

บทที่ 7

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรม โดยมีความสำคัญในแง่มุมมองการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง มากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่ามีกรนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 67 – 69)

ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่ายๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย โดยการบันทึกรายงานของพนักงานแต่ละคนในวันหนึ่งๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินพนักงานจากเดาไปยังดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกา ประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (man to man rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่

พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำวิธีการประเมินแบบต่างๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน ช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920 – 1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (merit rating programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ (factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (degree) และการให้คะแนน (points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ

ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่างๆ ได้ตระหนักถึงบทบาท และความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (employee appraisal หรือ performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (supervisor) เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือบุคลิกภาพ (characteristic) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (management by objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรมการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (result based approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมี 3 แบบคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 9 – 10)

1. แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal setting)

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 13)

มีคำศัพท์ที่ใช้กันอยู่หลายคำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Merit Rating (การประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบุคุณธรรม หรือการให้คะแนนความดีความชอบ) Personnel Rating (การประเมินลำดับที่บุคลากร) Development Rating (การประเมินลำดับที่เพื่อพัฒนาบุคคล) Service Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่) Progress Rating (การประเมินลำดับที่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน) Performance Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Efficiency Rating (การประเมินลำดับที่ของประสิทธิภาพในการทำงาน) Employee Rating (การประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบกับมาตรฐาน) Employee Evaluation (การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน) Performance Evaluation (การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Performance Appraisal (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) นอกจากนี้ยังมีคำอื่นที่ใช้กันโดยทั่วไปและหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ Employee Appraisal, Personnel Appraisal, Personnel Review, Progress Report, Fitness Report, Performance Assessment เป็นต้น

วัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability)

มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) และความสามารถ (ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาคดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสมบัติตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นและยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน ที่ผ่านมาลักษณะงานที่ให้ความสำคัญกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดเป้าหมายงานเป็นหลักคือ งานขาย งานการตลาด ส่วนงานในสาขาอื่นยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก ทั้งนี้ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแบบยึดเป้าหมาย โดยพยายามนำการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์มาใช้ แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานกลับประเมินผลที่พฤติกรรม (behavior evaluation) การทำงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 70-73)

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม

2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
 - 4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่า ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
 - 4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร
 - 4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา
 - 4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย
 - 4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม (Justly merit increases)
 - 4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาสายอาชีพ (career development)
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่ มีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือไม่ หรือถูกใช้เพื่อประโยชน์ของผู้ประเมิน เช่น กีดกันคนดีมีความสามารถ

หรือใช้เพื่อเหตุผลส่วนตัวบางอย่างประการ เป็นต้น เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาลุกลามจนยากที่จะแก้ไข

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 2)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้รับเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (personnel procedure on performance appraisal) ขึ้นในองค์กร นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้เป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การที่องค์กรไม่ได้กำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะพบปัญหาการปฏิบัติที่แต่ละหน่วยงานต่างปฏิบัติตามระบบและวิธีการที่ตนพอใจและคิดว่าเหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 126 – 129)

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้มีส่วนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละคนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการประเมินตามแบบของตน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับไม่ได้
4. ผู้บังคับบัญชาประเมินในระยะเวลาไม่เท่ากัน
5. ผู้บังคับบัญชารับร้อนประเมิน โดยขาดข้อมูล
6. ผู้บังคับบัญชาส่งผลการประเมินล่าช้า จนนำไปใช้พิจารณาบำเหน็จความดีความชอบอย่างไม่มีที่ถ่วง
7. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานและตามหน้าที่ไม่รู้จะประเมินร่วมกันได้อย่างไร
8. ผู้บังคับบัญชาหลายคนในแต่ละระดับไม่สามารถจะตกลงมาตรฐานการประเมินให้อยู่ในระดับเดียวกัน
9. ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติต่างกัน จึงประเมินไม่สอดคล้องกัน
10. ผู้บังคับบัญชาตีความปัจจัยหรือเกณฑ์พิจารณาในหัวข้อประเมินไม่ตรงกัน
11. ผู้บังคับบัญชาขาดข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงหลุมพรางต่างๆ ที่จะทำให้การประเมินเกิดความผิดพลาด

นอกจากปัญหาที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัญหาความสับสนความไม่แน่ใจ ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอีกมาก ล้วนแต่นำมาซึ่งความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่รู้จบสิ้น การป้องกันปัญหาการประเมินที่ขาดระเบียบ และมีความสับสนยุ่งยากจะทำได้โดยกำหนดระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสมชัดเจน เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน เพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีเนื้อหาสาระ 10 ประการดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 127 – 129)

1. หลักการและเหตุผล เป็นการให้คำอธิบายว่าเหตุใดจึงต้องกำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะให้เหตุผลว่าเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการนำผลไปทางการบริหารจะต้องจัดทำอย่างรอบคอบ และปฏิบัติอย่างถูกต้องสอดคล้องเป็นแนวเดียวกัน ดังนั้นจึงกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้รู้ เข้าใจตรงกัน และปฏิบัติอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน และอาจจะให้เหตุผลอื่นเพิ่มเติมได้

2. วัตถุประสงค์ เป็นการแจ้งให้รู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมักจะระบุวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลทางการบริหารที่จะใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโอนย้าย เลื่อนตำแหน่งพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือเพื่อการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานได้ทราบจุดเด่น หรือข้อความปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนางานในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรต่อไป

3. นโยบาย เป็นการกำหนดหลักการ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะเป็นการช่วยให้ผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติอยู่ในหลักการหรือแนวทางเดียวกัน โดยทั่วไปจะระบุจุดมุ่งหมายที่ต้องการมุ่งเน้นเป็นพิเศษ หรือให้ข้อควรคำนึงในด้านต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการมีความสนใจเป็นพิเศษ เช่น มุ่งผลทางด้านการนำข้อมูลไปเตรียมการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการขยายงาน เป็นต้น

4. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ เป็นกำหนดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ผู้ประเมินจะต้องปฏิบัติอย่างไรก่อนหลัง และดำเนินการประเมินเป็นขั้นๆ อย่างไร มิใช่เพียงการกรอกแบบประเมินก็ถือว่าได้ประเมินแล้ว นอกจากนี้จะกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะใช้วิธีใดที่เหมาะสมตามสถานการณ์ และฝ่ายจัดการได้พิจารณาให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

5. ลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินได้รู้ว่าองค์กรได้พิจารณาออกแบบประเมินโดยยึดหลักอะไรเป็นแนวทางกำหนดแบบประเมิน เช่น มีหลักการให้สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแยกจากการประเมินผลศักยภาพของผู้รับการประเมิน มีหลักการให้สะดวกและประหยัดเวลาในการที่ไม่ต้องคิดคำนวณผลการประเมิน มี

หลักการที่จะป้องกันหรือลดอคติในการประเมิน หรือข้อผิดพลาดในกรณีอื่นๆ รวมทั้งอาจมีหลักการให้สามารถสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยแยกเป็นเอกสารต่างหาก เพื่อมิให้ฝ่ายฝึกอบรมต้องมารู้ผลการประเมินอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง

6. ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก เป็นการอธิบายหลักการในการกำหนดปัจจัยหลักที่นำมาเป็นหัวข้อประเมิน เพื่อจะได้ข้อบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับระดับและลักษณะงานที่ประเมิน การถ่วงน้ำหนักเป็นการให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพราะปัจจัยเดียวกันแต่ประเมินต่างระดับหรือต่างลักษณะงาน จะมีน้ำหนักไม่เท่ากัน จึงต้องมีข้อกำหนดระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยตามระดับและลักษณะงานไว้

7. คำจำกัดความ เป็นการให้นิยามความหมายของคำต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตรงกันทั่วทุกหน่วยงาน และองค์กร เช่น

ผู้ประเมิน หมายถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินสังกัดอยู่
ผู้รับการประเมิน หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ประเมินโดยตรง
ผู้อนุมัติ หมายถึงผู้บังคับบัญชาในระดับฝ่าย หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอีกหนึ่ง

ระดับในสังกัดของผู้รับการประเมิน

ระดับดีเลิศ หมายถึงปฏิบัติงานได้ดีอย่างยิ่งจนไม่มีใครเทียบได้

ระดับดีมาก หมายถึงปฏิบัติงานได้ดีเกินว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

ระดับดี หมายถึงปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ระดับพอใช้ หมายถึงปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อยพอที่ปรับปรุงได้

ระดับยังไม่ใช้ไม่ได้ หมายถึงปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก ไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใด

8. แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง เป็นการกำหนดลำดับงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร โดยทั่วไปอาจกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

8.1 เตรียมการเบื้องต้น มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

8.1.1 รวบรวมข้อมูลที่ได้ประเมินมาแล้วให้รอบปี

8.1.2 ทบทวนคำบรรยายลักษณะงานของผู้รับการประเมิน

8.1.3 ทบทวนมาตรฐานปฏิบัติงาน

8.1.4 ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

8.2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

8.2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเขียนลงในแบบประเมิน

8.2.2 เปรียบเทียบผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกัน

8.2.3 สรุปผลรวมจากการประเมิน

8.3 เสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาอนุมัติ

8.4 ทบทวนการปฏิบัติงานเพื่อแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานกับผู้รับการประเมิน

ส่วนข้อพึงระวังอาจให้ข้อแนะนำแก่ผู้ประเมินในการใช้มาตรการป้องกันข้อที่อาจผิดพลาดในการประเมิน เพราะขาดความเข้าใจหรือความมีอคติลำเอียง ซึ่งข้อผิดพลาดที่ต้องระวัง ได้แก่ ประเมินให้มีผลกลางๆ (the central tendency) ประเมินโดยใช้ความประทับใจบางอย่าง (the halo effect) เป็นต้น

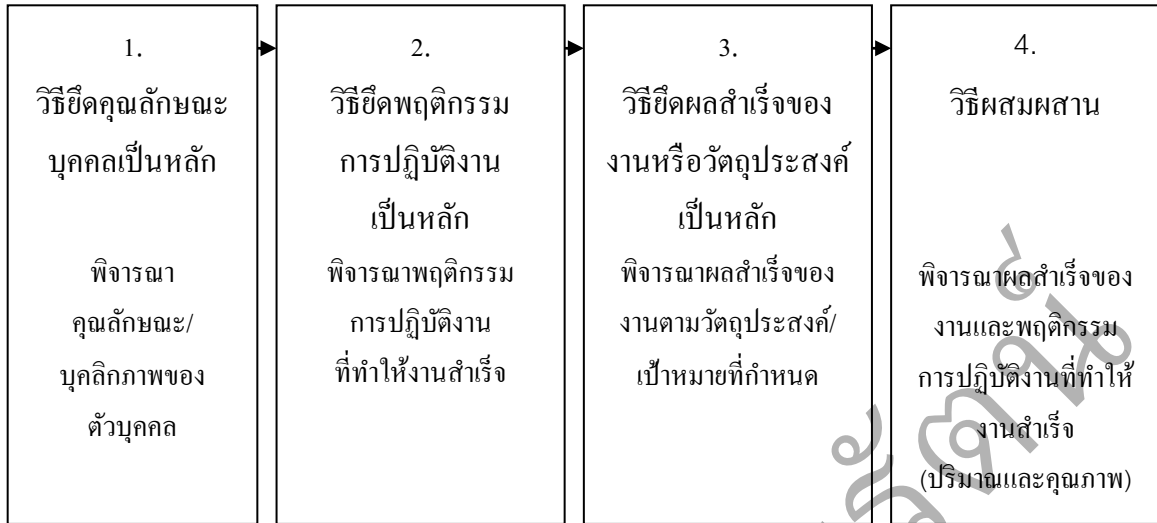
9. กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้าในการจัดเตรียมการประเมิน และมีให้เกิดข้ออ้างเรื่องไม่มีเวลาประเมิน หรือส่งแบบประเมินล่าช้าเพราะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากจึงประเมินไม่ทันตามกำหนด เมื่อมีระเบียบปฏิบัติที่กำหนดเวลาไว้เหมาะสมแล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะปฏิบัติหน้าที่ตามกำหนดเวลาโดยไม่มีข้ออ้างใดๆ

10. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อกำหนดเพื่อให้ผู้ประเมินจะต้องสื่อสารกลับ (feedback) ให้ผู้รับการประเมินรู้ผลการประเมิน และได้ร่วมหารือผลการปฏิบัติงานว่าจะรักษาผลสำเร็จไว้อย่างไร ในส่วนที่ควรปรับปรุงจะทำอย่างไร ผู้รับการประเมินเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินเพียงใด งานที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะให้ผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างไร

บางองค์กรยังไม่มียุบายให้แจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เพราะยังไม่ได้เตรียมความพร้อมด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง ซึ่งตามหลักการแล้วถือว่ายังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ แต่สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น 4 ลักษณะดังแสดงตามภาพที่ 7.1 และแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 21)

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (trait rating based approach) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (characteristic) หรือบุคลิกภาพ (personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธีคือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งชั้น และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (graphic rating scales) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งแต่เป็นที่นิยมมากและยังใช้ได้ผลดีในปัจจุบัน หลักการสำคัญคือการกำหนดรายการคุณลักษณะ (traits, characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นระดับ หรือคะแนนเรียงตามลำดับ โดยอาจกำหนดเป็นระดับคะแนนใดๆ หรือมีคำอธิบายรายละเอียดของคะแนนควบคู่กันไปบนแกนมาตราส่วน (scale) โดยทั่วไปมักกำหนดคะแนนเริ่มจากน้อยไปหามาก ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคณะคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในช่วงใดก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณลักษณะต่างๆ เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ที่จะครอบคลุมการวัดผลงานใน 2 ลักษณะคือคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติได้ และความสามารถในการ

ปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 22 – 24)

1) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับให้ถูกต้องโดยทั่วไปอาจแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้คือ

1.1) งานระดับบริหารต้องอาศัยคุณสมบัติต่อไปนี้เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม การก่อให้เกิดความร่วมมือ ความมีอารมณ์มั่นคง ตลอดจนความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

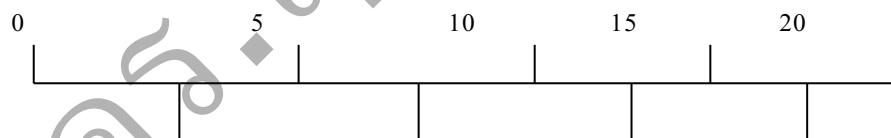
1.2) งานระดับปฏิบัติการ เกณฑ์ที่จะใช้ประเมินมักจะประกอบด้วยปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรอบรู้ในงาน ความขยันหมั่นเพียร และความสามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ เป็นต้น

2) ควรหลีกเลี่ยงคำลักษณะนามธรรม เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกจากจะสามารถกำหนดในรูปแบบพฤติกรรมที่สังเกตได้

3) การสร้างมาตราส่วนที่มีรายละเอียดมากกว่าหรือสั้นกว่านั้น จะเป็นวิธีที่ให้ผลดีกว่าการสร้างมาตราส่วนอย่างหยาบๆ

4) มาตรส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 ชนิดคือ

4.1) มาตรส่วนแบบต่อเนื่อง (continuous scale) ความแตกต่างของคุณสมบัติแต่ละระดับจะเท่ากัน ตัวอย่างเช่น



ข้อความที่จะประเมินดีขึ้นตามระดับคะแนนที่เพิ่มขึ้น

4.2) มาตรส่วนแบบไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) ระยะห่างบนแกนมาตราส่วนจะไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
มีความรู้เกี่ยวกับงาน	มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ	มีความรู้ความเข้าใจในทุกลักษณะของงานที่ปฏิบัติดีพอควร	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบปฏิบัติอย่างดี	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างดียิ่ง

5) มาตรการที่ใช้ควรรู้ ไม่คลุมเครือและสัมพันธ์กับเรื่องที่จะประเมินผล เช่น การประเมินความคล่องในการพูด ควรใช้มาตรวัดคือ [คล่องสบายๆ] [ไม่ติดขัด] [ลังเล] [ต้องพยายาม] ไม่ควรจะใช้ [ดีเลิศ] [ดีมาก] [ปานกลาง] [ต่ำกว่าเฉลี่ย] [อ่อน]

ข้อดีของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนคือง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่างๆ ของพนักงาน แม้แต่บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในรูปปริมาณได้ และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งและหารือกับพนักงานผู้รับการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนคือ

1) เป็นวิธีที่ให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเท่ากันหมด ซึ่งในทางปฏิบัติ งานบางอย่างต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่างานอีกบางอย่าง จึงต้องมีการออกแบบประเมินให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

2) เป็นวิธีที่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้วทำให้นำมาปรับปรุงเกี่ยวกับคุณภาพของงานไม่ทัน

3) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาจุดบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานที่รับการประเมิน เพราะอาจจะเกิดความลำเอียงหรือไม่เข้าใจคำอธิบายได้ จึงต้องมีการอบรมหรือแนะนำผู้ประเมินก่อนทำการประเมินให้เข้าใจถึงคุณลักษณะต่างๆ

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (checklists method) หรือวิธีแบบรายการตรวจสอบ หรือแบบทำเครื่องหมาย เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แบบถ่วงน้ำหนัก และแบบบังคับเลือก (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจจกร, 2546, หน้า 24 – 27)

1.2.1 แบบถ่วงน้ำหนัก (weighted checklists) ในแบบการประเมินแบบนี้ ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก

ชื่อ		แผนก		วันที่เข้าทำงาน		
ตำแหน่ง		ฝ่าย		เงินเดือนปัจจุบัน		
ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนน ที่ได้
	ดีมาก 4	ดี 3	ปาน กลาง 2	ไม่ค่อยดี 1		
1. ความรอบรู้ในงาน					3	
2. ความขยันขันแข็งและ ความเอาใจใส่ในงาน					2	
3. ความคิดริเริ่ม					3	
4. ความรอบคอบ					3	
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง					1	
6. ความสม่ำเสมอในการทำงาน					1	
7. ความเข้มแข็งอดทน					1	
8. ความเคารพกฎระเบียบ					3	
9. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย					1	
10. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร					1	
11. สุขภาพ					1	
12. ความประพฤติทั่วไป					2	
คะแนนเต็ม = 88						
คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ						

ทีมา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร, 2546, หน้า 25; อ้างอิงจาก ศูนย์เพิ่มผลผลิต
แห่งประเทศไทย)

ข้อดีของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนักคือช่วยให้ผู้ประเมิน
หรือผู้บังคับบัญชาประหยัดเวลาและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะ
เดียวกัน รวมทั้งเมื่อสร้างแบบประเมินไว้แล้ว ก็อาจนำไปใช้ได้เป็นเวลานานเช่นเดียวกับข้อ
ทดสอบมาตรฐาน (standardized tests) แต่จะมีข้อจำกัดคือเสียเวลามากในการจัดทำแบบประเมิน
เพราะในการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมปัจจัยในการทำงาน
ครบถ้วน ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานจริง จึงจะสามารถบรรยายลักษณะ
พฤติกรรมและกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนได้ถูกต้อง เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียง

กับคุณลักษณะของผู้รับการประเมินมากที่สุด แต่ในทางปฏิบัตินั้นทำได้ยากเพราะหน่วยงานมีงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมาก

1.2.2 แบบบังคับให้เลือก (forced choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบวงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม กลุ่มละ 4 – 5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี (favorable) และอีกสองข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (unfavorable) คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินได้ทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกันสำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

ตัวอย่างแสดงข้อความในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบังคับให้เลือก

มาก	น้อย	ข้อความ
1	1	ไม่เคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ดังตัวอย่างจะเห็นได้ว่าข้อความข้อ 1 และข้อ 2 เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ดี ส่วนข้อ 3 และข้อ 4 เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ไม่ดี จะเลือกข้อ 1 หรือข้อ 2 เพียงข้อเดียวและเลือก 1 ข้อ จากข้อ 3 และข้อ 4 ผลสรุปจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้รับการประเมินทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี

วิธีนี้เป็นแบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ข้อเสียหรือข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนในเรื่องความลำเอียงในการพิจารณาของผู้ประเมิน เพราะโดยปกติผู้ประเมินมักมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนสูงเป็นส่วนมาก และหลีกเลี่ยงการให้คะแนนต่ำตามความเป็นจริง วิธีนี้จึงพยายามลดอคติดังกล่าวโดยผู้ประเมินจะต้องเลือกทั้งทางที่ดีและไม่ดีควบคู่กันไป ส่วนข้อจำกัดคือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจงและปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเองก็ไม่น่าหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใดและการประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (employee comparison system) เป็นวิธีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แบ่งเป็น 4 วิธีคือ การจัดลำดับที่แบบเปรียบเทียบรายบุคคล การจับคู่เปรียบเทียบ และแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 27 – 32)

1.3.1 การจัดลำดับที่ (ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด ซึ่งหากดูอย่างผิวเผินจะเป็นวิธีที่ง่ายเพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่หากการจัดลำดับนี้จะต้องทำให้กลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้วจะเป็นเรื่องที่ยาก ในทำนองเดียวกันการจัดลำดับในส่วนต้นและปลายซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุด อาจจะสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งที่อยู่ในกลุ่มของพนักงานช่วงกลางของกลุ่ม ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่า ใครเหนือกว่าใครนั้นเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเช่นเดียวกัน แต่หากจะสามารถกระทำให้ง่ายขึ้น ผู้ประเมินจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง เป็นวิธีที่เรียกว่าการจัดลำดับที่อีกวิธีการหนึ่ง (alternative ranking)

ข้อดีของการจัดลำดับที่คือง่ายต่อการทำความเข้าใจ ง่ายต่อการใช้และเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กๆ แต่อาจก่อให้เกิดการกลั่นแกล้งกันได้ง่ายเนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่าใครมีผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน แต่ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างว่าสูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร ใครดีใครเลวแค่ไหน และเป็นวิธีที่ไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีมากกว่า 20 คนขึ้นไป

1.3.2 แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (man to man comparison) วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่นๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงอันดับ 1, 2, 3 ตามลำดับจนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้วิธีหยิบปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิดริเริ่ม บุคลิกของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน บางคนอาจดีเด่นบางเรื่อง ดีกว่าบางเรื่อง ก็ต้องคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน แล้วจึงจัดอันดับในที่สุด บางประเภทอาจจะถือคุณลักษณะสำคัญเพียงอย่างเดียวแล้วเปรียบเทียบกันเฉพาะเรื่องนั้นก็ง่ายในการจัดอันดับ การจัดอันดับคนในกลุ่มเช่นนี้มีข้อพึงระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น เพราะเปรียบเทียบกันไม่ได้ หากขนาดกลุ่มต่างกันมาก หรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน

ข้อดีของการเปรียบเทียบรายบุคคลคือง่ายและใช้ได้ผลดีมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กและได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงโดยพิจารณาเปรียบเทียบพนักงานที่จะถูกประเมินทุกคนที่ละคู่เรียกว่าวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison)

ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ

- 1) ในกรณีที่มีพนักงานที่จะมาจัดเรียงลำดับเป็นจำนวนมาก การเปรียบเทียบจะกระจายมากไม่ชัดเจน
- 2) ทำให้เกิดความสับสนในการหาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะนำมาพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ
- 3) เปิดโอกาสเต็มที่ให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานขึ้นเอง ผลการประเมินจึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ
- 4) วิธีนี้ขัดกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือผลงานที่พนักงานจะต้องทำในตำแหน่งต่างๆ เป็นสำคัญ เพราะการประเมินแบบนี้ใช้การเปรียบเทียบผลงานที่แต่ละคนได้ทำเป็นสำคัญ จึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งานได้

1.3.3 การจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison) เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้านความสะดวกและถูกต้อง กล่าวคือในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ก็จะสามารถจัดลำดับได้

ตัวอย่างแบบประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ

1) การพิจารณาในแง่ “คุณภาพของงาน”

เมื่อเปรียบเทียบกับ	ชื่อผู้ถูกประเมิน				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		-	-	-	-
ข	+		-	+	+
ค	+	+		-	+
ง	+	-	+		-
จ	+	-	-	+	

2) การพิจารณาในแง่ “ความคิดริเริ่ม”

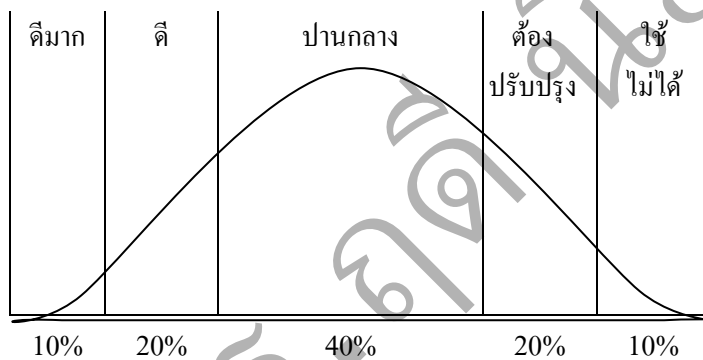
เมื่อเปรียบเทียบกับ	ชื่อผู้ถูกประเมิน				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		+	+	-	-
ข	-		-	-	-
ค	-	+		+	-
ง	+	+	-		+
จ	+	+	+	-	

จากแบบประเมินเครื่องหมายบวก (+) หมายถึง “ดีกว่าอีกคนหนึ่ง” ส่วนเครื่องหมายลบ (-) หมายถึง “ด้อยกว่าอีกคนหนึ่ง” เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ หลังจากนั้น

ให้สรุปจำนวนเครื่องหมาย + ของแต่ละช่องเพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด ซึ่งตามตัวอย่าง ผลก็คือ นาย ก. และ นาย ข. ตามลำดับ สำหรับแต่ละปัจจัย

ข้อดีของการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบคือเป็นวิธีค่อนข้างง่ายสะดวกในการปฏิบัติ และสามารถเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้ แต่จะไม่เหมาะสำหรับนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกรณีมีพนักงานที่ได้รับการประเมินจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลาในการประเมินมาก

1.3.4 แบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด (forced distribution or grading on the curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปร้อยละในลักษณะการแจกแจงปกติ (normal distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าวโดยปกตินิยามกำหนดว่า ในแต่ละแผนกจะมีคนดีที่สุดในร้อยละ 10 ดีรองลงมาคือร้อยละ 20 พอใช้หรือปานกลางร้อยละ 40 ค่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุงร้อยละ 20 และต่ำหรือใช้ไม่ได้ร้อยละ 10



ข้อดีของการประเมินแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนดคือ ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมักให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูงได้เป็นอย่างดีและประหยัดเวลาในกรณีที่ผู้รับการประเมินเป็นจำนวนมาก แต่การประเมินแบบนี้จะไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนน้อย เพราะจะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดผิดปกติไปได้โดยง่าย นอกจากนี้ก็ยังไม่เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่มีการศึกษาดี มีความสามารถดีเด่น หรือเป็นพนักงานประเภททำงานวิชาการคือพนักงานมักจะทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องแบ่งเป็นกลุ่มๆ เรียงลำดับก็จะไม่ยุติธรรม และอาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งานโดยตรงได้

1.4 วิธีแบ่งชั้น (grading) วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมิน แล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดสาหะพากเพียร การ

รู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี บางแห่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้นคือ ชั้นที่ 1 ถึง 5 และให้คำจำกัดความว่าแต่ละชั้นหมายความว่าอย่างไร ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในชั้นใด ให้ทำเครื่องหมายไว้ การประเมินวิธีนี้คล้ายกับการประเมินวิธีให้คะแนนตามมาตราส่วน

ข้อดีของการประเมินแบบแบ่งชั้นคือจะพิจารณาครอบคลุมลักษณะหลายประการและสามารถให้คะแนนได้ง่ายเพราะมีคำอธิบายละเอียดขึ้น ส่วนข้อจำกัดคือผู้ประเมินมีโอกาสที่จะให้คะแนนแตกต่างกันไป หากผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของคำอธิบายเหมือนกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 32)

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีแบ่งชั้น

งานธุรการและงานบริหาร (ของข้าราชการอังกฤษ)		
รายงานคุณลักษณะและผลการปฏิบัติงาน		
คุณลักษณะเฉพาะและบุคลิกลักษณะ	(ทำเครื่องหมายในกรอบที่ต้องการ)	
1. ความรับผิดชอบ		หมายเหตุ
- แสวงหาและขอรับความรับผิดชอบตลอดเวลา	1	<input type="checkbox"/>
- เต็มใจขอรับความรับผิดชอบ	2	<input type="checkbox"/>
- ขอรับความรับผิดชอบตามที่จำเป็น	3	<input type="checkbox"/>
- มักจะเสนอเรื่องที่ดีตัดสินได้เอง	4	<input type="checkbox"/>
- เลี่ยงความรับผิดชอบ	5	<input type="checkbox"/>
2. ความคิดเสริมสร้าง		
- มีความคิดเสริมสร้าง	1	<input type="checkbox"/>
- โดยทั่วไปให้ความคิดเห็นที่มีคุณค่า	2	<input type="checkbox"/>
- วิธีแก้ปัญหาของเขามักจะใช้การได้	3	<input type="checkbox"/>
- มักจะไม่กระทำการที่เสริมสร้าง	4	<input type="checkbox"/>
- ไม่สามารถตอบโต้สถานการณ์ใหม่	5	<input type="checkbox"/>
3. ผลงาน		
- ปริมาณงานที่ทำเด่น	1	<input type="checkbox"/>
- ทำงานได้มาก	2	<input type="checkbox"/>
- ผลงานเป็นที่พอใจ	3	<input type="checkbox"/>
- ทำงานได้น้อยกว่าที่คาดหวัง	4	<input type="checkbox"/>
- ผลงานไม่เป็นที่เพียงพอเป็นประจำ	5	<input type="checkbox"/>
	เป็นต้น	

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 33; อ้างอิงจาก เพ็ญศรี วายวานนท์,

เมษายน 2541, หน้า 211 – 213)

1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดุสาหะ พยายาม ความคิดริเริ่ม ความฉะฉานในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง อุปนิสัยใจคอ เป็นต้น โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตนัยนั่นเอง

ข้อดีของวิธีการประเมินตามค่าคะแนนคือการให้คะแนนถือว่าการให้ตามความสำคัญของปัจจัยต่างๆ สามารถใช้ประกอบการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านฝึกอบรม ส่วนข้อจำกัดจากแบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้ อาจทำให้เกิดปัญหาว่าผู้ประเมินจะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานและคนมาจากไหน ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อตัวผู้ประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 32)

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามค่าคะแนน

ชื่อ กอง แผนก.....						
<input type="radio"/> ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า <input type="radio"/> ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า						
รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
1. ความละเอียดถี่ถ้วน	5	4	3	2	1	
2. การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1	
3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	10	8	6	4	2	
4. ความอดุสาหะพยายาม	5	4	3	2	1	
...	
14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน	5	4	3	2	1	
15. ปริมาณ	5	4	3	2	1	
รวม	100	80	60	40	20	
รวม คะแนน						
คิดเป็นร้อยละ						
คะแนน 90% - 100% ดีเยี่ยม คะแนน 71% - 89% ดี						
คะแนน 60% - 70% ปานกลาง คะแนน 40% - 59% ควรหาทางปรับปรุง						

หมายเหตุ 1. ข้อ 11, 12 และ 13 ใช้สำหรับบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้า

2. การให้คะแนนมาตรฐานตามลำดับเดียวกันคือ

- ชั้นจัตวา อันดับ 1 – 2
- ชั้นจัตวา อันดับ 3 – พิเศษ
- ชั้นตรี อันดับ 1 – 2
- ชั้นโท อันดับ 1 – 2
- ชั้นโท อันดับ 3 – ชั้นเอกอันดับ 1

3. คะแนนเฉลี่ย ดีเยี่ยม ควรได้ขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น

คะแนนเฉลี่ย ดีและปานกลาง ควรได้ขึ้นเงินเดือน 1 ชั้น

คะแนนต่ำกว่าระดับปานกลาง ไม่ควรให้ขึ้นเงินเดือน

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 34 – 35; อ้างอิงจาก แบบพิจารณา

การปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบของระเบียบข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.)

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (job performance or behavior based approach) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธีคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 35 – 47)

2.1 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) วิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปพิจารณาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ของผู้อยู่บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ ซึ่งทำให้ผู้อยู่บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

วิธีการคือผู้อยู่บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้รับการประเมินแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ โดยจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกซึ่งมีรายการที่จัดทำขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการจดบันทึก การบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะบันทึกทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จ และผลงานที่ล้มเหลว โดยผู้อยู่บังคับบัญชาจะต้องทำในลักษณะคล้ายกับบันทึกประจำวันคือ บันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น เพราะอาจลืมได้หากจะจำไว้บันทึกในภายหลัง

ในการบันทึกจะทำการบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน แต่ควรใช้สีของการ์ดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก ข้อดีของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญคือ

1) ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมาอ้าง
2) เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง มิใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้รับการประเมิน

3) ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงมาตรฐานของงานจากการที่ได้พูดคุยกับผู้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญได้แก่

1) ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นภาระมาก เพราะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

2) การจดบันทึกในลักษณะนี้ทำให้พนักงานรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาว่าพฤติกรรมอะไรของตนที่ถูกจดบันทึกในสมุดของผู้บังคับบัญชา

3) ผู้บังคับบัญชาจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่าทางบวก

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับกับพนักงานที่รับการประเมินอาจจะช้าไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรอจนถึงเวลาที่จะประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้พนักงานนั้นๆ ทราบเพื่อการปรับปรุง

2.2 วิธีการบรรยายความ (free form essay หรือ free written evaluation หรือ essay description หรือ essay approach หรือ narrative method) สำคัญของวิธีนี้คือให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งในการบรรยายอาจเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขตเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นได้โดยอิสระ แต่ในบางหน่วยงานก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปรับปรุง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้น ลดขั้น หรือโยกย้าย เป็นต้น

การประเมินแบบวิธีการบรรยายความจะเป็นประโยชน์เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินงานแบบอื่นๆ ในบางหน่วยงานใช้ประกอบควบคู่กับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน ในบางกรณีก็จะให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายความของการให้คะแนนบางจุด หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่มิได้ปรากฏอยู่ในมาตราส่วนดังกล่าว แต่วิธีการบรรยายความจะไม่สามารถลดข้อบกพร่องและความลำเอียงต่างๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความลำเอียงส่วนตัว

และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สัมพันธ์เกี่ยวกับการเขียน จะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญไป แต่ถ้าเขียนได้ดีอาจทำให้บุคคลผู้นั้น ได้รับความดีความชอบ โดยไม่มีผลงานที่แท้จริงก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนจะถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป และผู้ประเมินมักไม่มีการกล่าวถึงส่วนสำคัญหรือเน้นประเด็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการประเมินของ พนักงานแต่ละคน

2.3 วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พรอบสต์ (J. B. Probst) จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติ หรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 รายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้ในการกำหนด คุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อ ประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมิน เพิ่มเติมปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ผู้ประเมินจะพิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือ บุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักรวมที่กำหนด จากนั้น จึงรวมคะแนนก็จะได้คะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรอบสต์

ทำเครื่องหมาย ในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้ารายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสม ที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเดา ทำเครื่องหมายเฉพาะ รายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น และท่านอาจเพิ่มเติมปัจจัยที่ท่านคิดว่า จะเป็นการบรรยายลักษณะของพนักงานที่ท่านกำลังประเมินผลอยู่
1	2	3	เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แก่เกินทำงาน
			พิการเล็กน้อย
			พิการมาก
			หลงตัวเอง
			ทำตัวน่านับถือบ่อยๆ

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 38; อ้างอิงจาก Stahl, 1956, p. 326)

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบสัดคือ ง่ายในการใช้และทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินค่อนข้างละเอียด แต่จะสิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำแบบประเมิน เนื่องจากยากที่จะสามารถกำหนดปัจจัยในการประเมินได้อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมากๆ

2.4 วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (multiple rating หรือ multiple appraisal หรือ group rating) เป็นวิธีการประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบคือ

- 1) หัวหน้างาน 2 – 3 คน ซึ่งรู้ถึงการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี ต่างประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลประเมิน
- 2) มีการอภิปรายงานของพนักงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลาบางกรณีเป็นการประชุมพนักงานเองหรือส่งผู้แทนพนักงานเข้าประชุม ที่ประชุมเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมนี้มักจะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมินโดยหัวหน้างานชั้นต้น การมาทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีนี้ต้องพิจารณาปัจจัยที่จะประเมินก่อนพิจารณาเนื้อหาของแบบรายงานการประเมิน และมีการสัมภาษณ์ระหว่างหัวหน้างานชั้นต้นและพนักงาน เพื่อการปรับปรุงงานต่อไป ได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงใช้งานแตกต่างกัน ขั้นตอนที่ทำกันทั่วไปและถือว่าเป็นคือการตรวจสอบผลการประเมินของกลุ่มอีกชั้นหนึ่งโดยหัวหน้าระดับสูงขึ้นไป

ข้อดีของการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคนได้แก่

- 1) พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมรู้เห็นในการประเมิน
 - 2) ใช้ได้เหมาะกับกรณีที่ต้องการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงงานในอนาคตมากกว่างานที่ผ่านมา
 - 3) เป็นการพยายามประเมินผลการปฏิบัติงานให้แม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
- ข้อจำกัดของการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคนคือ
- 1) ใช้ได้เฉพาะหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย
 - 2) ลดความสำคัญของดุลยพินิจผู้บังคับบัญชาลงมากและทำให้ผู้บังคับบัญชาลำบากใจที่จะต้องอธิบายเหตุผลการประเมินที่มีใ้ได้อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง
 - 3) วิธีการประเมินค่อนข้างยุ่งยาก สิ้นเปลืองเวลามาก
 - 4) ผู้ประเมินต้องมีความชำนาญมากพอสมควรและต้องใช้ผู้ประเมินหลายคน

5) พนักงานที่ได้รับการประเมินในระดับไม่ดี อาจมีความรู้สึกเป็นปฏิกิริยาต่อเพื่อนร่วมงาน

เพื่อเป็นการแก้ไขข้อจำกัดของวิธีการนี้ จึงมีการคิดค้นวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน และเป็นพนักงานในระดับเดียวกันกับผู้รับการประเมินอีก 2 คนทำการประเมิน โดยให้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาและของพนักงานเท่ากัน สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ให้ผู้บังคับบัญชากับพนักงานร่วมกันกำหนด และสามารถปรับปรุงได้ทุก ๆ 2 ปี เรียกการประเมินแบบ employee service review (ESR)

2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (mutual rating) วิธีนี้ได้รับการดัดแปลงแก้ไขโดยเฮนรี ซิลตัน (Henry W. Shilton) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เน้นเรื่องการมีส่วนร่วม (participation) ของพนักงานทุกระดับในการประเมินเช่นเดียวกับวิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน สำหรับข้อดีและข้อจำกัดเช่นเดียวกับวิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน ซึ่งวิธีการประเมินร่วมกันมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

2.5.1 สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (participation) ในการประเมิน

2.5.2 การประเมินสมาชิกในกลุ่มที่ละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ (secret ballot)

2.5.3 ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

2.5.4 ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน

2.5.5 ผลการประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ตัดสิน

2.6 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกันเป็นผู้ประเมิน (co-workers) ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลของการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริงมักจะปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่นๆ เช่นเมื่อมีตำแหน่งหัวหน้าว่างลงการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่นๆ เพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานอยู่แล้ว เข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ทันที เป็นต้น

2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (self appraisal หรือ self rating) เป็นวิธีการที่ให้

พนักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงาน สำหรับระยะเวลาที่ไม่ผ่านมาและเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น ที่ได้ตกลงกัน หรืออาจถือคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน ข้อจบบันทึก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์ แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างานซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทำนองเดียวกันไว้พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประเมินจนประนีประนอมกันแล้ว ผลการประเมินที่ประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติพนักงาน

ข้อดีของการประเมินด้วยตนเองได้แก่

1) สนับสนุนให้พนักงานหรือพนักงานปรับปรุงตนเอง และทำความเข้าใจแก่ตนเองว่า พอใจ อะไร ไม่พอใจอะไร เพราะวิธีนี้ให้โอกาสด้วยวิธีการบังคับให้พนักงานคิดพิจารณาตัดสินงานของตนเอง

2) ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3) หากนำวิธีนี้ไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินตามผลงาน ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นการง่ายสำหรับผู้ประเมินที่นำผลนั้นมาถกเถียง หรือพิจารณา ร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

ข้อจำกัดของการประเมินด้วยตนเองคือ

1) พนักงานที่ทำงานดีจะประเมินตนเองต่ำกว่าความจริง ในขณะที่พนักงานที่ทำงานไม่สู้ดีมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง

2) ไม่สามารถนำไปใช้เป็นวิธีหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานแทนวิธีอื่นได้ เพราะโดยทั่วไปพนักงานผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถสูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น

2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (progress interview) วิธีนี้มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการประเมินโดยพนักงานและใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ หัวหน้าจะคิดพิจารณาผลงานปัจจุบันและงานในอนาคตของพนักงานในการทำงานประจำวัน หัวหน้างานและพนักงานติดต่อกันโดยปกติและมีการพบปะสัมภาษณ์กันเป็นประจำตามเวลาที่กำหนดไว้ หัวข้อที่จะอภิปรายกันระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ จุดหมายของงาน การแสดงการยอมรับผลงานดีที่ปรากฏ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เสนอแนะโดยทั้งสองฝ่าย ข้อตกลงเรื่ององค์ประกอบของ

งานที่สำคัญที่สุด การทำความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายระยะยาว สำหรับพนักงานแต่ละคน

ข้อดีของวิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้าคือทั้งหัวหน้างานและพนักงานได้พูดทำความเข้าใจกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้พนักงานได้ทราบถึงข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ แต่วิธีนี้จะสิ้นเปลืองเวลา และต้องการความตั้งใจและความสามารถในการสัมภาษณ์ให้ได้ผลของทั้งสองฝ่าย รวมทั้งความจริงใจของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

2.9 วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (field interview method หรือ field review method) วิธีนี้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (personnel department) จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียมคำถามที่จะถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นทีพอใจหรือไม่ อะไรสิ่งใดบ้าง ทำผิดพลาดอะไรบ้างและมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร เป็นต้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้วจึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดีของการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์คือทำให้ผู้บัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมินเห็นความสำคัญของการประเมินผลงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยที่เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคลต้องสัมภาษณ์เองซึ่งจะทำให้เขาต้องให้ดุลพินิจเป็นอย่างดีและเที่ยงตรง ในการประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ไปสัมภาษณ์เองก็สามารถใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการประเมินผลงานได้เช่นกัน และฝ่ายบุคคลจะได้ข้อมูลที่ช่วยในกิจกรรมการบริหารบุคคลด้านอื่น และยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายปฏิบัติการด้วย แต่ข้อจำกัดของวิธีนี้ได้แก่

- 1) สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามาก เป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาก
- 2) ใช้ได้เฉพาะกับหน่วยงานขนาดเล็กในส่วนกลางมากกว่าหน่วยงานใหญ่ที่มีสาขาย่อยอยู่ห่างไกล
- 3) ขัดกับหลักการกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ควรรับผิดชอบเป็นการลดดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาจึงมักจะไม่พอใจการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว เขาจึงควรประเมินผลงานเอง

4) วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผลงานของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน จึงไม่เป็นที่เชื่อถือเท่าใดนัก

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (assessment center) เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพบุคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินตามวิธีนี้ บุคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยหรือฝ่ายต่างๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่ร่วมกันประมาณ 2 – 3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริงๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำ ในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำโดยเอกเทศหรืออาจให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ถูกประเมินจะต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การประเมินผลแบบนี้ ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้านการสอบประวัติส่วนบุคคล ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต ให้เล่นเกมธุรกิจ ให้แบบฝึกหัดเกี่ยวกับการค้นหาข้อเท็จจริง การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง ทดสอบภาวะผู้นำ ทดสอบการตัดสินใจและทดสอบทางจิตวิทยา โดยกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรอบรู้ หรือมีประสบการณ์จะคอยสังเกตบันทึกการปฏิบัติงาน ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตลอดระยะเวลาที่มาอยู่ร่วมกัน หลังจากนั้นกลุ่มผู้ประเมินจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง

ข้อดีของวิธีนี้คือสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน และบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผลการประเมินด้วยวิธีอื่นๆ นอกจากนี้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีชื่อ จะมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่ากับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงดีกว่า ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานทั่วทั้งองค์กร แต่วิธีนี้จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก ต้องใช้สถานที่เฉพาะในการประเมิน และใช้ผู้ประเมินหลายคน

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored rating scales, BARS หรือ behavioral expectation scales, BES) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ และยังไม่แพร่หลายมากนัก โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ โดยให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5 – 10 ประเภท หลังจากนั้นจะทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก นั่นคือแต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดย

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทนหลังจากนั้นก็ จะทดลองตรวจสอบว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามพฤติกรรม โดยอาศัยมาตราส่วน

ผลงานดีเยี่ยม	7	-
	-	- โดยเหตุที่ได้อ่านถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงินคนนี้ควรจะ สามารถเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาผิดและรายการที่มีได้ใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	- ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่า พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของที่ ราคาเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
	-	- ท่านจะเชื่อใจได้ว่า พนักงานคิดเงินคนนี้สามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่างๆ ตั้งแต่ 303 ถึง 2 1/2
ผลงานค่อนข้างดี	5	- กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้องคิด ค่าภาษีหรือไม่
ผลงานปานกลาง	4	- เมื่อขณะที่ทำการตรวจอย่างรวดเร็ว พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิด ราคาค่าส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน 15 อย่างได้เสร็จทันในเวลา ที่กำหนด (ตามไฟสัญญาณ)
ผลงานค่อนข้างเลว	3	- ท่านจะพบได้ไม่ยากว่า พนักงานคิดเงินจะไปถามลูกค้าว่าสิ่งของที่เขาไม่รู้ ราคานั้นควรมีราคาเท่าไร
	-	- ในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่า เขาชอบที่จะพูดคุย กับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินอีกคนหนึ่งโดยกินเวลานานๆ
ผลงานเลว	2	- เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลง กลางคัน ทั้งๆ ที่ยังคงมีคนเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่
ผลงานเลวมาก	1	-

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 44; อ้างอิงจาก Fogli, Hulin & Blood, 1971, pp. 3 – 8)

เป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นจำนวนมาก แต่ต่างกันที่มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้น จะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลมากกว่าสำหรับการแนะนำและสอนผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็นแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดในการประเมินซึ่งเกิดจากอุปาทานหรือความยึดมั่นฝังใจกับลักษณะเด่นบางประการของผู้ถูกประเมิน (halo effect) ลงได้ ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ

- 1) ต้องใช้เวลาและสิ้นเปลืองมากในการพัฒนาและปฏิบัติการและต้องใช้แบบประเมินหลายแบบเพื่อใช้กับรูปแบบงานต่างๆ ในองค์กรหนึ่งๆ
- 2) ข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เลย และผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่บรรยายให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (behavioral observation scale, BOS) เนื่องจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์ที่สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเหตุการณ์ที่ได้จากการสังเกตการณ์ของผู้ประเมินไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกันกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน ดังนั้นจึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน BOS ขึ้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ดังที่กล่าวมา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนารูปแบบ (format) ของมาตราส่วน (scales) และขั้นตอนในการคิดว่าจะคะแนน (scoring process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้ สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ข้อดีของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วนคือ

- 1) มีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ (เช่นเดียวกับการประเมินแบบ BARS)
 - 2) รายการที่ประเมินและการให้น้ำหนักของพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
 - 3) เปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการพัฒนามาตราส่วน โดยการให้ระบุเหตุการณ์สำคัญในระหว่างการวิเคราะห์งานแต่ละงาน ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการยอมรับของพนักงาน
 - 4) มีประโยชน์ในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน (feedback) และการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพราะมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ในแต่ละระดับของคะแนนในมาตราส่วน
 - 5) มีความเที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ในการประเมิน
- ตัวอย่างวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS) แสดงตัวอย่างหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดูแลสัตว์ (animal keeper) ทั้งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล

1. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ดูแลรักษากรงสัตว์ให้สะอาดโดยไม่ต้องมีคำสั่งหรือบอกกล่าว					
ไม่เคย					เสมอ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
2. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ จัดเตรียมอาหารสำหรับสัตว์แต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง					
ไม่เคย					เสมอ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
3. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่มีระดับขั้นเงินเดือนต่ำกว่าเมื่อมีการขอความช่วยเหลือ					
ไม่เคย					เสมอ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
4. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ กล่าววาจาดูหมิ่นสบประมาทลูกค้าของสวนสัตว์					
เสมอ					ไม่เคย
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
5. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ไม่ปิดกรงสัตว์เมื่อทำความสะอาดเสร็จแล้ว					
เสมอ					ไม่เคย
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 48; อ้างอิงจาก Schuler & Youngblood, 1986, p. 245)

ข้อจำกัดของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วนคือ

1) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาค่อนข้างสูง เพราะต้องกำหนดข้อความบรรยายพฤติกรรมการปฏิบัติงานในทุกๆ งาน ไม่สามารถออกแบบประเมินแบบเดียวที่ใช้ประเมินได้กับหลายๆ กลุ่มงานเช่นเดียวกับแบบวิธีการประเมินแบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน

2) มาตรฐานที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ อาจละเอียด หรือไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญของงานเช่นการจัดการและผลสำเร็จของงาน โดยเฉพาะในงานด้านบริหารและงานที่มีลักษณะส่วนใหญ่เป็นงานประจำ (highly routine) ซึ่งเน้นผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการคำนึงถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน ออกเป็น 7 วิธีคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 47 – 53)

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (appraisal by result) วิธีการประเมินตามผลงานเป็นวิธีที่มีชื่อเสียงที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น Result Centered Method, Target Setting Method, Mutual Goal – Setting, Work Planning and Review, Objective and Goal - Setting Procedure หรือ Management by Objective เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่งซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

3.1.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

3.1.2 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3.1.3 กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

3.1.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

3.1.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

3.1.6 ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน คือต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1.7 การพิจารณาคำถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน

องค์กร			
หน่วยงาน			
แผนก/ฝ่าย.....			
ผลการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> ดีเยี่ยม	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี
	<input type="checkbox"/> พอใช้	<input type="checkbox"/> ไม่น่าพอใจ	
รายละเอียดของงาน			
ความสำเร็จหลังจากการประเมินครั้งที่แล้ว			
เป้าหมาย			
ความสนใจด้านการพัฒนาอาชีพ			
จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน			
การบรรจุทดแทน/จุดหมายของตำแหน่ง			
ลงชื่อหัวหน้างาน			
ลงชื่อ			

ทีมา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 48; อ้างอิงจาก Eckles, Carmichael & Sartchet, 1981, p. 383)

ข้อดีของการประเมินตามผลงานคือ

1) มีมาตรฐานที่ชัดเจน ผู้รับการประเมินรู้ว่า เป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชาจะถูกนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดว่าตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่

2) เน้นอนาคต การประเมินตามผลงานเป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคต ผิดกับวิธีการเก่าที่เน้นอดีต ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสภาวะเปลี่ยนไป

3) เปลี่ยนบทบาทของผู้ประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชามาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทางให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการประเมินตามผลงานคือ

1) ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง เพราะผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง

2) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเน้นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือผู้ได้บังคับบัญชาจะเน้นที่ การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็น “ปริมาณ” อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงด้านอื่นๆ ที่ต้องทำควบคู่ไปด้วย เช่น “คุณภาพ”

3) ผู้ประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะประเมินตามวิธีนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

3.2 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) วิธีนี้ประเมินโดย

พิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละงานแล้วกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ เมื่อรวมจากหลายๆ งานก็จะเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข (numerical index) เพื่อใช้วัดผลงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้แก่ ยอดการขาย ยอดเงินที่จัดเก็บได้ ส่วนแบ่งการตลาด และยอดกำไร ตัวชี้วัดเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการปกครองเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย และตัวแปรทางการตลาดต่างๆ เช่น ระดับราคา การส่งเสริมงาน สิ่งที่จะประเมินได้แก่ ผลผลิต อัตราการขาดงาน เป็นต้น

ข้อดีของการใช้ตัวชี้วัดโดยตรงในการประเมินผลคือช่วยลดความผิดพลาดและอคติของผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี แต่การเปลี่ยนแปลงของปริมาณงานตามตัวชี้วัดอาจไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง แต่อาจเกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือเป็นผลจากงานของเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพก็ได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงไม่ช่วยทำให้ผู้รับการประเมินรับทราบจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาบุคคลแต่อย่างใด

3.3 วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่ไม่ใช่เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้วัดที่จะแสดงเป้าหมายอย่างรวมๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจน โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่างๆ จะถูกพิจารณาว่าดี เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมใดบ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีอะไรที่เป็นตัวชี้วัดหรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (qualitative standards) ซึ่งอาจจะใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

ขั้นตอนสำคัญที่สุดของวิธีการนี้คือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีใช้ในรูปแบบคำสั่งจากเบื้องบน หรือข้อเสนอจากเบื้องล่าง แต่จะเป็นไปในลักษณะการพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์และข้อมูลด้านต่างๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันค้นหาเป้าหมายและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนการกำหนดระดับของความสำเร็จที่จะเป็นไปได้ ในระยะสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมาพบปะกันเพื่อพิจารณาว่า ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตกลงกันไว้อยู่ในระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเสนอแนวทางแก้ไข โดยใช้การสัมภาษณ์ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสทบทวนดูว่าสมควรจะปรับหรือเพิ่มเติมมาตรฐานที่จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไปหรือไม่

ข้อดีของการประเมินผลโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานได้แก่

1) การให้ทั้งสองฝ่าย มีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความสำคัญของงานแต่ละส่วน และการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2) การร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และทำให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงหน้าที่ที่จะต้องให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสนับสนุนด้านทรัพยากรอื่นๆ

3) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าตนมีจุดอ่อนด้านใดบ้างที่ควรแก้ไขก่อนระยะเวลาที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) วิธีการประเมินและสัมภาษณ์เชิงทบทวนการประเมิน จะลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ดี เพราะเป็นวิธีที่กำหนดเกณฑ์การวัดค่าตามผลสำเร็จของงานเป็นหลักสำคัญ ไม่ใช่กำหนดเกณฑ์การวัดตามความพึงพอใจของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว

ข้อจำกัดของวิธีนี้ได้แก่

1) ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาอย่างมากในการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับตัวงานที่เห็นว่ามีมีความสำคัญ การกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของงานนั้นๆ ตลอดจนการนิยามมาตรฐานให้ชัดเจนและสามารถวัดได้

2) ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการกำหนด อธิบาย และให้น้ำหนักเป้าหมายและผลงานของแต่ละงานอย่างมาก แต่ผลก็จะคุ้มค่า

ตัวอย่างการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนายตรวจงานฝ่ายผลิต (production foreman)

งานหลักตามหน้าที่	งานของนายตรวจงานฝ่ายผลิตจะอยู่ในระดับดีเมื่อ :
1. งานด้านความปลอดภัย	1.1 จัดให้มีการประชุมเพื่อความปลอดภัยทุกครั้ง ตามตารางการประชุมที่องค์กรกำหนดไว้ 1.2 ควบคุมให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎแห่งความปลอดภัย 1.3 ตรวจสอบตราดูแลความเรียบร้อยภายในหน่วยงานตามรายการตรวจทุกเดือน 1.4 หากตรวจพบจุดบกพร่องอันอาจเป็นสาเหตุให้เกิดอันตราย จะต้องดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 5 วัน 1.5 จัดทำรายการประจำเดือนเกี่ยวกับความปลอดภัยเสนอผู้บังคับบัญชาภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน
2. งานควบคุมด้านค่าใช้จ่าย	2.1 ควบคุมอัตราความสูญเสียของผลผลิตให้ต่ำกว่าร้อยละ 2 ของยอดผลผลิตทั้งหมด 2.2 จัดทำข้อเสนอและการลดค่าใช้จ่ายต่อเดือน และต้องนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง 2.3 ควบคุมค่าใช้จ่ายการทำงานล่วงหน้าเวลาไม่ให้เกินร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายค่าแรงทางตรง 2.4 ควบคุมจำนวนค่าใช้จ่ายทางอ้อม (overhead cost) ให้อยู่ในงบประมาณ

งานหลักตามหน้าที่	งานของนายตรวจงานฝ่ายผลิตจะอยู่ในระดับดีเมื่อ :
	2.5 มีการวางแผนการบริหารด้านเงินเดือน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 2.6 จัดให้มีคณะทำงานอย่างน้อยปีละ 2 ชุด เพื่อศึกษาหาวิธีการแก้ไขปัญหาการสูญเสียทางการผลิต 2.7 เพิ่มอัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ให้สูงขึ้นร้อยละ 1 ในช่วงระยะเวลาทุกๆ 6 เดือน
3. งานพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	3.1 กำหนดแผนการให้คำแนะนำและฝึกอบรมพนักงานใหม่ 3.2 การทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละครั้ง 3.3 จัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุก 3 เดือน เพื่อตรวจสอบว่ามีการพัฒนางานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ 3.4 มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 51; อ้างอิงจาก เอวลิน ไอเซล และเฮนรี เบนเคอร์, 2527, หน้า 40)

3.4 วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (production records) วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กับงานประจำ (routine) ซึ่งต้องทำซ้ำๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่พนักงานได้ปฏิบัติและนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือนกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้จากวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว (time and motion studies) เข้าช่วย ข้อดีของวิธีนี้คือการจดบันทึกสามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโอกาสลำเอียง เพียงแต่ตรวจสอบให้มีการบันทึกปริมาณการทำงานให้ครบถ้วนถูกต้องเท่านั้น ส่วนข้อจำกัดได้แก่

- 1) ไม่สามารถประเมินคุณลักษณะรายละเอียดอื่นๆ ของผู้รับการประเมินได้
- 2) อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานเนื่องจากมีความคิดเห็นขัดแย้งกันในเรื่องมาตรฐานการผลิต
- 3) สิ้นเปลืองเวลาและเป็นภาระในการบันทึกปริมาณงานที่ทำ

3.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic test) วิธีนี้จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้นๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อนาทีของพนักงานพิมพ์คิดว่าพิมพ์ได้กี่คำ ซึ่งแตกต่างจากวิธีจดบันทึกปริมาณงานที่กำหนดระยะเวลาต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือนหรือหนึ่งปีในการจดบันทึกปริมาณงานที่พนักงานทำได้ ข้อจำกัดของวิธีนี้คือไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณลักษณะอื่นๆ ของผู้รับการประเมินได้ เช่นเดียวกับวิธีจดบันทึกปริมาณงาน

3.3.6 วิธีทดสอบผลงาน (performance test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเพียงใด หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มีผลงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ข้อดีของวิธีนี้คือสังเกตผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติจริงๆ แต่ในทางปฏิบัติ การจะนำมาใช้อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทดสอบสูง

3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities) หัวหน้างานจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งและมุ่งประเมินโดยพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติโดยปกติประจำวันของหัวหน้างานอยู่แล้ว กล่าวคือในการทำงานปกติหัวหน้างานก็จะเปรียบเทียบงานที่พนักงานทำได้ กับงานที่เขาคาดหวังอยู่เป็นประจำ ในการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานจะระบุประเภทงานแต่ละอย่างที่มีมอบหมายให้ทำ หรือระบุชื่อโครงการที่พนักงานมีส่วนต้องทำและประเมินผลตามคำอธิบายที่ระบุ เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี หรือดีกว่าเกณฑ์เต็มที่ ทำได้เต็มที่ พอใช้ได้แต่ต้องแก้ไขปรับปรุง หรือใช้ไม่ได้ และในที่สุดสรุปโดยย่อไว้ท้ายรายงานและมีเนื้อที่เหลือในหัวหน้างานวิพากษ์วิจารณ์รายละเอียดเกี่ยวกับงาน หลังจากนั้นมีการสัมภาษณ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ข้อจำกัดของวิธีนี้คือต้องใช้เวลาในการจดบันทึกข้อมูล และผู้ประเมินต้องมีความสามารถในการอธิบายได้กระจ่าง

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach / hybrid system) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน (planning system) กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (behavior) ของพนักงาน ซึ่งพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำ

จุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน ข้อดีของการผสมผสานหลายวิธีคือมีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เน้นการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย แต่การผสมผสานจะทำให้เกิดระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินหรือเพิ่งเริ่มมีระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานอื่นๆ ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งมุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินจากแหล่งข้อมูลเพื่อให้ความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา (superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ กับการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย ได้แก่ ลูกค้าภายใน (internal customer) ลูกค้าภายนอก (external customer) ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier) เป็นต้น (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 53 – 56)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีชื่อเรียกอื่น ได้แก่ 360 degree feedback, 360 degree profiling, multi – source feedback, multi – rater feedback, multi – rater appraisal, multi – rater assessment, group performance review, multi point feedback, upward feedback, peer evaluation เป็นต้น ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรม หรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินผลแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ

1) เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินโดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการในการพัฒนา มีการสนับสนุนบทบาทการสอนงานแก่หัวหน้างาน เมื่อพนักงานมีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น มีส่วนช่วยในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า

2) เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอย่างไรและจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ก็นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี การให้ค่าตอบแทนแก่ทีมงาน การจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (perception) ของผู้ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (core competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมินและให้ผู้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นผู้ทำการประเมินเพื่อให้ทราบว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จ

บ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด แบบประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

1. วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (staff report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน

2. วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง

3. วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะบ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ทัชณกร, 2546, หน้า 124 – 125)

1. ต้องพิจารณารูปแบบให้เหมาะสมแก่การใช้ประโยชน์
2. ต้องช่วยให้มีความสะดวกในการกรอกข้อมูลโดยกำหนดช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างบรรทัดให้เขียนได้เพียงพอ
3. ต้องเตรียมให้กรอกข้อความเพียงสั้นๆ หรือให้ทำเครื่องหมายแทนการกรอกข้อความ
4. ข้อความส่วนใหญ่ควรพิมพ์ไว้ คงเหลือช่องว่างให้กรอกข้อความเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย
5. จัดข้อมูลที่อยู่ในหมวดเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน และมีข้อความต่อเนื่องกันเป็นลำดับเพื่อสะดวกในการกรอกข้อความ
6. จัดเรื่องหมวดของข้อมูลให้เป็นลำดับตามขั้นตอน
7. แบบประเมินประเภทเดียวกัน อาจใช้สีเป็นที่สังเกตหรือมีรหัสกำหนดไว้ให้เห็นได้ชัด
8. ต้องมีรหัสแบบประเมินกำกับไว้ เพื่อให้ทราบว่าเป็นแบบประเมินของหน่วยงานใด จัดพิมพ์ขึ้นเมื่อใด จำนวนเท่าใด
9. ขนาดของแบบประเมินจะต้องมีขนาดมาตรฐาน และเป็นขนาดที่นิยมใช้ทั่วไปเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ

10. ควรมีการทดสอบแบบประเมินก่อนที่จะใช้ปฏิบัติจริงๆ เพื่อจะได้แบบประเมินที่มีความสมบูรณ์ ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ประเด็นหลักๆ ที่ควรทดสอบ คือ

- 10.1 คำสั่งในแบบประเมินนั้นชัดเจนหรือไม่
 - 10.2 หัวข้อประเมินมีความหมายตรงกัน หรือมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ เมื่อได้อ่านแบบฟอร์ม
 - 10.3 เกณฑ์การประเมิน กำหนดไว้ชัดเจนหรือไม่
 - 10.4 การกรอกแบบประเมินใช้เวลานานเท่าใด รวมทั้งเวลาในการปรึกษาหารือกับพนักงานเท่าใด
 - 10.5 แบบประเมินเป็นที่ยอมรับเพียงใด
 - 10.6 แบบประเมินแสดงให้เห็นเราทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าเราต้องการทราบอะไร
- การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งตรวจสอบพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรจะต้องทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

หลักการและประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 15 – 17)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึงความเชื่อมั่นได้ (reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (validity) ของผลการประเมิน
 - 3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึงความคงเส้นคงวา (consistency) ของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก
 - 3.1.1 เมื่อประเมินบุคคลหลายๆ ครั้งและผลที่ออกมาเหมือนกันและผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2 – 4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏ

อยู่เดิม คืองานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.1.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายคนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา หรือควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึงความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์หมายความว่าบุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (job description) มาตรฐานการปฏิบัติกร (performance standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (personnel procedure on performance appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสม ก็จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะช่วยเหลือส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกันเพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงานโดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนพิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการ นำกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าพิจารณาในมิติของการมีหลักเกณฑ์และความเป็นวิทยาศาสตร์แล้ว ต้องพิจารณาในองค์ประกอบด้านความสอดคล้อง ความตรงประเด็น ความไวต่อผลการปฏิบัติงาน ความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ต้องปฏิบัติได้ และผู้ประเมินต้องมีภาวะผู้นำ แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 101 – 105)

1. มีความสอดคล้อง (accordance) ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องหรือสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือมาตรฐานของงานแต่ละงานที่กำหนดไว้ (บางส่วนหรือทั้งหมด) อาจปรากฏอยู่ในใบพรรณนางาน หรือในคู่มือการทำงาน (work instruction) ที่สำคัญต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และจะต้องมีความชัดเจนในการสื่อให้เห็นถึงการปฏิบัติงานอะไร อย่างไร ถึงจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ต้องสามารถแยกออกได้ชัดเจนว่างานที่ได้มาตรฐานนั้น จะต้องใช้คนที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร ถึงจะทำงานนั้นสำเร็จได้

2. มีความไวต่อผลการปฏิบัติงาน (sensitivity) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรวางหลักการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนต่างๆ ให้สามารถแยกคนที่มีความสามารถออกจากคนที่ไม่มีความสามารถ ดังนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องออกแบบให้สอดคล้องกับระบบงาน

เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ทางการบริหารเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในการให้รางวัลตอบแทน หรือลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

3. มีความน่าเชื่อถือ (reliability) ประเด็นความน่าเชื่อถือ มีความสำคัญมากเพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระบบคุณธรรมของการบริหาร (merit system) และสะท้อนให้เห็นความคิดของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ คำตอบที่แสดงว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือหรือไม่นั้น สามารถดูได้จากผลของการประเมินว่า มีความคงเส้นคงวาในการประเมินหรือไม่ กล่าวคือไม่ว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน ผลลัพธ์ที่ได้ต้องเหมือนกันหรือข้อมูลที่ได้จะต้องไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. มีความตรงประเด็น (validity) หรือความแม่นยำ หมายถึงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินต้องสะท้อนถึงเนื้อหาของงานนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งใช้ปัจจัยการประเมินให้ถูกกับงาน

5. เกิดการยอมรับของทุกฝ่าย (acceptability) แบบการประเมินการปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทั้งพนักงาน นายจ้าง และสหภาพแรงงาน มิใช่เป็นการยอมรับจากฝ่ายนายจ้างฝ่ายเดียว แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างการยอมรับได้จะต้องมีองค์ประกอบครบและง่ายต่อการนำไปใช้

6. สามารถปฏิบัติได้ (practicality) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นควรมีความง่ายในการนำไปใช้ และมีความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ในประเด็นนี้ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับประเภทและลักษณะของงานหรือองค์กร

การนำผลการประเมินไปใช้

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จากการสำรวจของ Bureau of National Affairs ซึ่งได้สอบถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ขององค์กรต่างๆ จากผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานและผู้ปฏิบัติงานในด้านการผลิตพบว่า ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน การตรวจสอบ ความเที่ยงตรงในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น ตามรายละเอียดในตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในองค์กรต่างๆ

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	ประเภทพนักงาน (ร้อยละ)	
	สำนักงาน	การผลิต
1. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน	85	83
2. การเลื่อนตำแหน่ง	83	67
3. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	62	61
4. ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน	27	30
5. การตรวจสอบความเที่ยงตรงในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน	24	30
6. อื่นๆ	8	9

ทีมา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 151; ปรับปรุงจาก Bureau of National Affairs, 1975, p. 108)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของวุฒิชัย จานง พบว่ามีองค์กรร้อยละ 14.29 นำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาจ่ายโบนัสแก่พนักงาน และอีกร้อยละ 23.81 ที่ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวในการพิจารณาจ่ายเงินโบนัสแก่พนักงาน ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นจำนวนถึงร้อยละ 38 ขององค์กรระหว่างประเทศในไทยที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาจ่ายโบนัสแก่พนักงาน

สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติมีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 151 – 166)

1. การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนด การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมควรมีลักษณะดังนี้

- 1.1 มีความชัดเจน ไม่กำกวม (unambiguous)
- 1.2 ระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน
- 1.3 กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการทำงาน
- 1.4 ตั้งเป้าหมายด้านพฤติกรรมการทำงานแก่พนักงานที่ได้รับการประเมิน
- 1.5 ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาในการกำหนดแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรม

การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งและหารือกับพนักงานทุกครั้งที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้คำชมเชยเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี

2. การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งหมายความรวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น โดยปกติการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์ต่างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักจะมีตอนหนึ่งที่ทำให้ผู้ประเมินระบุคือ การฝึกอบรมและพัฒนา

3. การตรวจสอบจุดเด่นและจุดด้อยของทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานหรือใช้ประโยชน์จากพนักงานแต่ละคนในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถตรวจสอบสมาชิกแต่ละคนในทีมงานได้ว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานต่อไป ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับประเภทของงานและตามทักษะที่องค์กรต้องการต่อไป

4. การสื่อสารกลับให้ทราบถึงลีลา (style) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลีลาการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะได้รับรู้ว่าวิธีการบริหารงานของตนมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และผู้บังคับบัญชาควรจะดำเนินการในแนวทางที่จะปรับปรุงสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การลดอัตราการเข้า-ออกจางานของพนักงาน (turnover) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบถึงสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการเข้า-ออกจางานของพนักงาน หากองค์กรสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ตรงประเด็นและเหมาะสม ย่อมมีส่วนช่วยลดอัตราการเข้า-ออกจางานของพนักงาน ซึ่งนอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กรในด้านการสรรหาคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามาทดแทนแล้ว การดำเนินธุรกิจขององค์กรยังสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องหยุดชะงัก

6. การตรวจสอบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยประเมินประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานว่า พนักงานที่รับเข้า

มาปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้หรือไม่ หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็จำเป็นต้องตรวจสอบกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานและดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ประโยชน์ในเรื่องนี้มักจะถูกทะเลาะหรือถูกมองข้ามไปเสมอ

นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน การจัดทำแผนทดแทนกำลังคน การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพแก่พนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน การพิจารณาผลตอบแทนพิเศษอื่น เช่น โบนัส การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing) เป็นต้น

การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

เป็นเรื่องปกติที่องค์กรจะต้องชำระรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีไว้ และดำเนินการย้ายหรือปลดพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นที่ยอมรับออกไป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจำแนกหรือระบุผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานดี ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานยังไม่ดี หรือยังไม่เป็นที่ยอมรับดังกล่าว การลดตำแหน่ง (demotion) เกิดขึ้นได้ใน 2 กรณีคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 164 – 165)

1. เมื่อผลงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการ
2. เมื่อขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม

สำหรับการเลิกจ้าง (termination) น่าจะเป็นมาตรการสุดท้ายที่พึงกระทำ เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ แม้ว่าจะได้ให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานแล้วแต่ไม่เป็นผล การลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นการกระทำที่ทำให้ผู้ตัดสินใจ (นายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชา) รู้สึกกระวนกระวายใจ ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับผลจะเกิดความคับข้องใจ เป็นปรปักษ์ และได้รับความกดดัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยควรดำเนินการดังนี้

1. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีเอกสารข้อมูลสนับสนุนการประเมินอย่างชัดเจนรัดกุม
2. จะต้องมีการจดบันทึกประวัติผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานที่ได้รับการประเมิน

3. พนักงานจะต้องได้รับทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน และองค์กรจะต้องแสดงความตั้งใจที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการปรับปรุงปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

เนื่องจากการเลิกจ้างมีกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความคุ้มครองแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน หากองค์กรหรือนายจ้างไม่สามารถชี้แจงเหตุผลผลได้อย่างชัดเจนดังที่กล่าวมาข้างต้น อาจกลายเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งองค์กรหรือนายจ้างอาจต้องรับพนักงานกลับเข้ามาทำงาน และ/หรืออาจต้องจ่ายค่าตอบแทนหรือค่าเสียหายแก่พนักงาน หรือในกรณีที่ศาลเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรหรือนายจ้างได้ต่อไป องค์กรหรือนายจ้างจะต้องชดเชยค่าเสียหายแก่พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะเป็นการสิ้นเปลืองเวลา เสียค่าใช้จ่าย รวมทั้งเสื่อมเสียชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้โดยรอบคอบ และองค์กรควรตระหนักว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาจึงควรดำเนินการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรงแม่นยำ เป็นที่เชื่อถือได้ และเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ต่อไป

การเลิกจ้างหรือการพ้นจากตำแหน่งมีลักษณะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้ (กฤษฎี อุทัยรัตน์, 2544, หน้า 200 – 201)

1. ถึงแก่กรรม หมายถึงพนักงานถึงแก่ความตายไม่ว่าจะด้วยเหตุใดๆ ก็ตาม และรวมถึงการที่ศาลได้มีคำสั่งให้เป็นคนสาบสูญตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยบุคคลธรรมดาซึ่งประกาศใช้อยู่ในขณะนั้นๆ

2. การลาออก หมายถึงพนักงานแสดงเจตนา หรือขอลาออกจากการเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งส่วนมากองค์กรจะกำหนดให้พนักงานต้องยื่นแสดงความจำนงเป็นลายลักษณ์อักษรตามแบบที่องค์กรกำหนดต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นภายในกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนถึงวันที่พนักงานประสงค์จะลาออกและเมื่อได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาแล้ว จึงจะถือว่าพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน การลาออกที่ไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่องค์กรนั้นกำหนด ส่วนมากจะถือว่าพนักงานผู้นั้นขาดงาน ละทิ้งหน้าที่ หรือละทิ้งการทำงาน แล้วแต่กรณี และเป็นการกระทำผิดระเบียบ

3. การเกษียณอายุ หมายถึงองค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานซึ่งถือเป็น “การเลิกสัญญาจ้าง” โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

3.1 พนักงานครบเกษียณอายุ เช่น เมื่อมีอายุครบ 55 ปีบริบูรณ์

3.2 พนักงานที่ครบเกษียณอายุตามข้อ 3.1 ในปีใด องค์กรส่วนมากจะกำหนดวัน และเดือนที่จะให้พนักงานผู้นั้นพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน เช่น นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ของปีถัดไป เป็นต้น

3.3 การขอขยายหรือต่ออายุงานภายหลังเกษียณอายุ แต่ละองค์กรจะพิจารณาตาม ความเหมาะสมเช่นการขอเกษียณอายุก่อนกำหนด เมื่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณาแล้ว เห็นว่าพนักงานที่มีอายุเกิน 50 ปีบริบูรณ์ และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปีขึ้นไป สมควรจะให้เกษียณอายุก่อนกำหนด ก็ให้พนักงานยื่นแสดงความจำนงเป็นลายลักษณ์อักษรตาม แบบที่องค์กรกำหนดต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ภายในกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 45 วัน ก่อนถึงวันที่พนักงานประสงค์จะออก เมื่อได้รับอนุมัติจากองค์กรแล้ว จึงจะถือว่าพ้นสภาพจาก การเป็นพนักงานกรณีเช่นเดียวกับเกษียณอายุนี้ด้วย และไม่ให้อายุหรือต่ออายุงานภายหลังอีก เป็นต้น

4. การปลดออก หมายถึง องค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานซึ่งถือเป็นการเลิกจ้าง โดยองค์กรจะกำหนดสาเหตุที่จะปลดพนักงานออก เช่น

4.1 ลาหยุดงานนานเกินกำหนด มีปัญหา หรืออุปสรรคอันเกี่ยวกับสุขภาพของตนเอง อันอาจกระทบกระเทือนต่องานที่ต้องปฏิบัติ

4.2 ถูกลงโทษ

4.3 หย่อนสมรรถภาพ คือผลการปฏิบัติงาน หรือผลงานของพนักงานผู้นั้นไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในใบพรรณนาดัชนีขณะหน้าทำงาน หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือคู่มือ การปฏิบัติงาน หรือตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมาย ไม่ว่าในด้านของคุณภาพหรือปริมาณก็ตาม ทั้งนี้โดยผู้บังคับบัญชาได้เคยชี้แจงตักเตือนด้วยวาจา และ/หรือด้วยลายลักษณ์อักษรมาก่อนแล้ว แต่ยังไม่ปรากฏว่าไม่ได้ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นภายในระยะเวลาอันสมควร

4.4 เพื่อความเหมาะสม โดยที่องค์กรจะพิจารณาเป็นกรณี อย่างเป็นธรรมที่สุด

4.5 เหตุผลอื่นๆ ตามที่แต่ละองค์กรกำหนด

5. การให้ออก หมายถึง องค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานซึ่งถือเป็นการเลิกจ้าง เนื่องจากเหตุผลที่องค์กรกำหนด เช่น

5.1 งานในตำแหน่งที่พนักงานทำหรือปฏิบัติอยู่ไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานใน กิจกรรมขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องยกเลิกตำแหน่งงานนั้นเสีย และไม่สามารถจะโอน ไปทำงานในหน้าที่ หรือตำแหน่งงานอื่นที่เหมาะสมได้อีก

5.2 เลิกกิจการ หรือยกเลิกหน่วยงาน โดยองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจ/กิจการต่อไปอีกจึงจำเป็นต้องเลิกกิจการ หรือยกเลิกหน่วยงานภายในซึ่งไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในกิจการขององค์กรอีกต่อไป

5.3 ประสิทธิภาพในการทำ หรือปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานคือวิธีปฏิบัติงาน และหรือลักษณะเฉพาะตัวของพนักงานผู้นั้น ทำให้ประสิทธิภาพการทำหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น หรือหน่วยงานอื่นลดน้อยถอยลง หรือต่ำกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานโดยรวมที่องค์กรและหรือหน่วยงานนั้นกำหนด โดยที่องค์กรจะพิจารณาเป็นแต่ละกรณีอย่างเป็นธรรมที่สุด

6. การไล่ออก เป็นการปฏิบัติที่องค์กรให้พนักงานหมดสถานภาพการเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องกำหนดสาเหตุให้ชัดเจนว่ากรณีใดที่พนักงานละเมิดหรือเพิกเฉยแล้วจะมีความผิดถึงขั้นการไล่ออก เช่นพนักงานถูกลงโทษฐานกระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง เป็นต้น

บทสรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปองค์กรควรมีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการอันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล บัญชีและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการ

ตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

รศ.ดร.สุจิต นัยมารัตน์