

หน่วยที่ 6

การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

หน่วยที่ 6 การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่

6.1 แนวคิดและกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน

6.2 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6.3 การสร้างระบบประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะและความรู้ เป็นเครื่องมือในการสร้างผลผลิตภาพและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลยังจะต้องเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วยนอกจากเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและภาวะการจ้างงานที่เหมาะสมแล้วยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือการประเมินการปฏิบัติงาน
2. การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในแง่ของผลการปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต
3. เทคนิคในการประเมินการปฏิบัติงานมีหลายวิธีซึ่งสามารถจำแนกประเภทอย่างกว้างได้เป็น 3 กลุ่มวิธีการประเมิน คือ วิธีใช้มาตรวัดที่กำหนดขึ้น วิธีกำหนดมาตรวัดที่ต้องเปรียบเทียบ และวิธีกำหนดมาตรวัดเชิงวัตถุประสงค์ แต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดต่างกัน
4. การใช้เทคนิคการประเมินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องศึกษากระบวนการ เกณฑ์ และปัจจัยที่ควรระวังและที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินควบคู่กันไปด้วย

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 6 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดของการประเมินการปฏิบัติงานได้
2. อธิบายกระบวนการของการปฏิบัติงานได้
3. อธิบายวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบต่าง ๆ ได้
4. อธิบายปัจจัยและเกณฑ์ที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพได้

ตอนที่ 6.1

แนวคิดและกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน

หัวเรื่อง

- 6.1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลปฏิบัติงาน
- 6.1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน
- 6.1.3 กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน
- 6.1.4 ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน

แนวคิด

1. การประเมินการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาทักษะและความรู้ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์รองเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนและการเก็บเอกสารหลักฐานเพื่อการพัฒนาบุคลากรและการป้องกันภาพพจน์องค์กร
2. การประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมเน้นการควบคุมโดยการประเมินคุณลักษณะ แต่การประเมินการปฏิบัติงานแบบยึดแนวคิดเชิงระบบซึ่งเป็นแบบสมัยใหม่เน้นการวางแผนพนักงานโดยทำการประเมินที่ผลงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานจะเริ่มเป็นขั้น ๆ จากการกำหนดนโยบายในการประเมินการกำหนดวิธีการและมาตรฐาน การทำการประเมินโดยหัวหน้างานและการนำผลการประเมินมาอภิปรายกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโดยบทบาทตามแนวคิดดั้งเดิมจะเป็นเพียงผู้ใช้วิจารณญาณเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บทบาทสมัยใหม่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาและพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาตอนที่ 6.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานได้
2. เปรียบเทียบจุดเน้นของการประเมินแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ได้
3. อธิบายขั้นตอนของกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานได้
4. อธิบายวิธีในการใช้บุคคลต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานได้

เรื่องที่ 6.1.1

ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

ในบรรดาทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักรกล นั้น “คน” นับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดและมีผลโดยตรงต่อการที่องค์การจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ หากจะศึกษาถึงแนวคิดทางการจัดการที่เคยผ่านมาในอดีต จะเห็นได้ว่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ หรือ “คน” นั้นได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นโดยลำดับ กล่าวคือ ในยุคการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แม้จะเน้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด แต่ก็เป็นการมุ่งหาวิธีการทำงานเพื่อให้คนในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมาในยุคของการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ก็ได้มีการตระหนักถึงเรื่องของขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ ของคนในการมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และในสมัยใหม่นับจากการสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 จะเป็นยุคของการจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีแนวความคิดที่มององค์การเป็นระบบหนึ่งของสังคม ซึ่งทำให้เกิดความคิดที่ว่า จะต้องมีการประสานเป้าหมายของคนในองค์การกับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกันจึงจะทำให้ องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมาถึงสมัยยุคโลกาภิวัตน์ของปี 2000 องค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากทั่วโลก และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยียิ่งทำให้ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เพราะองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (competencies) ที่สำคัญนอกจากการมีทรัพยากร (resources) ที่เหมาะสมแล้วสิ่งที่ต้องมีด้วยก็คือทักษะ (skill) ซึ่งจะได้จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์จึงยังต้องเน้นการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและเป็นระบบมากกว่าอดีต จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของการจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นโดยลำดับ ดังจะเห็นได้จากการที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การจัดการ ว่าการจัดการนั้นก็คือ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยอาศัยคนเป็นเครื่องมือ

คำจำกัดความของคำว่าจัดการในลักษณะข้างต้น เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักวิชาการและนักการจัดการ หรือนักบริหารอยู่โดยทั่วไป ซึ่งหากจะกล่าวได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารไม่ว่าระดับใดในองค์การในปัจจุบันก็คือ หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถ้าผู้บริหารสามารถที่จะจัดการเกี่ยวกับปัญหาของทรัพยากรมนุษย์ได้ดีเท่าใดแล้ว โอกาสที่งานที่รับผิดชอบอยู่จะสำเร็จก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น และก็ดูจะเป็นคำกล่าวที่มีเหตุผลถูกต้องและยังคงความศักดิ์สิทธิ์อยู่

1. ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวกับคนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ การประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอปีละประมาณ 2-3 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของคนที่อยู่ในบังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานนี้จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโอนย้าย การลดตำแหน่ง หรือการให้ออกจากงาน และการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

คำว่า การประเมินการปฏิบัติงานในภาษาอังกฤษที่ใช้กันอยู่ในแขนงของการบริหารงานบุคคลมีชื่อเรียกได้ต่าง ๆ กัน เช่น employee appraisal, personnel appraisal, performance reviews, potential ratings, progress report, service rating, performance evaluation, fitness report และ performance appraisal เป็นต้น คำต่าง ๆ เหล่านี้มีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับใช้คำว่า “performance appraisal” มากกว่าคำอื่น ๆ คำว่า performance appraisal ซึ่งตรงกับคำในภาษาไทยว่า “การประเมินการปฏิบัติงาน” นั้นได้เปลี่ยนมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “merit rating” ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมากในอดีต แต่โดยที่คำว่า “merit rating” นั้นมีข้อจำกัดในการใช้โดยได้ไปเน้นการประเมินการปฏิบัติเฉพาะบุคลากรในระดับต่ำ และเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานเท่านั้น จึงได้เปลี่ยนแปลงเรียกชื่อใหม่เป็น performance appraisal เพื่อให้สอดคล้องกับจุดเน้นในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลในฐานะที่เป็นองค์ประกอบส่วนสำคัญขององค์กร ดังนั้นความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่งมีความหมายที่จะใช้ในหน่วยนี้ต่อไปจึงหมายถึง “การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต”

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

จากคำจำกัดความของการประเมินการปฏิบัติงานข้างต้น พอจะสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานได้เป็น 3 ประเด็น คือ

- 2.1 เพื่อการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานของตนเองและมีทักษะและความรู้ที่เหมาะสม และสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและจะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นวัตถุประสงค์หลัก
- 2.2 เพื่อเป็นการคัดเลือกตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับการเลื่อนขั้น โอนย้าย หรือ ไล่ออก อันเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญรองลงมาจากประเด็นแรก
- 2.3 เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานสนับสนุนการดำเนินงานด้านความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นการป้องกันองค์กรในแง่ของภาพพจน์การเป็นนายจ้างที่ไร้คุณธรรม การมีเอกสารไว้

นอกจากจะเป็นเรื่องของการป้องกันภาพพจน์ ยังเป็นการช่วยให้สามารถเห็นถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และที่จะมีศักยภาพเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อองค์กรในอนาคตได้ด้วย

นอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานยังมีความจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ คือมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับทำการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในบังคับบัญชา และบันทึกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติเป็นหลักฐาน มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและเป็นมาตรฐานเดียวกันด้วย วิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบนี้ จะทำให้เกิดความเป็นธรรมต่อบุคลากรผู้ถูกประเมินทุกคน เพราะจะสามารถเปรียบเทียบกันได้ และจะช่วยลดโอกาสในการมองข้ามบุคลากรผู้ที่มีความสามารถ ซึ่งสมควรจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือได้รับการพัฒนาเพื่อรับงานในระดับสูงที่ขึ้นไป

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.1.1

การประเมินการปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องทำการประเมินมากกว่า 1 ครั้งหรือไม่ จงอภิปราย

เรื่องที่ 6.1.2

วิวัฒนาการของแนวคิดการประเมินการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวไว้ในเรื่องที่ 6.1.1 พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องปีละ 2-3 ครั้ง นับตั้งแต่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อที่กล่าวแล้ว ปัญหาที่มีต่อมาก็คือ ควรจะทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ในเรื่องนี้จะนำมาอธิบายเป็นวิวัฒนาการของวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเฉพาะที่เป็นทางการ โดยจะไม่กล่าวถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้บริหารทำการประเมินโดยไม่มีข้อมูลหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอนมาสนับสนุนการตัดสินใจ อันทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อตัวผู้ถูกประเมิน โดยแบ่งวิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม

ในการประเมินการปฏิบัติงานแบบเก่าหรือซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า แบบดั้งเดิม (Traditional Approach) นั้น มีวัตถุประสงค์ที่เน้นการควบคุม (control) เป็นสำคัญ กล่าวคือในอดีตได้มีการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า ใครควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น หรือควรจะถูกโอนย้ายสับเปลี่ยนไปอยู่ตำแหน่งอื่น หรือควรจะถูกปลดออกจากงาน ฯลฯ ในระบบการประเมินแบบเก่านี้ ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิจารณญาณของตนเองเป็นใหญ่ และโดยใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) ของบุคคลที่ตนเองคาดหวังว่าจะมีผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงานมาเป็นเครื่องวัด ดังนั้นในวิธีการประเมินแบบเก่านี้จึงมักจะพบว่า มีการใช้ข้อความบรรยายในเชิงคุณภาพ หรือในแบบประเมินมีการใช้คำที่แสดงคุณลักษณะเช่น “เชื่อถือได้” “จงรักภักดี” “ทะเยอทะยาน” “เอาใจใส่งาน” และอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารคิดว่าเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้คำบรรยายและคุณศัพท์ต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารนี้ได้รับการวิจารณ์จากนักวิชาการและจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ว่าการประเมินการปฏิบัติงานนี้มีระดับความถูกต้องต่ำและเชื่อถือไม่ได้ เนื่องจากขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้บริหารที่เป็นผู้ทำการประเมินแต่ผู้เดียว ซึ่งพอจะสรุปเป็นข้อจำกัดของวิธีการประเมินการปฏิบัติงานตามแบบเก่าได้ดังนี้

(1) ข้อความหรือคำคุณศัพท์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการประเมิน เกิดจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ทำให้การประเมินมีความลำเอียง อันเป็นผลทำให้การประเมินเชื่อถือไม่ได้ และในทางปฏิบัติขาดประสิทธิภาพที่จะแยกผู้ที่มีผลงานดีจากผู้ที่มีผลงานไม่ดีได้

(2) วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจตามวิธีของแบบเก่านี้ยากที่จะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเชื่อว่าตนเองมีคุณสมบัติตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์

(3) การประเมินคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาตามแบบเก่านี้ไม่ได้ช่วยให้แนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การประเมินการปฏิบัติงานในแบบเก่าเป็นที่นิยมใช้กันมากในระหว่างทศวรรษ 1920 ถึงกลางทศวรรษ 1940 โดยมุ่งเน้นการประเมินเฉพาะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง และวิธีการประเมินในระบบนี้มีชื่อเรียกว่า merit rating ต่อมาได้มีการคิดค้นวิธีการประเมินใหม่ ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เพื่อใช้แทนที่วิธีที่ใช้อยู่เดิมซึ่งประสบปัญหาข้อจำกัดดังกล่าวแล้ว วิธีการที่ได้จากการคิดค้นขึ้นใหม่นี้มีหลายประการ เช่นวิธีการแบบบังคับเลือก (forced choice) และวิธีการเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถวัดพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินและวัดความสำเร็จในแง่ของงานที่ทำได้ดีขึ้น ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 6.2.1 ต่อไป และได้เริ่มมีการนำเอาวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเหล่านี้เข้ามาใช้กับบุคลากรระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมจนถึงระดับบริหารด้วยในราวต้นทศวรรษ 1950 ต่อมาได้มีการเปลี่ยนไปเน้นการประเมินในหมู่พนักงานระดับบริหารแทนและได้เปลี่ยนชื่อเรียกการประเมินการปฏิบัติงานตามที่ค้นพบใหม่ว่า performance appraisal

2. การประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดเชิงระบบและยุคสมัยโลกาภิวัตน์

แนวคิดเชิงระบบและสมัยโลกาภิวัตน์ (Modern Approach) ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษ 1960 จนถึงทศวรรษ 1990 มีผลกระทบทำให้ปรัชญาการประเมินการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ตามแนวคิดเชิงระบบนี้ บุคคลในองค์การได้รับการมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือขององค์การ ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล จึงควรต้องประเมินจากผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้น วิธีการประเมินในแบบเก่าซึ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน จึงได้รับการขยายเพิ่มเติมให้ครอบคลุมการประเมินบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีต่อองค์การในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบคือองค์การด้วย หากจะมองในแง่ของวัตถุประสงค์ของการประเมินในแนวคิดเชิงระบบนี้ อาจจะสามารถกล่าวได้ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยชี้แนะแนวทางให้บุคลากรในองค์การสามารถพัฒนาหรือประสานเป้าหมายส่วนบุคคลให้สัมพันธ์กันกับเป้าหมายขององค์การซึ่งวิธีการที่สามารถนำมาใช้ได้ดีในการประเมินตามแนวคิดเชิงระบบนี้ และที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการทั่วไปก็คือ เทคนิคของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมใช้กันแม้ในปัจจุบัน สำหรับในยุคสมัยโลกาภิวัตน์ประมาณปลายทศวรรษ 1990 ถึงปี 2000 การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในองค์การ ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องหันมาเน้นในด้านการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพื่อให้มีทักษะความรู้ มีศักยภาพ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจขององค์การให้เกิด

ประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคตได้ การประเมินจึงต้องทำให้รอบด้านหรือรอบมิติมากขึ้น เช่น มีการพัฒนาวิธีการประเมินแบบใหม่ เรียกว่า การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งจะมีการประเมินจากกลุ่มต่าง ๆ ทั้งตัวของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกค้า และผู้ขายวัตถุดิบอีกด้วย

3. การประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเสนอและเป็นที่ยอมรับกันตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เปลี่ยนจากการเน้นที่การควบคุม(control)มาเน้นการวางแผนและพัฒนา(planning and development) และจากการเน้นที่ต้นทุนและค่าใช้จ่าย(cost)ขององค์กร มาเน้นสินทรัพย์(asset)ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนำมาสู่การวางแผนและพัฒนาเพื่อสร้างบุคคลากรที่มีทักษะและความสามารถพิเศษหรือโดดเด่น(talent)และการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเป็นทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญา(human capital)ขององค์กร การประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดนี้ จึงเปลี่ยนมาเน้นที่การประเมินสมรรถนะ(competencies) ประเมินการเรียนรู้(learning)และการประเมินผลตามตัวชี้วัดต่างๆขององค์กรเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยนำองค์กรสู่เป้าหมายของการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นทุนทางปัญญาและเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สามารถช่วยสร้างการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.1.2

อธิบายความแตกต่างของการประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมกับแบบตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 6.1.3

กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. **การกำหนดนโยบายในการประเมิน** การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด (โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่ตัวเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

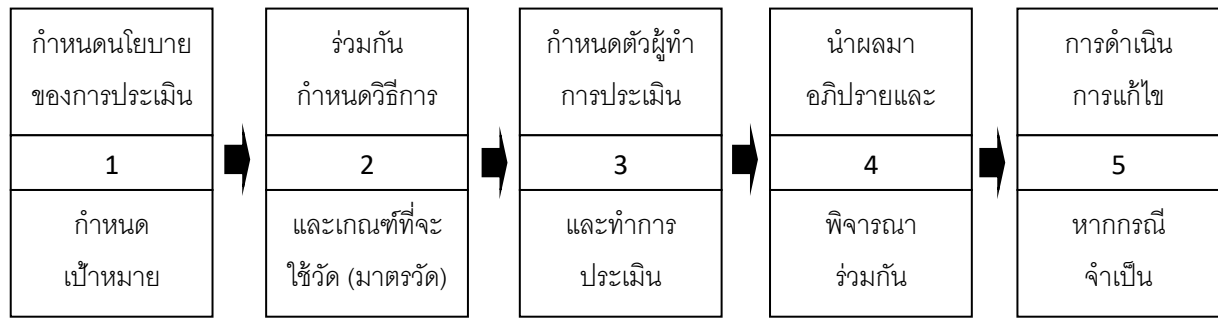
2. **การกำหนดวิธีการมาตรฐาน** การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นตอนนี้คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่ในขั้นตอนนี้ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่将被ประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย

3. **การกำหนดผู้ทำการประเมิน** ในขั้นตอนนี้หลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารของหน่วยต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้หรือไม่

4. **การอภิปรายผล** นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

5. **การดำเนินการแก้ไข** ในขั้นตอนนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขเหตุเฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความลำเอียง และการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบและวิธีการซึ่งอาจให้ผลได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขปัญหาไปได้ แต่ในปัญหาเฉพาะหน้าแล้วต้องรีบเร่งดำเนินการแก้ไขในทันทีทันใด

กระบวนการดังกล่าวอาจแสดงได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 ขั้นตอนในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารเป็นจำนวนมากไม่ปรารถนาที่จะเป็นผู้ประเมินเพราะเกรงว่าถ้าผลของการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาต่ำหรือเป็นไปได้ในทางลบ จะถูกเกลียดชังและจะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น เนื่องจากเกิดการต่อต้านขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารจำนวนมากไม่น้อยที่ชอบจะใช้การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการตำหนิหรือกล่าวบุคคลที่ตนเองไม่ชอบ หรือใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง ทั้งสองกรณีดังกล่าวมานี้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ทำให้การประเมินตามกระบวนการดังกล่าวแล้วขาดประสิทธิภาพหรือทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ในเรื่องนี้ นายเมย์ฟิลด์ (Mayfield, 1960) ได้กล่าวแนะไว้ในบทความเรื่อง In Defense of Performance Appraisal ผู้บริหารจะต้องสร้างทัศนคติในทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงาน และจะต้องใช้ประโยชน์จากกระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานในแง่ที่เป็นการช่วยเหลือ และให้แนวทางในการปรับปรุงหรือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มผลผลิตและการก้าวหน้าในงานอาชีพต่อไป หากทำได้ดังนี้แล้วกระบวนการในการปฏิบัติงานที่กล่าวข้างต้นก็จะประสบผลสำเร็จ

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.1.3

ขั้นตอนใดในกระบวนการประเมินที่ควรต้องเน้นการมีส่วนร่วม จงอภิปราย

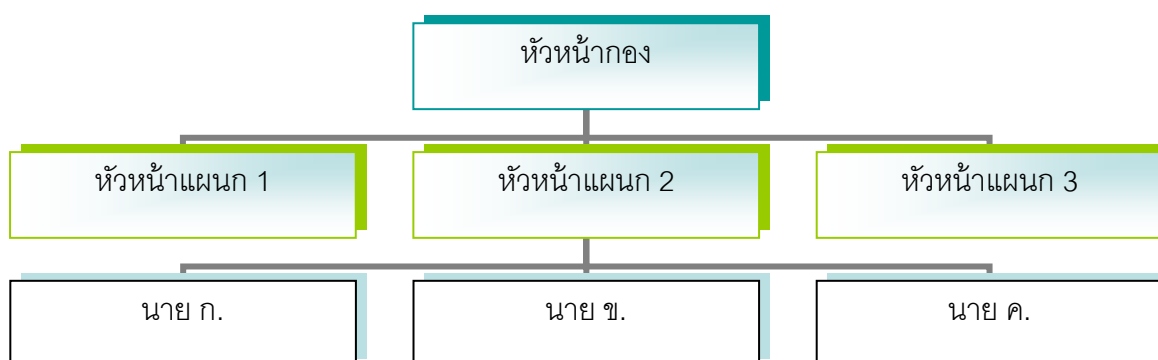
เรื่องที่ 6.1.4

ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงานนั้นเป็นของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายวิธีซึ่งบุคคลอื่น ๆ อาจจะนำเข้ามาทำหน้าที่นี้ได้ ดังจะได้อธิบายวิธีต่าง ๆ ที่เคยใช้กันดังต่อไปนี้

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง

วิธีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor Rating) นี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปและมากกว่าวิธีอื่นทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานหรือส่วนงานใดอยู่ จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในส่วนงานนั้น เหตุผลก็เพราะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนี้เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการของหน่วยงานหรือในการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับบุคลากรในบังคับบัญชาดีที่สุดใน หากดูตามภาพที่ 6.2 จะกล่าวได้ว่า หัวหน้าแผนก 2 จะเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของ นาย ก. ข. และ ค. เพราะเป็นหัวหน้างานโดยตรงของบุคคลทั้งสาม และหัวหน้ากองจะเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก 1, 2 และ 3 เพราะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหัวหน้าแผนกทั้งสามคน อย่างไรก็ตามการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาอาจมีข้อจำกัดในเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องแก่ผู้ถูกประเมิน โดยเฉพาะในประเด็นข้อบกพร่องของผู้ถูกประเมินเนื่องจากผู้บังคับบัญชาอาจมีเวลาน้อยมากในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน ดังนั้นจึงควรใช้วิธีนี้ควบคู่กับวิธีการประเมินวิธีอื่น ๆ เพื่อสามารถได้ข้อมูลที่ถูกต้องและนำไปสู่การให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์



ภาพที่ 6.2 สายการบังคับบัญชาซึ่งเป็นสายตรงระหว่างหัวหน้าแผนก 2 กับนาย ก ข และ ค

2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

วิธีผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน (Peer Rating) นี้ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นวิธีการประเมินซึ่งสามารถนำมาใช้เสริมวิธีแรกได้ แต่ไม่ใช่นำมาใช้แทนกัน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้ให้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้างานด้วยดังที่กล่าวแล้วก็คือ การประเมินของหัวหน้างานอาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่อาจที่จะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ดังนั้นการใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำการประเมินการปฏิบัติงานกันและกัน จึงเป็นวิธีที่จะเปิดเผยข้อมูลได้สมบูรณ์กว่า หากจะดูภาพที่ 6.2 ตามวิธีนี้ นาย ก. นาย ข. และ นาย ค. จะมีโอกาสได้เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของกันและกันเอง

3. คณะกรรมการ (Rating Committees)

วิธีคณะกรรมการ (Rating Committees) นี้เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมิน โดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาโดยทั่วไปจะประกอบด้วยหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานงานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่น ๆ อีกประมาณ 3-4 คน โดยมีผู้ประสานงานซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกันประเมินการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้มีดังนี้

3.1 ได้พิจารณาญาณเกี่ยวกับตัวบุคคลจากหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือดีกว่า

3.2 ขจัดความลำเอียงซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้หัวหน้างานโดยตรงคนเดียวเป็นผู้ประเมินทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน

4. การประเมินตนเอง (Self - Rating)

วิธีการประเมินตนเอง (Self - Rating) นี้เป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนที่ไม่ดีของตนเองได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น ในวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์ คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองก็มีผลในทางบวกเหมือนกัน โดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้ร่วมกับวิธีการประเมินในการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน คือจะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นการง่ายสำหรับผู้ประเมินที่จะนำผลนั้นมาอภิปรายผลหรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

วิธีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Subordinates Appraising) นี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เขาจะสามารถให้ข้อมูลได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีความสามารถในด้านการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารกับพวกเขาอย่างไร เคยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างหรือไม่ หรือชอบแต่จะรวบอำนาจไว้คนเดียวและมีความสามารถด้านการวางแผน การจัดองค์การและภาวะผู้นำเป็นอย่างไร เป็นต้น วิธีนี้นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษา เช่น การให้นักศึกษาทำการประเมินการสอนของอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น และเมื่อมีการนำมาใช้ผลที่ได้รับโดยมากจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวบุคคลเป็นสำคัญ

6. บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง

วิธีนี้เป็นการประเมินผลงานระบบวิธี 360 องศา หรือการประเมินแบบรอบมิติจะใช้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ตนเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในที่ทีมงาน ลูกค้า และผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สามารถได้รับข้อมูลในมิติต่าง ๆ อย่างรอบด้านและช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากขึ้น รายละเอียดของวิธีการประเมินผลงานตามระบบนี้ อ่านได้ในเรื่องที่ 6.2.4

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.1.4

ผู้ทำการประเมินที่เป็นบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาควรมีน้ำหนักการประเมินอย่างไรอภิปราย

ตอนที่ 6.2

วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

หัวข้อ

- 6.2.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด
- 6.2.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล
- 6.2.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์
- 6.2.4 วิธีการประเมินแบบอื่น

แนวคิด

1. การประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เป็นการประเมินผู้ถูกประเมินอย่างเป็นอิสระแยกจากกลุ่ม โดยผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินโดยอิงเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ การประเมินตามวิธีนี้จะรวมถึงวิธีการประเมินแบบกราฟ วิธีการเขียนรายงาน วิธีการตรวจรายการ วิธีบังคับเลือก วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ และวิธีการประเมินพฤติกรรมกรรมการ ปฏิบัติงาน ในการประเมินแบบกราฟจะมีการให้คะแนนต่อบุคคลผู้ถูกประเมินในแง่ของผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด
2. การประเมินโดยเทียบบุคคลกับบุคคลประกอบด้วยวิธีเรียงลำดับ จับคู่เปรียบเทียบและการกระจายแบบกลุ่ม
3. วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ ใช้การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นจะนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน
4. วิธีการประเมินอื่น ๆ ที่ใช้กันอยู่มี อาทิ แบบเขียนคำบรรยาย แบบตรวจสอบเพิ่มเติม แบบศูนย์การประเมิน การประเมิน 360 องศาและการประเมินตามสมรรถนะ

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาตอนที่ 6.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายวิธีการประเมินแบบกราฟได้
2. อธิบายวิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคลได้
3. อธิบายวิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้
4. อธิบายวิธีการประเมินแบบ 360 องศาโดยเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินตามสมรรถนะได้

เรื่องที่ 6.2.1

วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด

การประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด (absolute standard) เป็นวิธีการประเมินซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรวัด หลังจากนั้นจะนำผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลมาประเมินโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังกล่าว โดยไม่มีการพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินรายอื่น ๆ การประเมินตามวิธีนี้จะรวมถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ

วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “Rating Scale” เป็นวิธีการประเมินที่นิยมใช้กันมากที่สุด ในการประเมินแบบเก่า ผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากรในแง่ของคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น “ความเป็นที่พึงได้” และ “ความร่วมมือ” ฯลฯ ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวข้างต้นจะแบ่งออกเป็นระดับ (scale) เช่น “ดีเลิศ” “ดี” “พอใช้” และ “ไม่น่าพอใจ” เพื่อที่ผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินว่าในแต่ละหัวข้อที่กล่าวถึงนั้น ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในระดับไหน ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ทำการประเมินตามวิธีนี้จะปรากฏดังภาพที่ 6.3

ชื่อ	ตำแหน่ง	วันที่				
วันที่เข้าทำงาน.....อยู่ในตำแหน่งตั้งแต่วันที่.....						
	ดีเลิศ	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่น่าพอใจ	
ปริมาณงาน :						
จำนวนชิ้นที่ทำได้ในสภาวะปกติ	⑤	4	3	2	1	5
คุณภาพงาน :						
ความถี่ถ้วน เรียบร้อย และถูกต้อง	5	④	3	2	1	4
ความรู้เกี่ยวกับงาน :						
ขอบเขตความรู้ในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน	5	4	③	2	1	3
ความร่วมมือ :						
ความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	③	2	1	3
ความเป็นที่พึงได้ :						
เป็นที่พึงได้ในแง่ของความซื่อตรงและความมีประสิทธิผล	5	4	③	2	1	3
ความเป็นผู้นำ :						
ความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	③	2	1	3
คะแนนรวม						<u>21</u>
ดีเลิศ	: 25-30 คะแนน					
ดีมาก	: 20-24 คะแนน					
ดี	: 15-19 คะแนน					
พอใช้	: 10-14 คะแนน					
ไม่น่าพอใจ	: 0-9 คะแนน					
	ผู้ประเมิน.....					
	ตำแหน่ง.....					

ภาพที่ 6.3 แบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีการ

จากภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่าในแบบฟอร์มได้กำหนดคะแนนของแต่ละระดับไว้ด้วย ในบางกรณีคะแนนของแต่ละระดับอาจจะกำหนดแยกไว้ต่างหากและไม่เขียนไว้ในแบบฟอร์ม ซึ่งกรณีนี้ฝ่ายงานบุคคลจะทำการรวมคะแนนกันที่หลัง และในบางกรณีทำยหัวข้อแต่ละข้อจะมีช่อง “ข้อคิดเห็น” วางไว้เพื่อให้ผู้ทำการประเมินเขียนแสดงเหตุผลสั้น ๆ ว่าทำไมจึงประเมินเช่นนั้นด้วย

ในการประเมินตามแบบฟอร์มดังตัวอย่างนี้ ผู้ทำการประเมินจะประเมินตามหัวข้อต่าง ๆ และเขียนวงกลมให้คะแนนตามระดับจาก “ดีเลิศ” จนถึง “ไม่น่าพอใจ” คะแนนที่ได้จากการประเมินในหัวข้อต่างๆ จะถูกนำมารวมกันเป็นคะแนนรวมที่ได้รับการประเมิน

ข้อดี ของวิธีการประเมินนี้ คือ

- (1) ง่ายในการทำความเข้าใจและง่ายในการใช้
- (2) สามารถเปรียบเทียบคะแนนของผู้ถูกประเมินได้เป็นจำนวนมากและสะดวก
- (3) ค่าใช้จ่ายในการสร้างแบบประเมินค่อนข้างต่ำ
- (4) ใช้เวลาน้อยในการพัฒนาและดำเนินการ
- (5) ได้ผลเชิงตัวเลขซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ได้ชัดเจน

ข้อจำกัด ของวิธีการประเมินนี้ คือ

(1) ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเท่ากันหมด เช่น “คุณภาพของงาน” จะมีความสำคัญเท่ากับ “ความเป็นผู้นำ” ในการทำงาน เพราะคะแนนสูงสุดที่ให้ไว้มีค่า 5 คะแนนเท่ากัน ในความเป็นจริงงานบางลักษณะอาจจะต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะอย่างหนึ่งมากกว่าอย่างอื่น ๆ

(2) ไม่สามารถให้ความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างคะแนนที่ใกล้เคียงกันได้ เช่น คะแนน 19 และ 21 ไม่แตกต่างกันมากพอที่จะบอกได้ว่า ผลงานของอีกคนหนึ่งได้เพียง “ดี” และอีกคนหนึ่งได้ “ดีมาก” ตามลำดับ

(3) คะแนนที่แสดงผลการปฏิบัติงานเป็นตัวเลखรวม หมายความว่า คะแนนที่ได้ต่ำในคุณลักษณะหนึ่ง อาจจะทำคะแนนที่ได้สูงอีกคุณลักษณะหนึ่งมาชดเชยได้

(4) ในทางปฏิบัติผู้ประเมินจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนค่อนข้างมาทางสูง

(5) มีแนวโน้มที่ผู้ทำการประเมินจะแปลความหมายของคำอธิบายเกณฑ์ต่าง ๆ ในแบบฟอร์มในความหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะมีประสบการณ์ความรู้และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

2. วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ สามารถจำแนกได้เป็น 2 วิธี คือ

2.1 วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weighted check list) เป็นวิธีการประเมินซึ่งช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการประเมินมาก ในวิธีนี้ผู้ประเมินจะไม่มีหน้าที่ในการประเมินหรือให้คะแนน แต่จะมีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างเดียว การทำการประเมินหรือให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานบุคคล

ในการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จะมีลักษณะเป็นการตอบคำถามตามรายการที่กำหนดไว้ในแบบประเมินเป็นหัวข้อเรื่องเรียงลำดับเป็นประโยคหรือข้อความต่าง ๆ ถ้าผู้ทำการประเมินเห็นว่าบุคคลที่ถูกประเมินมีบุคลิกตรงกับประโยคหรือข้อความนั้น ก็จะใส่เครื่องหมายในช่องคำตอบ “ใช่” ทำรายการนั้นในทางตรงกันข้ามถ้าเห็นว่าบุคคลมีบุคลิกไม่ตรงกับประโยคหรือข้อความที่กำหนดไว้ก็จะใส่เครื่องหมายในช่องคำตอบ “ไม่ใช่” ตอบคำถามเช่นนี้เรื่อยไปจนครบทุกคำถาม หลังจากนั้นฝ่ายบุคคลจะนำแบบฟอร์มที่

ผู้ทำการประเมินได้ตอบคำถามแล้วนี้ไปคิดคะแนน ตามที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนหน้าโดยกลุ่มผู้ชำนาญการและมีประสบการณ์ในงานนั้น ซึ่งได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ที่จัดเตรียมทำประโยคหรือข้อความต่าง ๆ พร้อมกับการกำหนดคะแนนสำหรับแต่ละประโยคหรือข้อความด้วย ด้วยวิธีนี้ผู้ที่ตอบคำถามจะไม่มีโอกาสได้รู้ว่าคะแนนที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการที่เป็นประโยคหรือข้อความนั้นมีค่าเป็นอย่างไร จึงช่วยลดภาระในการตัดสินใจตอบคำถามได้มาก เพราะสิ่งที่จะต้องตอบจะมีเพียงว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เท่านั้น ตัวอย่างของการประเมินแบบตรวจรายการ ดังภาพที่ 6.4 ถ้าจะดูจากภาพที่ 6.4 มีข้อนำสังเกตด้วยว่าข้อ 1 และ 3 เป็นข้อที่ใช้สำหรับตรวจสอบซึ่งกันและกัน ถ้าตอบข้อ 1 ว่า “ใช่” ข้อ 3 ก็จะต้องตอบว่า “ใช่” ด้วย

	ใช่	ไม่ใช่
1. มีระเบียบวินัยดี
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
3. ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด
4. มีประสิทธิภาพในการทำงาน
5. มีความเป็นผู้นำ

ภาพที่ 6.4 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักรายการ

2.2 วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Forced Choice) วิธีการนี้ช่วยลดความลำเอียงในการประเมินโดยการบังคับให้ผู้ทำการประเมินเลือกเฉพาะจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน กลุ่มข้อความนี้โดยปกติจะประกอบด้วยคำอธิบายหรือประโยค 4 ประโยค ซึ่ง 2 ประโยคจะเป็นคำอธิบายในคุณลักษณะที่ดี และอีก 2 ประโยคจะอธิบายในคุณลักษณะที่ไม่ดี จากกลุ่มข้อความนี้ผู้ทำการประเมินจะเลือกตอบ 2 ประโยค ประโยคหนึ่ง que เลือกออกมาจะมีคุณลักษณะตรงกับผู้ถูกเลือกมากที่สุด และอีกประโยคหนึ่ง que เลือกออกมาจะมีคุณลักษณะที่ไม่ตรงกับผู้ถูกเลือกที่สุด แล้วทำเครื่องหมายไว้ในช่องคำตอบตามที่เลือก ตัวอย่างกลุ่มข้อความตามวิธีประเมินแบบบังคับเลือก ซึ่งใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของนายทหาร ปรากฏดังภาพที่ 6.5

1. มีระเบียบวินัยไม่เคยทำอะไรข้ามขั้นตอน	-----
2. มีความรู้เกี่ยวกับความสามารถและข้อจำกัดของผู้ได้บังคับบัญชา	----- ✓
3. มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ	----- ✓
4. เสี่ยงพุดอยู่ในระดับค่อย	-----

ภาพที่ 6.5 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบบังคับเลือก

จากภาพที่ 6.5 จะเห็นได้ว่ามี 2 ประโยค (ประโยคที่ 1 และ 2) ซึ่งอธิบายตัวบุคคลในแง่คุณลักษณะที่ดี ส่วนอีก 2 ประโยค (ประโยคที่ 3 และ 4) จะอธิบายตัวบุคคลในคุณลักษณะที่ไม่ดี ในการให้คะแนนนั้นในด้านคุณลักษณะที่ดีจะมีประโยคเดียวเท่านั้นที่จะได้รับการให้คะแนนเป็นบวก ในกรณีนี้คือประโยค 2 ส่วนอีกประโยคหนึ่งนั้นถ้าผู้ประเมินได้ทำเครื่องหมายไว้ก็จะไม่ได้รับการให้คะแนน ในทำนองเดียวกันในด้านคุณลักษณะที่ไม่ดีก็จะมีประโยคเดียวที่จะได้รับการให้คะแนนเป็นลบ ในกรณีนี้คือประโยค 3 ส่วนอีกประโยคหนึ่งนั้นจะไม่ได้รับการให้คะแนน ประโยคที่ไม่ได้รับการให้คะแนนในกรณีตัวอย่างนี้คือประโยค 1 และ 4 เพราะความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของผู้ถูกประเมินน้อยกว่า ประโยค 2 และ 3 ด้วยการประเมินตามวิธีนี้ผู้ประเมินจะไม่ทราบว่าประโยคไหนจะได้รับการให้คะแนนหรือไม่ได้ ดังนั้นโดยนัยแห่งทฤษฎีการประเมินตามวิธีนี้จะช่วยป้องกันการเล่นพรรคพวก เพราะฝ่ายงานบุคคลจะเป็นผู้รวมคะแนน และรู้คะแนนคนเดียวเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติได้เคยมีผู้ประเมินซึ่งรู้วิธีที่จะนำเอาระบบพรรคพวกมาใช้กับวิธีการประเมินแบบนี้ได้ เช่น เมื่อต้องการจะประเมิน นาย ก. ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนก็จะทำการประเมินโดยยึดคุณลักษณะของนาย ข. ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีมากเป็นเกณฑ์ ดังนี้ นาย ก. ก็จะได้รับคะแนนอยู่ในระดับสูง แม้ผู้ทำการประเมินจะไม่ทราบคะแนนในแต่ละประโยคของกลุ่มข้อความที่ถูกบังคับให้เลือกก็สามารถทำได้ สำหรับข้อจำกัดของวิธีการประเมินแบบนี้ก็คือ ความยุ่งยากในการพัฒนาแบบฟอร์มและค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่จะต้องเสียในการจัดเตรียมคำอธิบายข้อความที่จะใช้เป็นคำถามให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ ดังนั้นการใช้วิธีการประเมินแบบนี้จึงนิยมใช้กันในการประเมินบุคลากรระดับต่ำหรือสูงกว่าเล็กน้อย เพราะจะสามารถสร้างแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเพื่อใช้สำหรับประเมินงานต่าง ๆ ในระบบนี้ได้

1. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์

วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident) ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อไม่ช้านานมานี้ เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปก่อกวนและพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพราะ

ผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ญาณของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปถกเถียงหรือแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเพื่อทำการปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

วิธีการก็คือ หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ เหตุการณ์สำคัญที่จะทำการบันทึกไว้ก็คือ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่จะเป็นผลทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หัวหน้างานจะบันทึกเหตุการณ์สำคัญซึ่งโดยทั่วไปเป็นเชิงลบไว้เป็นระยะๆ ดังภาพที่ 6.6

วันที่ 21 มกราคม นาย ก. ซึ่งเป็นพนักงานส่งสินค้า ไม่สามารถนำส่งสินค้าได้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ
วันที่ 31 พฤษภาคม นาย ก. นำเช็คจ่ายเงินจากลูกค้ามาส่งให้ฝ่ายบัญชีช้าไป 3 วัน
วันที่ 30 กันยายน นาย ก. ไม่ได้ไปพบลูกค้าตามที่นัดไว้

ภาพที่ 6.6 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤต

จากภาพที่ 6.6 สามารถที่จะอ้างเหตุผลที่ประเมินการปฏิบัติงานของนาย ก. ว่า “เชื่อถือไม่ได้” โดยใช้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ๆ ที่ได้รวบรวมเป็นหลักฐานไว้มาอ้าง โดยไม่ต้องเสียเวลาถกเถียงเกี่ยวกับวิจารณ์ญาณของตนเอง

ข้อดี

- (1) หัวหน้างานมีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมาอ้าง
- (2) เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน
- (3) ผู้ถูกประเมินได้รับทราบว่ามาตรฐานของงานคืออะไร จากการได้ถกเถียงพูดคุยกัน

ข้อจำกัด

- (1) หัวหน้างานจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันหรืออย่างน้อยทุกอาทิตย์ ทำให้เป็นภาระมากโดยเฉพาะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของบุคคลหลายคน
- (2) การให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคคลผู้ถูกประเมินอาจจะช้าไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพเพราะหัวหน้างานต้องรอจนถึงเวลาที่จะทำการประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้บุคคลนั้น ๆ ทราบเพื่อการปรับปรุง

2. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ BARS) เป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นในปี 1963 เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องบางประการของวิธีการประเมินแบบกราฟ ในวิธีการแบบ BARS นี้ ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดีจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้เคยปฏิบัติงานเองและหรือหัวหน้างานจะเขียนข้อความหรือคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นทั้งการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี หลังจากนั้นผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบุคคลจะนำคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวเหล่านี้มาจัดเป็นกลุ่มหรือเป็นประเภทประมาณ 5-10 ประเภท เช่น อาจจัดแยกประเภทของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ เป็น 5 ประเภทคือ

- (1) ความรอบรู้และวิจารณ์ญาณ
- (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- (3) ทักษะด้านการปฏิบัติงาน
- (4) ความสามารถด้านผู้นำ
- (5) ความรับผิดชอบที่มีต่องาน

หลังจากจัดแยกประเภทแล้ว จะมีกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้คุ้นเคยกับงานนี้เป็นอย่างดี เป็นผู้ทำการจัดพฤติกรรมสำคัญต่าง ๆ ซึ่งได้จัดไว้แล้วโดยผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลตามที่กล่าวข้างต้นเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น และบุคคลกลุ่มเดียวกันนี้จะเป็นผู้ที่กำหนดคะแนนสำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ ในแต่ละประเภท โดยแบ่งคะแนนตั้งแต่ 1-9 ออกเป็นระดับต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงระดับการปฏิบัติงานว่าอยู่ในเกณฑ์ไม่ดีหรือต่ำ อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยและอยู่ในเกณฑ์ดีหรือสูง ดังภาพที่ 6.7 ซึ่งแสดงตัวอย่างของวิธีการประเมินแบบ BARS เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรอบรู้และวิจารณ์ญาณแต่เพียงส่วนเดียวของพัสดิเว็อนจำ

ความรอบรู้และวิจารณ์ญาณ

คะแนนสูง (7 – 9)	9	● รู้จักนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญหาในภาวะฉุกเฉิน
	8	● พยายามที่จะดำเนินมาตรการป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน
คะแนนเฉลี่ย (4 – 6)	7	● ให้ความยุติธรรมกับผู้ที่ได้รับโทษโดยเสมอภาค
	6	● ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ใช้บังคับอยู่
	5	● ไม่รู้จักปรับวิธีการแก้ปัญหา นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้
คะแนนต่ำ (1 – 3)	4	● ไม่สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	3	● หลีกเลี่ยงภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ
	2	● มีการปฏิบัติงานเชิงซ้ำในภาวะฉุกเฉิน
	1	● ไม่รายงานเหตุการณ์หรือการเบี่ยงเบนที่สำคัญที่เกิดขึ้นต่อหัวหน้างาน

ภาพที่ 6.7 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบ BARS

ข้อดี

(1) มีความถูกต้องสูง เนื่องจากกลุ่มบุคคลผู้รู้จักและคุ้นเคยกับงานนั้นเป็นอย่างดีเป็นผู้กำหนดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจริง ๆ และเป็นผู้กำหนดคะแนนที่เหมาะสมสำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ

(2) เป็นที่ยอมรับโดยผู้ทำการประเมิน เพราะได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการกำหนดตามข้อ (1) ตั้งแต่นั้น ด้วย

(3) ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ การใช้เหตุการณ์สำคัญ ๆ มาเป็นเครื่องมือในการประเมินนั้น เป็นประโยชน์ในแง่ที่สามารถใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมินได้อย่างชัดเจน

(4) ประเภทของคำบรรยายที่นำมาใช้ประเมินจะเป็นอิสระต่อกัน การที่ได้มีการจัดกลุ่มของคำบรรยายเป็นประเภท ๆ ทำให้แต่ละประเภทของคำบรรยายมีความเป็นอิสระจากกัน กล่าวคือ ช่วยลดแนวโน้มซึ่งผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินในประเภทหนึ่งสูงและประเภทอื่น ๆ สูงตามกันไปด้วย

(5) มาตรฐานที่ชัดเจน การใช้เหตุการณ์สำคัญ ๆ มาแสดงเพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติไหนควรจะจัดอยู่ในระดับคะแนนที่ต่ำหรือสูง ทำให้เห็นมาตรฐานที่ชัดเจน

ข้อจำกัด

(1) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อที่จะกำหนดพฤติกรรมต่าง ๆ และกำหนดระดับคะแนนไว้สำหรับลักษณะงานแต่ละงาน

(2) การกำหนดพฤติกรรมในวิธีนี้ เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง ไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ๆ ดังนั้นผู้ถูกประเมินอาจจะปฏิเสธว่าไม่ได้เป็นดังที่ผู้ทำการประเมินว่าไว้ก็ได้

(3) วิธีนี้เน้นการประเมินที่วิธีการไม่ใช่ผลงาน ดังนั้นอาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไปเน้นให้คะแนนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานมากจนลืมถึงผลที่จะได้รับจริง

3. วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบ BOS

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบ BOS (Behavioral Observation Scale) เป็นวิธีการประเมินซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Latham และกลุ่มเพื่อน การประเมินในวิธีนี้จะคล้ายกับวิธีแบบ BARS คือ จะมีการกำหนดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นเพื่อใช้ระบบพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงานที่ทำ ข้อแตกต่างที่สำคัญของวิธี BOS ซึ่งมีความต่างไปจากวิธีแบบ BARS ก็คือ แทนที่จะพยายามระบุถึงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในระหว่างช่วงการประเมินแต่จะใช้การระบุความถี่ของพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินแทนตามพฤติกรรมที่ BOS กำหนดขึ้นซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่วิกฤต ตัวอย่างของวิธีการประเมินแบบ BOS ปรากฏดังภาพที่ 6.8

ความถูกต้องของการจัดทำรายงานต้นทุนของโครงการ XYZ						
ไม่ถูกต้อง						ถูกต้อง
เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	เกือบทุกครั้ง
การปฏิบัติเกี่ยวกับการประหยัดค่าพลังงานในการบริหารโครงการ XYZ						
ไม่ถือปฏิบัติ						ถือปฏิบัติ
เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	เกือบทุกครั้ง
การจัดเวลาในการให้คำปรึกษากับทีมงานโครงการเมื่อเกิดความจำเป็น						
ไม่มีเวลา						จัดเวลาไว้
เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	เกือบทุกครั้ง
การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานของโครงการที่ยุติธรรมและเท่าเทียม						
ไม่มีการกำหนด						มีการกำหนด
เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	เกือบทุกครั้ง

ภาพที่ 6.8 วิธีการประเมินแบบ BOS

จากภาพจะเห็นว่า มีการกำหนดพฤติกรรมวิกฤตไว้ 4 ข้อเพื่อใช้ในการประเมินผู้ถูกประเมิน โดยเฉพาะ ภาพตัวอย่างจะเป็นส่วนหนึ่งของแบบฟอร์ม BOS ซึ่งใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานผลิต โดยทั่วไปในแบบฟอร์มประเมินแบบ BOS จะปรากฏพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมินประมาณ 25 หัวข้อ แต่ละข้อมีคะแนนสูงสุด(5) และต่ำสุด(1) คะแนนตามลำดับ คะแนนสูงสุดจะอยู่ที่ 125 และต่ำสุดที่ 25 คะแนน ผู้ถูกประเมินที่ได้รับคะแนนสูงกว่า 115 ถือว่ามีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม

ส่วนผู้ที่ได้รับคะแนนในระดับ 25 ถึง 34 คะแนน ถือว่าการปฏิบัติงานแย่มาก การกำหนดชั้นคะแนนซึ่งถือว่าดีหรือแย่มากอาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่เงื่อนไขของงานในองค์การแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามวิธีวิธีการแบบ BOS ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นใช้แทนวิธีแบบกราฟ ซึ่งไม่สามารถพิสูจน์ให้เห็นชัดเจนและยอมรับกันในวงกว้างได้ ทั้งยังมีข้อจำกัดที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาค่อนข้างมากเพื่อที่จะสามารถนำวิธีการนี้ไปใช้ปฏิบัติจริง

4. วิธีการประเมินแบบเขียนรายงาน

วิธีการประเมินแบบเขียนรายงาน (Essay Appraisal) นี้เป็นวิธีแบบง่าย ๆ ซึ่งผู้ทำการประเมินจะเขียนรายงานคำบรรยายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในแง่ของจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาในอนาคต ฯลฯ การประเมินการปฏิบัติงานโดยวิธีเขียนคำบรรยายใช้กันมากในงานระดับที่เป็นวิชาชีพ และงานระดับบริหาร สมมติฐานของการประเมินตามวิธีนี้ คือ การประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็นด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรโดยผู้ประเมินที่รู้จักผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดีจะให้ผลเหมือนหรือเท่ากับการประเมินด้วยวิธีที่เป็นทางการและสลับซับซ้อนที่ใช้กันอยู่

ข้อดี

- (1) หัวหน้างานได้รับความเป็นอิสระในการเขียนคำบรรยายตามที่ตนคิดเห็นได้เต็มที่
- (2) ไม่ต้องใช้แบบฟอร์มที่ซับซ้อนหรือการฝึกอบรมแบบเข้ม เพื่อทำการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) ให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงและต่อการใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ และต่อความเข้าใจของผู้ถูกประเมิน

ข้อจำกัด

- (1) ความยาวและเนื้อหาของข้อความบรรยายที่หัวหน้างานเขียนประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะแตกต่างกันมากจนไม่สามารถจะนำผลมาเปรียบเทียบกันได้
- (2) ในการเขียนคำบรรยายนั้น ถ้าผู้ทำการประเมินไม่ถนัดทางด้านการใช้ภาษาหรือถ้อยคำแล้วอาจจะเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายในการตีความ
- (3) หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะต้องมีเวลามาก เพื่อการสังเกตและวิเคราะห์ รวมทั้งการเขียนคำบรรยายพฤติกรรมที่พบเห็นได้ถูกต้อง
- (4) เป็นการให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลายคนได้อย่างชัดเจน

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.2.1

วิธีการประเมินที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับหลายอย่างกว้างขวางคือวิธีใดให้เหตุผลประกอบ

เรื่องที่ 6.2.2

วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล

วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล (Employee Comparison) เป็นวิธีการประเมินที่ใช้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายคน ที่ทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งไม่อาจจะใช้วิธีการประเมินแบบกราฟมาประเมินได้ เพราะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานจะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการประเมินที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างนี้ได้ วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลอาจแบ่งออกได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีเรียงลำดับ

ในวิธีการเรียงลำดับ (Ranking Method) นี้ โดยทั่วไปผู้ทำการประเมินจะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยใช้เกณฑ์ที่มีลักษณะรวม ๆ เช่น ใช้เกณฑ์ “คุณค่าของบุคคล” ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของคุณค่าต่อองค์กร มาเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ วิธีการอาจเป็นแบบง่าย ๆ โดยให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อยจนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุดหรือใช้วิธีการเรียงลำดับแบบ “alternative ranking” ซึ่งผู้ทำการประเมินจะคัดเลือกผู้ที่มีผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจะเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และต่ำเป็นลำดับสูงขึ้นมา สลับกันเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง วิธีการโดยละเอียดก็คือ ผู้ทำการประเมินจะเขียนรายชื่อผู้ถูกประเมินไว้บนแผ่นกระดาษเปล่าทางด้านซ้ายโดยไม่ต้องเรียงลำดับ หลังจากนั้นก็เลือกรายชื่อผู้ที่มีผลงานดีที่สุด โดยขีดเส้นใต้ชื่อบุคคลที่เลือกในรายชื่อนั้นออก และเขียนชื่อไว้ในตอนบนทางด้านขวาของกระดาษ ต่อไปจะเลือกผู้ที่มีผลงานต่ำที่สุด ขีดเส้นใต้ชื่อบุคคลในรายชื่อออก แล้วเขียนชื่อไว้ในตอนล่างทางด้านขวาของแผ่นกระดาษ ต่อไปเลือกรายชื่อผู้ที่มีผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดจากรายชื่อที่เหลืออยู่ ขีดเส้นใต้ชื่อที่เลือกในรายชื่อนั้นออกแล้วเขียนชื่อบุคคลที่ดีที่สุดที่ได้รับเลือกครั้งใหม่ไว้ใต้ชื่อบุคคลที่ดีที่สุดที่ได้รับเลือกครั้งแรก สำหรับบุคคลที่ต่ำที่สุดให้เขียนชื่อไว้เหนือชื่อบุคคลที่ต่ำที่สุดที่ได้รับเลือกครั้งแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนหมดชื่อในรายชื่อที่เขียนไว้ทางด้านซ้าย ดังภาพที่ 6.9

รายชื่อ	
นาย ก	นาย จ
นาย ข	ดีที่สุด
นาย ค	นาย ช
นาย ง	ดีที่สุดรองจากนาย จ
นาย ฉ	นาย ญ
นาย ฒ	ดีที่สุดรองจากนาย ข
นาย ห	นาย ฎ
	ต่ำที่สุดถัดจากนาย ค
	นาย ด
	ต่ำที่สุดถัดจากนาย ค
	นาย ค
	ต่ำที่สุด

ภาพที่ 6.9 ตัวอย่างวิธีการประเมินวิธีเรียงลำดับ

2. วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ

วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ(Paired Comparison Method)เป็นวิธีการที่ช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง วิธีการคือ ผู้ทำการประเมินเขียนรายชื่อผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษเปล่าทางด้านซ้าย เช่น ถ้ามี 5 คนชื่อ “A” “B” “C” “D” และ “E” ให้เขียนรายชื่อทั้ง 5 ไว้ดังภาพที่ 6.10 หลังจากนั้นจะทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น “คุณภาพของงาน” หรือ “ความเป็นที่เชื่อถือได้” ฯลฯ ในการเปรียบเทียบนั้น นาย A จะถูกเปรียบเทียบกับ นาย B นาย C นาย D และ นาย E (AB, AC, AD, AE) นาย B จะถูกเปรียบเทียบกับนาย C นาย D และ นาย E (BC, BD, BE) นาย C จะถูกเปรียบเทียบกับนาย D และนาย E (CD, CE) และนาย D จะถูกเปรียบเทียบกับนาย E (DE) รวมทั้งหมดจะมีการเปรียบเทียบทีละคู่จำนวน 10 ครั้ง ในการคำนวณหาจำนวนครั้งที่จะต้องทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ กรณีที่มีบุคคลเป็นจำนวนมาก อาจจะต้องใช้สูตร ดังนี้

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

โดย N คือจำนวนบุคคลทั้งหมดที่จะต้องทำการเปรียบเทียบ ในกรณีของตัวอย่างที่กล่าวถึงมีบุคคล 5 คน ที่จะต้องเปรียบเทียบ ถ้านำมาแทนค่าในสูตรก็จะหาจำนวนครั้งที่จะต้องเปรียบเทียบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จำนวนครั้งของการเปรียบเทียบ} &= \frac{5(5-1)}{2} \\ &= 10 \text{ ครั้ง} \end{aligned}$$

ในการเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ นั้น ถ้าบุคคลหนึ่งดีกว่าอีกบุคคลหนึ่งให้ขีดเครื่องหมาย (✓) ข้างชื่อของบุคคลที่ดีกว่าไว้ทางด้านขวา ดังตัวอย่างในภาพที่ 6.10

วิธีการ

เปรียบเทียบ A กับ B ได้ผล	A	ดีกว่า
เปรียบเทียบ A กับ C ได้ผล	A	ดีกว่า
เปรียบเทียบ A กับ D ได้ผล	D	ดีกว่า
เปรียบเทียบ A กับ E ได้ผล	A	ดีกว่า
เปรียบเทียบ B กับ C ได้ผล	B	ดีกว่า
เปรียบเทียบ B กับ D ได้ผล	D	ดีกว่า
เปรียบเทียบ B กับ E ได้ผล	E	ดีกว่า
เปรียบเทียบ C กับ D ได้ผล	D	ดีกว่า
เปรียบเทียบ C กับ E ได้ผล	E	ดีกว่า
เปรียบเทียบ D กับ E ได้ผล	D	ดีกว่า

รายชื่อ				
นาย A	✓	✓	✓	
นาย B	✓			
นาย C				
นาย D	✓	✓	✓	✓
นาย E	✓	✓		

ภาพที่ 6.10 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ

จากภาพที่ 6.10 การจัดลำดับผู้ที่ดีที่สุดจนถึงแย่ที่สุดทำได้โดยการดูที่เครื่องหมาย (✓) ผู้ที่ได้รับเครื่องหมายมากที่สุดคือผู้ที่ดีที่สุด ผู้ที่ไม่ได้รับเครื่องหมายเลยคือผู้ที่ย่ำแย่ที่สุด ซึ่งปรากฏผลดังนี้

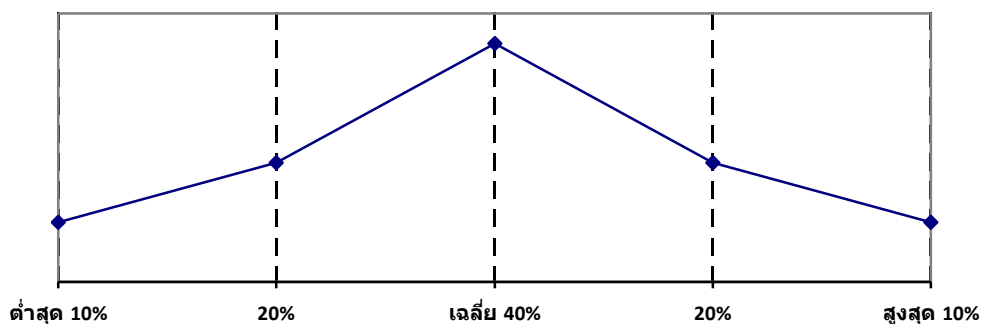
- ลำดับที่ 1 นาย D
- ลำดับที่ 2 นาย A
- ลำดับที่ 3 นาย E

ลำดับที่ 4 นาย B

ลำดับที่ 5 นาย C

3. วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม

วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) มีลักษณะเช่นเดียวกับการให้เกรดตามเส้นโค้ง (Grading on a Curve) ที่เป็นที่รู้จักกันดี วิธีการคือ ผู้ทำการประเมินจะจัดลำดับผู้ถูกประเมินแยกเป็นกลุ่มแทนที่จะจัดลำดับตามคะแนนที่ได้รับดังเช่น 2 วิธีแรกที่กำลังกล่าวถึง การจัดกลุ่มของผู้ถูกประเมินจะจัดแยกตามหลักของวิชาสถิติเกี่ยวกับการกระจายแบบปกติ (normal distribution) กล่าวคือ จำนวน 10 เปอร์เซนต์ ของผู้ถูกประเมินจะถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้ที่มีความสามารถสูงสุด จำนวน 20 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มที่มีความสามารถสูงรองมา จำนวน 40 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มเฉลี่ย จำนวน 20 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยและจำนวนอีก 10 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำที่สุด โดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตามวิธีนี้จะมีลักษณะรวม ๆ มากกว่าที่จะแยกย่อยเป็นปัจจัยต่าง ๆ วิธีการประเมินตามวิธีนี้มีข้อดีคือ ช่วยลดความลำเอียงในส่วนของผู้ประเมิน เพราะมีการกำหนดอัตราร้อยละไว้สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถประเมินออกนอกกรอบที่วางไว้ได้ อีกประการหนึ่ง วิธีนี้สามารถนำมาปฏิบัติได้ง่าย ผู้ทำการประเมินเพียงแต่เขียนชื่อผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษแผ่นละคน หลังจากนั้นก็ถามตนเองว่าบุคคลกรผู้นั้นควรจัดอยู่ในกลุ่มใด และจัดวางแผ่นกระดาษนั้นตามกลุ่มที่เหมาะสม ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การมีสมมติฐานที่ว่า ทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มนักบริหาร นักวิชาการ และกรรมการ ฯลฯ มีการกระจายที่เหมือนกัน ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินโดยเฉพาะในกรณีที่อยู่ในกลุ่มนั้น ๆ มีคนอยู่ไม่กี่คน เพราะจะต้องมีบางคนที่จะถูกจัดไว้ในกลุ่มที่ต่ำกว่าผู้นั้นจะมีผลงานในเกณฑ์ดีแต่ไม่เท่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มลักษณะการกระจายแบบปกติแสดงได้ดังภาพที่ 6.11



ภาพที่ 6.11 ตัวอย่างการประเมินแบบกระจายเป็นกลุ่ม

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.2.2

จงอธิบายวิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคลวิธีใดให้ผลในด้านความถูกต้องและสะดวกมากที่สุด

เรื่องที่ 6.2.3

วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์

วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์(Management By Objective : MBO) เป็นวิธีการประเมินซึ่งกำลังเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน ในวิธีการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดจะมีลักษณะที่เป็นตัวเลขชัดเจน มีขอบเขตระยะเวลาในช่วงสั้น ๆ และสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ ดังตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย “เพิ่มผลผลิต 5 เปอร์เซ็นต์ ในเวลา 1 ปี” จากเป้าหมายนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการวางแผนดำเนินงานโดยความร่วมมือของหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อสิ้นกำหนดเวลาตามที่ระบุในเป้าหมาย หัวหน้างานก็จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดนั้นเป็นมาตรฐานในการวัดว่าบรรลุตามที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ด้วยวิธีนี้จะเห็นได้ว่าการวัดผลงานมากกว่าที่จะวัดบุคลิกภาพส่วนบุคคลตามที่กำกับในวิธีการประเมินแบบดั้งเดิม ตัวอย่างแบบฟอร์มของการประเมินแบบ MBO แบบง่าย ๆ ดังแสดงในภาพที่ 6.12

กระบวนการในวิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดงานที่สำคัญ ๆ ที่จะประเมินและกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจำนวนจำกัดที่ต้องการบรรลุ
2. ทั้งสองฝ่ายร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถทำได้ มีความท้าทายและมีความชัดเจน
3. ผู้บังคับบัญชาโดยการหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะกำหนดเกณฑ์หรือมาตรวัดเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์
4. ทั้งสองฝ่ายทำความเข้าใจถึงระยะเวลาที่จะทำการประเมินว่าควรมีระยะห่างเท่าใดมีจำนวนกี่ครั้งใน 1 ปี และหากมีความจำเป็นในการปรับแก้วัตถุประสงค์ในชั้นเริ่มแรกก็จะทำในชั้นนี้ร่วมกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินต่อไป
5. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและการประชุมร่วมเพื่ออภิปรายผลและให้คำแนะนำปรึกษา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับรอบการประเมินต่อไป โดยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา โดยยึดแนวทางของวัตถุประสงค์ที่คาดหวังในอนาคต
7. ความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการฝึกอบรมในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์
8. การใช้วัตถุประสงค์เป็นตัววัดบางครั้งอาจทำให้เกิดความท้อถอยแทนที่จะเป็นการกระตุ้นจิตใจให้มีการปฏิบัติงานที่ดี

บริษัท XYZ	
ชื่อ	
แผนก	
ผลการปฏิบัติงาน	ดีเยี่ยม <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่น่าพอใจ <input type="checkbox"/>
รายละเอียดงาน	
ความสำเร็จหลังจากการประเมินครั้งที่แล้ว	
เป้าหมาย	
ความสนใจด้านการพัฒนาอาชีพ	
จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน	
การบรรจุทดแทน / จุดหมายของตำแหน่ง	

ภาพที่ 6.12 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการประเมินแบบ MBO เปรียบเทียบกับวิธีการประเมินแบบเก่า

ข้อดี

1. มีมาตรฐานที่ชัดเจน ผู้ถูกประเมินรู้ว่าเป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับหัวหน้างานจะถูกนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดว่าตนเองได้ทำสำเร็จหรือไม่
2. เน้นอนาคต การประเมินแบบ MBO เป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคตติดกับวิธีแบบเก่าที่เน้นอดีต ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสภาวะเปลี่ยนไป
3. เปลี่ยนบทบาทของผู้ทำการประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเองเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถ หรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง
2. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเน้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็น “ปริมาณ” อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงด้านอื่น ๆ ที่จะต้องทำควบคู่ไปด้วย เช่น “คุณภาพ”

3. หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะทำการประเมินตามวิธีนี้ได้โดยมีประสิทธิภาพ อันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก
4. มีงานเชิงธุรการเพิ่มขึ้นมาก
5. อาจไปเน้นที่เป้าหมายระยะสั้นมากเกินไป
6. อาจมีการกำหนดเป้าหมายที่หลากหลายมากจนเกิดความสับสนขึ้นได้

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.2.3

จงอธิบายและให้เหตุผลที่ การประเมินตามวิธีเน้นวัตถุประสงค์จึงเป็นที่นิยมแพร่หลาย

เรื่องที่ 6.2.4

วิธีการประเมินแบบอื่น

1. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม

วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม(Field Review)นี้จะใช้เป็นส่วนเพิ่มของวิธีการประเมินแบบอื่น ๆ ไปหรือในกรณีที่สงสัยว่าจะมีการลำเอียง หรือในกรณีที่วิธีการประเมินวิธีหนึ่งกับอีกวิธีหนึ่งให้ผลประเมินต่างกันก็จะใช้วิธีการตามวิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติมมาเสริมวิธีอื่น ๆ ที่ใช้อยู่ วิธีการก็คือ บุคลากรจากฝ่ายงานบุคคลจะประชุมร่วมกันกับกลุ่มผู้ทำการประเมินหรือหัวหน้างานจากงานต่าง ๆ และพิจารณาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนร่วมกันกับหัวหน้างานเหล่านั้น เพื่อที่จะหาว่าในการทำการประเมินนั้นแต่ละคนมีความคิดที่ไม่เหมือนกันในเรื่องอะไร จะได้ช่วยให้ความกระจ่างเพื่อให้ทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกัน และเพื่อให้ทุกคนมองมาตรฐานในลักษณะที่เหมือน ๆ กัน การใช้วิจารณ์ของกันและกันนี้ให้ความเป็นธรรมและความถูกต้องมากกว่าการให้ผู้ประเมินแต่ละคนทำการประเมินกันโดยลำพัง นอกจากนี้ยังจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้รับทราบถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในการประเมินของฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ กระบวนการนี้สิ้นเปลืองเวลามาก

2. วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมิน

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีศูนย์การประเมิน(Assessment Center)เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพของบุคลากรว่าจะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีนี้ บุคลากรซึ่งเป็นที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่ร่วมกันประมาณ 2 – 3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริง ๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำ ในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำโดยเอกเทศหรืออาจจะให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม จากนั้นจะมีกลุ่มบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรอบรู้หรือมีประสบการณ์เคยทำงานนั้นมาก่อนมาคอยสังเกตการปฏิบัติงานของแต่ละคน กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้จะทำการพิจารณาร่วมกันเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง การคัดเลือกนี้บางครั้งจะใช้วิธีจับคู่เปรียบเทียบกัน หรือวิธีการจัดลำดับ ทำให้สามารถช่วยลดการใช้วิจารณ์ของกันและกันของผู้ทำการคัดเลือกได้บ้าง

ข้อดี

(1) สามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน และบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าวิธีการคัดเลือกวิธีอื่น ๆ

(2) บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีชื่อ จะมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่า ๆ กับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงดีกว่า ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีในการทำงานทั่วทั้งองค์การ

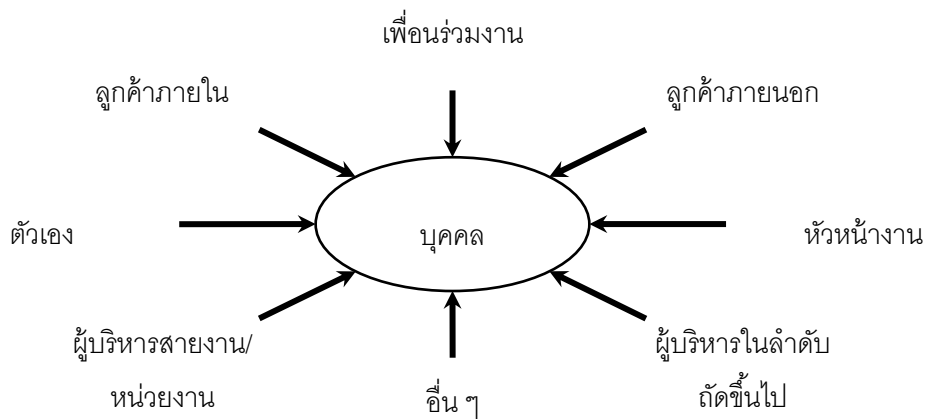
ข้อจำกัด คือ สิ้นเปลืองเวลา

2. วิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา

เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ที่เน้นวัดผลงานตามความสามารถ (Competence) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร โดยเปลี่ยนจากความสนใจที่เน้นการวัดผลจากงาน (Job) มาวัดที่ความสามารถโดยโมเดลที่ใช้วัดความสามารถนั้นอาจนำข้อมูลจากการวิจัยเกี่ยวกับอุดมคติหลักของบริษัทชั้นนำของโลกมาใช้วัดซึ่งมีการระบบความสามารถที่ต้องการดังนี้ นวัตกรรม คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การริเริ่มและเติบโตของแต่ละบุคคล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงใหม่ด้วยตัวเอง ความซื่อสัตย์ หรืออาจจะพัฒนาขึ้นเองเป็น The “One-Size-Fits-All” Competency Model ซึ่งควรรวมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การสื่อสารข้อความ การใช้ทรัพยากร การตัดสินใจ ความพึงพอใจของลูกค้า สมรรถนะด้านเทคนิควิชาชีพ การใช้การประเมินผลงานระบบ 360 องศา จะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของธุรกิจที่มุ่งสู่ “ความสามารถหลักของธุรกิจ” โดยระบบ 360 องศา เป็นส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าพนักงานหรือผู้บริหารของธุรกิจนั้น ๆ มีการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจได้มากหรือน้อยเพียงใด

การประเมินความสามารถส่วนบุคคลในมิติเกี่ยวกับลูกค้า อาจประเมินในด้าน การสื่อสารกับลูกค้า การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และหรือ ความรู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เป็นต้น การประเมินในมิติการทำงานเป็นทีม อาจประเมินในด้านการใช้กลุ่มสร้างงานที่มีคุณภาพสูงและความรับผิดชอบในผลงาน การใช้ทรัพยากรและปัจจัยนำเข้าของกลุ่มได้อย่างคุ้มค่า เป็นต้น สำหรับการประเมินด้านการสื่อสาร อาจประเมินในด้าน การพูดได้อย่างชัดเจน ความสามารถในการเข้าใจ และหรือความตั้งใจฟังผู้อื่นพูด เป็นต้น

2.1 กรอบวิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา ระบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินที่ต้องการใช้แหล่งสารสนเทศรอบมิติ (multisource) ดังภาพที่ 6.13



ภาพที่ 6.13 แหล่งสารสนเทศรอบมิติที่ใช้ประเมินระบบ 360 องศา

จากภาพสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินผลงาน 1 องศา เป็นลักษณะของการประเมินตนเองหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งข้อมูลอาจนำมาเปรียบเทียบกันได้และเป็นผลข้อมูลที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และมีความใกล้เคียงความจริงมาก

2. การประเมิน 90 องศา เป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นในส่วนของผู้บังคับบัญชาในสายงานหรือของหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าหัวหน้างาน มาพิจารณาประกอบด้วย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลในส่วนของความสามารถของผู้ถูกประเมินว่าจะสอดคล้องกับความสามารถหลักซึ่งองค์กรกำลังพัฒนาดำเนินไปสูงหรือไม่

3. การประเมินผลงาน 180 องศา เป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานเข้ามาพิจารณาด้วย และได้รับการยอมรับสูงสำหรับเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การประเมิน 360 องศา จะเป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งสารสนเทศต่าง ๆ ที่สามารถระบุถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก ผู้ใต้บังคับบัญชา และหรือสมาชิกของทีมงาน เป็นต้น

2.2 วัตถุประสงค์ของระบบ 360 องศา สามารถจำแนกเป็นข้อ ๆ ดังนี้

- (1) การวัดผลงานที่ถูกต้องและการวัดตามความสามารถ
- (2) จำแนกความแตกต่างในทักษะการจัดการได้
- (3) เป็นระบบการประเมินที่ยุติธรรมและเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์
- (4) เป็นระบบการประเมินที่ช่วยด้านการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

(5) เป็นเครื่องมือสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และกำหนดพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

(6) เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม การบริการลูกค้า นวัตกรรม คุณภาพ การกระจายอำนาจตัดสินใจ และการสร้างองค์กรอัจฉริยะ

4. การประเมินตามสมรรถนะ

การประเมินตามสมรรถนะ (Competencies appraisal) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของตำแหน่งของบุคคล สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่ฝังลึกและดำรงอยู่ยาวนานในตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงของงานหรือสถานการณ์หรือที่ดีเด่นกว่าผู้อื่น โดยคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพและลักษณะนิสัยและแรงขับภายใน (ธนชัย ยมจินดา, 2554) ปัจจุบันองค์กรที่มีการจัดการที่ทันสมัยนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการกำหนดตัวแบบสมรรถนะขององค์กรขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจอย่างถูกต้องว่าสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับองค์กรในการดำเนินภารกิจอย่างมีผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร ในด้านสมรรถนะของบุคลากรแต่ละสายงานอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลักขององค์กร เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กร 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร โดยเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามหน้าที่งานและตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ 3) สมรรถนะตามหน้าที่งาน เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะที่บุคลากรแต่ละสายวิชาชีพต้องมีเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ เหตุผลที่องค์กรใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดตัวแบบสมรรถนะขึ้นเพราะมีหลักฐานเชิงประจักษ์ให้เห็นชัดว่าการพัฒนาบุคลากรตามตัวแบบสมรรถนะจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงกว่าโดยสามารถแสดงเป็นสมการได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สมรรถนะ} &= \text{ทักษะ} + \text{ความรู้} + \text{ลักษณะนิสัย} + \text{ความคิดความเชื่อ} + \text{แรงขับภายใน} \\ &= \text{ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า (superior performance)} \end{aligned}$$

ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรขั้นแรกผู้บริหารหน่วยงานต่างๆขององค์กรร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินหรือสมรรถนะของตำแหน่งงานต่างๆ คำนวณน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ ระดับคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานและความหมายของแต่ละระดับและค่าคะแนนคาดหวังซึ่งเป็นระดับคะแนนการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่องค์กรกำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ระดับคะแนนการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันทั่วไปจะมี 5 ระดับด้วยกัน โดยมีความหมายดังนี้

ระดับ	ผลงาน	ความหมาย
5	ดีเด่น	ผลงานดีเด่นสูงกว่าเป้าหมายมาก
4	ดีมาก	ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย
3	ดี	ผลงานบรรลุเป้าหมาย
2	พอใช้/ปรับปรุง	ผลงานบรรลุเป้าหมายบางส่วน
1	ต้องปรับปรุงอย่างมาก	ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย

ส่วนระดับคะแนนคาดหวัง เป็นระดับคะแนนการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดให้พนักงานแต่ละตำแหน่งต้องทำงานให้บรรลุ โดยระดับคะแนนคาดหวัง ถูกกำหนดให้มีความแตกต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานตัวชี้วัดสมรรถนะ

ประจำปี พ.ศ.25.....

ช่วงเวลาประเมิน

กลางปี

ปลายปี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน

ชื่อ-นามสกุล.....รหัส.....วันเริ่มงาน.....

ตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แผนกที่สังกัด.....

ผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....

อายุงานที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง.....ปี

ส่วนที่ 2 การวัดผลสัมฤทธิ์งานตามตัวชี้วัดสมรรถนะ

สมรรถนะที่ทำการประเมิน	คะแนนคาดหวัง (1)	ผลการประเมิน (2)	คะแนนที่ได้ (1)X(2) (3)	ค่าน้ำหนัก % (4)	คะแนนจริง
<u>สมรรถนะหลัก</u> 40%					
1.การบริการที่ดี	4	4	16	40	
2.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4	4	16		
3.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	20		
4.การทำงานเป็นทีม	4	5	20		
5.การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ	5	5	25		

สมรรถนะที่ทำการประเมิน	คะแนน คาดหวัง (1)	ผลการ ประเมิน (2)	คะแนนที่ได้ (1)X(2) (3)	ค่าน้ำหนัก % (4)	คะแนนจริง
จริยธรรม					
รวม			97	40	.38.8
<u>สมรรถนะด้านการบริหาร 30%</u>					
1.การให้คำปรึกษา					
1.1 ลักษณะการรับฟังผู้อื่น					
1.2 การกระตุ้นผู้อื่นคิด แก้ไขปัญหาด้วย ตัวเอง					
1.3 การติดตามผลการให้คำปรึกษา					
2.การประสานงาน					
2.1 การเตรียมการเพื่อการสื่อสารกับบุคคลอื่น					
3.มนุษยสัมพันธ์					
4.การวางแผนกลยุทธ์					
5.การควบคุมอารมณ์					
รวม			xx	30	xxx
<u>สมรรถนะตามหน้าที่งาน 30%</u>					
1.ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
2.ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ					
3.ทักษะด้านคอมพิวเตอร์					
4.ทักษะด้านภาษาอังกฤษ					
รวม			xx	30	xxx
รวม				100	xxx

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.2.4

การประเมินแบบ 360 องศากับการประเมินตามตัวแบบสมรรถนะมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน
อย่างไร

ตอนที่ 6.3

การสร้างระบบประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์

หัวข้อ

- 6.3.1 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 6.3.2 ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน
- 6.3.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 6.3.4 ปัจจัยในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงาน

แนวคิด

1. การประเมินการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ จะต้องมีการอภิปรายผลการประเมินร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกครั้ง
2. ในการทำการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้ทำการประเมินจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับปัญหาต่อไปนี้ มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง การใช้อุปทานและการปล่อยหรือกดคะแนน
3. ในการออกแบบระบบประเมิน ปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วยเสมอ คือ ความเกี่ยวข้อง การเป็นที่ยอมรับ ความเชื่อถือได้ ความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
4. ในการกำหนดมาตรฐานที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดการปฏิบัติงาน จำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์เชิงปรนัยและเกณฑ์เชิงอัตนัย เพื่อสามารถนำมากำหนดมาตรฐานได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาตอนที่ 6.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาได้
2. บอกปัจจัยที่ต้องพึงระวังในการประเมินการปฏิบัติงานได้
3. บอกปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงานได้
4. บอกข้อพิจารณาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีได้

ความนำ

การสร้างระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์ นอกจากจะต้องพิจารณาประเด็นของกระบวนการ ตัวผู้ทำการประเมินและวิธีการประเมินที่มีหลากหลายวิธีที่จะต้องทำให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การปฏิบัติงานในสหกรณ์ซึ่งต้องคำนึงถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการลงทุน การมีเสถียรภาพในการดำเนินการและการตอบสนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้าให้ได้แบบสมบูรณ์แล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงข้อพิจารณาที่เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมินและข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับตัวผู้ประเมินด้วยเพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานสามารถตอบโจทย์การปฏิบัติงานของบุคคลากรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของสหกรณ์

เรื่องที่ 6.3.1

การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การอภิปรายผลการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกระบบ ถ้าพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานที่อธิบายไว้ในเรื่อง 6.1.1 จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการประเมินการปฏิบัติงานก็เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแจ้งผลการประเมินและการอภิปรายร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ถูกประเมินสามารถปรับปรุงตนเองในแนวทางที่ถูกต้องได้หลังจากได้ทำการประเมินการปฏิบัติงานแล้วทุกครั้ง ซึ่งก็เท่ากับเป็นการสอดคล้องกับกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงานในขั้นสุดท้ายที่กล่าวไว้ในเรื่องที่ 6.1.3 ด้วย

วัตถุประสงค์ของการอภิปรายผลการประเมินการปฏิบัติงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ข้อใหญ่ คือ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินทราบความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติอยู่และผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นอย่างใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา
2. การให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาในการทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา หรือแนะแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามการอภิปรายผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะมีวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น ในทางปฏิบัติมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินไม่อยากจะทำ หรือในหลาย ๆ กรณี เป็นผู้ที่ไม่ทำการต่อต้านการกระทำนี้ เหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาทำการต่อต้านการอภิปรายผลการปฏิบัติงานนั้น แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1989) ได้เสนอความคิดเห็นไว้สรุปได้ 4 ข้อคือ

1. ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบที่จะเป็นผู้วิจารณ์การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะหลีกเลี่ยงได้ไม่พ้น
2. ผู้บังคับบัญชาขาดความชำนาญในการทำหน้าที่ด้านนี้
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการประเมินที่เคยรู้ ควบคุมไปด้วย

4. ผู้บังคับบัญชาเกิดความไม่เชื่อถือในความถูกต้องของระบบการประเมิน

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นกัน มักจะทำการปกป้องตนเอง ทุกครั้งที่ได้รับการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผลของการอภิปรายร่วมกันผิดวัตถุประสงค์และทำให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

ปัญหาทั้ง 2 ด้านดังกล่าว ซึ่งทำให้การดำเนินการอภิปรายร่วมกันระหว่าง 2 ฝ่ายเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพนี้ มีแนวทางแก้ไขซึ่งนักวิชาการได้เสนอไว้หลายแนวทางด้วยกัน เช่น

เฮอริเบิร์ต เมเยอร์ (Meyer, 1991) ได้เสนอให้การอภิปรายผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีรวมเอาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ไว้ด้วย คือ

1. การทบทวนความก้าวหน้าในภาพรวม
2. การหารือกันถึงปัญหาที่พบในช่วงการประเมิน
3. ข้อตกลงในส่วนเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
4. การหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติในปัจจุบันว่าจะส่งผลกระทบต่ออนาคตอาชีพของผู้ถูกประเมินอย่างไร
5. แผนปฏิบัติการเฉพาะกิจสำหรับปีต่อไปว่าจะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว อย่างไร

สำหรับ **นอร์แมน ไมเออร์ (Maier, 1976)** เสนอว่าควรแบ่งสถานการณ์ของการอภิปรายผลเป็น 3 สถานการณ์ คือ แจ้งผลและชักชวน (tell and sell) แจ้งผลและรับฟัง (tell and listen) และ การแก้ปัญหา ร่วมกัน (problem solving) และใช้แนวทางต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวที่แตกต่างกัน ดังตัวอย่าง ส่วนหนึ่งของการเสนอแนะของไมเออร์ที่นำมาแสดงไว้ดังภาพ 6.14

	แจ้งผลและชักชวน	แจ้งผลและรับฟัง	การแก้ปัญหา ร่วมกัน
บทบาทของผู้ประเมิน	● ผู้ตัดสิน	● ผู้ตัดสิน	● ผู้ให้ความช่วยเหลือ
วัตถุประสงค์	● แจ้งผล ชักชวนให้ปรับปรุง	● แจ้งผล รับฟังเหตุผล	● กระตุ้นให้เกิดการ ก้าวหน้าและการพัฒนา
สมมติฐาน	● พนักงานอยากแก้ไขข้อบกพร่องถ้าเขาทราบ ● บุคคลสามารถปรับปรุงได้ ถ้าเขาต้องการ	● พนักงานพร้อมจะเปลี่ยนแปลงถ้าได้ระบายความรู้สึก	● การเจริญเติบโตจะเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องแก้ไขข้อบกพร่อง ● การอภิปรายปัญหาจะ

	แจ้งผลและชักชวน	แจ้งผลและรับฟัง	การแก้ปัญหาพร้อมกัน
	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา 		นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
ปฏิกิริยา	<ul style="list-style-type: none"> พฤติกรรมตอบได้ถูกกตได้ 	<ul style="list-style-type: none"> พฤติกรรมตอบได้ถูกรับฟัง 	ระบุนพฤติกรรม การแก้ปัญหาพร้อมกัน
ทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> นักขาย อดทนและอดกลั้น 	<ul style="list-style-type: none"> นักฟังที่ดี สรุปความ 	<ul style="list-style-type: none"> นักฟังที่ดี นำเสนอความคิดจากการหารือร่วม
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานได้ประโยชน์จากคำวิจารณ์และความช่วยเหลือที่ตามมา 	<ul style="list-style-type: none"> บุคคลจะเคารพความรู้สึกของผู้อื่นถ้าเข้าใจเขา 	<ul style="list-style-type: none"> การหารือร่วมกันทำให้เกิดแนวความคิดใหม่และความสนใจร่วมกัน
การจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เชิงบวกหรือเชิงลบหรือทั้ง 2 อย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> การต่อต้านลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ให้เสรีภาพและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ภาพที่ 6.14 ตัวอย่างของสถานการณ์และบทบาทของผู้ประเมินที่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี มีนักวิชาการจำนวนมากเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เขียนจะขอแนะนำเสนอไว้ ณ ที่นี้ เพื่อให้กระบวนการอภิปรายผลเกิดประสิทธิภาพ คือ

1. **ทำการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา** เพื่อให้รู้จักวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการหนึ่งก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดในสิ่งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองก่อน แล้วจึงแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลเป็นเช่นเดียวกันหรือไม่ วิธีนี้เป็นผลดีในแง่ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของตนเองก่อน ซึ่งเป็นกรง่ายกว่าการที่จะเริ่มโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับฟังการวิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียวเท่านั้น

2. **กำหนดแนวทางในการอภิปรายให้เป็นมาตรฐานในกรปฏิบัติ** เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะไม่ข้ามขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ไป ตัวอย่างของการกำหนดแนวทางการอภิปรายที่เป็นมาตรฐาน เช่น

2.1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งวัตถุประสงค์ของการอภิปรายว่า เพื่อเป็นการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้ดีขึ้น และทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.2. ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินโดยกล่าวถึงส่วนดีก่อนที่จะกล่าวถึงส่วนเสียและจบในลักษณะที่เป็นการเสนอแนะข้อสังเกตในทางบวก

2.3. ผู้บังคับบัญชารับฟังคำวิจารณ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) และไม่พยายามโต้เถียงคำวิจารณ์นั้น

2.4. ผู้บังคับบัญชาพยายามสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกาปฏิบัติงานของตนเอง ความก้าวหน้าและปัญหาของการทำงาน

2.5. การอภิปรายจบด้วยการพูดถึงส่วนซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต และส่วนซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถจะเข้ามาให้ความช่วยเหลือได้

3. **ดำเนินการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ** คือแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบในทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี โดยไม่รอจนกระทั่งเวลาผ่านไปถึงกำหนดเวลาในการประเมินการปฏิบัติงานแล้วจึงจะแจ้งให้ทราบ อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองวัตถุประสงค์ของการอภิปรายร่วมกันได้ว่า ไม่ได้เป็นการช่วยเหลือให้แนวทางที่แท้จริงและและควรมีการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกราย เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักฐานสนับสนุนชัดเจนและกำหนดเป้าหมาย สำหรับการประเมินครั้งต่อไป ทั้งการประเมินควรเน้นไปที่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมิใช่เน้นตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน และนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านเห็นว่าไม่ควรรวมเอาเรื่องการอภิปรายผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เป็นวาระเดียวกัน

4. **กำหนดสภาพการประชุมร่วม** เพื่อการอภิปรายผลงานในลักษณะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผ่อนคลายไม่รู้สึกกดดัน และมีการยอมรับในผลของการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.3.1

การอภิปรายผลการประเมินควรทำโดยจัดระยะเวลาเป็นช่วงๆอย่างไร จึงให้เหตุผลประกอบ

เรื่องที่ 6.3.2

ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินการปฏิบัติงานนั้น ไม่ว่าจะใช้วิธีการประเมินแบบใดก็ตาม มักจะมีข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากความผิดพลาดของตัวผู้ประเมินเองเสมอ เช่น ผู้ทำการประเมินบางคนจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนผู้ถูกประเมินอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง และผู้ทำการประเมินบางคนจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ข้อผิดพลาดอันเกิดจากค่านิยมของผู้ประเมินแต่ละบุคคลเหล่านี้ เป็นผลให้ระบบการประเมินขาดความน่าเชื่อถือและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน อุปสรรคดังกล่าวนี้แม้จะเป็นการยากที่จะห้ามไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ก็เป็นที่ดีถ้าผู้ทำการประเมินได้รับรู้ไว้เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้

ข้อผิดพลาดทั่วไปซึ่งผู้ทำการประเมินประสบอยู่เสมอจะเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน

การมีมาตรฐานที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการประเมินไม่เป็นธรรม กล่าวคือผู้ทำการประเมินแต่ละคนจะตีความมาตรฐานที่กำหนดอย่างไม่ชัดเจนนั้นในความหมายที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถที่จะนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันได้ ยกตัวอย่างในวิธีการประเมินแบบกราฟในภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่า ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานจะตีความในความหมายของคำว่า “ดีเลิศ” “ดีมาก” “ดี” “พอใช้” และ “ไม่น่าพอใจ” ในลักษณะที่แตกต่างกัน คำว่า “ดีเลิศ” ของผู้ทำการประเมินคนแรกอาจเป็นเพียงแค่ “ดี” สำหรับผู้ทำการประเมินคนที่สอง ผลของการประเมินจึงไม่สามารถจะนำมาเปรียบเทียบกันได้เพราะใช้มาตรฐานต่างกัน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาเช่นนี้จึงจำเป็นต้องให้คำอธิบายความหมายของคำต่าง ๆ เหล่านี้ให้ชัดเจนไว้ด้วย

2. การใช้อุปทานหรือความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลัก

การใช้อุปทานหรือความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Halo Effect) เป็นหลักในการประเมินการปฏิบัติงานหมายความว่า การที่ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งในแนวทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลนั้น กล่าวคือ ถ้ามีความเชื่อว่าบุคคลผู้ถูกประเมินเป็นคนดี ผลของการประเมินในทุก ๆ ลักษณะเกี่ยวกับบุคคลนั้นก็จะเป็นระดับสูง และถ้ามีความเชื่อว่าบุคคลผู้ถูกประเมินเป็นคนไม่ดี ผลการประเมินในลักษณะต่าง ๆ จะมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ พิจารณาตามภาพที่ 6.15 ซึ่งแสดง halo effect ในทางสูง

ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานใน 5 มิติ

	ไม่ดี	พอใช้	ดีมาก
● คุณภาพ		X	
● ปริมาณ	X		
● ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		X	
● ภาวะผู้นำ		X	
● ความตรงเวลาของงานที่ทำ			X

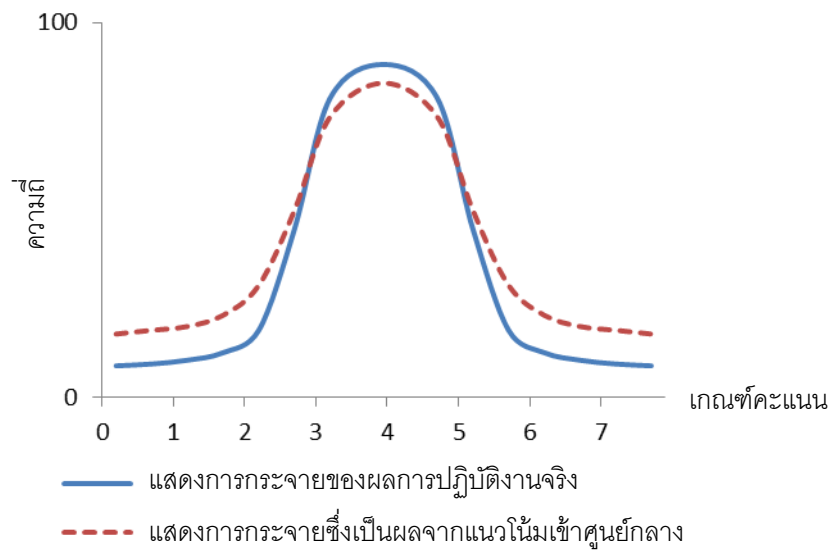
ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจาก Halo effect

	ไม่ดี	พอใช้	ดีมาก
● คุณภาพ			X
● ปริมาณ			X
● ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			X
● ภาวะผู้นำ			X
● ความตรงเวลาของงานที่ทำ			X

ภาพที่ 6.15 แสดง halo effect ในทางสูง

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง

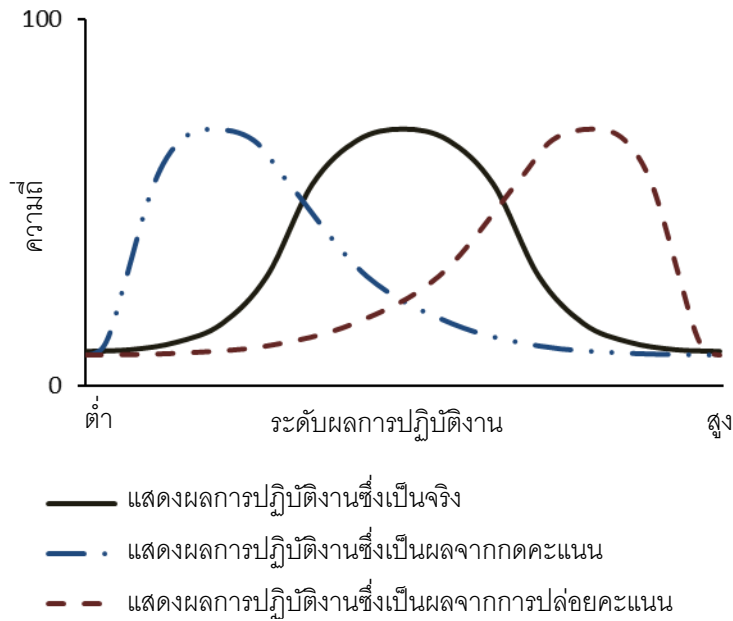
การที่ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำการประเมินเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) หมายความว่าผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลต่าง ๆ อยู่ในระดับคะแนนปานกลางไม่ให้คะแนนที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป เช่น ถ้าเกณฑ์คะแนนอยู่ในระยะระหว่าง 1-7 คะแนน ก็จะหลีกเลี่ยงการให้คะแนนที่สูง คือ 6-7 และคะแนนที่ต่ำคือ 1-2 โดยจะให้คะแนนส่วนมากอยู่ในระหว่าง 3-5 คะแนน อันเป็นคะแนนโดยเฉลี่ย พิจารณาจากภาพที่ 6.16 ข้อผิดพลาดในแนวโน้มเกิดขึ้นได้ง่ายในวิธีการประเมินแบบกราฟ แต่ในวิธีการประเมินแบบเรียงลำดับได้หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการประเมินเข้าหาศูนย์กลางนี้ โดยบังคับให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับ ดังนั้นทุกคนจึงไม่ได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยทั้งหมด



ภาพที่ 6.16 การกระจายผลจากแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง

4. การปล่อยหรือกดคะแนน

ในการทำการประเมินการปฏิบัติงานนั้นมักจะหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการให้คะแนนแบบปล่อยหรือกดคะแนนไม่พิน การให้คะแนนแบบปล่อยหรือในระดับคะแนนที่สูงนั้นพบมากในกรณีที่ผู้ทำการประเมินจะต้องนำผลการประเมินนั้นไปอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมิน จึงให้คะแนนปล่อย ๆ ด้วยเกรงว่าผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะมีปฏิกิริยาต่อต้านหรือให้ความร่วมมือน้อยลง หรือด้วยเกรงว่าผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมินจะเห็นว่าตนมีความสามารถต่ำในการทำหน้าที่ควบคุมดูแลและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ทำการทำการประเมินซึ่งให้คะแนนแบบกदनั้น มักจะเป็นผลมาจากประสบการณ์ซึ่งตนเคยถูกประเมินมาอย่างถูกกดคะแนน จึงมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเดียวกัน การปล่อยหรือกดคะแนนอาจแสดงได้ดังภาพที่ 6.17 ปัญหาของการปล่อยหรือกดคะแนนนี้มักจะพบมากในวิธีการประเมินแบบกราฟ



ภาพที่ 6.17 ผลที่เกิดจากการกดหรือปล่อยคะแนน

5. การมีหลักฐานไม่เพียงพอ

ในการประเมินการปฏิบัติงานของงานที่มีความยากในการวัดผลการปฏิบัติงาน บางครั้งผู้ทำการประเมินอาจจะหันไปใช้วิธีอื่น เช่น วัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการมีสัมพันธ์อันดีที่ทำให้ผู้ถูกประเมินเข้ากันได้กับตัวผู้ทำการประเมินมากกว่าที่จะวัดจากผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่จริง ๆ ทำให้ผู้ถูกประเมินซึ่งไม่เป็นที่รู้จักหรือไม่มีความคุ้นเคยกับผู้ทำการประเมิน มักจะได้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่าพวกแรก

6. อิทธิพลของลักษณะงาน

การประเมินการปฏิบัติงานนั้นแม้จะมีข้อแตกต่างไปจากการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเป็นอย่างมาก แต่ในบางครั้งผู้ทำการประเมินจะนำเข้ามาเกี่ยวข้องกัน โดยมักจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า ให้ได้รับคะแนนในระดับที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ

7. ความแตกต่างของตัวผู้ทำการประเมิน

ความแตกต่างของตัวผู้ทำการประเมิน เช่น อายุ เพศ อาชีพ และเชื้อชาติ บางครั้งอาจทำให้ผลการประเมินที่ออกมาแตกต่างไปจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของผู้ถูกประเมินได้

8. เหตุการณ์ที่ใกล้ตัว

ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่งจะเกิดขึ้น เมื่อไม่ช้านานมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ ของช่วงเวลาการประเมิน ดังนั้น ผู้ถูกประเมินที่มีผลงานดีมาตลอด อาจจะได้รับคะแนนประเมินต่ำได้ ถ้าเมื่อใกล้ระยะเวลาของการทำการประเมิน ปรากฏว่าผลงานออกมาไม่ดีนัก

9. ผลข้างเคียงจากผู้อื่น

การประเมินการปฏิบัติงานนั้นโดยหลักการจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินในแต่ละรายบุคคล แต่มีหลักฐานชัดเจนพบว่าผู้ประเมินมักจะมีปัญหายุ่งยากในการยึดหลักการดังกล่าว และบ่อยครั้งทำการประเมินโดยยึดผลของผู้ถูกประเมินคนหนึ่งมาประเมินกับผู้ถูกประเมินอีกคนหนึ่ง กรณีเช่นนี้เรียกว่าการได้รับผลข้างเคียงจากผู้อื่น เช่น ผู้ทำการประเมินอาจจะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งซึ่งมีผลงานชิ้นดีมาก และหลังจากนั้นในเวลาต่อเนื่องกันก็ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง ผลที่ออกมาอาจทำให้ผู้ถูกประเมินในขั้น “มาตรฐานเฉลี่ย” และหรือ “ต้องปรับปรุง” ทั้งที่หากไม่มีการประเมินคนที่มีผลงานยอดเยี่ยมมาก่อนหน้า ผู้ถูกประเมินคนหลังอาจได้รับการประเมินว่า “ดี” ก็ได้

10. ความลำเอียงของผู้ประเมิน (Personal Bias)

บางครั้งความผิดพลาดของการประเมินการปฏิบัติงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุความลำเอียง (Personal Bias) ของผู้ทำการประเมินซึ่งมีแนวโน้มค่อนข้างไปในทางความเห็นแก่พวกพ้องหรือชอบพอกันเป็นการส่วนตัวอันเนื่องมาจากเพศเดียวกัน เป็นคนบ้านเดียวกันหรือจบสถาบันเดียวกัน เป็นต้น ความลำเอียงที่เกิดขึ้นนี้บางครั้งผู้ประเมินก็จะตระหนักและรับรู้ได้ แต่ในหลายครั้งอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ตระหนักหรือคิดถึงได้เลย

11. การคัดค้านการประเมิน

ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่มักจะมีแนวโน้มไม่เห็นด้วยกับการประเมิน เหตุผลที่สำคัญ คือ กลัวการใช้วิจารณ์ของผู้อื่นซึ่งมีโอกาสเกิดความลำเอียงได้มาก ส่วนเหตุผลอื่น ๆ มี อาทิ เป็นการเพิ่มงานและขั้นตอนของระบบราชการโดยไม่เกิดประโยชน์อันใดต่อพนักงาน หรือทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างไม่ชอบกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงานเพราะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีปัญหาความไม่พอใจต่อกันและกัน และหรือพนักงานที่ไม่ถูกประเมินว่ามีผลงานดีเยี่ยมอาจมีปฏิกริยาในทางตรงกันข้าม โดยอาจส่งผลทำให้เกิดการเฉื่อยงานต่อมา

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.3.2

ผู้ทำการประเมินจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดต่างๆได้อย่างไร จงอภิปราย

เรื่องที่ 6.3.3

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะขาดไม่ได้จากระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกระบบ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ในแง่ที่สามารถช่วยให้ผู้ทำการประเมินสามารถใช้วิจารณญาณของตนได้อย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา และเป็นการสร้างความเป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน อย่างไรก็ตาม การกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องที่มีปัญหายุ่งยากซึ่งในที่นี้จะขอแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ และพูดถึงปัญหาในการกำหนดเกณฑ์แต่ละประเภทได้ คือ

1. เกณฑ์เชิงปรนัย

การกำหนดเกณฑ์เชิงปรนัย (Objective Criteria) คือ การกำหนดเกณฑ์ที่เป็นตัวเลขชัดเจนและสามารถวัดได้ง่าย เช่น กำหนดเป็นจำนวนเงินของยอดขาย จำนวนชิ้นของผลผลิต จำนวนครั้งของข้อผิดพลาด จำนวนวันที่ขาดงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การกำหนดเกณฑ์ในลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่ำเท่านั้น สำหรับบุคลากรระดับสูง เช่น ระดับบริหารแล้ว การสร้างเกณฑ์ในลักษณะนี้อาจไม่สามารถทำได้ และถึงแม้ว่าจะทำได้การประเมินการปฏิบัติงานก็อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากมีอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยใช้เกณฑ์ยอดขายเป็นตัวเลขวัด อาจไม่ได้ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง เนื่องจากจำนวนยอดขายนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานพนักงานขายอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยนอกเหนือการควบคุมของพนักงานขายด้วย เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคา และกลยุทธ์ของคู่แข่ง ฯลฯ อย่างไรก็ตามถ้าเป็นไปได้ก็ควรที่จะใช้เกณฑ์ในลักษณะนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. เกณฑ์เชิงอัตนัย

การกำหนดเกณฑ์เชิงอัตนัย (Subjective Criteria) คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยวิจารณญาณของมนุษย์เป็นสำคัญ โดยมากมักจะระบุเป็นถ้อยคำหรือคำบรรยาย ซึ่งการสร้างเกณฑ์ลักษณะนี้มักจะก่อให้เกิดปัญหาถกเถียงหรือเกิดการไม่ยอมรับขึ้นเสมอ ดังนั้นเกณฑ์ลักษณะนี้จึงใช้ได้ดีในกรณีที่ทั้งผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดด้วยกันและในกรณีที่เกิดความเชื่อถือในตัวผู้ทำการประเมินว่าเป็นคนที่ยุติธรรม ไม่ลำเอียง เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตามในการกำหนดเกณฑ์เพื่อนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเกณฑ์เชิงปรนัยหรืออัตนัย จะมีข้อพิจารณาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ

(1) จะต้องสามารถทำได้ คือ เป็นเกณฑ์ซึ่งแสดงระดับปกติของผลงานซึ่งบุคคลโดยทั่วไปสามารถทำได้ ไม่ใช่กำหนดไว้สูงหรือต่ำเกินไป

(2) จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะของงานที่ทำ ไม่ใช่ไปกำหนดเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือความต้องการของลักษณะงานนั้น

(3) จะต้องมีความยืดหยุ่น คือพร้อมที่จะปรับให้เหมาะสมกับสถานะที่เปลี่ยนไป เช่น เมื่อกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาแล้วปรากฏว่าไม่มีใครสามารถทำได้ ก็อาจต้องพิจารณาปรับให้ต่ำลงมา

(4) จะต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะได้เป็นที่รับทราบโดยทั่วถึงกัน และเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.3.3

การประเมินในตำแหน่งงานระดับสูงจะใช้เกณฑ์ปรนัยควบคู่กับอัตนัยได้หรือไม่ จงอภิปราย

เรื่องที่ 6.3.4

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงาน

การออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความเกี่ยวข้องโดยตรง

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ดี ควรจะทำการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรง(Relevance)กับความสำเร็จของงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมอันไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน เช่น ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรสายอาจารย์ก็ควรวัดที่ผลงานที่ออกมาว่ามีผลงานอะไรปรากฏบ้าง คุณภาพเป็นอย่างไร เทคนิคการสอนที่นำมาใช้ในห้องเรียนเป็นอย่างไร เป็นต้น ไม่ใช่มาวัดที่ความสามารถในการเป็นผู้นำหรือความสามารถในการเข้ากันได้กับบุคลากรสายอื่น ๆ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะงานวิชาการของสายอาจารย์หรือการประเมินบุคลากรของสหกรณ์ก็จะไม่วัดที่ความสามารถในการพูดหรือเขียนภาษาอังกฤษเพราะงานของสหกรณ์ไม่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าต่างประเทศ เป็นต้น

2. การเป็นที่ยอมรับ

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จะขึ้นอยู่กับการเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) ของผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นอย่างมาก ถ้าระบบการประเมินถูกมองว่าขาดความถูกต้อง เชื่อถือไม่ได้ เป็นระบบที่ไม่เป็นธรรมแล้ว การบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ วิธีที่จะช่วยให้เกิดการยอมรับขึ้นได้วิธีหนึ่งคือ การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาออกแบบประเมิน

3. ความเชื่อถือได้

ระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นระบบที่มีความคงเส้นคงวา และเชื่อถือได้ (Reliability) กล่าวคือ ไม่ว่าจะนำมาใช้ประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งบุคคลใดซ้ำ ๆ กันหลายครั้งก็จะแสดงผลเหมือนเดิมกับครั้งแรก และเมื่อผู้ทำการประเมินหลายคนทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ผลการประเมินเมื่อนำมาเปรียบเทียบกันจะใกล้เคียงกัน

4. ความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถจำแนกผู้ที่มีผลงานดีจากผู้ที่มีผลงานพอใช้และผู้ที่มีผลงานไม่ดีได้ (Sensitivity) หมายความว่าสิ่งที่จะนำมาประเมินจะต้องมีความ

สมบูรณ์พอที่จะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ว่าใครควรจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน ใครควรจะต้องได้รับการปรับปรุง จะเห็นได้ว่า ถ้าระบบการประเมินซึ่งไม่มีความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี ทุกคนก็จะได้รับการประเมินออกมาเหมือน ๆ กันหมด

5. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ(Practicality) นอกจากจะหมายถึงความถึงความเป็นที่เข้าใจง่ายและความสะดวกในการนำเอาไปใช้ได้แล้ว ยังหมายถึงความถึงความเป็นไปได้ในแง่ของการเก็บรวบรวมเอกสารการประเมินและข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ และการเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาในการทำการประเมิน ซึ่งจะต้องมีผู้ที่เข้ามารับผิดชอบทางด้านนี้โดยตรง เพราะผู้ทำการประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน ไม่มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะต้องรับผิดชอบงานในหน่วยงานของตนมากอยู่แล้ว

6. การออกแบบระบบ

นอกจากประเด็นที่ควรต้องนำมาพิจารณาให้ส่วนที่กล่าวแล้วในข้อ 1-5 เพื่อให้ระบบการประเมินได้รับการยอมรับ โดยไม่ถูกวิจารณ์ว่าเกณฑ์ที่นำมาใช้วัดนั้นไม่เหมาะสมหรือวิธีการประเมินที่นำมาใช้นี้มีความยุ่งยาก หรือ ระบบการประเมินให้ความสนใจที่แบบฟอร์มมากกว่าสาระหรือวิธีการประเมินที่นำมาใช้ ต้องใช้เวลามากในการประเมินและมีความยุ่งยากในการจัดทำ เพื่อให้การเลือกวิธีการประเมินได้เหมาะสมและมีการยอมรับระบบการประเมินมากขึ้นจึงนำเสนอแนวทางพิจารณาเพื่อการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมดังภาพที่ 6.18 และแนวทางการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมตามประเภทขององค์การดังภาพที่ 6.19

เกณฑ์การประเมิน	กราฟ	บังคับ เลือก	เขียน บรรยาย	เหตุการณ์ วิกฤต	BARS	BOS	เรียง ลำดับ	จับคู่ เปรียบเทียบ	ตรวจ รายการ	กระจาย เป็นกลุ่ม	MBO
ต้นทุนการพัฒนา	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง
ต้นทุนดำเนินการ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความเป็นที่เข้าใจง่าย :											
ผู้ประเมิน	ง่าย	ค่อนข้าง ยาก	ยาก	ยาก	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ปานกลาง
ผู้ถูกประเมิน	ง่าย	ยาก	ง่าย	ง่าย	ปานกลาง	ปานกลาง	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ปานกลาง
การใช้ประโยชน์ :											
การเลื่อนตำแหน่ง	ดี	ดี	ไม่ถ่วงนัก	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ปานกลาง	ดี	ดี
การขึ้นเงินเดือน	ดี	ปานกลาง	ไม่ถ่วงนัก	ดี	ดี	ดี	ไม่ถ่วงนัก	ไม่ถ่วงนัก	ปานกลาง	ดี	ดี
การให้คำแนะนำและพัฒนาพนักงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ปานกลาง	ไม่ดี	ดี

ภาพที่ 6.18 ผลการประเมินวิธีการประเมินการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ประเมินต่าง ๆ

ประเภทขององค์การ	กราฟ	บังคับ เลือก	เขียน บรรยาย	เหตุการณ์ วิกฤต	BARS	BOS	เรียง ลำดับ	จับคู่ เปรียบเทียบ	ตรวจ รายการ	กระจาย เป็นกลุ่ม	MBO
1. ขนาดใหญ่ ไม่ซับซ้อน ความ แน่นอนสูง	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
2. ขนาดกลาง ไม่ซับซ้อน ความ แน่นอนสูง	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. ขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน ความ แน่นอนสูง	X	-	X	X	-	-	X	X	-	X	X
4. ขนาดกลาง ซับซ้อนและความ แน่นอนปานกลาง	X	-	X	X	-	-	X	X	X	X	X
5. ขนาดใหญ่ ซับซ้อน ความแน่นอน ต่ำ	X	-	X	X	-	-	X	X	-	X	X
6. ขนาดกลาง ซับซ้อน ความ แน่นอนต่ำ	X	-	X	X	-	-	X	X	-	-	-
7. ขนาดเล็ก ซับซ้อน ความมั่นคงต่ำ	X	-	X	X	-	-	X	X	-	-	-

ภาพที่ 6.19 ผลในแง่ความเหมาะสมของวิธีการประเมินกับขนาดขององค์การ

ประเด็นวิเคราะห์

กิจกรรม 6.3.4

ในองค์การขนาดกลาง สภาพงานไม่ซับซ้อนและผลสัมฤทธิ์มีความแน่นอนสูง ควรใช้การประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีใดจึงจะเหมาะสม จงอภิปราย

บรรณานุกรม

- ธนชัย ยมจินดา (2554) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2554
- ธนชัย ยมจินดาและศรีอรุณ เรศานนท์ (2554) สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะในงาน ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ หน่วยที่ 12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2554
- สมชาย หิรัญกิตติ (2554) การประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดสมรรถนะ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ หน่วยที่ 13 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P.(1999)Human Resource Management 6thed. New york: John Willy&Sons,Inc.
- Gray,Latham P. Fay, Charles H. and Sari, Lisc M.(1979)*The Development of Behaviored Observation Scales for Appraising the Performance of Foreman, Personnel Psychology*, Summer, pp290-311
- Ivancevich, John M.(1992)*Human Resource Management: Foundation Personnel* 5th ed. Homewood Ill:Irwin
- Maier, Norman (1976) *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*. La Jolla, Cali.:University Associates
- Mayfiel, Harold (1960) *In Defense of Performance Appraisal*, Harvard Business Review. March-April
- McGreger, Douglas (1987) *An Uneasy Look at Performance Appraisal*, Harvard Business Review May-June
- Meyer, Herbert H.(1991) *A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma*. Academy of Management Executive. February pp68-76