่างไรก็ตาม การระบุคะแนนของแต่ละชั้นก็อาจทำให้ผู้ทำการประเมินมีจิตใจเอนเอียงได้ง่าย ส่วนการไม่ระบุคะแนนนั้นถึงจะทำให้ผู้พิจารณาผลการประเมินต้องยุ่งยากในการตีค่า แต่ก็ทำให้ผู้ทำการประเมินไม่ลำบากใจในการประเมินและป้องกันการลำเอียงได้

ชื่อพนักงาน _____ ตำแหน่งงาน _____ สังกัด _____
Employee's Name Position Function
วันที่ทำการประเมินผล _____ เงินเดือน _____
Date of Evaluation Salary
หน้าที่หลัก _____ ลายมือชื่อผู้ทำหน้าที่ประเมิน _____ ชื่อตัวบรรจง _____ ตำแหน่ง _____
Major Duty Evaluator's Signature Print Name Position

หัวข้อประเมิน Factors	คำอธิบาย Explanation	มาตรฐาน	ไม่ดี	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเลิศ	คะแนนที่ ประเมิน Numerical Value
		Quality Rating Numerical value	Poor	Satisfactory	Good	Very Good	Excel- lent	
1. ความรอบรู้ Knowledge	พิจารณาถึงความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ปัจจุบันที่ทำอยู่ Consider extent of knowledge of present position		10	20	30	40	50	
2. ปริมาณงาน Quantity	พิจารณาถึงปริมาณงานที่ทำได้ Consider the volume of work produced							
3. คุณภาพงาน Quality	พิจารณาถึงความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานที่ทำ Consider accuracy and thoroughness							
4. การร่วมมือประสานงาน Co-operation	พิจารณาถึงทัศนคติและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น Consider attitude and ability to work well with others							
5. การวางใจได้ * Dependability	พิจารณาถึงขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาที่ต้องใช้ Consider extent of supervision required							
ประเมินหัวข้อข้างล่างนี้ด้วยถ้อยงานที่ทำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ เหล่านี้ Rate following factors only if requisite of job								
6. ความสามารถในการ ปกครองบังคับบัญชา Supervisory Ability	พิจารณาถึงลักษณะของการเป็นผู้นำ ความสามารถในการจัดรูปงาน สั่งการ, กำกับการทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชา Consider leadership qualities--ability to organize and direct work of subordinates							
7. การวินิจฉัยตัดสินใจ Judgement	พิจารณาถึงความสามารถในการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจที่ระมัดระวังรอบคอบ Consider ability to exercise discretion and make sound decisions							
8. บุคลิกลักษณะ Personality	พิจารณาถึงท่าทางกริยามารยาท อารมณ์ ความประทับใจที่แสดงต่อผู้อื่น Consider mannerisms, disposition and impression made on others							

* สถิติประวัติการมาทำงาน ไม่ดี พอใช้ ดี
Employee's attendance record Poor Fair Good

* สถิติประวัติการตรงต่อเวลา ไม่ดี พอใช้ ดี
Employee's punctuality record Poor Fair Good

(ขอให้คำนึงถึงหัวข้อข้างบน เมื่อพิจารณาถึงการวางใจได้ในข้อ 5
Consider above when rating employee on dependability factor in 5.)

คะแนนรวม
Total Value

คะแนนรวมหารด้วยจำนวนหัวข้อที่ประเมิน
Numerical rating equals the total value divided by the total
number of factors for which a numerical rating was given.

มาตรฐานค่าคะแนน	Numerical Rating
10.00 - 15.00	ไม่ดี poor
15.10 - 25.00	พอใช้ satisfactory
25.10 - 35.00	ดี good
35.10 - 45.00	ดีมาก very good
45.10 - 50.00	ดีเลิศ excellent

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เลขประจำตัว

ชื่อ

ตำแหน่ง

แผนก

โรงงาน/ส่วน

ฝ่าย

ระหว่าง ถึง

มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ที่ควรจะมี (ความรู้และความเข้าใจ ในหน้าที่ของตน)	ไม่ค่อยได้ทำแนะนำหรือพูดบอกเวลา <input type="checkbox"/>	ไม่ค่อยได้ทำแนะนำผู้อื่น <input type="checkbox"/>	มีความรู้และความเข้าใจต่อที่ปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้ <input type="checkbox"/>	มีความรู้และความเข้าใจในงานในหน้าที่ เป็นอย่างดี พอดีกับที่ควรจะมี หรือ รอบคอบพอได้ <input type="checkbox"/>	มีความรู้และความเข้าใจในงานในหน้าที่ เป็นอย่างดี สามารถอธิบายและ เสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานได้ <input type="checkbox"/>
มีความเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ ที่ควรจะมี (ความเอาใจใส่ การปฏิบัติงาน และศึกษาในงานในหน้าที่)	เฉื่อยชา เบื่อจืดจางไม่เอาใจใส่ ในงาน <input type="checkbox"/>	ไม่ค่อยเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ <input type="checkbox"/>	มีความเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ของตน <input type="checkbox"/>	เอาใจใส่และศึกษาในงานในหน้าที่ ของตนเองอยู่เสมอ <input type="checkbox"/>	จริงจังและศึกษาในงานในหน้าที่และ งานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ <input type="checkbox"/>
วิสัยทัศน์และความรับผิดชอบ ต่อความก้าวหน้า (ความวิสัยทัศน์ การควบคุมของผู้นับถือ)	ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ <input type="checkbox"/>	ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ <input type="checkbox"/>	วิสัยทัศน์ที่มองเห็นขอบเขตที่ได้รับ มอบหมายได้ แต่ไม่ค่อยมีการควบคุม ดูแล <input type="checkbox"/>	ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยดี และมีความรับผิดชอบ ที่กว้างไกล <input type="checkbox"/>	การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และ สามารถเสนอแนะ <input type="checkbox"/>
มีความสนใจและการปฏิบัติต่อสิ่ง ที่ควรจะมี (ความเอาใจใส่และความ เอาใจใส่ต่อสิ่ง ที่ควรจะมีของผู้นับ ถือ)	ไม่ค่อยสนใจ หรือไม่ค่อยปฏิบัติ ตามสิ่งที่ควรจะมี <input type="checkbox"/>	ไม่ค่อยให้ความสนใจ ต่อสิ่งที่ควร มี <input type="checkbox"/>	ตั้งใจรับฟังคำสั่ง คำแนะนำและปฏิบัติ ตามด้วยความตั้งใจและถูกต้องตาม หลักการ <input type="checkbox"/>	ตั้งใจรับฟังและเอาใจใส่คำสั่ง คำ แนะนำและปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ และถูกต้องอยู่เสมอ <input type="checkbox"/>	ตั้งใจรับฟังและเอาใจใส่คำสั่ง คำ แนะนำและปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ และถูกต้องอยู่เสมอ <input type="checkbox"/>
การปฏิบัติงาน ที่ควรจะมี (คุณภาพ ปริมาณงาน ที่กำหนดเวลาให้ปฏิบัติ)	คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ ไม่พอ <input type="checkbox"/>	คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่มี ไม่พอ <input type="checkbox"/>	ได้คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ ตามที่กำหนด <input type="checkbox"/>	ได้คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ ตามที่กำหนด <input type="checkbox"/>	ได้คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ ตามที่กำหนด <input type="checkbox"/>
มีความสนใจในการเรียนรู้เรื่องใหม่ ที่ควรจะมี (ความสนใจในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานที่ใหม่ ๆ ที่ควรจะมี)	ไม่ค่อยสนใจเรื่องใหม่หลายครั้ง หรือไม่สนใจ <input type="checkbox"/>	ไม่ค่อยสนใจเรื่องใหม่หลายครั้ง หรือไม่สนใจ <input type="checkbox"/>	ให้ความสนใจกับเรื่องใหม่ <input type="checkbox"/>	สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้เร็วโดย ไม่ต้องใช้เวลา <input type="checkbox"/>	สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ทันทีและ ถูกต้องโดยใช้เวลาที่น้อย <input type="checkbox"/>
มีความกระตือรือร้น ที่ควรจะมี (ความกระตือรือร้น ในการทำงานที่ควรจะมี)	ไม่มี หรือไม่สนใจในการทำงาน ที่ควรจะมี <input type="checkbox"/>	มีความกระตือรือร้นบ้าง <input type="checkbox"/>	มีความกระตือรือร้น <input type="checkbox"/>	มีความกระตือรือร้น <input type="checkbox"/>	มีความกระตือรือร้น <input type="checkbox"/>
ทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่ควรจะมี (การทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่ควรจะมี)	ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และ ไม่ค่อยช่วยเหลือผู้อื่น <input type="checkbox"/>	ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นบ้าง <input type="checkbox"/>	ร่วมมือและพยายามช่วยเหลือผู้อื่น <input type="checkbox"/>	ร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่นและพยายาม ช่วยเหลือผู้อื่น <input type="checkbox"/>	ร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่นและสามารถ ช่วยเหลือผู้อื่น <input type="checkbox"/>
มีความเป็นหัวหน้า ที่ควรจะมี (การเป็นหัวหน้า ที่ควรจะมี)	ไม่ค่อยเป็นหัวหน้าหรือไม่ค่อย เป็นหัวหน้า <input type="checkbox"/>	เมื่อเกิดปัญหาหรือมีความ ไม่พอใจ <input type="checkbox"/>	กล้าแสดงความคิดเห็น และสามารถ ให้คำแนะนำที่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ <input type="checkbox"/>	กล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม และวางตัวเป็นที่เชื่อถือของผู้อื่น <input type="checkbox"/>	กล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่าง เหมาะสมและวางตัวเป็นที่ เชื่อถือของผู้อื่น <input type="checkbox"/>
ประพฤติตนเหมาะสม ที่ควรจะมี (การประพฤติตน ที่ควรจะมี)	ไม่ค่อยดี <input type="checkbox"/>	ค่อนข้างดี <input type="checkbox"/>	เมื่อได้รับทราบข้อบกพร่องเพียง ครั้งเดียวก็รีบแก้ไข <input type="checkbox"/>	ประพฤติตนเหมาะสม <input type="checkbox"/>	ประพฤติตนเหมาะสม <input type="checkbox"/>

รวม

๑๕. การประเมินผลแบบตรวจรายการ (CHECK LIST) แบบนี้ผู้ประเมินต้องตอบคำถามต่าง ๆ ในแบบประเมินเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีทำเครื่องหมายลงในช่องว่าง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือบางแบบมีช่องระบุค่าอธิบายเป็นขั้น ๆ คือ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง ไม่แน่ใจ คำถามเหล่านี้เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัว (Characteristics) ของผู้ปฏิบัติงาน และคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหน่วยงาน (Contributions) ในการออกแบบคำถามอาจตั้งคำถามบางประเภท เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของผู้ประเมินไว้ด้วย เป็นคำถามที่มีความหมายเหมือนกันแต่ถามคนละตอน และถามแตกต่างกันดังตัวอย่างที่ ๕

ข้อดีของแบบนี้คือ ง่ายสำหรับผู้ประเมิน เพียงแต่ทำเครื่องหมายเป็นการตอบ แต่ข้อเสียก็คือความยากลำบากในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการประเมินเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานทุกคน ต้องใช้เวลามากในการเลือกคำถามให้เหมาะกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ ๕

ตัวอย่าง แบบตรวจราชการ

	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
๑. เขาเต็มใจร่วมมือกับผู้อื่นหรือไม่				
๒. เขาสุขภาพดีและเป็นคนคล่องแคล่วหรือไม่				
๓. เขาเป็นคนคิดอ่านรวดเร็วหรือไม่				
๔. เขาเป็นคนควบคุมอารมณ์ได้ดีหรือไม่				
๕. เขาเป็นเพื่อนกับผู้อื่นได้หรือไม่				
๖. เขาเป็นคนปราณีดีในการแต่งกายหรือไม่				
๗. เขาเป็นคนคิดเห็นเรื่องโดยตลอดหรือไม่				
๘. เขาเป็นคนที่วางแผนใช้เวลาของเขาได้ดีหรือไม่				
๙. ท่านคิดว่าเขามีความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในหลักการเพียงไร				
๑๐. เขาประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรือไม่				
๑๑. เขาแสดงความสนใจในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือไม่				
๑๒. เขาแสดงความสามารถในการริเริ่มวางแผนและมีข้อเสนอแนะที่ดีขึ้นเองและเป็นประโยชน์หรือไม่				

เพื่อศรี วายวานนท์, แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 "วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์" (กทม : โรงพิมพ์คุรุสภา ปีที่ ๑๑ เล่มที่ ๒ ตุลาคม, ๒๕๑๔),
 หน้า ๑๔.

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารองค์การในปัจจุบันได้ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยีและจำนวนพนักงานเพื่อพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและปริมาณตามความต้องการของประชากรที่เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นผลให้การบริหารงานบุคคลได้รับการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการขยายตัวดังกล่าวด้วย กล่าวคือ การพัฒนาโครงสร้างองค์การ การกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ การสับเปลี่ยนโยกย้าย ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งจะต้องได้รับการปฏิบัติให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย

การเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อความเหมาะสมเป็นเทคนิคในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญและยากลำบากเท่า ๆ กับการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานแล้วตามระบบคุณธรรมย่อมเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว แต่ถ้าวางการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความรู้ความสามารถก็จะทำให้เกิดการสูญเสียเปล่าในทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากการวางตัวพนักงานที่ไม่ตรงกับความสามารถหรือความสามารถของเขา หรือไม่เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความรู้ความสามารถตามประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นความหวังอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่ง เป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการเลื่อนตำแหน่งก็เพื่อให้มีรายได้สูงขึ้น ครอบครัวยังมีความเป็นอยู่ดีขึ้นฐานะทางสังคมดีขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงานมากขึ้น และมีสถานที่ทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

การเลื่อนตำแหน่งนี้นับเป็นเครื่องจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งและถือว่าเป็นการให้รางวัลตอบแทนคุณความดี เป็นการยอมรับนับถือความสามารถของบุคคล และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อหวังผลในการได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย ฉะนั้น องค์การจึงควรวางวิธีการเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรมอย่างถึง

ความหมายของการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ต่าง ๆ กัน
ไป เช่น

Dale S. Beach ให้ความหมายว่า การเลื่อนตำแหน่ง คือ การ
กำหนดงานให้บุคคลเพื่อให้ได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งงานที่มีระดับสูงขึ้นไปนั้นมี
ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น และโดยปกติ (แต่ไม่เสมอไป) เงินเดือนที่ได้รับย่อม
สูงขึ้นในขณะที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งด้วย ทั้งตำแหน่งใหม่จะเป็นสัญลักษณ์ให้เห็นถึง
สถานภาพ (Status) ที่สูงกว่าเดิม^๑

Dale Yoder ให้ความหมายว่า การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
คือ ความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบมากขึ้น^๒

Leonard D. White ได้ให้ความหมายของการเลื่อนตำแหน่งไว้ว่า
"การเลื่อนตำแหน่งคือการแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่ง ไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ใน
ระดับสูงกว่าเดิม มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ มีรูปแบบของงานที่ยุ่งยาก
กว่า และมีความรับผิดชอบมากกว่า ความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และ
โดยปกติเงินเดือนจะเพิ่มขึ้นด้วย"^๓

^๑ Dale S. Beach, Personnel : The management of People at work (New York : The Macmillian Company, 1967), p.345.

^๒ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, Maruzen Asian Edition (Tokyo : Maruzen Co.Ltd,1959), p.602.

^๓ Leonard D. White, Introcution to the study of Public Administration (New York : The Macmillan Company, 1957), p.400.

William G. Torpey ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า "การเลื่อนตำแหน่ง" เป็นการ เคลื่อนย้ายของข้าราชการจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม หรือเลื่อนไปรับเงินเดือนชั้นค่าของตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งทำให้ข้าราชการมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น^๑

Pigors and Myers ได้ให้ความหมายกว้างขวางและลึกซึ้งกว่าว่าการเลื่อนตำแหน่ง เป็นความก้าวหน้าของคนที่ปฏิบัติงานที่ดีกว่า มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีเกียรติภูมิมากขึ้น หรือฐานะภาพ (Status) สูงขึ้น มีความชำนาญมากขึ้น และโดยเฉพาะอัตราเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น ชั่วโมงทำงานมากขึ้น หรือสถานที่ทำงานดีขึ้น อาจารย์รวมทั้งลักษณะของงานที่ดีกว่าเดิมด้วย^๒

ดังนั้น ความหมายของการเลื่อนตำแหน่งจึงน่าจะหมายถึง การที่พนักงานได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นกว่าตำแหน่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน เป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีเกียรติตลอดจนกระทั่งอัตราเงินเดือนสูงขึ้นด้วย

จากความหมายของการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าว จึงแตกต่างไปจากการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนในอันดับเดียวกันซึ่ง เรียกว่า "Within Grade Salary Increase" เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่ไม่ได้ทำให้หน้าที่การงานหรือสถานภาพอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย

^๑ Torpey, Public Personnel Management, p.125.

^๒ Paul Pigor and Charles A Myers, Personnel Administration (New York : McGraw-Hill, Inc 1961), p.375.

หลักเกณฑ์ในการ เลื่อนตำแหน่ง

การ เลื่อนตำแหน่ง โคอู่ท่วไปนั้ นอกจากจะ เป็นการปุ่นมา เห็นใจความดี ความชอบแกผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยควมวิริยะ อุตสาหะจนเป็นผลคิแกองค์กรแล้ว ยัง เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ เหมาะสมกับลักษณะงานด้วย ในการ เลื่อนตำแหน่งมักจะ ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น สถานภาพในทางสังคมก็สูงขึ้น จึงเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลท่วไปในองค์กร ดังนั้น เจาหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและยุติธรรม เพราะการ เลื่อนตำแหน่ง ย่อมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะตำแหน่งใน ระดับสูงที่มีความรับผิดชอบต่องานขององค์กรสูง หากการ เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่าง ไม่ยุติธรรมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการ เสียขวัญ เสียกำลังใจแก่พนักงานและหากบุคคล ผู้ได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้ที่ไม่เหมาะสมแล้วก็จะนำมาความเสียหายมาสู่องค์กร ในที่สุด ดังนั้น การ เลื่อนตำแหน่ง จึง เป็นเรื่องสำคัญที่ควร ได้รับการพิจารณาอย่าง รอบคอบ ยุติธรรม โดยยึดหลักเกณฑ์การ เลื่อนดังนี้

๑) หลักความรู้ความสามารถ ซึ่งจะรู้ได้จากการ เปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน การ เลื่อนตำแหน่ง โคอู่วิธีนี้จะยึดถือความรู้ความสามารถ เป็น ปัจจัยสำคัญ วิธีการนี้จะทำให้พนักงานทุกคนที่มีฝีมือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง และจะ โคอู่ผู้ที่มีความสามารถสูง เข้ามามีปฏิบัติงานโดยเฉพาะตำแหน่งทางวิชาชีพ เช่น วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มความสามารถ เพราะความสามารถเท่านั้นที่จะเป็น เครื่อง เสริมฐานะตำแหน่ง

โดยปกติการพิจารณาความรู้ความสามารถโดยการ เปรียบเทียบประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานนี้ก็เพื่อรักษาความเป็นธรรม และป้องกันระบบการ เล่นพรรค เล่นพวก แต่การ ประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องมีขั้นตอน วิธีการที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมด้วย

การพิจารณาความรู้ความสามารถอีกประการหนึ่ง ก็คือ การพิจารณาจาก ทะเบียนประวัติของแต่ละคน (Personnel Achievement Records) ซึ่งการ บันทึกรายละเอียดต่าง ๆ นี้ นอกจากจะประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว ยังครอบคลุมถึงผลการสอบเข้าทำงาน ความสามารถพิเศษ การศึกษา การฝึกอบรม และความสนใจอื่น ๆ อย่างใดก็ตาม การบันทึกประวัติดังกล่าว เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล และผู้บังคับบัญชา

๒) หลักอาวุโส การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้คำนึงถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อที่ว่า การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่ง ในองค์กร เป็นเวลานานย่อมเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ดี ถ้าเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถก็น่าจะถูกให้ออกจากงานไปแล้ว ดังนั้น การที่ได้ปฏิบัติงานมานานด้วยความ วิริยะอุตสาหะ จึงควรได้รับการตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสินน้ำใจใน ความจงรักภักดีและปฏิบัติงานขององค์กรมาเป็นเวลานาน

อย่างไรก็ตาม การใช้หลักอาวุโสก็มีปัญหาที่ควรจะต้องพิจารณาก่อน คำว่า อาวุโส นั้น หมายถึงอายุ หรือจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร หรือว่าจะรวมถึง ประสบการณ์ ที่บุคคลผู้นั้น เคยทำงานลักษณะเดียวกันนี้จากองค์กรอื่นมาก่อนด้วย เช่น นาย ก. ทำงาน จากองค์กรอื่นมาแล้ว ๒ ปี และมาทำงานกับองค์กรนี้อีก ๑๕ ปี กับนาย ข. ซึ่ง ทำงานกับองค์กรอื่นมา ๑๐ ปี แล้วมาทำงานกับองค์กรนี้อีก ๑๒ ปี ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ใครคือผู้อาวุโสที่แท้จริง ซึ่งปัญหาในการตีความของความหมายของคำว่า อาวุโส ควร ได้รับการพิจารณาตีความให้ชัดเจนไปก่อน นอกจากนี้ยังมีผู้ตั้งปัญหาของการใช้หลัก อาวุโสอีก ๒ ปัญหา คือ

- ก. พนักงานที่ทำงานนานที่สุดจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถดีที่สุด
- ข. ถ้าองค์กรใช้หลักอาวุโสในการเลื่อนตำแหน่งแล้ว จะเป็นเครื่องล่อใจ คัดพนักงานใหม่ ๆ ให้อยากเข้ามาทำงานหรือไม่

ปัญหาทั้งกล่าวนี้เป็นปัญหาที่ได้รับการถกเถียงกันมากในหมู่นักวิชาการ
อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มของนักวิชาการเองก็ได้มีผู้สนับสนุนและคัดค้านหลักอาวุโส
หลายท่าน กล่าวคือ

Herman Finer กล่าวว่า "การเลื่อนตำแหน่งโดยอัตโนมัติโดยพิจารณา
อาวุโสในการรับราชการ เป็นการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งระหว่างผู้ที่ได้รับการเลื่อน
ตำแหน่งด้วยกัน หรือบรรจุก่อนหน้าก่อนคนแก่" ^๑

Lewis Mayers ในทัศนะเกี่ยวกับการพิจารณาโดยยึดหลักอาวุโสว่า
"ระบบอาวุโสจะช่วยเหลือกำจัดข้อขัดแย้งภายในหน่วยงาน ช่วยป้องกันอิทธิพลจากการเมือง
และความกดดันภายนอก ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกว่าการเลื่อนตำแหน่ง เป็นไป
โดยความยุติธรรมมีแนวโน้มในการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกที่ดี และส่งเสริมกำลังขวัญ" ^๒

สำหรับผู้ที่ไม่เห็นด้วย ก็กล่าวโต้แย้งต่อระบบอาวุโสที่ว่า "มีผู้สนับสนุนการ
เลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาความมีอาวุโสว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานราชการมาเป็นเวลานานเป็น
ผู้ที่มีประสิทธิภาพย่อมได้รับการประกันว่า เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ มีความชำนาญเกี่ยวกับ
งานในตำแหน่งที่เขาจะได้รับเลื่อนขึ้นไป ซึ่งความคิดเห็นเช่นนี้เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง
เพราะผู้ที่ทำงานในระดับต่ำ ๆ อาจไม่ต้องใช้ความรู้ หรือมีคุณสมบัติไม่เท่ากับตำแหน่ง
ในระดับสูง" ^๓

^๑ Herman Finer, Theory and Practice of Modern Government
(Methurm, 1950), p.849.

^๒ Lewis Mayers, The Federal Service (New York : Appleton,
1922), p.319.

^๓ Stahl, Public Personnel Administration, p.120.

Leonard D. White เป็นอีกผู้หนึ่งที่ไม่เห็นด้วยกับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยระบบอาวุโส ดังคำที่ว่า "การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยระบบอาวุโส นั้นเป็นสาเหตุให้คนที่มีความรู้ความสามารถลาออกจากงาน และทำให้ตำแหน่งสูง ๆ ที่ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ได้คนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง เข้าไปทำงาน" ๑

เมื่อพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้ว จะเห็นได้ว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยยึดหลักเกณฑ์ของควมมีอาวุโส นั้น ไม่สามารถสร้างความเจริญให้กับการบริหารงานบุคคลของรัฐได้ เพราะผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นมัก เป็นผู้ที่มียุมาก จึงทำให้ขาดการริเริ่มในการที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น ทำให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น การทำงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ การใช้ควมมีอาวุโส เป็นเครื่องพิจารณาอย่างเดียวจึงไม่เป็นการเพียงพอ ควรนำเอาคุณสมบัติทางด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน รวมทั้งด้านความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากมาเป็นปัจจัยประกอบในการพิจารณาด้วย

๓) หลักความสามารถและอาวุโส โดยที่มีผู้เสนอหลักการความรู้ความสามารถ และหลักอาวุโสมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมาก ซึ่งหลักการทั้งสองดังกล่าวก็มีข้อที่สามารถจะนำมาพิจารณาร่วมกันได้ วิธีนี้จึง เป็นวิธีที่ประสานแนวความคิดของหลักการทั้งสองได้ อย่างไรก็ตาม โดยหลักการแล้ว องค์การส่วนใหญ่มักจะถือหลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ ส่วนหลักอาวุโส เป็นหลักสนับสนุนเท่านั้น

๔) หลักอุปถัมภ์ โดยที่การปฏิบัติงานในองค์การทั่วไปนั้น มักจะมีลักษณะงานบางอย่างที่ต้องการคนที่ไว้วางใจอย่างมาก เช่น พนักงานการเงิน เป็นต้น ดังนั้น ในการเลื่อนตำแหน่งบางตำแหน่งจำเป็นต้องใช้ระบบอุปถัมภ์ คือ เลือกพรรคพวกหรือ

๑ White, Introduction to the Study of Public Administration, p.406.

ญาติพี่น้องที่ไว้ใจได้เข้ามาปฏิบัติงาน

อีกประการหนึ่งคือ การให้เกียรติผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ดุลยพินิจในการ เลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เพราะถือว่าผู้บังคับบัญชายอมรับอุปนิสัยของผู้บังคับบัญชาดีกว่าผู้อื่น ซึ่งวิธีการนี้ถึงแม้ว่าจะมีส่วนดีบางประการ แต่ก็ เป็นวิธีที่เสี่ยงต่อความคิดเห็นขัดแย้งของบุคคลทั่วไปมาก เพราะผู้บังคับบัญชาอาจมีจิตใจเอนเอียงต่อผู้ใกล้ชิดทำให้เกิดความอคติและไม่ให้ความยุติธรรมกับผู้บังคับบัญชาได้

หลักการต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้เป็นที่นิยมใช้แพร่หลายทั่วไปในองค์การบริหารต่าง ๆ ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามวิธีการในการที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวก็มีอยู่หลายวิธีการ เช่นเดียวกัน แต่วิธีการที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในองค์การ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนในประเทศไทยที่ผู้เขียนพอจะสรุปได้มีดังนี้

๑. วิธีการสอบแข่งขัน เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าจะนิยมใช้กันมากไม่ว่าจะเป็นการสอบคัดเลือกเพื่อรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือเลื่อนตำแหน่ง การสอบแข่งขันนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้มาสอบแข่งขันได้โดยทั่วถึงกัน

หลักเกณฑ์ในการ เลื่อนตำแหน่ง ด้วยวิธีการสอบแข่งขันเป็นวิธีที่ เชื่อกันว่าให้ความยุติธรรม เพราะถือว่าผู้ที่มีความรู้ความสามารถเท่านั้นที่ควรจะได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่ในทางปฏิบัติยังมีความเห็นขัดแย้งกันอยู่บ้างในแง่ที่ว่า การสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งนั้นสามารถวัดความรู้ความสามารถของบุคคลได้จริงหรือไม่ เพราะพนักงานบางคนทำงานกับองค์การมาเป็นเวลานาน จะมาวัดกันด้วยข้อสอบที่ใช้เวลาเพียง ๒-๓ ชั่วโมง และสอบความรู้เพียงไม่กี่วิชาดูจะไม่ยุติธรรมนัก ยิ่งถ้าผู้ที่มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันมาก เช่น นาย ก. อยู่ฝ่ายวิชาการ และ นาย ข. อยู่ฝ่ายปฏิบัติการ เมื่อถึงเวลาสอบแข่งขัน นาย ก. ก็จะได้เปรียบ เพราะอยู่กับฝ่ายวิชาการได้ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ในขณะที่นาย ข. ต้องปฏิบัติงานอยู่ในสนามตลอดเวลา

ฉะนั้น การสอบแข่งขันจะเป็นหลักเกณฑ์ในการ เลื่อนตำแหน่งหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับลักษณะของ ขอบสอบด้วย ถ้าขอบสอบเน้นเฉพาะวิชาการอย่าง เดียว ก็จะเป็นการ ส่ง เสริมให้พนักงานทำงานในหน้าที่มาสนใจการ วิชาการ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว และผู้ที่อยู่ในวงการวิชาการย่อมได้ ประโยชน์ ฉะนั้นขอบสอบแข่งขันเพื่อการ เลื่อนตำแหน่ง จึงควร ครอบคลุมถึงความรู้ทางด้านวิชาการ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อความยุติธรรมของทุกฝ่าย

๒. การให้ทดลองปฏิบัติงาน วิธีการนี้ส่วนใหญ่จะใช้กับตำแหน่งสูง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง เป็นต้น เมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปก็มักจะแต่งตั้งบุคคลผู้อาวุโสหรือตำแหน่งรองลงมา หรือผู้ที่มีความสามารถไปดำรงตำแหน่งรักษาการณั้ไว้ก่อน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า เหมาะสม ก็จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งภายหลัง วิธีการนี้เป็นที่นิยมมากในวงราชการไทย

๓. การให้ผู้บังคับบัญชา ระดับสูง เป็นผู้พิจารณา วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ให้เกียรติ แก่ผู้บังคับบัญชา โดยเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา ย่อมเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถ วิเคราะห์ ได้ว่าบุคคลที่ เหมาะสม แต่วิธีการดังกล่าวก็เป็นวิธีการที่ เกือบตลอดหลักอุปถัมภ์ มาก เพราะผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเอาพรรคพวก เพื่อนฝูง ให้ได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง โดยไม่พิจารณาถึง ความรู้ความสามารถได้ อาจทำให้ งานของส่วนรวมไม่ประสบผล เท่าที่ควร และอาจก่อให้เกิดการ ชักแย้ง เสียขวัญในหมู่พนักงานได้

๔. การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการ ที่ให้ผู้บังคับบัญชา โดยตรง เป็นผู้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีผลการปฏิบัติงานดีแค่ไหนเพียงใด มีความสามารถในการ เรียงงานมากน้อยแค่ไหน มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนกระทั่งความคิดริเริ่มหรือการ ตัดสินใจเพียงใด เป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีวิธีการ ประเมินผลที่เป็นระบบ มีการบันทึก เหตุการณ์สำคัญของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลา

วิธีการดังกล่าวมานี้ผู้เขียนมีความเห็นว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะอย่าง เป็นทางการ เป็นวิธีการที่น่าเชื่อถือ และเป็นวิธีการที่เกื้อหนุนต่อหลักคุณธรรมที่มีความยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน ทั้งนี้เพราะ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ทำการประเมินผลได้ทราบว่าพนักงานผู้ใดมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจใช้พิจารณาถึงขีดความสามารถตลอดจนกระทั่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ของพนักงานได้อีกด้วย

อีกประการหนึ่ง การใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จะทำให้พนักงานได้รู้ถึงสภาพการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นอย่างค้ำว่า มีขีดความสามารถขนาดไหน มีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานด้วยวิธีการดังกล่าวจะสร้างความยอมรับในหมู่พนักงาน และเป็นวิธีการที่สันนิษฐานได้ถึงความเป็นอิสระ ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาได้ เป็นอย่างค้ำ จึง เป็นวิธีการที่ผู้เขียนเชื่อว่าเหมาะสมและองค์การบริหารสมัยใหม่ นิยมใช้ทั่วไป

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขององค์การบริหาร ทั่วไปอาจมีขั้นตอน และวิธีการแตกต่างกันออกไปตามความจำเป็นและเหมาะสมทางการบริหารของแต่ละองค์การ แต่โดยหลักปฏิบัติทั่วไปแล้วจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยปกติทั่วไป องค์การบริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่ชัดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เพื่ออะไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ทำการ ประเมินผลสามารถดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งนี้ อาจจะทำพร้อมกับการประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือ แยกกันทำคนละครั้งก็ได้ แต่เพื่อให้การ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา เลื่อน ตำแหน่ง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรแยกการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งต่างหากจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

๒. การกำหนดลักษณะงาน การกำหนดลักษณะงาน เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้เพราะการกำหนด ลักษณะงานจะช่วยทำให้การประเมินผลใคร่ถึงลักษณะงานของผู้ถูกประเมินผลว่าลักษณะ งานที่พนักงานปฏิบัตินั้นเป็นอย่างไร มีความยากง่ายในการปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน เพื่อให้ทำการประเมินผลได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้ทำการประเมินสามารถตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ถูกประเมิน นั้น เป็นไปตามลักษณะงานที่กำหนดหรือไม่อีกด้วย

๓. การกำหนดวิธีการประเมินผล ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น องค์การบริหารจะต้องกำหนดวิธีการในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ทำการประเมินผลจะได้ถือเป็นหลักปฏิบัติได้ เหมือนกัน การไม่กำหนดวิธีการประเมินผลจะได้ถือเป็นหลักปฏิบัติได้เหมือนกัน การ ไม่กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนชัดเจน อาจก่อให้เกิดความไม่เป็น ธรรมได้ง่าย กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินแต่ละคนอาจใช้วิธีการในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานต่างกันออกไป เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของ การไฟฟ้านครหลวง ซึ่งพิจารณาจากองค์การและผลประโยชน์ตอบแทนกับกองฝึกอบรม พัฒนา ถ้าไม่มีการกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน กอง องค์การและผลประโยชน์ตอบแทนอาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง กองฝึกอบรมและพัฒนาอาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง ซึ่ง มาตรฐานไม่เหมือนกัน วิธีการได้เหมือนกัน ผลการประเมินย่อมต่างกันไปด้วย ดังนั้น องค์การบริหารทั่วไปจึงมักกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอนดังนี้

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยพิจารณาว่าเมื่อถึงเวลาที่กำหนดแล้วพนักงานผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติงานได้ สำเร็จตามเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคหรือปัญหาหรือไม่ เป็นต้น

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาพฤติกรรมเป็นหลัก
โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นอย่างไร เช่น ความขยัน
ในการปฏิบัติงาน ความอดทน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเรียนรู้
งานใหม่ ความคิดริเริ่ม ลักษณะการเป็นหัวหน้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนี้
จะใช้ผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมนำอยู่กับลักษณะงานและ
ลักษณะตำแหน่งที่จะเลื่อนนั้นด้วย กล่าวคือ ถ้าตำแหน่งที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อน
ขึ้นไปนั้นมีลักษณะงานที่เน้นหนักไปในทางปฏิบัติงาน องค์การบริหาร ก็มักจะกำหนดเอา
ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่ตำแหน่งที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขึ้นไปนั้นมีลักษณะ
งานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
อื่นมากก็อาจใช้วิธีการพิจารณาถึงพฤติกรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
ทั้งนี้ องค์การบริหารอาจกำหนดให้ใช้หลักการทั้งสองประการร่วมกันก็ได้

๔. การกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน องค์การบริหารจะต้องกำหนดว่า
ใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมิน การกำหนดขอบเขตของผู้ได้รับการประเมินผล
เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะแคบกว่าการประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน ทั้งนี้
เพราะการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติบางประการของผู้ที่อยู่
ในข่ายจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เช่น คุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ใน
การทำงาน เป็นต้น

๕. การกำหนดความถี่ของการประเมิน ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
พนักงานจำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนั้น
องค์การบริหารบางแห่งจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
เป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม องค์การบริหารบางแห่งอาจจัดให้มีการประเมินผล
ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลงหรือในกรณีที่จำเป็นต้องเลื่อนตำแหน่งพนักงานประจำปีเป็นครั้งคราว
ก็ได้ แต่โดยปกติทั่วไปจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
ปีละไม่น้อยกว่า ๑ ครั้ง -

๒. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน องค์การบริหารจะต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยปกติองค์การบริหารทั่วไปมักจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือการสังเกตที่ต่อเนื่อง และการวิเคราะห์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานบางครั้งอาจมีความจำเป็นต้องมีความใกล้ชิดกันเป็นส่วนตัว ตลอดจนกระทั่งความใกล้ชิดในงานเป็นส่วนช่วยในการพิจารณาผู้บังคับบัญชาโดยตรง เท่านั้นที่มีความรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชามากพอที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่องค์การบริหารทั่วไปจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็เพราะว่า หน้าที่ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเป็นเช่นนี้การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสอดคล้องต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาคด้วย

อย่างไรก็ตาม การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียวเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจเป็นวิธีการที่ไม่รัดกุมเพียงพอ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางคนอาจมีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ องค์การบริหารจึงมักจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งมีส่วนร่วมในการพิจารณาลั่นกรองอีกครั้งหนึ่ง เช่น หัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงส่งผลการประเมินให้ผู้จัดการฝ่ายหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เป็นต้น

๓. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การวิเคราะห์ผลจากแบบของการประเมินจะต้องดำเนินไปตามหลักเกณฑ์เดียวกันทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและยุติธรรมต่อหน่วยงานทุกหน่วย

การวิเคราะห์ผลหรือการแปลความหมายจากผลการประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความชำนาญ และผู้ที่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างแท้จริง จึงจะสามารถวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การบริหารจึงมักกำหนดให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบเป็นผู้ทำการวิเคราะห์ผลเอง โดยมีฝ่ายบริหารงานบุคคลร่วมเป็นคณะกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว

๘. การติดตามผล การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จำเป็นต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้ทราบว่าผลการวิเคราะห์ผล การประเมินนั้นถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เมื่อมีการวิเคราะห์ผลการประเมินแล้วองค์การบริหารอาจจะไม่พิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานในทันทีก็ได้ กล่าวคือ เมื่อมีการวิเคราะห์ผลแล้วองค์การบริหารอาจพิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่ได้รับการประเมินผลดีที่สุดให้รักษาราชการในตำแหน่งที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นไปก่อนในระยะเวลาหนึ่ง หากเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมจึงจะพิจารณาแต่งตั้งอย่างเป็นทางการต่อไป วิธีการดังกล่าวนิยมใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสำหรับข้าราชการและพนักงานในระดับสูงขององค์การบริหารทั่วไป

ในทางปฏิบัติองค์การบริหารอาจมีหลักการ ขั้นตอน และวิธีการที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมทางการบริหารของแต่ละองค์การ

วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการที่ผู้บังคับบัญชาจะได้นำผลการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีได้ทำเพื่อจุดประสงค์ทางด้านการบริหารเงินเดือนเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังสามารถทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถของบุคคลในอันที่จะช่วยให้มีการพัฒนาบุคคลได้อีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาถึงขีดความสามารถ ความตื่นตัวหรือความกระตือรือร้นในการที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานด้วย เพราะปัจจุบันพนักงานมักจะพิจารณาถึงโอกาสก้าวหน้า หรือความสามารถในการที่จะรับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย ในการพิจารณาว่าพนักงานมีความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานได้มากขึ้นหรือไม่เพียงใดนั้น ผู้ทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความชำนาญพอ เพราะพนักงานบางคนอาจมีความสามารถสูงพอที่จะปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ แต่เนื่องจากเขาไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ ฉะนั้น นอกจากในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันแล้ว ควรจะได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถในอันที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนี้ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจึงมักจะกำหนดไว้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการนี้ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเอาใจใส่ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพิเศษ เพราะหากว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชายังหย่อนสมรรถภาพ ก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี ผู้บังคับบัญชาก็ควรหาทางตอบแทนความดีนั้นด้วยการให้พนักงานผู้นั้นได้รับการประเมินผลที่ดีด้วย ในการนี้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินจะต้องชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสมรรถภาพของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลไม่แจ้งให้พนักงานทราบ พนักงานก็ไม่ทราบถึงข้อบกพร่องของตนเอง จึงไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ และเนื่องด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เป็นทางหนึ่ง

ที่แสดงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีความละเอียดถี่ถ้วนในการประเมินผลมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน ฉะนั้น จึงมักจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา เลื่อนตำแหน่ง แยกต่างหากจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยทั่วไปนั้นมักจะใช้ปัจจัย ในการประเมินผลดังนี้ คือ

๑. ผลการปฏิบัติงาน (พิจารณาถึงงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับปริมาณที่หวังว่า ควรจะทำได้)

- ก. ปฏิบัติงานได้สำเร็จรวดเร็วและปริมาณสูง
- ข. ปฏิบัติงานได้สำเร็จสม่ำเสมอ งานที่ปฏิบัติดี
- ค. ปฏิบัติงานได้สำเร็จและใช้ระยะเวลาพอใช้
- ง. ปฏิบัติงานซ้ำ สำเร็จไม่ทันตามกำหนดเวลาบ่อยครั้ง
- จ. ปฏิบัติงานซ้ำมาก ได้ผลงานต่ำ

๒. คุณภาพของงาน (พิจารณาถึงความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้อง ของงานที่ทำ)

- ก. คุณภาพเหนือมาตรฐาน เป็นที่พอใจ
- ข. คุณภาพดี เหนือมาตรฐานพอสมควร
- ค. คุณภาพปานกลาง
- ง. คุณภาพของงานยังไม่พอใช้ มีผิดพลาดบ้าง
- จ. คุณภาพของงานยังใช้ไม่ได้ งานไม่เรียบร้อย มีผิดพลาด

๓. ความไว้วางใจได้ (พิจารณาถึงขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาที่ต้องใช้)

- ก. ไว้วางใจได้มากที่สุด รับผิดชอบงานในหน้าที่ดี
- ข. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี ไว้วางใจได้
- ค. ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไว้วางใจได้พอสมควร
- ง. ไว้วางใจไม่ค่อยได้ ต้องคอยควบคุมอยู่เสมอ
- จ. ยังไว้วางใจไม่ค่อยได้ ต้องคอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา

๔. ความรู้ในงานที่ทำ (พิจารณาถึงความรอบรู้และความสันต์ชัดเจน
เกี่ยวกับงานในหน้าที่)

- ก. รอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ดีเยี่ยม
- ข. รอบรู้งานในหน้าที่เป็นอย่างดี เกือบไม่ต้องตรวจตราเลย
- ค. รอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่พอใช้
- ง. รอบรู้งานในหน้าที่บ้างเล็กน้อย ต้องคอยแนะนำพอสมควร
- จ. ไม่ค่อยรู้งานในหน้าที่ ต้องคอยควบคุมแนะนำตลอดเวลา

๕. ความเป็นผู้นำ (พิจารณาถึงความสามารถที่ทำงานดำเนินไปได้)

- ก. มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำดีเยี่ยม รู้จักมอบหมายงาน สั่งงาน และ
ติดตามผล
- ข. มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำและมีบังคับบัญชาที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่
- ค. มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำพอควร
- ง. มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำอยู่บ้างแต่ขาดการตัดสินใจ
- จ. ไม่มีคุณสมบัติในการ เป็นผู้นำ ไม่รู้จักสั่งงาน

๖. ความคิดริเริ่ม (พิจารณาถึงความสามารถในการที่จะทำงานโดย

ปราศจากการบังคับบัญชา)

- ก. มีความคิดริเริ่มพร้อมทั้งรายละเอียดซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้
- ข. มีความคิดริเริ่มพร้อมทั้งรายละเอียด แต่ต้องแก้ไขปรับปรุง
เล็กน้อยจึงจะนำไปปฏิบัติงานได้
- ค. มีแต่ความคิดริเริ่ม ซึ่งต้องทำรายละเอียดประกอบจึงจะนำไปปฏิบัติได้
- ง. มีความคิดริเริ่มบ้าง แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้
- จ. ไม่มีความคิดริเริ่ม หรือไม่สนใจปรับปรุงงานแต่อย่างใด

๗. การประพศิตามระเบียบ

- ก. ประพศิตามระเบียบ วางคนเหมาะสมและเป็นตัวอย่างที่ดีเสมอ
- ข. ประพศิตามระเบียบโดยไม่ต้องว่ากล่าวตักเตือน เว้นแต่พลัง แผลงหรือเข้าใจผิด
- ค. ใ้รับการตักเตือนเพียงครั้ง เดียวก็เชื่อฟัง และปรับปรุงได้
- ง. ต้องตักเตือนบางครั้งจึงจะปรับปรุงได้
- จ. ต้องตักเตือนหรือตำหนิอยู่เสมอ

๘. ทักษะคดี

- ก. ทักษะคดีดีมาก และมีอิทธิพลชักจูงผู้อื่นได้ดี
- ข. แสดงตัวอย่างที่ดี
- ค. ปานกลาง
- ง. ยังเป็นที่สงสัย
- จ. ชักจูงผู้อื่นในทางไม่ดี

๙. ลักษณะการเป็นหัวหน้า (พิจารณาถึงการตัดสินใจ การชักจูงใจ การให้คำแนะนำ และการวางตัว)

- ก. กล้าตัดสินใจรวดเร็วถูกต้องและวางตัวเป็นที่น่าเชื่อถือ
- ข. กล้าตัดสินใจรับผิดชอบและวางตัวเป็นที่น่าเชื่อถือ
- ค. กล้าตัดสินใจและสามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับผู้อื่นได้
- ง. เมื่อตัดสินใจผิดพลาดมักยอมรับผิด
- จ. ไม่กล้าตัดสินใจหรือการตัดสินใจผิดบ่อยครั้ง

๑๐. ความสามารถในการเรียนรู้ (พิจารณาถึงความสามารถ ธิบความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ได้ดีเพียงไร)

- ก. ฉลาด มีไหวพริบเป็นพิเศษ
- ข. เรียนรู้ได้รวดเร็วมาก
- ค. ปกติ

ง. เรียบรูฐา

จ. จำคำสอนไม่ได้

อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนี้ องค์การบริหารอาจมีวิธีการประเมินผลแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมทางการบริหารของแต่ละแห่ง ทั้งนี้องค์การบริหารอาจกำหนดปัจจัยในการประเมินผลแตกต่างกันไปตามความสำคัญของลักษณะงาน หรืออาจจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้น ๆ ให้มีความละเอียดถี่ถ้วนขึ้นก็ได้ ดังตัวอย่าง เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบริษัท ESSO เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบริษัท เอสโซ่ แอสตนคาร์ค ประเทศไทย จำกัด ได้แบ่งขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ ๑ แบ่งการประเมินออกเป็น

A เขาได้ปฏิบัติอะไรสำเร็จลุล่วงไปบ้าง (พิจารณาจากการทำงานของเขาและของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา)

B เขาทำงานอย่างไร (พิจารณาลำดับขั้นที่เขาใช้วิธีการที่ดีในการทำงานให้สำเร็จ)

C เขาเป็นอย่างไร (พิจารณาน้ำหนักคุณสมบัติของเขาที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ)

D เขารู้อะไรบ้าง (พิจารณาความรู้ที่เกี่ยวกับหน้าที่และสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องรู้เพื่อประสิทธิภาพของงาน)

อัศวิน สุรนันต์, การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน,

ขั้นที่ ๒ ประเมินผลงานโดยทั่ว ๆ ไป

ขั้นที่ ๓ เป็นการวิเคราะห์ผลงานในขั้นที่ ๑ ที่ทำไว้และแสดงความคิดเห็น

ดังนี้

A ให้ลำดับส่วนที่แข่งขันของพนักงานผู้นี้ เช่นตัวอย่างที่แสดงว่าเป็นการปฏิบัติงาน หรือชนิดของงานที่เขาทำได้ดีที่สุด

B ให้ลำดับแนวทางที่การปฏิบัติงานของเขาสามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

ขั้นที่ ๔ เป็นการระบุถึงสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับปรุงและแก้ไข

ขั้นที่ ๕ ประเมินความสามารถในตำแหน่งปัจจุบันอันจะเป็นทางให้ก้าวหน้า

ขั้นที่ ๖ ประเมินความสามารถที่จะก้าวหน้าขึ้นไปในหน่วยงานอื่นหรือในเครือ

ของบริษัทฯ

โดยเหตุที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งพนักงานนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน องค์การบริหารจึงพยายามจัดหาระบบหรือมาตรการต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมและก่อให้เกิดความยุติธรรมต่อพนักงานทั่วไปมาใช้เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง ระบบหรือมาตรการที่องค์การบริหารเห็นว่าเหมาะสมและเอื้ออำนาจต่อหลักคุณธรรมได้แก่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการโดยมีการเก็บข้อมูล เป็นหลักฐานไว้เป็นระยะ ๆ อย่างเป็นระเบียบแบบแผนซึ่งได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนขั้นตอนและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมทางการบริหารขององค์การบริหารแต่ละแห่ง.