

## เทคนิคในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน จะต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ ทั้งนี้เพราะความสำคัญของการประเมินผลงานอยู่ที่ผลของการประเมินจะกระทบกระเทือนต่อขวัญของพนักงาน รวมทั้งประสิทธิภาพขององค์กรนั้นอีกด้วย ในองค์การธุรกิจเอกชนจึงต้องระมัดระวังมากในเรื่องนี้ โดยมีการอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลงาน เพราะปัญหาของผู้ประเมินอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะแน่ใจได้ว่า การประเมินผลที่เขาเป็นผู้ทำนั้น จะตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมินมากที่สุด และเป็นการประเมินที่ทำเพื่อผลดีของพนักงาน<sup>1</sup> ดังนั้นควรมีแนวทางไว้ให้ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลงานใช้เป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. มีการแยกและระบุชนิดของงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาต่อกระทำ ซึ่งได้แก่การแจกแจงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง (การทำ WORK DESCRIPTION ) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานได้ พร้อมกันนั้นก็ใช้ผลของการประเมินมาซักถามเขาใจนึกเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจมีอยู่ให้หมดคิดกันไป และแนะนำวิธีการใหม่ ๆ หรือนโยบายใหม่ ๆ ของบริษัทให้ผู้ได้รับการประเมินทราบ อาจมีการประเมินผลและชี้แจงกับผู้ได้รับการประเมินเดือนละครั้งก็ได้
2. มีการตั้งเป้าหมายของการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา โดยมีการประชุมแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงจุดมุ่งหมายบางอย่าง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้จะได้นำมาพิจารณาในระหว่างประเมินผลงานว่า พนักงานได้ทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่
3. มีการค้นหาข้อปรับปรุงที่จะทำให้องค์กรมีกำไรมากขึ้นไปอีก เพื่อให้งานของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาก้าวหน้าไปอีก

ทั้งสามประการดังกล่าว เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาวางแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา

<sup>1</sup>Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York: Henry Holt and Company. 1959) P.294 .

เพื่อเป็นการช่วยตนเองในค่านับบริหารบุคคล คือ ในการประเมินผลงาน จะได้ประเมินไปตามแนวของการทำงานที่ได้วางไว้แต่แรก

ในระหว่างทำการประเมินผลงาน ผู้ประเมินควรจะ

1. คำนึงถึงอุปนิสัย ความประพฤติกของผู้ที่ได้รับการประเมิน ตลอดจนคำนึงถึงขีดความสามารถของผู้ที่ได้รับการประเมินด้วย
2. มีมาตรฐานอยู่วันหนึ่งสำหรับเปรียบกับผลงานของผู้ที่ได้รับการประเมิน
3. ควรคำนึงถึงชนิดของงานมากกว่าตัวบุคคล เช่นงานที่ผู้ปฏิบัติยังคับบัญชาได้รับมอบหมายไปเท่านั้นเป็นงานที่มีความยากมาก ถ้าผลงานไม่ดี อย่าเพิ่งไปสรุปว่าพนักงานหย่อนสมรรถภาพ

การประเมินผลงานควร เริ่มทำเป็นลำดับ ๆ ไป คือ<sup>2</sup>

1. รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยการตัดสินใจในระหว่างประเมินผลงานของพนักงาน ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การประเมินคุณค่าของงาน (JOB EVALUATION) คืองานที่พนักงานผู้นั้นทำ ได้ระบุหน้าที่ไว้อย่างไร เพื่อดูว่าพนักงานทำงานตามหน้าที่ได้สมบูรณ์หรือไม่ ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่บันทึกผลงานในอดีต เพื่อนำมา เปรียบเทียบผลงานในปัจจุบัน เป็นต้น
2. คำนึงถึงปัญหาในการประเมินผลงาน ปัญหาใหญ่ก็คือ ความแม่นยำหรือความเที่ยงตรงของผลของการประเมิน เพราะมีปัจจัยหลายประการที่อาจทำให้เกิดความลำเอียงได้ เช่นความรู้สึกที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินอันเกิดจากอิทธิพลของการแต่งกาย หรือท่าทางของบุคคลนั้น หรืออาจเกิดจากความชอบกันเป็นส่วนตัวก็ได้ นอกจากนั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจในระบบประเมินผลงานอีกกว่า ผู้ประเมินเข้าใจจุดประสงค์และวิธีการประเมินผลงานดีพอหรือไม่
3. เมื่อประเมินผลงานออกมาแล้ว ควรนำผลงานนั้นไปชี้แจงกับบุคคลที่ได้รับการประเมินนั้น เพื่อให้เขาทราบว่า เขาอยู่ในฐานะอย่างไรในการทำงาน

---

<sup>2</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper & Brothers, Publishers. 1956) P.321

4. ในบางองค์การอาจให้ผู้ได้รับการประเมินทำการประเมินผลงานของตนเอง ค่าย และผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินผลงานของพนักงานผู้นั้นเพื่อเปรียบเทียบกัน

#### แบบของการประเมินผลงาน

กล่าวได้กว้าง ๆ ว่า แบบของการประเมินผลงานที่ใช้กันอยู่นั้นมีอยู่สองแบบ<sup>3</sup> คือ

1. แบบที่ประเมินผลโดยวัดจากลักษณะร่องรอยหรือบุคคลิกลักษณะของบุคคลที่ใช้ในการทำงาน เรียกว่า THE GRAPHIC TRAIT SCALE

2. แบบที่ประเมินผลโดยยึดเอามาตรฐานการปฏิบัติงาน ( PERFORMANCE STANDARDS ) เป็นหลักในการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำออกมา

การประเมินผลแบบ GRAPHIC TRAIT SCALE OR GRAPHIC RATING SCALE

การประเมินผลด้วยวิธีนี้ เคยได้รับความนิยมนักมาก่อน โดยบริษัทเอกชนเป็นผู้ริเริ่มทำขึ้นใช้ก่อน และต่อมาได้เป็นที่เผยแพร่กันทั้งในวงราชการและวงการเอกชน<sup>4</sup>

วิธีนี้มีส่วนประกอบในการทำสองอย่างคือ

(ก) รายการ ( LIST ) เกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ( TRAITS ) หรือการทำงาน ( ACTIVITIES ) ที่จะนำมาประเมินว่างานที่ทำประสพผลสำเร็จหรือล้มเหลว

(ข) ข้อความแสดงถึงน้ำหนักของลักษณะบุคคลหรืองานที่ทำ เพื่อให้ผู้ประเมินตรวจสอบว่า ผู้ถูกประเมินได้คะแนนหรือได้น้ำหนักในงานที่ทำหรือลักษณะบุคคลมากน้อยเท่าใด เช่น คืบมาก คืบ หรือพอใช้ เป็นต้น

ในการประเมินตามวิธีนี้ จะมีแบบฟอร์มประเมินผลซึ่งจะมีลักษณะกว้าง ๆ เป็นหลักว่า

<sup>3</sup> Felix A. Migo, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company. 1959) P.297

<sup>4</sup> O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, Publishers. 1956) P.325

ค่านายมือหรือค่านับจะแสดงรายการลักษณะของบุคคลซึ่งควรจะมีอยู่ในคัมภีร์ทำงาน อีกค่านของแบบฟอร์ม จะเป็นน้ำหนักของรายการลักษณะของบุคคลดังกล่าว ซึ่งอาจแสดงน้ำหนักเป็นคะแนนก็ได้ ดังตัวอย่างแบบฟอร์มและวิธีประเมินตามภาพที่ 3

ตามแบบฟอร์มประเมินในภาพที่ 3 สมมุติว่า ผู้ประเมินให้น้ำหนักปัจจัยในการทำงานของพนักงานตำรวจคนหนึ่งว่า

1. อุปนิสัยในการทำงาน                      รอบคอบมาก    ไหวพริบดี                      ก็ทำเครื่องหมายที่ 90
2. ความแม่นยำในการใช้อาวุธปืน            ยิงแม่นยำและเร็ว                      ก็ทำเครื่องหมายที่ 80
3. ความกล้าหาญ                                      กล้าหาญมาก                                      ก็ทำเครื่องหมายที่ 80
4. ความรับผิดชอบ                                      รับผิดชอบพอใช้ได้                                      ก็ทำเครื่องหมายที่ 70

จากนั้นก็รวมคะแนนทั้งหมด ซึ่งจะได้อคะแนน 320

ในบางองค์การอาจใช้วิธีประเมินผลแบบนี้ โดยใช้แบบฟอร์มใบเขียว แต่สามารถใช้ประเมินผลพนักงานได้ทั้งพนักงานประเภท NON-SUPERVISORY กับ พนักงานประเภท SUPERVISORY ดังในตัวอย่างแบบฟอร์มในภาพที่ 4 ซึ่งจะเห็นว่าจากรายการลักษณะของบุคคล 15 รายการ สามารถเลือกประเมินผลตามประเภทพนักงานได้ โดยทำเครื่องหมายลงในช่อง "ลำดับปัจจัย" สำหรับรายการที่ใช้ประเมินผล

ค่านายมือเป็นข้อความแสดงน้ำหนักของคุณสมบัติ เพื่อให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงไปยังคุณสมบัตินั้นๆ เช่น คี พื่อใช้ ไม่ดี เป็นต้น จากข้อความแสดงน้ำหนักนี้ ผู้พิจารณาผลการประเมินก็จะให้คะแนนในแต่ละช่องซึ่งอยู่ทางขวามือสุดได้

จากตัวอย่างในภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่ามีช่องปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ 15 รายการซึ่งเกี่ยวกับงานที่ท่า เช่น

1. ความสามารถในการผลิตงานออกมา โดยไม่มีข้อผิดพลาด ความสามารถในการแก้ไขข้อผิดพลาด
  2. ปฏิบัติงานบริหารอย่างเชื่อถือได้
  3. งานปราณีตและเป็นระเบียบ
  4. ความเร็วที่งานเสร็จสมบูรณ์ ปริมาณงานที่เสร็จในเวลาที่กำหนด เป็นต้น
- แต่ละรายการมีน้ำหนักของคุณสมบัติเหล่านี้ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงไปโดยมี

1. อุปนิสัยในการทำงาน					
0	60	70	80	90	100
ไม่รอบคอบ	ไม่รอบคอบ แต่มีไหวพริบ	รอบคอบ พอประมาณ	รอบคอบ มีไหวพริบ..	รอบคอบมาก ไหวพริบดี	
2. ความแม่นยำในการใช้อาวุธปืน					
0	60	70	80	90	100
ไม่แม่นยำ	ยิงถูกเป้าบาง แต่ล่าช้า	ยิงแม่น และเร็ว พอประมาณ	ยิงแม่น และเร็ว	ยิงแม่น และเร็ว มาก	
3. ความกล้าหาญ					
0	60	70	80	90	100
ขี้ขลาด	กล้าแต่ ขลาด	กล้าหาญ	กล้าหาญ มาก	กล้ามาก และถูก กาละเทศะ	
4. ความรับผิดชอบ					
0	60	70	80	90	100
ไม่มีความ รับผิดชอบ	พยายาม มีความรับผิดชอบ แต่ไม่ถูก ต้อง	รับผิดชอบ พอใช้ดี	รับผิดชอบ ดี	รับผิดชอบ ดีมาก	

ภาพที่ 3

แบบฟอร์มประเมินผลงาน พนักงานตำรวจ แสดงรายการลักษณะบุคคลที่ใช้ในการทำ  
งาน 4 อย่าง มีน้ำหนักคะแนนตั้งแต่ 0-100 คะแนนแต่ละช่วงมีน้ำหนักของลักษณะของบุคคล  
ต่าง ๆ กัน

ภาพที่ 4

GRAPHIC RATING SCALE		Non-supervisory <input type="checkbox"/>	Supervisory <input type="checkbox"/>
ชื่อ..... แผนก.....			
ลำดับ ปัจจัย	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงาน	หมายเหตุ-ให้ทำเครื่องหมายในช่องลำดับปัจจัย ขอห้ามการประเมิน	คะแนน
<input type="checkbox"/>	1 ผลิตผลในเขตพลาต แก โซซอเขตพลาตโค	เที่ยงตรงที่สุด    ะมิดระวุงซอ    ผลิตผลมากที่สุด เขตพลาตค	
<input type="checkbox"/>	2 ปฏิบัติงานบริหารอย่าง เชื่อถือได้	เชื่อถือมากที่สุด    งานเรียบร้อย    เชื่อไม่ได้	
<input type="checkbox"/>	3 ความปราณีตและเป็น ระเบียบ	ปราณีตมากที่สุด    เป็นระเบียบ    งานหละหลวม	
<input type="checkbox"/>	4 งานเร็ว เสร็จสมบรณ ตามกำหนด	เร็วที่สุด    มีความเร็วดี    ลาช้ามาก	
<input type="checkbox"/>	5 ความสนใจในงานที่ ทำอยู่	สนใจมาก    สนใจพอสมควร    เกี่ยวจคราน	
<input type="checkbox"/>	6 ความรอบรู้ในงานที่ ทำ	รอบรู้ทุกอย่าง    รูงานในหน้าที่    ไม่รูงานเลย	
<input type="checkbox"/>	7 ความสามารถในการ ตัดสินใจ	ตัดสินใจได้    ทัดสินใจได้    เมกพลาดตัดสินใจ สมบรณแบบ	
<input type="checkbox"/>	8 สามารถชนะใจเพื่อน ร่วมงาน จนอารมณ์ดี	นาคบหา    เอาใจเก่ง    ไม่สนใจใครเลย	
<input type="checkbox"/>	9 รวมมือผู้อื่นหรือไม่	รวมมือเต็มที่    รวมมือ    ไม่รวมมือ	
<input type="checkbox"/>	10 ความคิดริเริ่ม	สามารถคิดได้    บางครั้งต้อง เื่อง    ต้องมีราย ละเอียด	
<input type="checkbox"/>	11 ความสามารถในการ แก้ปัญหา	แก้ไขได้หมดทัน เวลา    แก้ไขได้ไม่ สายเกินไป    แก้ไม่ได้	
<input type="checkbox"/>	12 ความสามาถในการ จัดรงงาน	มีประสิทธิภาพสูง    สามารถใน บางโอกาส    ไม่สามารถ	
<input type="checkbox"/>	13 ลักษณะผู้นำ	เป็นผู้นำที่ดี    พอเป็นผู้นำได้    เป็นไม่ได้	
<input type="checkbox"/>	14 สามารถแสดงออกใน เรื่องงานที่เข้าใจ	พนักงานอื่นเข้าใจ    พอเข้าใจ    คลมเคลือ มิด	
<input type="checkbox"/>	15 ปริมาณของงาน (เฉพาะงานที่ผลิต)	ผลิตผลสูง    มีผลิตผลดี    ไม่มีผลิตผล	
<input type="checkbox"/>			
จากทั้งหมด ท่านคิดว่าทัศนคติที่พนักงานมีต่องานที่ทำเป็นที่น่าสนใจหรือไม่			รวม.....
.....			ผลประเมิน.....
ประเมินโดย.....			พิจารณาผลประเมินโดย.....

อยู่ 5 ลักษณะด้วยกัน แต่ละลักษณะจะเปลือออกมาเป็นคะแนนได้ ในบางองค์การอาจจะระบุไว้เลยว่า แต่ละช่องมีคะแนนเท่าไร ดังในภาพที่ 3 มีคะแนนตั้งแต่ 0 คะแนนขึ้นไปจนถึง 100 คะแนน ซึ่งเป็นน้ำหนักที่มากที่สุด

สำหรับการประเมินแบบ GRAPHIC TRAIT SCALE นี้ แต่ละหน่วยงานมีแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่เหมือนกัน แต่สิ่งที่เหมือน ๆ กันก็คือ ในแบบฟอร์มประเมินนั้น ด้านหนึ่ง (ซ้ายมือหรือขวามือ, ข้างบนหรือข้างล่าง) จะต้องเป็นปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งควรมีอยู่ในตัวของพนักงาน อีกด้านหนึ่ง เป็นช่องสำหรับผู้ประเมินให้คะแนนหรือทำเครื่องหมายลงไปบนคะแนนหรือขอความแสดงน้ำหนักของปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสม

ปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน, ร่องรอยของบุคคลหรือบุคคลิกลักษณะที่นิยมนำมาประเมิน ผลกันได้แก่

1. ความรู้ในงานที่ทำ โดยผู้ประเมินจะพิจารณาว่า พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่มากน้อยเพียงไร เช่นพนักงานขายรถยนต์มีความรู้ถึงรถยนต์ที่เขาขายดีแค่ไหน มีความชำนาญในงานแค่ไหน เป็นผู้ได้รับการอบรมมาอย่างไร ชำนาญแล้วหรือไม่
2. ปริมาณของงาน โดยพิจารณาปริมาณงานที่พนักงานนั้นผลิตออกมา ผลเป็นอย่างไร
3. ความสามารถที่จะเรียนรู้หน้าที่ใหม่ ๆ พิจารณาความรวดเร็วในการทำงานตามหน้าที่ ๆ ทำอยู่ และจะสามารถรับงานหน้าที่ใหม่ได้ได้อย่างไร
4. ความคิดริเริ่ม พิจารณาว่า เป็นผู้คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ใช้ได้มากน้อยเพียงไร
5. ความร่วมมือ พิจารณาว่า มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างไร ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นหรือไม่
6. สามัญสำนึกและความคิดก้าวหน้า พิจารณาว่า เป็นผู้มีความคิดอย่างถูกต้องและตัดสินใจได้ดีเพียงใด

วิธี GRAPHIC RATING SCALE นี้เป็นที่นิยมกันมากในบรรดาผู้มีหน้าที่ทำการประเมินผลงาน ทั้งนี้เพราะมีอิสระมากในการแสดงความคิดเห็นถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ผู้ถูกประเมินมี และหากทำได้ดีแล้วจะใช้ไ้เป็นเสมือนเครื่องวิเคราะห์คุณสมบัติของพนักงานเป็นอย่างดี แต่

ถึงอย่างไรวิธีนี้ก็ยังมีข้อเสียหรือข้อบกพร่องอยู่ 3 ประการคือ

1. เนื่องจากการประเมินแบบนี้นำเอาคุณสมบัติบุคคลมาพิจารณา คุณสมบัติบางอันยากต่อการวินิจฉัย บางอันก็ธรรมดาเกินไปจนไม่อาจตั้งเป็นมาตรฐานได้

2. การทำเครื่องหมายลงไปตามน้ำหนักของคุณสมบัติเป็นการเปลี่ยนจากความคิดเห็นไปเป็นคะแนนหรือน้ำหนักต่าง ๆ นั้นทำให้เกิดปัญหาว่าจะมีความเที่ยงตรงแค่ไหน

3 ปัญหาในคำใช้คำความรู้สึก ( SUBJECTIVITY ) คือ

ก) ความยากในการเข้าใจถึงร่องรอยของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะ ( TRAIT OR CHARACTERISTICS ) เช่นอะไรจะมาจากความแคไหนคือความกล้าหาญ เป็นต้น

ข) จะประเมินแยกใครอย่างไรว่าคนหนึ่งกล้าพอใช่ คนหนึ่งกล้ามาก

นอกจากนี้ยังได้มีผู้คิดค้นวิธีประเมินผลโดยวิธีที่สังเกตเหมือน ๆ กับแบบ GRAPHIC TRAIT SCALE โดยเรียกชื่อต่าง ๆ กันไป ทั้งนี้เพราะเนื่องจากในการวัดผลงานมีงานบางอย่างไม่ใช่งานประจำ ซึ่งไม่อาจวัดได้จากผลงานที่มีได้ออกมาเป็นชิ้นเป็นอัน ดังนั้นจึงได้มีการคิดค้นวิธีประเมินผลงานที่จะวัดจากคุณลักษณะหรือร่องรอยประจำบุคคลซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่วนมากจะมีลักษณะเป็นตารางระบุถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องมีในการทำงาน เพื่อนำมาพิจารณาในการประเมินผลงาน การวัดผลตามแบบนี้แบ่งแยกออกไปหลายวิธีตามลักษณะของการประเมินดังต่อไปนี้<sup>5</sup>

1. แบบจัดลำดับความสามารถ ( RANKING METHOD ) หรือบางแห่งก็เรียกว่าแบบ MAN TO MAN COMPARISON SCALE.

การวัดผลงานตามวิธีนี้เป็น การวัดแบบง่าย ๆ กล่าวคือจะมีการเลือกจากพนักงานทั้งหมดว่า ใครทำงานดีที่สุด และใครทำงานเลวที่สุด จากนั้นจะยึดพนักงานสองคนนี้เป็นหลัก เพื่อนำเอาผลงานของพนักงานคนอื่น ๆ มาเปรียบเทียบ หรือเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน

<sup>5</sup> O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, Publishing, 1956) .P. 325



กับพนักงานทำงานในระดับเดียวกัน และจะพิจารณา เลื่อนขั้นขึ้นไปหนึ่งคนก็จะต้องทำการ เปรียบเทียบกัน

ข้อดีของวิธีนี้มีอยู่ 2 ประการ คือ

(1) วิธีเปรียบเทียบแบบนี้ ทำให้ต้องถึงความสนใจทั้งหมดไปยังลักษณะบุคคล ( INDIVIDUAL TRAITS ) ที่ดีที่สุดซึ่งจะทำให้เป็นพนักงานที่ดีได้ ในการประเมินจึงต้องพิจารณาตัวบุคคลอย่างทะลุปรุโปร่ง

(2) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องเรียงลำดับพนักงานที่เขาพิจารณาว่าดีที่สุดลงไปยังผู้ที่เลวที่สุด ก็จะใช้ลำดับนี้เป็นเสมือนไม้วัดได้ว่า ใครมีผลงานดีกว่ากัน

ข้อเสียของวิธีนี้ก็คือ

(1) อาจเกิดความลำเอียงขึ้นได้ถ้าผู้ทำการประเมินมีความชอบพอกับพนักงานคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

(2) ในการประเมิน จะระบุหรือพิจารณาคุณสมบัติของพนักงานในลักษณะทั่วไปกว้าง ๆ และแม้จะพยายามจำกัดความหมายลงไปเพียงใดก็ตาม ก็ยังอาจเกิดความแตกต่างกันได้ ในบรรดาผู้ทำการประเมินแต่ละคน เช่นคำว่า "ความแข็งขันในการทำงาน" ในความคิดของผู้ประเมินสองคนอาจนึกไม่เหมือนกันก็ได้

(3) การเรียงลำดับบุคคลตามลักษณะที่ดีที่สุดไปจนถึงเลวที่สุดเพื่อใช้เป็นเครื่องวัดผลงานของแต่ละคนนั้น กล่าวได้ว่า ไม่มีความแม่นยำ เพราะคนที่ดีที่สุดในทัศนะของผู้ประเมินคนหนึ่งอาจเป็นเพียงคนที่พอใช้ได้ ในทัศนะของผู้ประเมินอีกคนหนึ่งก็ได้

มีผู้เชื่อว่า การวัดผลงานแบบจัดลำดับความสามารถ เป็นวิธีที่มีเหตุผลที่สุดในเมื่อนำเอาพนักงานที่ทำงานเหมือนกันมา เปรียบเทียบกัน นับว่าดีกว่าแบบที่เอาผลงานของพนักงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ตั้งเอาไว้ ( STANDARD OF PERFORMANCE )<sup>6</sup>

<sup>6</sup>George D. Halsey, Supervising People (New York : Harper & Brothers, Publishers. 1817) P.147

แต่ในทัศนะของบุคคลอื่นเห็นว่า วิธีนี้มีส่วนคือผู้ตรงที่ให้ความยุติธรรมแก่พนักงานที่ทำงานอยู่  
เท่านั้น กล่าวคือ ได้เปรียบเทียบผลงานกันโดยตรง แต่ในแง่องค์กรแล้ว วิธีนี้บกพร่องในแง่  
ที่ว่า ถ้าพนักงานที่มีผลงานดีที่สุดคนนั้น เป็นผลงานที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ก็อาจทำให้งานขององค์กร  
การหย่อนสมรรถภาพได้ ตัวอย่างจะเห็นได้จากบริษัทใหญ่ ๆ เช่น บริษัทเอสโซ่ บริษัทเชลล์  
มักจะมีแผนกพิมพ์หนังสือโดยเฉพาะ ( TYPING POOL ) ถ้าหากไม่ตั้งมาตรฐานไว้ว่า พนักงาน  
พิมพ์คีย์จะต้องพิมพ์จดหมายโต้ตอบได้กี่ฉบับในเวลานานเท่าใดแล้ว ผลงานที่ได้มาอาจทำได้  
เช่นในแผนกพิมพ์ดังกล่าวมีพนักงานพิมพ์หนังสืออยู่ 5 คน หากไม่ตั้งมาตรฐานไว้ คนที่พิมพ์ได้  
เร็วที่สุดอาจพิมพ์ได้ชั่วโมงละ 4 ฉบับเท่านั้น ถ้าประเมินผลงานตามวิธีดังกล่าววัดความสามารถ  
จะปรากฏว่าพนักงานผู้นั้นมีผลงานดี ซึ่งโดยแท้จริงแล้วยังมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานเป็นคน วิธี  
นี้จึงเหมาะกับงานที่มีลักษณะตั้งมาตรฐานไม่ได้ เช่น งานของพนักงานที่หาหน้าที่เก็บเงิน อาจ  
เปรียบเทียบกันในกลุ่มพนักงานเก็บเงินได้ว่า ใครเก็บเงินได้มากที่สุด ใครเก็บเงินได้น้อยที่  
สุด ในการวัดผลงานก็เปรียบเทียบกันได้เลย

## 2. การประเมินผลตามแบบของ PROBST ( THE PROBST SERVICE RATING SYSTEM )

เป็นวิธีที่ตั้งขึ้นโดย J.B. Probst ซึ่งเป็น EXAMINER OF THE ST. PAUL CIVIL SERVICE COMMISSION<sup>7</sup> เขาทำโดยจัดลำดับของ "แบบความประพฤติ" ( MODES OF BEHAVIOR ) หรือ บุคคลลักษณะ ( CHARACTERISTICS ) ออกมาประมาณ 100 กว่ารายการ ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ ซึ่ง PROBST เรียกว่า OUTSTANDING TRAITS OR QUALITIES กล่าวคือ เป็นคุณสมบัติที่อาจจะอยู่เหนือหรืออยู่ต่ำกว่าระดับปานกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการทำการประเมินในแง่ที่ว่า จะสามารถให้น้ำหนักลงไปอย่างมีความมั่นใจ

ภาพที่ 5 แสดงถึงแบบฟอร์มประเมินผลงานแบบ PROBST ซึ่งมีปัจจัยในการปฏิบัติงานอยู่ถึง 84 รายการ รายการที่ 1-75 ใช้กับพนักงานทั่วไป แต่รายการที่ 76-84 ใช้กับ

<sup>7</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration. (New York : Harper & Brothers, Publishing, 1956) P.326

ภาพที่ 5

ทำเครื่อง หมายใน	ชื่อ			วิธีใช้แบบฟอร์ม- ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องบนรายการคุณสมบัติที่ท่าน คิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าทำ เครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น	
	1	2	3		
				เกียจคร้าน	
				เคลื่อนไหวช้า	
				เร็วและว่องไว	
				แกเกินทำงาน	
				พิการเล็กน้อย	
				พิการมาก	
				ไม่เอาใจใส่	
				พูดมากเกินไป	
				ขวนขวายเกินไป	
				หลงตัวเอง	
				ทำงานเป็นทีมดี	ในของว่างข้างล่างนี้ ท่านอาจเพิ่มเติม ปัจจัยที่ท่านคิดว่าจะเป็นการบรรยายลักษณะ ของพนักงานที่ท่านกำลังประเมินโดย
				ทำงานเป็นทีมไม่ได้	
				เป็นนกวจารณ	
				เป็นปฏิปักษ์กับคนทั้ติดต่อ	
				ทำตัวน่านับถือบ่อย ๆ	
				ราเวียงแถมใส่	
				อ่อนโยน	
				ฯลฯ	
					หมายเหตุ
					( เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานบรรจุไว้มากที่สุดเท่าที่จะมีในการ ทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในตำแหน่งและในตำแหน่งอื่น และใช้ประเมินได้กับพนักงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ กัน)

พนักงานในระดับบริหาร เท่านั้น

ในการประเมิน ผู้ประเมินจะทำเครื่องหมาย x ลงในช่องหน้ารายการซึ่งมีอยู่ 3 ช่อง ช่อง 1 หมายถึงมีน้ำหนักมากกว่าเพื่อน ช่อง 2 และช่อง 3 มีน้ำหนักตกลงมาเป็นลำดับที่นาสิ่งเกิดคือ ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่บรรจุอยู่มีทั้งลักษณะดีและไม่ดี เช่น เกียรติคุณ พுகมาก ว่องไวและขยันขันแข็ง มีวิจารถษฎาผลที่ดี ดังนั้นเนื่องจากหลักความจริงที่ว่า คนเราจะ มีลักษณะทั้งดีและไม่ดีปนกันอยู่ เช่นเป็นคนมีความคิดดี แต่ไม่ขยัน เป็นต้น

ขอบครอบของการประเมินโดยวิธีนี้ก็คือ ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลงานของพนักงาน แต่ละคน จะต้องแบกรับภาระหนักในการพิจารณาบุคคลลักษณะต่าง ๆ เป็นจำนวนร่อยกว่ารายการ นอกจากนั้นผู้ที่ทำการประเมินผล ซึ่งจะเป็นผู้ให้คะแนนในหัวข้อต่าง ๆ อาจไม่รู้ถึงลักษณะของ งานบางอย่าง ก็อาจให้คะแนนผิดพลาดได้

คามวิธีแบบนี้ เมื่อนำไปปฏิบัติจริง ๆ จะมีแบบฟอร์มต่างกันถึง 7 แบบสำหรับใช้กับ พนักงานในระดับต่าง ๆ กัน คือ<sup>8</sup>

1. แบบฟอร์มทั่วไปสำหรับเสมียน ผู้คุมเครื่องจักรในโรงงาน ผู้ตรวจสอบทั่วไปใน คานเครื่องจักร และพวกพนักงานขาย
2. แบบฟอร์มของพวกวิศวกร แพทย์ พวกนักวิทยาศาสตร์
3. แบบฟอร์มสำหรับครู อาจารย์
4. แบบฟอร์มสำหรับพวกตำรวจ
5. แบบฟอร์มสำหรับพนักงานดับเพลิง
6. แบบฟอร์มสำหรับพวกกรรมกรในระดับที่ต้องใช้ความชำนาญ ( SKILL LABOUR )
7. แบบฟอร์มสำหรับพวกกรรมกรที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญ

แต่ละฟอร์มต่างก็มีรายการแบบของพฤติกรรมต่างกัน

การประเมินผลตามวิธีนี้ ในบางแห่งก็เรียกว่า THE CHECK LIST TYPES OF

<sup>8</sup>William G. Torpey, Public Personnel Management. (New York : D. Van Nostrand Company, Inc. 1957) P.189

RATING FORM แต่อาจมีข้อกำหนดถึงความดีเด่นในการทำงานในลักษณะต่าง ๆ อยู่ประมาณ 50 ข้อ หรือในบางแห่งก็มีมากกว่านั้น ในการประเมินผลงานก็จะนำเอาคุณสมบัติ ความสามารถของพนักงานมา เปรียบเทียบ ถ้าปรากฏว่าตัวอย่างคุณสมบัติและความสามารถตรงกับในรายการมากเท่าใดก็ได้คะแนนมากเท่านั้น ตัวอย่างคุณสมบัติและความสามารถที่จัดไว้ในแบบฟอร์มประเมินผลงาน เช่น

- เป็นผู้ที่ขายสินค้าของบริษัทได้ปริมาณมาก
- ให้ความร่วมมือกับบริษัทเป็นอย่างดี
- มีความคิดริเริ่มดี
- สามารถเข้ากับร่วมงานได้ดี เป็นต้น

ถ้าพนักงานผู้ใดมีคุณสมบัติตามรายการดังกล่าว ยิ่งมากข้อเท่าใดก็ยิ่งได้คะแนนมากเท่านั้น

นอกจากนี้ ยังมีวิธีที่คล้าย ๆ กัน เรียกว่า FORCED-CHOICE TYPE คือ ในแบบฟอร์มจะเขียนข้อความหลาย ๆ อันเป็นกลุ่มที่ไม่ต่อเนื่องกัน เช่น

- เป็นผู้มีหัวคิดไว
- เป็นคนที่คิดหมกมุ่นเอาจริงเอาจังเกินไป
- มีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งที่ศึกษานี้
- ใ้ช้อย่คำหยาบคายไม่เป็นที่รักและนิยมของร่วมงาน

ผู้ประเมินจะต้องเลือกว่า ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในกลุ่มใด อยู่ในกลุ่มดี หรือกลุ่มไม่ดี หรือกล่าวง่าย ๆ ว่า ผู้ทำการประเมินถูกบังคับให้เลือกจากข้อความที่มีอยู่ในสองลักษณะ

3. การประเมินแบบวัดสภาพจิตและสภาพร่างกาย (PSYCHOPHYSICAL RATING SCALE) กล่าวถึง ไชโยว ทัตยลลิก จักไซในด้านการบริหาร และความสมบูรณ์ของร่างกาย

BEYLE และ KINGSLEY ได้นำเอาวิธีของ PROBST มาทำเป็นตารางโดยใช้วิธีเกี่ยวกับสภาพจิตและสภาพร่างกาย (PSYCHOPHYSICAL METHODS) เป็นหลัก เรียกว่า BEYLE-KINGSLEY SCALE ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมหรือบุคคลิกที่สังเกตได้<sup>9</sup> ระบบนี้มี

---

<sup>9</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper & Brothers, Publishing. 1956) P.327

รากฐานมาจากผลงานของ THURSTONE เกี่ยวกับวิธีสร้างตารางทางด้าน PSYCHOPHYSICAL METHODS<sup>10</sup> ตามวิธีนี้ ในแบบฟอร์มจะมีรายการลำดับพฤติกรรมของพนักงานแต่ละอย่าง ๆ ไป มีค่าหรือคะแนนสำหรับพฤติกรรมซึ่งจะได้มาด้วยการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา ตัวอย่าง เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีพนักงานทางบริหารบุคคลอยู่ ผู้ประเมินจะพิจารณาขอความในแบบฟอร์ม ซึ่งตรงกับผลงานของผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนบริหารบุคคลจะเป็นผู้ประเมินรายงาน การประเมินนั้นอีกครั้งหนึ่ง

#### 4. แบบทำรายงานขอเท็จจริงและการปฏิบัติงาน (FACTS AND PERFORMANCE REPORTING SYSTEM)

ตามวิธีนี้ผู้ประเมินมิได้ทำการประเมินพนักงาน แต่เสนอรายงานเกี่ยวกับผลงาน ของผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง ซึ่งในแบบฟอร์มการประเมิน ผู้ประเมินจะพิจารณากลุ่มบุคคลลักษณะ (เช่น ไม่ก้าวหน้า เรียนรู้ได้รวดเร็ว เป็นต้น) ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะแยกประเภทพนักงาน ผลของการพิจารณาจะออกมาในรูปยืนยันว่ามีผลงานดี หรือแสดงว่ามีผลงาน ไม่ดี ซึ่งผู้ประเมินจะต้องอธิบายว่าทำไมผลจึงออกมาเช่นนั้น จากนั้นหน่วยงานบริหารบุคคลจะ ประเมินผลนั้นอีกทอดหนึ่ง ถ้าไม่พอใจก็จะส่งฟอร์มการประเมินนั้นกลับไปยังผู้ทำการประเมิน เพื่อขอคำอธิบายใหม่

การประเมินผลในลักษณะนี้ นับว่าก้าวหน้าและพยายามให้เกิดความยุติธรรมอย่าง มากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีคล้ายกับวิธีของ THE CALIFORNIA STATE PERSONNEL BOARD ซึ่งได้ทำวิธีประเมินผลมาใช้เรียกว่า CALIFORNIA REPORTS OF PERFORMANCE<sup>11</sup> จุดประสงค์ ในการใช้วิธีนี้ในการประเมินผลงานก็คือ

<sup>10</sup> William G. Torpey, Public Personnel Management (New York: D. Van Nostrand Company, Inc. 1957) P.189

<sup>11</sup> O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper & Brothers, Publishers, 1956) P.328

- 1) การทำรายงานแยกตามงานแต่ละชนิดเพื่อคุณผลสำเร็จของการทำงานอย่างชัดเจน
  - 2) ผู้บังคับบัญชาสามารถเตรียมทำรายงานผลการทำงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องโดยอาศัยการสังเกตประจำวัน ทำให้รายงานนั้นมีความแน่นอน
  - 3) ผู้บังคับบัญชาสามารถนำเอารายงานนั้นมาปรึกษาและวิจารณ์กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้
  - 4) การส่งผลประเมินไปยังแผนกบริหารบุคคลเท่ากับเป็นการป้องกันการล่าเอียงได้
5. แบบประเมินผลโดยใช้การทำบันทึกรายงานผลปฏิบัติ ( THE FEDERAL REPORT OF EFFICIENCY RATING)<sup>12</sup>

วิธีนี้มีปัจจัยการปฏิบัติงานประมาณ 30 รายการหรือมากกว่า ผู้ประเมินและผู้พิจารณาผลประเมินจะตรวจสอบปัจจัยเหล่านี้ว่า พนักงานมีผลประเมินดี ปานกลาง หรือใช้ไม่ได้ เมื่อรวมคะแนนแล้วก็จะได้ระดับผลประเมินต่าง ๆ กัน 5 ระดับ สูตรนี้ใช้ได้กับงานทุกอาชีพ ดังนั้นปัจจัยการปฏิบัติงานจึงเป็นแบบทั่ว ๆ ไป ข้อดีตามวิธีนี้ก็คือ ประการแรกจะสามารถทำการประเมินผลงานของพนักงานได้เป็นจำนวนหลายคนในระดับงานต่างชนิดกัน ประการ

---

12

O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, Publishers, 1956) P.328

ที่สอง ระบบนี้ให้ความยืดหยุ่นในการประเมินผลงาน โดยเฉพาะจากแบบฟอร์มจะเห็นได้ว่าแบบฟอร์มใบเดี่ยวใช้กับพนักงานในหลายระดับได้ ดังในภาพที่ 6

จากแบบฟอร์มจะเห็นได้ว่ามีคุณสมบัติ 31 รายการที่เกี่ยวกับงานต่าง ๆ รายการ 1-20 เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามปกติ และรายการ 21-31 นั้นเป็นงานเกี่ยวกับค้ำคน ( SUPERVISION ) นอกจากนั้นใน 31 รายการดังกล่าวยังอาจพิจารณาย่อยลงไปได้อีกคือ 13 รายการแรกเกี่ยวกับคุณภาพของการปฏิบัติงาน 7 รายการหลังเกี่ยวกับมารยาทของการทำงาน ส่วนในรายการ 21-23 เกี่ยวกับคุณสมบัติในการวางแผนงานของพวกบริหารและรายการ 29-31 เกี่ยวกับคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในแบบฟอร์มใบเดี่ยวสามารถใช้ได้กับพนักงานหลายระดับ เช่น จะประเมินผลงานของพนักงานชวเลข ก็จะใช้รายการ 4, 7, 11, 12, 13, 16 และ 19 ถ้าเป็นหัวหน้าแผนกก็ใช้รายการ 24-29 เป็นต้น

ในภาพที่ 7 เป็นตัวอย่างแบบฟอร์ม ซึ่งมีลักษณะเดียวกัน แต่มีปัจจัยของการปฏิบัติงานน้อยกว่า

การประเมินผลงานแบบยึดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดผล

เนื่องจากลักษณะของงานแบ่งออกเป็นสองอย่าง คือ งานที่วัดผลออกมาเป็นชิ้นเป็นอันได้ กับงานที่มองไม่เห็นผลเป็นชิ้นเป็นอัน ดังนั้นการประเมินผลงานตามแบบนี้จึงแบ่งออกเป็นสองวิธีคือ<sup>13</sup>

1. การวัดผลแบบใช้มาตรฐานที่วัดเป็นปริมาณได้ ( QUANTITY STANDARDS ) เช่นงานของพนักงานพิมพ์คีย์ มาตรฐานระบุไว้ว่า ในเวลาหนึ่งชั่วโมงจะพิมพ์จดหมายภาษาอังกฤษได้ 6 ฉบับ เป็นต้น

2. การวัดผลแบบดูจากลักษณะของการทำงาน ( MANNER OF PERFORMANCE STANDARDS ) เช่น งานของพนักงานทำบัญชี ถ้าพนักงานบัญชีทำบัญชีได้ไม่ผิดเลย ลงบัญชีได้

<sup>13</sup> Felix. A. Nigro, Public Personnel Administration (New York: Henry Holt and Company. 1959) PP.302-303



ภาพที่ 6

เป็นแบบฟอร์มประเมินผลงานที่ปรับปรุง  
เพื่อให้ผู้บังคับพนักงานหลายระดับ

<p>ทำเครื่องหมายลงในช่องว่างต่อไปนี้ - ถ้า ใช้ไม่ได้ + ถ้า ดีเด่น</p>	<p>1. ชีตเสนาในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อตำแหน่ง 2. ประเมินเฉพาะปัจจัยที่เข้ากับตำแหน่ง (ก) ไม่นองประเมินปัจจัย 21-31 นอกจากพวกหัวหน้า (ข) ประเมินพวกหัวหน้าใน 21-31</p>	<p>ทำเครื่องหมาย <input type="radio"/> ตำแหน่งบริหาร <input type="radio"/> ตำแหน่งอื่น ๆ</p>		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>___ (1) การรักษาเครื่องมือ ___ (2) มีมือการช่าง ___ (3) ซ้ำงานในวิธีดำเนินการ ___ (4) สนใจงานที่ได้รับมอบ ___ (5) ผลของงาน ___ (6) สนใจในรายละเอียดของงาน ___ (7) สนับสนุนในการดำเนินงาน ___ (8) สนับสนุนในการตัดสินใจ ___ (9) ประสิทธิภาพในการแสดงความคิด ___ (10) ความขยันหมั่นเพียร ___ (11) อัตราผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบ ___ (12) จำนวนผลผลิต ___ (13) สามารถวางรูปงาน ___ (14) ประสิทธิภาพในการติดต่อกับผู้อื่น ___ (15) ความรับผิดชอบ ___ (16) ความคิดริเริ่ม ___ (17) มีความคิดหาหนทาง ___ (18) วางใจได้ ___ (19) ร่างกายเหมาะสมกับงาน ___ (20) ตรงต่อเวลา</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>___ (21) ประสิทธิภาพในการวางโครงการใหญ่ ๆ ___ (22) " " ในการปรับโครงการไปใช้งาน ___ (23) " " ในการแยกแยะวิธีดำเนินงาน ___ (24) " " ในการวางมาตรฐานปฏิบัติงาน ___ (25) " " ในการนำทางการทำงาน ___ (26) ส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ ___ (27) ประสิทธิภาพในการควบคุมการดำเนินงาน ___ (28) " " ในการกำหนดเวลาให้งานเสร็จ ___ (29) ความสามารถในการตัดสินใจ ___ (30) สามารถในการมอบหมายงาน ___ (31) ความเป็นผู้นำ</p> <p style="text-align: center;">ในระบปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น</p> <p>___ (ก) .....</p> <p>___ (ข) .....</p> <p>___ (ค) .....</p> <p>ผู้ทำการประเมิน.....</p> <p>ผู้พิจารณาผลประเมิน.....</p> </td> </tr> </table>			<p>___ (1) การรักษาเครื่องมือ ___ (2) มีมือการช่าง ___ (3) ซ้ำงานในวิธีดำเนินการ ___ (4) สนใจงานที่ได้รับมอบ ___ (5) ผลของงาน ___ (6) สนใจในรายละเอียดของงาน ___ (7) สนับสนุนในการดำเนินงาน ___ (8) สนับสนุนในการตัดสินใจ ___ (9) ประสิทธิภาพในการแสดงความคิด ___ (10) ความขยันหมั่นเพียร ___ (11) อัตราผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบ ___ (12) จำนวนผลผลิต ___ (13) สามารถวางรูปงาน ___ (14) ประสิทธิภาพในการติดต่อกับผู้อื่น ___ (15) ความรับผิดชอบ ___ (16) ความคิดริเริ่ม ___ (17) มีความคิดหาหนทาง ___ (18) วางใจได้ ___ (19) ร่างกายเหมาะสมกับงาน ___ (20) ตรงต่อเวลา</p>	<p>___ (21) ประสิทธิภาพในการวางโครงการใหญ่ ๆ ___ (22) " " ในการปรับโครงการไปใช้งาน ___ (23) " " ในการแยกแยะวิธีดำเนินงาน ___ (24) " " ในการวางมาตรฐานปฏิบัติงาน ___ (25) " " ในการนำทางการทำงาน ___ (26) ส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ ___ (27) ประสิทธิภาพในการควบคุมการดำเนินงาน ___ (28) " " ในการกำหนดเวลาให้งานเสร็จ ___ (29) ความสามารถในการตัดสินใจ ___ (30) สามารถในการมอบหมายงาน ___ (31) ความเป็นผู้นำ</p> <p style="text-align: center;">ในระบปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น</p> <p>___ (ก) .....</p> <p>___ (ข) .....</p> <p>___ (ค) .....</p> <p>ผู้ทำการประเมิน.....</p> <p>ผู้พิจารณาผลประเมิน.....</p>
<p>___ (1) การรักษาเครื่องมือ ___ (2) มีมือการช่าง ___ (3) ซ้ำงานในวิธีดำเนินการ ___ (4) สนใจงานที่ได้รับมอบ ___ (5) ผลของงาน ___ (6) สนใจในรายละเอียดของงาน ___ (7) สนับสนุนในการดำเนินงาน ___ (8) สนับสนุนในการตัดสินใจ ___ (9) ประสิทธิภาพในการแสดงความคิด ___ (10) ความขยันหมั่นเพียร ___ (11) อัตราผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบ ___ (12) จำนวนผลผลิต ___ (13) สามารถวางรูปงาน ___ (14) ประสิทธิภาพในการติดต่อกับผู้อื่น ___ (15) ความรับผิดชอบ ___ (16) ความคิดริเริ่ม ___ (17) มีความคิดหาหนทาง ___ (18) วางใจได้ ___ (19) ร่างกายเหมาะสมกับงาน ___ (20) ตรงต่อเวลา</p>	<p>___ (21) ประสิทธิภาพในการวางโครงการใหญ่ ๆ ___ (22) " " ในการปรับโครงการไปใช้งาน ___ (23) " " ในการแยกแยะวิธีดำเนินงาน ___ (24) " " ในการวางมาตรฐานปฏิบัติงาน ___ (25) " " ในการนำทางการทำงาน ___ (26) ส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ ___ (27) ประสิทธิภาพในการควบคุมการดำเนินงาน ___ (28) " " ในการกำหนดเวลาให้งานเสร็จ ___ (29) ความสามารถในการตัดสินใจ ___ (30) สามารถในการมอบหมายงาน ___ (31) ความเป็นผู้นำ</p> <p style="text-align: center;">ในระบปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น</p> <p>___ (ก) .....</p> <p>___ (ข) .....</p> <p>___ (ค) .....</p> <p>ผู้ทำการประเมิน.....</p> <p>ผู้พิจารณาผลประเมิน.....</p>			

การที่ท่าแบบฟอร์มประเมินผลงานเพื่อให้ใช้ได้กับพนักงานหลายระดับ(ดังในภาพที่ 6) นั้น เพราะจากปัจจัยการปฏิบัติงานที่บรรจุไว้ในแบบฟอร์ม สามารถแยกลักษณะพิเศษของงานในแต่ละระดับออกได้ โดยมีหลักว่า

1. ในการประเมินพนักงานตำแหน่งบริหาร ลักษณะพิเศษที่จำเป็นต้องนำมาประเมิน ได้แก่ ประสิทธิภาพในด้านการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม การมอบหมายงานเป็นต้น จึงนำเอาปัจจัยการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวนี้บรรจุไว้ในแบบฟอร์มเป็นกลุ่มหนึ่ง คือปัจจัยข้อ 21-31 (ตามภาพที่ 6)

2. ในการประเมินพนักงานในตำแหน่งที่ไม่ใช่หัวหน้า ลักษณะพิเศษที่จำเป็นต้องนำมาประเมินได้แก่ ผลของงาน คุณภาพของงาน ความขยัน การใช้เครื่องมือเครื่องมือ ความร่วมมือเป็นต้น ปัจจัยการปฏิบัติงานเหล่านี้ได้รวมอยู่ในปัจจัยข้อ 1-20 (ตามภาพที่ 6)

หลักสำคัญในการสร้างแบบฟอร์มลักษณะนี้จึงอยู่ที่ว่า จะต้องบรรจุลักษณะพิเศษของงานที่จำเป็นต้องมีในระดับตำแหน่งบริหารและตำแหน่งเสมียนหรือพนักงานธรรมดาไว้ และให้มีปัจจัยการปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อให้ใช้ประเมินได้กับพนักงานในทุก ๆ หน้าที่ เช่นจะประเมินผลงานพนักงานพิมพ์ดีด ก็ต้องประเมินปัจจัยข้อ 1-3 เป็นหลัก (โดยขีดเส้นใต้ปัจจัยเหล่านี้) คือในเรื่องการรักษาเครื่องมือ ฝีมือการช่าง(หรือการพิมพ์) ชำนาญในวิธีดำเนินการ เป็นต้น และให้ประเมินปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วย

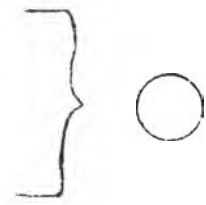
ภาพที่ 7

ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินผลงาน

ให้ทำเครื่องฉายใน ของหน้าปัจจัยถา	(ก) ชิคเส้นที่ปัจจัยที่สำคัญกับตำแหน่ง	ในช่องวงกลมให้ประเมิน
ระดับปานกลาง ✓	(ข) ประเมินพนักงานที่ไม่ไรหัวหน้าทุกขอ ยกเว้นในทก ๆ ขอ (จ)	1 หรือ 2 ถ้าดีเลิศ
มีจุดอ่อน -	(ค) ประเมินพนักงานระดับหัวหน้าในปัจจัย ทุก ๆ ขอ	3 หรือ 4 ถ้าดีมาก
มีจุดเข้มแข็ง +		5 หรือ 6 ถ้าดี
		7 หรือ 8 ถ้าพอใช้
		9 หรือ 10 ถ้าใช้ไม่ได้

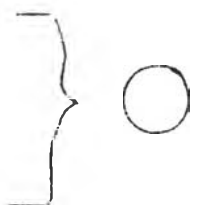
1. คุณภาพของการปฏิบัติงาน

- (ก) งาน เป็นที่ยอมรับ มีความราบรื่น
- (ข) โดยปกติวางใจได้ มีความแน่นอน
- (ค) งานมีความประณีตและเป็นระเบียบ
- (ง) มีฝีมือในวิธีการทำ การใช้เครื่องมือ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่
- (จ) ประสิทธิภาพในการทำให้งานดำเนินไปรวดเร็ว



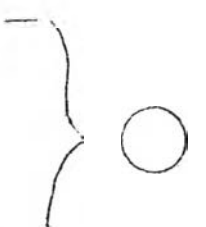
2. ผลผลิต

- (ก) ปริมาณงานที่ทำเสร็จสมบูรณ์
- (ข) ใช้เวลาน้อย งานเบาสบาย
- (ค) ความเร็วในการทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ
- (ง) ..... (ระบบปัจจัยอื่นที่จำเป็น)
- (จ) ประสิทธิภาพในการรักษาค่าผลผลิตที่พอเพียง



3. คุณสมบัติที่แสดงโดยการทำงาน

- (ก) ความรู้ในงานที่ทำและขอบเขตต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน
- (ข) ความสามารถในการเรียนรู้
- (ค) การตัดสินใจ สามัญสำนึก
- (ง) ความคิดริเริ่มและคิดหาหนทาง
- (จ) ประสิทธิภาพในการพัฒนาและอบรมพนักงานผู้น
- (ฉ) ความร่วมมือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น



ผลประเมินรวม.....

ประเมินโดย.....

พิจารณาผลประเมินโดย.....

ตามภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่าสิ่งที่จะนำมาประเมินผลงานนั้นแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

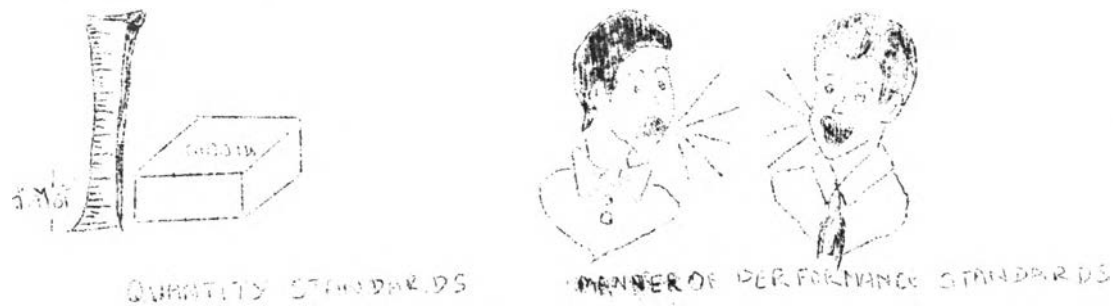
1. คุณภาพของการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งแรกที่จะต้องประเมินและมีความจำเป็นมากในการประเมินผลงาน เพราะจุดประสงค์ใหญ่ของการประเมินผลงานก็เพื่อพิจารณาคุณภาพของงานที่พนักงานทำออกมา
2. ผลผลิต ปริมาณของงานที่พนักงานทำออกมาได้เป็นปัจจัยรองลงมาที่จะต้องพิจารณาในการประเมินผลงาน
3. ลักษณะพิเศษอื่น ๆ ที่จำเป็น ต้องมีในการทำงาน ซึ่งจะสังเกตได้จากการทำงานของพนักงาน เช่น การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม ความร่วมมือ เป็นต้น

ฟอร์มในภาพที่ 7 ให้ความสำคัญต่อยุปัจจัยในการปฏิบัติงานต่างกับในฟอร์มตามภาพที่ 6 ในแง่ที่ว่า ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานในระดับ หัวหน้าหรือไม่ใช่หัวหน้า ชอบเชคการประเมินคุณมถึงคุณภาพของการปฏิบัติงาน ผลผลิต คุณสมบัตที่แสดงโดยการทำงานเหมือนกันหมด เพียงแต่พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าจะต้องพิจารณาในเรื่องประสิทธิภาพที่จะให้ไ้ได้มาซึ่งปัจจัยทั้ง 3 อย่างนี้ด้วย นั่นก็คือต้องประเมินในข้อ (จ) ด้วย แต่ฟอร์มประเมินตามภาพที่ 6 นั้นแยกประเมินเป็นแต่ละลักษณะไป เช่นจะประเมินพวกหัวหน้า ก็เน้นหนักทางคานควบคุมคน คือ ปัจจัย 21-31 ถ้าจะประเมินคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานพิมพ์คืด ก็ประเมินในปัจจัย 1-13 เป็นต้น

เหตุผลของการทำแบบฟอร์มประเมินดังในภาพที่ 6 และ 7 ก็เนื่องมาจากว่า ในแบบฟอร์มยังบรรจุปัจจัยในการปฏิบัติงานไว้ได้มากเท่าใด ความแม่นยำของการประเมินก็จะมีความกว่าแบบฟอร์มที่ระบุปัจจัยไว้กว้าง ๆ และมีจำนวนปัจจัยน้อย.

สวยงามไม่มีรอยแก่เลอะในบัญชี ตลอดจนทำเสร็จทันเวลา และดูเข้าใจง่าย ก็ถือว่างานได้มาตรฐาน

เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น อาจวาดเป็นรูปให้เห็นความแตกต่างของมาตรฐานการปฏิบัติงานของทั้งสองแบบได้ดังนี้



วิธีการที่ใช้กันอยู่ในการวัดผลงานแบบ "มาตรฐานการปฏิบัติงาน" (PERFORMANCE STANDARDS) นี้ แบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ<sup>14</sup>

1. แบบบันทึกผลผลิตจากการทำงาน (PRODUCTION RECORDS)

เนื่องจากงานขององค์กรแบ่งออกตามลักษณะของงานได้เป็น 2 แบบคือ

(1) งานประจำ (ROUTINE WORK) เช่นงานพิมพ์หนังสือ งานเก็บเอกสาร เข้าแฟ้ม แปลจดหมาย โต้ตอบจดหมาย งานเสมียน เป็นต้น งานประจำแบบนี้สามารถวัดผลงานได้อยู่ในตัวแล้ว เช่น นาย ก. สามารถพิมพ์จดหมายได้สามฉบับภายในเวลาครึ่งชั่วโมง แต่ นาย ข. พิมพ์ได้เพียงสองฉบับในเวลาเท่ากัน ลักษณะนี้ย่อมกล่าวได้ว่า นาย ก. มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่านาย ข. การวัดผลแบบนี้เรียกว่า PRODUCTION RECORDS คือจดหรือรวบรวมผลผลิตในการทำงานของบุคคลไว้มา เปรียบเทียบกัน

(2) งานที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ไม่อาจวัดจากผลงานอย่างเดี่ยวได้ ดังนั้นจะยึดเอาผลงานเป็นจีนเป็นอันมาประเมินผลไม่ได้

<sup>14</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, Publishing 1956) PP.323-324

ความเที่ยงตรงหรือความแม่นยำของการวัดผลงานแบบ PRODUCTION RECORDS ในองค์การรัฐบาลมีน้อยกว่าในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพราะการวัดแบบนี้คำนึงหนักไปในทางผลผลิต และงานในองค์การรัฐบาลส่วนมากก็เป็นงานทางค้ำให้บริการ จึงไม่อาจใช้วิธีนี้ได้อย่างแม่นยำ<sup>15</sup> ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในองค์การธุรกิจเอกชนใช้วิธีนี้ในการวัดผลงานมากกว่าในองค์การรัฐบาล แต่ทั้งในองค์การรัฐบาลและธุรกิจเอกชนต่างก็ใช้วิธีนี้วัดผลงานกับงานที่มีลักษณะมีการทำซ้ำ ๆ กัน และไม่ได้เป็นงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การประเมินผลตามวิธีนี้จะใช้ปัจจัยจากน้ำหนักของความสม่ำเสมอของผลงาน การตรงต่อเวลาของผลงานการมาทำงานสม่ำเสมอ เป็นต้น

ข้อดีของการวัดผลตามวิธีนี้อยู่ที่ สามารถชี้ให้เห็นได้ว่า ใครผลิตผลงานออกมาได้มากกว่ากัน ซึ่งจะตัดสินใจทันทีว่าใครมีผลงานดีกว่ากัน แต่ผลเสียก็คือ การวัดผลตามวิธีนี้ไม่ได้ชี้ให้เห็นคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้ที่ได้รับการประเมิน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้อาจเกี่ยวพันกับการทำงาน และจำเป็นต้องรู้เพื่อตัดสินใจในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้าย เป็นต้น

## 2. แบบบันทึกผลผลิตภายในระยะเวลาหนึ่ง ( PERIODIC TESTS )

การวัดผลงานตามวิธีนี้คล้ายกับวิธี PRODUCTION RECORDS กล่าวคือในการวัดผลงาน จะยึดหลักคุณผลิตของงานที่ทำได้เป็นเครื่องวัดเหมือนกัน แต่มีเวลา เป็นเครื่องกำหนด ผลของการประเมินจึงขึ้นอยู่กับ อัตราเฉลี่ย (AVERAGE SPEED)

กล่าวง่าย ๆ ได้ว่า วิธีนี้วัดประสิทธิภาพในระยะเวลาหนึ่ง หรือมากกว่านั้นคือมีการให้เวลาสำหรับทดสอบ ต่างกับวิธี PRODUCTION RECORDS ซึ่งเกี่ยวพันกับเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น 1 เดือน 6 เดือน แต่วิธี PERIODIC TESTS ใช้ระยะเวลาสั้นกว่า เช่น การวัดผลของพนักงานพิมพ์ข้อความสามารถพิมพ์ได้กี่คำต่อนาที เป็นต้น

ความแตกต่างของการวัดผลงานตามวิธี PRODUCTION RECORDS กับวิธี PERIODIC TESTS อาจดูได้จากตัวอย่างดังต่อไปนี้

<sup>15</sup>0. Glenn, Stahl, Public Personnel Administration, (New York: Harper & Brothers, Publishing 1956) P.324

ในองค์กรแห่งหนึ่ง ถ้าจะวัดผลการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดคนหนึ่งด้วยวิธี PRODUCTION RECORDS ก็จะต้องพิจารณาว่าใน 6 เดือนที่ผ่านมา พนักงานผู้นั้นมีผลงานอย่างไร พิมพ์จดหมายได้ทันเวลาตามที่ต้องการหรือไม่ พิมพ์ได้กี่ฉบับ พิมพ์ได้น้อยไปหรือไม่ เป็นต้น แต่ถ้าวัดผลงานของพนักงานพิมพ์ดีดนี้ตามวิธี PERIODIC TESTS ก็จะต้องพิจารณาว่าพนักงานผู้นั้นสามารถพิมพ์หนังสือได้กี่คำต่อนาที เป็นต้น

กล่าวได้ว่าการประเมินผลโดยวิธี PRODUCTION RECORDS จะวัดได้เพียงตรงกว่าวิธีอื่น

### การประเมินผลงานของพนักงานในระดับผู้บริหาร

แม้ว่าในองค์กรบางแห่งจะไม่มีใครรู้ว่า ต้องมีการประเมินผลงานของพนักงานในระดับบริหารก็ตาม แต่ก็จะมีการประเมินผลงานอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ คือผู้บริหารสูงสุดจะสังเกตผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และประเมินผลงานไว้ในใจ นอกจากนี้ถ้าจะมีการปรึกษาชี้แจงกับพนักงานที่ได้รับการประเมินอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยพนักงานผู้นั้นในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น แต่ในองค์กรหนึ่ง ๆ แต่ละหน่วยงานในองค์กรนั้นอาจมีวิธีการในการประเมินไม่เหมือนกัน ซึ่งการมีระบบเหมือน ๆ กันทุกหน่วยงานจะเป็นการดีที่สุด จุดประสงค์ของการประเมินผลงานของผู้บริหารก็เพื่อช่วยในการปรับปรุงผลงานของผู้บริหารให้ดีขึ้น และให้ผู้บริหารอยู่ในฐานะของผู้ถูกประเมินผลงานบ้าง เมื่อเวลาที่ผู้บริหารประเมินผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะใดเขาใจได้ถูกต้องว่าคนควรทำอย่างไร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จึงจะรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานของพนักงานในระดับบริหารนี้ หมายถึงการประเมินผลงานของพนักงานในระดับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นขึ้นไป โดยในการประเมินผลงานจะมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล ซึ่งสิ่งที่จะต้องมามีในแบบฟอร์มก็คือ บุคคลลักษณะที่ผู้บริหารควรมี เช่น

1. ความสามารถในการวิเคราะห์งานต่าง ๆ
2. การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
3. ความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ว่า จะมีโอกาสปรับปรุงให้ก้าวหน้าขึ้นไปหรือไม่
4. เป็นคนคล่อง ทำงานได้หลายอย่างโดยไม่ติดขัด

## 5. ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ในภาพที่ 8 เป็นตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินผลงานของผู้บริหาร มีรายการเกี่ยวกับการทำงานและบุคลิกที่จำเป็นในการทำงาน แบบฟอร์มนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ตอนที่ 1 มุ่งประเมินในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน ตอนที่ 2 ประเมินเกี่ยวกับความคิดของผู้บริหาร ตอนที่ 3 พิจารณาในด้านการบริหารงาน ตอนที่ 4 เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตอนที่ 5 ประเมินความรู้อของผู้บริหาร ตอนสุดท้ายประเมินการปฏิบัติงานทั้งหมด

นอกจากนี้ในท้ายแบบฟอร์ม ยังมีช่องสำหรับประเมินการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างอีก

กาย

จะเห็นได้จากแบบฟอร์มในภาพที่ 8 ว่ามีข้อบกพร่องดังต่อไปนี้

1. ในการประเมิน ผู้ประเมินอาจให้คะแนนไปโดยไม่ได้ใช้ความคิดอย่างพอเพียง ทั้งนี้เพราะสิ่งที่ประเมินไม่อาจจำออกมาเป็นขึ้นเป็นอัน หรือเป็นตัวเลขได้ แต่จะต้องใช้ความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่
2. ในการประเมินอาจเกิดความลำเอียงโดยไม่รู้ตัว ( HALO EFFECT ) ได้ ซึ่งการให้คะแนนสูง(หรือต่ำ)ในข้อหนึ่งอาจทำให้การให้คะแนนในข้ออื่นสูง(หรือต่ำ) ตามไปด้วยก็ได้

ดังนั้นการประเมินผลงานพนักงานในระดับบริหารจึงต้องทำอย่างระมัดระวังเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่จะปรับปรุงตัวผู้บริหาร บริษัทฯ ใหญ่ ๆ หลายแห่งได้สร้างระบบ "FORCED CHOICE " เพื่อหลีกเลี่ยงข้อเสียของวิธี " OBJECT LIST " โดยเฉพาะพวกองค์กรที่มีระบบงานอยู่ในระดับสูงกว่าผู้อื่นได้หันมาใช้รายงานสรุปผลประเมิน ( SUMMARY APPRAISAL SHEET )<sup>16</sup> ซึ่งมีรายการดังนี้

### 1. ในด้านการปฏิบัติงาน

(ก) ผล ประเมินว่าบุคคลผู้นี้ได้ทำอะไรสำเร็จหลังจากการประเมินผลคราวที่

แล้ว พิจารณาจำนวนหรือปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการทำ

<sup>16</sup> Paul Pigors, Personnel Administration (Tokyo : Tosho Printing Co., Ltd. 1957) pp.56-57



ภาพที่ 8

ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินผลงานของผู้บริหาร

วันที่.....ชื่อ.....ระดับเงินเดือน.....		
ตำแหน่ง.....แผนก.....		
<p>ความสำเร็จ-ระหว่างปีที่แล้วพนักงานมีประสิทธิภาพในการผลิตงานที่วัดผลได้เพียงไร</p> <p>ในด้านการทำ-ประสิทธิภาพในการทำให้มีกำไรตามเป้าหมาย, ประสิทธิภาพในการคิดและเสนอความคิดที่ทำให้ได้กำไร</p> <p>ในด้านการปฏิบัติการ-ประสิทธิภาพในการบรรลุวิธีถึงเป้าหมาย เช่น การขาย การผลิต การขนส่ง การบำรุงรักษา การติดตั้งอุปกรณ์</p> <p>บริการคณะผู้ร่วมงาน-บรรลุเป้าหมายในการบริการ คณะผู้ร่วมงาน คิดถึงปริมาณ คุณภาพ และใช้เวลาอันน้อยท่างานเสร็จ</p> <p>ค่าใช้จ่าย-ประสิทธิภาพในการถึงเป้าหมายค่าใช้จ่าย, ทำงานด้วยค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด โดยใช้เวลาอันน้อย, ไขว้ชี้ที่มีประสิทธิภาพที่สุด</p>	<input type="radio"/>  <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>ความคิด-ผลจากการทำงาน เกิดจากความคิดอะไรบางของพนักงาน</p> <p>สายตาไกล-ประสิทธิภาพในการมองไกลถึงความจำเป็นและโอกาสของธุรกิจ และมองเห็นทางเลือกที่จะให้โดยผลตามที่ต้องการ</p> <p>ความคิดสร้างสรรค์-ประสิทธิภาพในการ เป็นผู้เริ่มก่อตั้งสิ่งใหม่ ๆ ที่ต้องการวิเคราะห์-ประสิทธิภาพในการมองปัญหา เรียนรู้ และประเมินข้อเท็จจริง</p> <p>การตัดสินใจ-สามารถให้คำแนะนำที่ดี ที่ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติได้</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>การบริหาร-พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำหน้าที่บริหาร ของเขาอย่างไร</p> <p>การวางแผน-ประสิทธิภาพสร้างวัตถุประสงค์และนโยบายต่าง ๆ</p> <p>การมอบหมายงาน-ประสิทธิภาพในการจัดสรร แบ่งภาระของงานไปยังผู้เหมาะสม</p> <p>การเป็นผู้นำ-ประสิทธิภาพในการควบคุมลูกน้องให้ทำงานไปตามเป้าหมาย</p> <p>การพัฒนาบุคคล-ประสิทธิภาพในการ เลือก ประเมิน เพื่อปรับปรุงพนักงาน</p> <p>การควบคุม-ประสิทธิภาพในการดูแลกำลังงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>ความสัมพันธ์-พนักงานมีประสิทธิภาพเพียงใดในการติดต่อกับผู้อื่น</p> <p>ความร่วมมือ-ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>ประชาสัมพันธ-ประสิทธิภาพทางประชาสัมพันธกับองคการ รัฐบาล และชุมชนตาง ๆ</p> <p>การควบคุมตนเอง-ประสิทธิภาพในการแกปญหาสถานการณ์ทาง ประชาสัมพันธ</p> <p>ประสิทธิภาพในการแสดงออก-สามารถดูยุดออกความและ ความเขาใจไปสูผูอื่นไดคิ</p>	<p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>
<p>ความรู้-พิจารณาระดับความเขาใจและความรูในงานและเทาท</p> <p>หนาที่-ความรูเฉพาะในหนาที่ซึ่งรับผิดชอบอย</p> <p>หนาที่ที่เกี่ยวพันกัน-ความรูเกี่ยวกับหนาที่อนซึ่งจะสรางสรรประสิทธิภาพใ้แก องคกร</p> <p>ขอบเขต-เขาใจสภาพของบุคคลในสังคม เศรษฐกิจ สถานะการเมืองภายในเขต รับผิดชอบ</p> <p>ไร้ความรู้ใ้เป็นประโยชน์ประสิทธิภาพในการนำความรูไปใ้ใช้ในหนาที่</p>	<p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>
<p>ประเมินผลรวมทองงาน-ภายหลังจากที่ไ้พิจารณาปัจจัยตาง ๆ และใ้หนาที่นักแถและ ปัจจัยแลว โปรดระบุระดับผลประเมินซึ่งจะใ้กลเคียงผลงาน ทั้งหมดของหน้กงาน</p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>
<p style="text-align: center;">ผลปฏิบัติงานเฉพาะอยาง</p> <p>ใ้ระบุผลคิเค้นหรือข้อคองของผลปฏิบัติงาน</p> <p>ใ้ระบุความสมบูรณ์ _____</p> <p>ใ้ระบุความคิด _____</p> <p>ใ้ระบุการบริหาร _____</p> <p>ใ้ระบุความสัมพันธ์ _____</p> <p>ใ้ระบุความรู้ _____</p> <p>ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลงาน _____</p>		
<p style="text-align: center;">การชี้แจงผลประเมินกับผู้ใ้รับการประเมิน</p> <p>ท่านใ้หน้าเอาผลประเมินไปชี้แจงและปรึกษากับพนักงานแลวหรือยัง</p> <p style="text-align: right;"> <input type="radio"/> ชี้แจงแลว  <input type="radio"/> ยัง         </p> <p>ขอแนะนำ _____</p>		

งาน โดยระบุให้แน่ชัด พร้อมกับให้ข้อเท็จจริงหรือตัวเลขเท่าที่จะหาได้

(ข) วิธีการ พิจารณาว่าบุคคลผู้นั้นได้ทำงานของเขาอย่างไร ได้ทำงานกับผู้อื่นอย่างไร ระบุให้ชัดเจน

## 2. ในค่านคุณสมบัตินี้เฉพาะบุคคล

ประเมินได้โดยให้เรียงลำดับคุณสมบัตินี้ที่ชื่อของบุคคลนั้นทั้งในค่านที่แบบเห็นอ ระดับมาตรฐาน และทั้งในค่านคุณสมบัตินี้ต่ำกว่ามาตรฐาน คุณสมบัตินี้ที่เรียงลำดับนี้ได้แก่คุณสมบัตินี้ในค่าน

(ก) คุณสมบัตินี้ทั่ว ๆ ไป

(ข) คุณสมบัตินี้บางอย่างใดอย่างหนึ่งที่เด่นที่สุด

(ค) จุดอ่อนที่สุดที่สามารถสังเกตได้

## 3. ชีคความสามารถ

พิจารณาว่าทางก้าวหน้าของบุคคลนี้เป็นอย่างไร และเขามีชีคความสามารถที่เห็นอ ทางก้าวหน้าดังกล่าวขึ้นไปอีกหรือไม่ ถ้ามีให้ระบุไว้ เช่นปัจจุบันพนักงานมีชีคความสามารถเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ ก็ควรวาดต่อไปจะมีโอกาสก้าวสูงไปกว่าตำแหน่งดังกล่าวหรือไม่

## 4. แนวปฏิบัติ

ให้แนะนำวิธีการที่จะปรับปรุงตัวบุคคล เช่น การอบรม การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ จะเปลี่ยนแปลงในด้านการจ่ายเงินเดือนหรือไม่ การให้กำลังใจต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งโครงการปรับปรุงนี้ผู้ประเมินอาจแนะนำทางใดทางหนึ่งดังต่อไปนี้

(ก) ให้เปลี่ยนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

(ข) ให้อยู่ในระหว่างฝึกงานไปก่อนจนถึงวันที่เท่าไร

(ค) การเปลี่ยนแปลงในตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่งขึ้นไป ลดตำแหน่งลงมา ให้ออกไป หรือย้ายไปทำงานที่อื่นซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน

(ง) ตรวจสอบสถานะของบุคคลที่ได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เช่น สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ทันทีหรือไม่ จะสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ ผลงานเป็นที่พอใจหรือไม่ เป็นต้น

การประเมินแบบนี้เน้นถึงผลงานในปัจจุบัน และคำถามสุดท้ายในข้อ (4ง) แนวปฏิบัติ

ในการเลื่อนตำแหน่ง จะสรุปสถานะของบุคคลและ เป็นกุญแจสำหรับแนวปฏิบัติปัจจุบันและในอนาคต

ในบางบริษัทได้ใช้แบบฟอร์มที่ประเมินหาแนวโน้มเอียงของบุคคลในอนาคตด้วยตัวอย่างเป็นภาพที่ 9

ตามแบบฟอร์มดังกล่าว ปัจจัยที่นำมาพิจารณา ก็คือ

1. สติปัญญา
2. การบริหารงาน
3. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
4. ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ
5. บุคคลิกลักษณะ
6. การพัฒนาในด้านความก้าวหน้า

จากนั้นผู้ประเมินจะระบุว่า จะมีการวางแผนสำหรับผู้ได้รับการประเมินในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างไร

#### การชี้แจงผลของการประเมินผลงาน

หลังจากประเมินผลงานของพนักงานแล้ว ผู้ประเมินควรชี้แจงผลของการประเมินกับผู้ที่ได้รับการประเมิน อาจเป็นการชี้แจงกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ประเมินมักจะพยายามหลีกเลี่ยงการชี้แจงผลประเมินกับผู้ได้รับการประเมินอยู่เสมอ ๆ เพราะการที่จะบอกกับผู้ได้รับการประเมินว่า เขาอยู่ในฐานะอย่างไรนั้นเป็นการยากมาก หากจะต้องบอกว่าเขาอยู่ในฐานะไม่ดีหรืออาจเป็นเพราะเขาใจว่า ผู้ได้รับการประเมินรู้งานคืออยู่แล้ว จึงไม่ชี้แจงผลให้ทราบ นอกจากได้ยินพนักงานบางคนพูดว่า เขาไม่รู้เลยว่างานที่เขาทำอยู่นั้นมีผลดีหรือไม่ เพราะไม่ได้รับการบอกเล่าจากผู้ประเมิน จึงคิดว่าตนเองบกพร่องในเรื่องนี้อยู่

บางทีการที่มีพนักงานพูดว่า เขาไม่รู้ว่าผลงานของเขาอยู่ในระดับอะไร หลังจากการประเมินผล (ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินไม่ชี้แจงให้ทราบ) มิได้แสดงว่าใจจริงแล้วเขาอยากทราบในเรื่องนี้ แต่โดยส่วนลึกของจิตใจแล้ว พนักงานที่พูดเช่นนี้ อยากทราบว่าอนาคตของเขาใน

ภาพที่ 9

เป้าหมาย ความสามารถสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สติปัญญา—ต้องมีความนึกคิดที่สมบูรณ์ที่จะรับความรับผิดชอบที่จะเพิ่มขึ้น ปัจจุบันที่จะต้องพิจารณา คือ การมองขอเท็จจริง ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ

การบริหาร—สามารถบริหารงานในระดับบริหารได้ ปัจจุบันที่จะต้องพิจารณาคือ การวางแผน การจัด ปรุงงาน การมอบหมายงาน ความเป็นผู้นำ และการพัฒนาตัวบุคคล

ความสัมพันธ์—ประสิทธิภาพในการที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ปัจจุบันที่จะต้องพิจารณาคือความร่วมมือ การประชาสัมพันธ์ การควบคุมตนเอง และการแสดงออก

ความรู้—ต้องมีความเข้าใจง่าย มีความรู้พอกับตำแหน่ง เข้าใจสังคม เศรษฐกิจ และสภาพ การเมืองที่อาจมีผลต่อองค์การ

บุคคลิกลักษณะประจำตัว—การพิจารณาควรรวมถึงความเต็มใจที่จะรับงานด้านบริหาร ความกล้าที่จะพูดในที่ประชุมหรือชุมนุมชนโดยไม่เสียบุคคลิก

ความก้าวหน้าในตำแหน่ง—ปริมาณของการพัฒนาตัวเอง การปรับปรุงตนเองตลอดจนสภาพจิตใจในระยะประเมินผลที่ผ่านมา

การประเมินผลจะให้นำหนักในลักษณะ

- 1 - ต่ำเลิศ
- 2 - ต่ำหรือระดับมาตรฐาน
- 3 - ได้มาตรฐาน
- 4 - ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 5 - ใตยไม่ใตย

ขอแนะนำเพื่อสนับสนุนการวางเป้าหมายสำหรับตำแหน่งในอนาคต

บรรจุตำแหน่งใดทันทีปัจจุบันพนักงานมีคุณสมบัติที่จะบรรจุได้ในตำแหน่ง

ตำแหน่งที่จะบรรจุในอนาคต—พนักงานจะมีคุณสมบัติที่จะบรรจุในตำแหน่ง

\_\_\_\_\_ ในปี \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ในปี \_\_\_\_\_

องค์การจะเป็นอย่างไร จะมีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้นไปในตำแหน่งอื่น ๆ หรือไม่ การชี้แจงผลการประเมินใหญ่ได้รับการประเมินทราบ จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบนี้ไม่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นได้

ข้อแนะนำระหว่างชี้แจงผลประเมินใหญ่ได้รับการประเมินฟังนั้นก็คือ ไม่จำเป็นต้องพูดหมดทุกอย่าง อาจเริ่มจากส่วนที่เป็นความสามารถของพนักงานผู้นั้นแล้วชักนำไปสู่จุดที่เขาควรปรับปรุงตัว นอกจากนั้นผู้ชี้แจงจะต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ให้โอกาสพนักงานพูดบ้าง พยายามให้ถึงจุดเห็นพ้องต้องกันในข้อควรปรับปรุงตัวเองของพนักงาน รวมทั้งโครงการที่จะทำเพื่อปรับปรุงผลงานด้วย

สิ่งที่ผู้ประเมินจะละเลยอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้ประเมินจะประเมินผลงานของพนักงานโดยพนักงานที่ถูกประเมินไม่มีโอกาสได้ประเมินผลงานตนเองพร้อมกันไปด้วย ลักษณะนี้เป็น การคิดต่อกันแบบทางเดียว คือจากเบื้องบนลงไปยังเบื้องล่าง บริษัทบางแห่งได้พยายามค้นคว้าทดลองระบบประเมินผลงานโดยเริ่มจากให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถามตนเองว่าจะให้ผลงานของเขาไปถึงระดับใด ผลงานที่ทำมาแล้วถึงระดับที่ต้องการหรือไม่ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้พนักงานประเมินผลงานของตนเองด้วยจึงต้องมีการพัฒนาในพวกผู้บริหารให้เห็นด้วยกับความคิดนี้โดยเห็นว่า ถ้าจุดเริ่มมาจากเบื้องบน พนักงานก็จะไม่มีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงตนเอง

แต่ละหน่วยงานควรทำหน้าที่ในเรื่องปรับปรุงระบบประเมินผลงานด้วย ในเมื่อเป็นที่ยอมรับกันว่า เรื่องประเมินผลงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อขวัญของพนักงานมาก เพราะการประเมินผลงานเป็นหน้าที่โดยตรงของแต่ละแผนก ส่วนแผนกบริหารบุคคลเป็นเพียงแต่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในเรื่องนี้เท่านั้น ถ้าผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานในองค์การไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร เกี่ยวกับเรื่องประเมินผลงาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ไม่ได้รับการอบรมมาในเรื่องการประเมินผลงานมาอย่างดีพอ ก็ไม่อาจทำให้โครงการในเรื่องประเมินผลงานประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องเหล่านี้ ฝ่ายบริหารงานบุคคลอาจเข้าช่วยเหลือแนะนำในเรื่องดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ประสานงานใหญ่บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานในองค์การนั้นใช้วิธีประเมินผลงานที่ทางฝ่ายบริหารบุคคลวางแนวทางไว้ให้ ทั้งนี้โดยต้องเลือกแบบการประเมินให้ถูกวัตถุประสงค์ด้วย เช่น

- (ก) แบบให้คะแนนตามหัวข้อปัจจัยต่าง ๆ
- (ข) แบบทำเครื่องหมายในช่องคุณสมบัติพนักงานมี ซึ่งมีไว้ให้เลือกในแบบฟอร์ม
- (ค) แบบเรียงลำดับความสามารถของพนักงาน
- (ง) แบบพิจารณาจากรายละเอียดของงานที่พนักงานได้ทำมา โดยมีฝ่ายบริหารบุคคลเป็นผู้ช่วยเหลือในการพิจารณา
- (จ) แบบวิจารณ์ผลงานออกมาว่า ดี หรือ เลว
2. ศึกษาถึงวิธีการประเมินผลงานจากองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงให้บางพยายามหลีกเลี่ยงวิธีการที่สับสน มีผู้ให้ความเห็นว่า ผลของการประเมินไม่ควรแบ่งระดับออกไปเกินกว่า 5 ระดับ คือ A B C D และ E<sup>17</sup>
3. ขอความร่วมมือจากพวกผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในการคิดสร้างแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงาน รวมทั้งปรึกษากันถึงว่าจะต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้างในการประเมินผลงาน ควรกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนไว้เท่าไร (ถ้ามี)
4. จะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ที่จะได้รับผลจากการประเมินรู้ถึงจุดประสงค์และลักษณะของการประเมินผลงาน
5. จัดให้มีการอบรมพวกผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะทำหน้าที่ประเมินผลงาน
6. ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ในเรื่องการประเมินผลงานให้มีลักษณะเหมือนกัน เช่นผู้ที่ได้รับผลประเมิน 70 จะอยู่ในระดับที่เหมือน ๆ กัน มิใช่ว่าในแผนกอื่นจะอยู่ในระดับพอใช้
7. จัดให้มีการปรึกษากันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับพนักงานที่ได้รับการประเมิน
8. ให้คำแนะนำในเรื่องนำเอาการประเมินผลงานมาใช้กับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

<sup>17</sup>Paul, Rigors, Personnel Administration, (Tokyo : Tosho Printing Co.,Ltd. 1951) p.59

9. ถ้ามีพนักงานไม่พอใจระบบการประเมินผลงานก็อาจจัดทำขึ้นใหม่ให้เหมาะสม หรือชี้แจงให้พนักงานทราบ

ข้อจำกัดในเรื่องประเมินผลงาน

ปัญหาที่คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงส่วนมากลังเลที่จะใช้เวลาในการเตรียมทำการประเมินผลงานให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะในเรื่องนำเอาผลประเมินมาชี้แจงกับผู้ได้รับการประเมิน ปัญหาอีกประการก็คือ เมื่อมีการทำการประเมินผลงานแล้วก็มักจะเก็บเข้าแฟ้มไว้ และไม่ได้นำมาอ้างอิงเมื่อจะตัดสินใจเกี่ยวกับผลงานของพนักงานผู้นั้น

ปัญหาเหล่านี้มีหนทางแก้ไขได้ ถ้าฝ่ายบริหารบุคคลคอยดูแลเอาใจใส่ กระตุ้นเตือนให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำเรื่องเหล่านี้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องเทคนิคของการประเมินผลงานนั้น สรุปได้ว่า การประเมินผลงานแบ่งเป็น 2 แบบ แบบ GRAPHIC TRAIT SCALE และแบบ PERFORMANCE STANDARDS

สำหรับงานที่ไม่อาจวัดผลออกมาเป็นเงินเป็นอันได้ เช่น งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การประเมินผลงานแบบ GRAPHIC TRAIT SCALE เหมาะสมที่สุด

สำหรับงานที่วัดผลได้ชัดเจน เช่น งานผลิตสินค้า งานที่ทำอยู่เป็นประจำ ๆ เช่น พิมพ์จดหมาย ออกตัวสั่งสินค้า เก็บเอกสาร เข้าแฟ้ม ฯลฯ การประเมินผลงานแบบ PERFORMANCE STANDARDS เหมาะสมที่สุด

นอกจากนี้พนักงานในระดับบริหารซึ่งมีฐานะเป็นผู้ประเมินผลงานก็มีโอกาสเป็นผู้ถูกประเมินผลงาน โดยผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร เป็นผู้ทำการประเมิน แต่ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการประเมินผลงานของผู้บริหารนี้ สลับซับซ้อนกว่า ต้องใช้ความรู้สึกเป็นเครื่องตัดสินว่า อะไรคือ อะไรไม่ใช่ จึงต้องระมัดระวังอย่างมากในเรื่องความเที่ยงตรงของผลของการประเมิน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันในวงการธุรกิจเอกชนว่า การประเมินผลงานแบบที่เรียกว่า GROUP APPRAISAL METHODS เป็นวิธีที่ดีที่สุด กล่าวคือ ในการประเมินผลจะแบ่งออกเป็น 4 ชั้น ดังต่อไปนี้



1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะประเมินผลงานของพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าดีหรือไม่ดี วิธีประเมินก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบฟอร์มของแต่ละองค์การ
2. ผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปเป็นกลุ่ม จะทำการพิจารณาการประเมินผลงานที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานได้ทำไว้
3. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะชี้แจงและให้คำปรึกษากับพนักงานที่ได้รับการประเมินถึงเหตุผลว่า ทำไมจึงได้รับการประเมินในลักษณะดังกล่าว
4. จะมีการฝึกอบรมพนักงานผู้นั้นให้ดีขึ้นด้วยวิธีต่าง ๆ