

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี แนวคิดใช้ในการศึกษา

การประเมินผลงานการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล แต่ในการที่ผู้บังคับบัญชาจะนำเอาผลการประเมินไปใช้นั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติในการประเมินงานที่ถูกต้องจึงจะได้ผลอย่างเต็มที่ การศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวความคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ Joseph B. Kingbury หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้<sup>5</sup>

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของเสนาะ ตีเยาว์ หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Joseph B. Kingbury, Personnel Administration for Thai Students, (Bangkok : Thammasat University Press, 1957) p. 54.

<sup>6</sup> เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535 ), หน้า 160.

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ธนชัย ยมจินดา หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นไป<sup>7</sup>

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด<sup>8</sup>

การศึกษาครั้งนี้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยทำการจัดบันทึกไว้เป็นระยะ ๆ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วพิจารณาว่าสูงต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างไร เป็นที่พอใจหรือไม่เพียงใด ซึ่งมีผลให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานได้ว่า การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การเหมาะสมหรือไม่เพียงใด มีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่หรือไม่ เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น

### ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทยจะศึกษาถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

<sup>7</sup> ธนชัย ยมจินดา, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 15 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535), หน้า 214.

<sup>8</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525), หน้า 198.

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ Carl Heyel<sup>9</sup> มีดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ขั้นตอนกำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. ขั้นตอนกำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. ขั้นตอนกำหนดวิธีการประเมินผล
5. ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์<sup>10</sup> มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. การนำผลที่ประเมิน ได้ มาถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะใช้วิธีให้หัวหน้างานพนักงานนั้น ๆ แสดงความคิดเห็น โดยทั่ว ๆ ไปว่าลูกน้องของตนดีอย่างไรในการทำงาน ซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้ มักจะมีปัจจัยเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่าง ๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ ซึ่งมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียงที่จะเห็นคนใดคนหนึ่งดีกว่าอีกคนหนึ่งด้วยจุดอ่อนดังกล่าว องค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งจะ เป็นระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

---

<sup>9</sup> Care Heyel, Encyclopedia of Management, (New York : Reinhold Publishing Corporation, 1963), p.654-655.

<sup>10</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 199.

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ธนชัย ยมจินดา<sup>11</sup> มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายขององค์กรว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจจะทำเอง โดยลำพังหรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในงานหนึ่งๆ ในขั้นนี้คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่างๆที่มีใช้อยู่
3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไป จนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่ง โดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่
4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมิน ได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ศิวพร มัทษุกานนท์<sup>12</sup> มีดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับงานก่อนที่จะทำการประเมินผลงาน ผู้ประเมินผลจะต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานนั้นดีเสียก่อน
2. รวบรวมข้อมูลการประเมินผล ซึ่งอาจจะประเมินจากการปฏิบัติงานจริง โดยการประเมินจากรายงาน อาจประเมินจากตัวอย่างสิ่งของที่เป็นผลงาน หรืออาจใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง โดยการสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม งานชิ้นต่อจากการศึกษางานก็เป็นขั้นรวบรวมข้อมูล ถ้าประเมินจากการปฏิบัติ

<sup>11</sup> ธนชัย ยมจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า 217.

<sup>12</sup> ศิวพร มัทษุกานนท์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2531), หน้า 54.

งานจริง ผู้ประเมินก็ไปอยู่ ณ ที่ปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน สังเกตดูการปฏิบัติงาน ตรวจสอบผลงานจนจับใจได้ ถ้าประเมินจากรายงาน งานชิ้นนั้นก็เป็นการรวบรวมรายงานที่ได้รับ จัดหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนแล้วงานชิ้นต่อไปคือนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องใช้วิชาคณิตศาสตร์และสถิติช่วยสำหรับงานไม่ยุ่งยากนัก การวิเคราะห์ข้อมูลจะให้ละเอียดขนาดไหนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

4. การเสนอรายงาน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานเสนอที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข การรายงานผลการประเมินผลงานนี้ ควรจะต้องบรรยายวิธีดำเนินการประเมินด้วย ผลของการประเมิน เอกสารประกอบพร้อมด้วยข้อเสนอแนะด้วย

จากขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานจากแนวความคิดของหลายท่าน ผู้ศึกษาจะใช้แนวความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. กำหนดวิธีการประเมินผล
4. กำหนดตัวผู้ทำการประเมินผล
5. การแจ้งผลการประเมิน

#### วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็ว และถูกต้อง วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน<sup>13</sup> มีดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้ประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่นสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้ออกจากหน้าที่การงานไป

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลตามแนวความคิดของ สมิต ลีชุกร<sup>14</sup> มีดังนี้

1. เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือน
2. เพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น
4. เพื่อให้พนักงานทราบความก้าวหน้าในงานของเขา
5. เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
6. เพื่อการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน
7. เพื่อการติดตามสัมพันธ
8. เพื่อปลดออกจากงาน
9. เพื่อการวิจัยทางด้านบุคคล
10. เพื่อการปลดออกชั่วคราว

---

<sup>13</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 152-153.

<sup>14</sup> สมิต ลีชุกร, " การประเมินผลการปฏิบัติงาน, " วารสารการบริหารคน (เมษายน-มิถุนายน 2526) : หน้า 100.

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลตามแนวความคิดของเสนาะ ตีแยว<sup>15</sup> มีดังนี้

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานขึ้นว่าใครเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่า ใครเป็นผู้ที่เหมาะสม
5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเป็นสิ่งชี้ว่าพนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่
6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานในแง่จุดเด่นก็จะได้เสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ของจุดเด่นต่อไปในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุงให้น้อยลงหรือให้กลายเป็นผลดีต่อพนักงานเอง

การศึกษาค้างนี้กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี
2. เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม
3. เพื่อส่งเสริมและลงโทษ

เกณฑ์หรือปัจจัยที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผลไว้ด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการประเมินเพื่อบันทึกความเห็นของผู้ทำการประเมิน หน่วยงานที่จะกระทำหน้าที่นี้ต้องจัดทำแบบประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้เหมาะสมสำหรับที่จะประเมินบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงาน

<sup>15</sup>เสนาะ ตีแยว, การบริหารงานบุคคล , หน้า 161.

ที่ได้จำแนกและกำหนดมาตรฐานไว้ ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ แบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบด้วยกัน แล้วแต่หน่วยงานแต่ละแห่งจะพิจารณาสร้างขึ้นตามความเหมาะสมแต่ละหน่วยงาน โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เบื้องต้นควรกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของงานไว้ในแบบประเมินผล เพื่อช่วยให้การวัดค่าเป็นไปได้ด้วยดี แบบและลักษณะงานหรือปัจจัยที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

เกณฑ์หรือปัจจัยที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน<sup>16</sup> มีดังต่อไปนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
3. ความรู้ความสันทัดชัดเจนในหน้าที่การงาน
4. ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน
5. ความคิดริเริ่ม
6. ความสามารถในการเรียนรู้
7. ความสามารถในการปรับตัว
8. ความรู้ลึกเกี่ยวกับขั้นตอนต่องานในหน้าที่
9. การให้ความร่วมมือและประสานงาน
10. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
11. การติดต่อกับผู้อื่น
12. การตัดสินใจ
13. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ
14. ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย
15. ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า
16. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
17. ความเป็นผู้รักเกียรติยศชื่อเสียง
18. ความซื่อสัตย์สุจริต
19. บุคลิกลักษณะ
20. การแต่งกาย

<sup>16</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 154.



21. ความประพฤติและนิสัย
22. เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว
23. ทักษะคติต่องานและบุคคลอื่น ๆ
24. ความเข้มแข็งของจิตใจ
25. ความถนัดในการปฏิบัติงาน
26. การสังคม
27. ความรู้พิเศษอื่น ๆ

เกณฑ์หรือปัจจัยที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ William B. Werther and Keith Davis, Jr <sup>17</sup> มีดังต่อไปนี้

1. ปริมาณของงาน
2. ความร่วมมือ
3. ความไว้วางใจได้
4. คุณภาพของงาน
5. ความคิดริเริ่ม
6. ความฉลาดไหวพริบ
7. การทำงานสม่ำเสมอ
8. การทำงานโดยไม่ผิดพลาด
9. ความขยันหมั่นเพียร
10. ความสามารถในการปรับตัว
11. ความรู้สึกและท่าทีต่องาน
12. บุคลิกลักษณะ
13. ตุลยพินิจ
14. การตรงต่อเวลา
15. ความสามารถในการนำไปใช้
16. ความระมัดระวังมิให้เกิดอุบัติเหตุ

---

<sup>17</sup>William B. Werther and Keith Davis, Jr. Personnel Management and Human Resources, (Newyork : McGraw-Hill,1981) p.241.

17. ลักษณะความเป็นผู้นำ
18. ความประพฤติ
19. ความรอบรู้ทั่ว ๆ ไป
20. สุขภาพอนามัย
21. ความประณีต
22. การแต่งกาย
23. ความกระตือรือร้น
24. ความสามารถในการขึ้น ไปรับตำแหน่งสูงขึ้น
25. ความซื่อสัตย์สุจริต
26. ความมักัด
27. ความรอบคอบถ่วงถ่วง
28. ความเชื่อฟัง
29. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
30. การรักษาเครื่องมือเครื่องใช้
31. การรักษาสินทรัพย์ของบริษัท
32. มนุษยสัมพันธ์
33. การยอมรับและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
34. การมีระเบียบวินัย
35. พัฒนาการเองในงานที่ทำอยู่
36. การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา
37. การสื่อสาร

เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์<sup>18</sup> มีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้หรือความเข้ากับคนได้
2. การจัดองค์การและการวางแผน
3. การปฏิบัติตอบต่อปัญหา

---

<sup>18</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 210.

4. ความเชื่อถือได้
5. ความสามารถในการสื่อความ
6. ความสามารถในการปรับตัว
7. การเติบโต
8. ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต
9. คุณภาพงานที่ทำ
10. ความสามารถในการสอนงาน

เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

1. คุณภาพงาน
2. ประสิทธิภาพในงาน
3. การร่วมมือประสานงาน
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร
6. การเป็นผู้นำ

#### ขั้นกำหนดวิธีการประเมินผล

วิธีการที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนั้นมีมากมายหลายอย่างแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน แม้แต่ในหน่วยงานเดียวกันก็อาจต้องมีแบบ หรือระบบแตกต่างกันตามแต่ระดับและประเภทของพนักงาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนั้น ฝ่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพนักงาน มักจะเป็นผู้ออกแบบวิธีการและจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมา ซึ่งอาจเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธีก็ได้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของธัชชัย ยมจินดา<sup>19</sup> มีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ(Graphic Rating Scale)
2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ(Employee Comparison)
3. วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ(Check List)

---

<sup>19</sup> ธัชชัย ยมจินดา , การบริหารงานบุคคล, หน้า 231-237.

4. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤติ(Critical Incident)
5. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ BARS)
6. วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ หรือ MBO
7. วิธีการประเมินแบบเขียนบรรยาย(Essay Appraisal)
8. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม(Field Review)
9. วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมิน(Assessment Centers)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของสมพงษ์ เกษมสิน<sup>20</sup> มีดังนี้

1. วิธีการให้คะแนนโดยตาราง (Graphic Rating)
2. วิธีการประเมินโดยหัวหน้างาน(Supervisor Rating)
3. วิธีการประเมินแบบจัดอันดับ(Ranking System)
4. วิธีการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ(Pair System)
5. วิธีการประเมินแบบกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting Standard Rating)
6. วิธีการประเมินโดยผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน(Multiple Rating)
7. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม(Field Review)
8. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง(Self Appraisal)
9. วิธีการประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน(Appraisal by Result)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของเสนาะ ตีเยาว์<sup>21</sup> มีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ(Graphic Rating Scale)
2. วิธีการประเมินแบบจัดลำดับ(Ranking Plan)
3. วิธีการประเมินแบบกระจาย (Force Distribution)
4. วิธีการประเมินแบบการตรวจสอบรายการ(Check List)
5. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤติ(Critical Incident)

<sup>20</sup>สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 157-161.

<sup>21</sup>เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 161-163.

6. วิธีการประเมินแบบทบทวนปฏิบัติงาน(Field Review)
7. วิธีการประเมินแบบการเขียนรายงาน (Free Form Essay)
8. วิธีการประเมินโดยกลุ่ม(Group Appraisal)
9. วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของธงชัย สันติวงษ์<sup>22</sup> มีดังนี้

1. วิธีที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละคน ได้แก่
  - 1.1 วิธีการประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตรา(Graphic Rating Scale)
  - 1.2 วิธีการประเมินแบบบังคับให้เลือก (Force Choice)
  - 1.3 วิธีการประเมินแบบเขียนบรรยาย (Essay Evaluation)
  - 1.4 วิธีการประเมินแบบการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives)
  - 1.5 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ(Critical Incident)
  - 1.6 วิธีการประเมินแบบตรวจรายการชนิดไม่กำหนดน้ำหนักและชนิดกำหนดน้ำหนัก (Checklist and Weighted Checklist)
  - 1.7 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ BARS)
2. วิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลายคนพร้อมกัน ได้แก่
  - 2.1 วิธีการประเมินแบบจัดลำดับที่(Ranking)
  - 2.2 วิธีการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ(Paired Comparison)
  - 2.3 วิธีการประเมินแบบกระจายเป็นกลุ่ม(Forced Distribution)
3. วิธีการประเมินแบบอื่น ได้แก่
  - 3.1 วิธีการประเมินแบบทดสอบผลงาน (Performance Test)
  - 3.2 วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม(Field Review)

---

<sup>22</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 202-213.

## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scales – GRS.)

วิธีการประเมินแบบกราฟเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด การประเมินผลวิธีนี้ถ้าผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากรในแง่ของ คุณภาพและปริมาณ ของผลการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความเป็นที่พึงได้และความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จำเป็นและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวข้างต้น จะแบ่งออกเป็นระดับ (scale) เช่น ดีเลิศ ดี พอใช้ และไม่เอาใจ เพื่อที่ผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินว่า ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวถึงนั้น ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในระดับไหน แต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญคือการกำหนดขีดขึ้นแกนมาตราส่วนออกเป็นช่อง ๆ โดยเริ่มต้นจากซ้ายสุดไปจนขวาสุดของแกนมาตราส่วน เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติแต่ละข้อจากช่องที่ผู้ถูกประเมินได้รับ ซึ่งมีกำหนดไว้บนแกนมาตราส่วนก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

### 2. วิธีการประเมินแบบบังคับให้เลือก ( Forced Choice )

เป็นวิธีการที่ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณา เลือกเฉพาะจากชุดของข้อความที่ได้ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวพนักงาน ส่วนมากมีข้อความให้เลือก 4 ข้อความ ในแต่ละชุดมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี (Favorable) 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ไม่ดี (Unfavorable) 2 ข้อความ ผู้ทำการประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นไปในแง่ดีเพียง 1 ข้อความ และข้อความที่เป็นไปในแง่ไม่ดีอีก 1 ข้อความ

การคำนวณผลออกมาจะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหารงานบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน จะไม่มีโอกาสรู้ได้เลยว่า ในแต่ละข้อจะมีน้ำหนักในการให้คะแนนอย่างไร เพื่อป้องกันความลำเอียงในการพิจารณา มีรายงานวิจัยยืนยันว่า การใช้วิธีการนี้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) และให้ความเที่ยงธรรมได้ดีกว่าด้วย เพราะชุดของข้อความอธิบายลักษณะงานชัดเจน (Concrete) และมีลักษณะปรนัย (Objective) มากกว่า จากการศึกษาหลาย ๆ กรณี แสดงให้เห็นว่าวิธีนี้เชื่อถือได้สูง

### 3. การให้เขียนคำบรรยาย (Essay Description)

เป็นวิธีการที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกมอบหมายให้เขียนคำบรรยายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ในบางครั้งการให้คำบรรยายนี้อาจจะเปิดกว้างเขียนไม่มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางแห่งกลับมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน เหตุผลที่ต้องปฏิบัติเช่นนั้น เหตุผลของผู้ประเมินที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ประเมินลักษณะอุปนิสัย และแนวโน้มของการพัฒนาในอนาคต

### 4. วิธีการประเมินแบบการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการบริหารตามเป้าหมาย เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาที่ ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะถูกทำการประเมินการปฏิบัติงาน จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามทำให้สำเร็จผลได้ดีที่สุดในสิ่งใดภายใน ช่วงเวลาที่กำหนด วิธีนี้ส่งเสริมให้มีการระบุหรือบรรยายความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในเชิงปริมาณออกมา และเมื่อถึงขั้นของการประเมินผล การเข้าร่วมกันพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนี้ ก็จะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย วิธีนี้นับว่ามีข้อดีอย่างยิ่ง ในแง่ที่สามารถนำเอาทั้งสองฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามาประเมินคู่กัน ซึ่งจะได้ทัศนะมาจากทั้งสองฝ่าย การให้มาร่วมกันประเมินที่จุดเดียวกัน พนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสประเมินงานของตนเองที่ทำได้มาพร้อมกันไปด้วย เช่น การรายงาน โดยพนักงานชาย ที่จะชี้ให้เห็นว่า เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จดีเพียงใด ซึ่งในแง่ที่พนักงานต้องประเมินตนเองพร้อมกันไปในั้น จะต้องมีการอธิบายขยายความถึงเหตุผลด้วยว่า ทำไมถึงไม่ได้ประสบความสำเร็จในบางด้านที่เป็นปัญหาเพราะอะไร จากการประเมินนี้เองหลังจากที่ได้ชี้แจงเหตุผลของความสำเร็จและไม่สำเร็จแล้ว ก็จะมีการร่วมกันพิจารณา กำหนดเป้าหมายสำหรับช่วงระยะถัดไป ซึ่งจะได้มีการตกลงกันในขั้นของการประเมินดังกล่าวนี้อีกครั้งหนึ่งสำหรับรอบการทำงานต่อไป

### 5. วิธีการประเมินแบบการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ จุดสำคัญของวิธีการคือจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐาน ในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้น วิธีการประเมินจะทำโดยหัวหน้างานผู้ทำการประเมิน จะจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ เหตุการณ์สำคัญที่จะทำการบันทึกไว้ก็คือ พฤติกรรมในการทำงาน

ของแต่ละบุคคล ที่จะ เป็นผลทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หัวหน้างานจะบันทึกเหตุการณ์สำคัญไว้เป็นระยะ

#### ข้อดี

1. หัวหน้างานมีหลักฐานที่เป็นจริง เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมาอ้าง
2. เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน
3. ผู้ถูกประเมินได้รับทราบว่ามีมาตรฐานของงานคืออะไร จากการได้ถกเถียงพูดคุยกัน

#### ข้อจำกัด

1. หัวหน้างานจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันหรืออย่างน้อยทุกอาทิตย์ ทำให้เป็นภาระมาก โดยเฉพาะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของบุคคลหลายคน
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคคลผู้ถูกประเมินอาจจะเข้าไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพเพราะหัวหน้างานต้องรอจนถึงเวลาที่ทำการประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้บุคคลนั้นๆทราบเพื่อการปรับปรุงที่จะรู้ว่าพนักงานคนใดปฏิบัติงาน ได้ผลเพียงใดจะต้องอาศัยการทำงานของคนงานที่เกิดขึ้น โดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่ง เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่า มีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความบกพร่องต่องานที่ทำ เป็นการประเมินผลระยะยาวตลอดปีในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความไว้วางใจได้ ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบ และความคิดริเริ่ม เป็นต้น

#### 6. วิธีการตรวจสอบรายการชนิดไม่กำหนดน้ำหนักและชนิดกำหนดน้ำหนัก(Check List และ Weighted List)

แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในช่องว่างว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เพื่อให้ได้ผลการประเมินถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ได้รับการประเมิน จึงมีการให้น้ำหนัก (Weighted) แก่คุณสมบัติแต่ละข้อตามความสำคัญในการตรวจสอบรายการด้วย



7. วิธีการประเมินตามพฤติกรรม หรือการคาดคะเนพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS. or Behavioral Expectation Scales-BES.)

เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบันหัวใจของวิธีการประเมินผลแบบ BARS คือ ลำดับชุดตัวอย่างของรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การระบุมাত্রการและวิธีการปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผล ได้ถูกต้องมากกว่าจะบอกเพียง ดีเด่น ปานกลาง หรืออื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น เป็นเรื่องชัดเจนที่จะกล่าวว่า ความตั้งใจปฏิบัติงานจะถูกจัดว่าน่าพอใจก็ต่อเมื่อพนักงานไม่ลาเกินกว่า 3 ครั้ง ในระยะเวลา 6 เดือน ซึ่งดีกว่าจะกำหนดว่า ความตั้งใจปฏิบัติงานเป็นรายการหนึ่งพร้อมกับข้อระบุ ว่า เลว จนถึง ดีเลิศ เพื่อให้ผู้ประเมินกาเครื่องหมายเพื่อประเมินผล

8. วิธีการประเมินแบบการจัดอันดับที่ (Ranking)

เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่า พนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงาน ได้ดีที่สุดในเรื่อง ไปจนถึงลำดับต่ำสุด ซึ่งหากดูผิวเผินจะเป็นวิธีที่ง่ายเพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่ถ้าหากว่าการทำการจัดลำดับนั้นจะต้องทำในกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้ว การจัดลำดับก็ดูจะเป็นเรื่องที่ยากอย่างยิ่ง วิธีนี้จะทำ โดยให้ผู้ทำการประเมินคัดเลือกผู้ที่มีผลงาน สูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อนหลังจากนั้น จึงเลือกผู้ที่เป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับที่สูงขึ้นมาเรื่อย ๆ ไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

9. วิธีการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมา เพื่อช่วยให้วิธีการจัดอันดับกระทำ ได้สะดวก และถูกต้องยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของบุคคลที่จะถูกประเมินให้ออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์ม แต่ละแผ่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้

10. วิธีการประเมินแบบการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution)

เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนน ในรูปการแจกแจงความถี่แบบโค้งปกติตามหลักของวิชาสถิติ โดยกำหนดว่าในแต่ละแผนกจะมีคนที่ ดีสุดไม่เกิน 10 % พอใช้ 40 % ไม่ดี 20 % และเลว 10 %

### 11. วิธีการประเมินแบบทดสอบผลงาน (Performance Test)

วิธีการนี้ใช้ในกรณีที่มีปริมาณงานน้อย การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจยึดหลักการทดสอบความรู้หรือทักษะ การทดสอบนี้อาจทำได้ด้วยข้อเขียนหรือจากการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อที่จะให้วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงาน การทดสอบจะต้องเป็นไปตามความจริงและสมเหตุสมผล แล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเลวอย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการพิจารณาความดีความชอบหรือลงโทษต่อไป

### 12. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม (Field Review)

เป็นวิธีการประเมินผล โดยวิธีที่มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือ เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคลซึ่งสอบถามโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้ว จึงทำรายงานผลการประเมินให้หัวหน้าของพนักงานนั้น ๆ รับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

### 13. วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results)

เป็นวิธีที่ถือเอาการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดีทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปรึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงาน และหน้าที่ของทุกคน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
3. กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตที่มอบหมายให้และ เป็นไปตามนโยบายขององค์การ

6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาค้นคว้าได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบที่ธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดไว้ คือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบขีดขนาด หรือมาตรา (Graphic Rating Scales - GRS.) มีรายละเอียดดังนี้

วิธีการประเมินแบบขีดขนาดหรือมาตราเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด การประเมินผลวิธีเก่า ผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากรในแง่ของ คุณภาพและปริมาณ ของผลการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความเป็นที่พึงได้และความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวข้างต้น จะแบ่งออกเป็นระดับ (scale) เช่น ดีเลิศ ดี พอใช้ และไม่น่าพอใจ เพื่อที่ผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินว่าในแต่ละหัวข้อที่กล่าวถึงนั้น ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในระดับไหน แต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดขีดชั้นเกณฑ์มาตราส่วนออกเป็นช่อง ๆ โดยเริ่มต้นจากซ้ายสุดไปขวาสุดของเกณฑ์มาตราส่วน เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติแต่ละข้อจากช่องที่ผู้ถูกประเมินได้รับ ซึ่งมีกำหนดไว้บนเกณฑ์มาตราส่วน ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

### ขั้นกำหนดตัวผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงานนั้น เป็นของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายวิธีซึ่งบุคคลอื่น ๆ อาจจะมาทำหน้าที่นี้ได้ จากแนวความคิดของ ธนชัย ยมจินดา<sup>23</sup> ได้กล่าวถึงเรื่องการกำหนดตัวผู้ทำการประเมินไว้ ดังนี้

<sup>23</sup> ธนชัย ยมจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า 218-220.

### 1. ใช้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor Rating)

วิธีนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานหรืองานใดยู่ จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในงานนั้น เหตุผลก็เพราะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนี้เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการของหน่วยงานหรือในการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับบุคลากรในบังคับบัญชาดีที่สุด

### 2. ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน (Peer Rating)

วิธีนี้ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นวิธีการประเมินซึ่งสามารถนำมาใช้เสริมวิธีแรกได้ แต่ไม่ใช่นำมาใช้แทน เหตุผลที่มีการใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้างานด้วยก็คือ การประเมินของหัวหน้างานอาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่อาจที่จะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ดังนั้น การใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำการประเมินการปฏิบัติงานกันและกัน จึงเป็นวิธีที่จะเปิดเผยข้อมูลได้สมบูรณ์กว่า

### 3. ใช้คณะกรรมการ (Rating Committees)

วิธีนี้เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมิน โดยเฉพาะ โดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา โดยทั่วไปจะประกอบด้วยหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่น ๆ อีกประมาณ 3-4 คน โดยมีผู้ประสานงานซึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกันประเมินการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้จะได้มีวิจาร์ณญาเกี่ยวกับตัวบุคคลจากหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินที่เชื่อถือได้ดีกว่า และขจัดความลำเอียง ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการให้หัวหน้างานโดยตรงคนเดียวเป็นผู้ประเมิน ทำให้เกิดความเบ้ธรรมชาติแก่ตัวผู้ถูกประเมิน

### 4. ใช้การประเมินตนเอง (Self Rating)

วิธีนี้เป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนไม่ดีของตนเอง ได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น ในวิธีนี้ โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเอง ให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเอง

ให้ปรากฏออกมาทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ตีเท่านั้น อย่างไรก็ตามวิธีการประเมินในการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมินคือ จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำให้ออกมาได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นการง่ายสำหรับผู้ประเมินที่จะนำผลนั้นมาถกเถียง หรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

### 5. การใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Subordinates Appraising)

วิธีนี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เขาจะสามารถให้ข้อมูลได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสารกับพวกเขาอย่างไร เคยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่หรือชอบแต่จะรวมอำนาจไว้คนเดียว และความสามารถด้านการวางแผน การจัดการ และการภาวะผู้นำเป็นอย่างไร การใช้วิธีนี้มีการนำมาใช้เพื่อมุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวบุคคล

#### ขั้นแจ้งผลการประเมิน

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร ในแง่ของแบบการประเมินอันเป็นการชี้ให้เห็นขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนในทัศนะขององค์การ การแจ้งการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับคือบอกให้พนักงานรู้และตระหนักถึงข้อดีข้อด้อยของผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผลการประเมินเป็นวิธีการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันด้วย โดยผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของเสนาะ ตีเยาว์<sup>24</sup> มีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน ขั้นนี้ประกอบด้วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการแจ้ง การกำหนดหัวข้อที่จะต้องแจ้งแนวทางในการแจ้งให้ทราบและข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไข ในการปรับปรุง
2. ขั้นการเตรียมข้อมูลก่อนแจ้งจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงาน ให้มากที่สุด เพื่อจะได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน ได้ถูกต้อง ในการเตรียมข้อมูล

<sup>24</sup> เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 178.

จะต้องอาศัยระเบียบประวัติ การบันทึกรายงาน การสังเกตพฤติกรรมและหลักฐานอื่น ๆ ใด

3. ขั้นตอนการ ได้แก่การพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เป็นขั้นที่มีความยุ่งยากและโอกาสจะเกิดการขัดแย้งมีมาก หากผู้ดำเนินการขาดหลักการและขาดความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความจริงใจในการรับฟังปัญหาและต้องตัดสินใจในการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับด้วยกันทั้งสองฝ่าย ต้องเป็นนักฟังที่ดี ต้องใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายพนักงานและต้องชักจูงให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

4. ขั้นตอนการสร้างบรรยากาศที่ดี มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศรวมถึงการเลือกเวลาที่เหมาะสม เลือกสถานที่ที่เป็นส่วนตัวปราศจากการรบกวนจากภายนอก การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจและก่อให้เกิดการร่วมมือ การเริ่มต้นและการจบการพูดคุยกันด้วยความเป็นกันเองและการวางตัวที่เหมาะสม วิธีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ประเมินสามารถเลือกรูปแบบในการแจ้งผลได้ 3 แบบ คือ

4.1 การบอกและหว่านล้อม (Tell and Sell) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ และในขณะเดียวกันก็พยายามพูดชักจูงให้ผู้ถูกประเมินยอมรับในข้อดีข้อเสียของตน เนื่องจากผู้ประเมินไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานชี้แจงความคิดเห็นของตนเองอย่างไร จึงอาจทำให้เกิดการโต้แย้งขึ้นด้วยการไม่ยอมรับผลการประเมิน ไม่ยอมรับข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานจากผู้ประเมิน การแจ้งผลแบบนี้ใช้ได้ดีที่สุดในพนักงานที่มีอายุน้อยหรือมีพนักงานใหม่ซึ่งยังขาดประสบการณ์ขาดความรู้สึกที่มั่นคงและต้องการคำแนะนำพร้อมทั้งยืนยันจากผู้มีอำนาจหน้าที่

4.2 การบอกและรับฟัง (Tell and Listen) วิธีนี้ผู้แจ้งผลมีบทบาทเป็นผู้รับฟังทั้งนี้โดยมุ่งที่จะให้ผู้รับแจ้งระบายความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นออกมา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็อาจยอมรับผลของการประเมิน และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานไม่มากกว่า นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็อาจพบข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งอาจมีผลต่อการประเมินและแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคน

4.3 การร่วมกันแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึงการแจ้งผลในรูปแบบที่ผู้แจ้งผลแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การแจ้งผลโดยวิธีร่วมกันแก้ปัญหานี้ผู้บังคับบัญชาก็ต้องจริงจังต่อการประเมินผลตนเอง ควรมีความกระตือรือร้นในการเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ประโยชน์หลักของการร่วมมือกันในวิธีนี้ คือการที่ผู้บังคับบัญชามีความผูกพันในการปฏิบัติตามข้อตกลงจากการแจ้งผล

5. **ขึ้นติดตามผล** การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าได้นำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงพอ และยังทำให้ทราบถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถนำมาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่ว่าจะใช้วิธีการประเมินแบบใดมักจะมีข้อผิดพลาดอันเป็นผลสะท้อนของการใช้วิธีการประเมินที่ไม่ถูกต้องมากกว่า เช่น ผู้ประเมินไม่ได้รับการอบรมอย่างเพียงพอ หรือเครื่องมือในการประเมินที่มีมักจะถูกนำมาใช้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ผุสดี รุมาคม<sup>25</sup> สรุปได้ดังนี้

1. **ขาดความชัดเจนหรือความเป็นรูปธรรม (Lack of Objective)** จุดอ่อนของวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเก่า คือการขาดความชัดเจนหรือความเป็นรูปธรรม ปัจจัยที่ถูกนำมาใช้ประเมินเป็นปัจจัยที่วัดได้ยาก เช่น ทักษะคติ ความจงรักภักดีหรือบุคลิกภาพ และปัจจัยเหล่านี้ไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน การใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงจะช่วยเพิ่มความชัดเจนยิ่งขึ้น

2. **ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง (Halo Error)** ปัญหาข้อนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินรับรู้ว่าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญสุดยอด และทำให้เกิดข้อดีหรือข้อเสียกับการประเมินโดยส่วนรวมของพนักงานคนหนึ่ง โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยนี้เพียงปัจจัยเดียว เช่น หัวหน้างานบัญชีจะให้คะแนนค่าสูงในเรื่องความละเอียด ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในระบบการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การ เมื่อหัวหน้างานบัญชีประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีอาวุโส ถ้าหากว่าเขาประเมินว่าพนักงานบัญชีอาวุโสไม่ใช่ผู้ที่มีความละเอียดแล้ว เขาก็จะประเมินปัจจัยอื่นอยู่ในระดับต่ำ และจะประเมินปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน ในทางตรงข้าม ถ้าหากว่าเขาประเมินว่าพนักงานบัญชีอาวุโสคนนั้นเป็นผู้ที่มีความละเอียดแล้ว เขาก็จะประเมินปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับสูงด้วย

---

<sup>25</sup> ผุสดี รุมาคม, "การปรับปรุงการประเมินการปฏิบัติงาน", วารสารบริหารธุรกิจ 17 (เมษายน-มิถุนายน 2538) : หน้า 95-96.

3. ประเมินผ่อนผันหรือเข้มงวด (Leniency or Strictness) การประเมินผ่อนผันหรือเข้มงวดมักจะเป็นปัญหาสำคัญเมื่อคำนึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การประเมินในทางที่สูงโดยไม่สมควรเรียกว่า การผ่อนผัน การประเมินมักจะเป็นไปในทางที่สูง เมื่อผู้บังคับบัญชาจะต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับพนักงาน ในหลายสถานการณ์ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินมักจะทำให้ประโยชน์กับพนักงาน การกระทำเช่นนี้มักจะถูกจูงใจโดยความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่มีต่อการประเมิน และมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้ปัจจัยที่วัดได้ไม่ชัดเจน เป็นมาตรการวัดการปฏิบัติงาน การประเมินที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงานเกินสมควรนั้น เรียกว่า ความเข้มงวด ความเข้มงวดมักจะถูกนำไปใช้ในการประเมินมากกว่า การผ่อนผัน ผู้บริหารบางคนใช้การประเมินที่เข้มงวดกว่ามาตรฐานขององค์กร และเมื่อผู้บริหารเข้มงวดกับหน่วยงานโดยส่วนรวมแล้ว พนักงานในหน่วยงานนั้นจะประสบกับความยากลำบากในเรื่องการขึ้นค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินแบบเข้มงวดมักจะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารไม่มีคำอธิบายที่ถูกต้องเกี่ยวกับปัจจัยที่นำมาใช้ประเมินหลาย ๆ ปัจจัย

4. ประเมินสู่ศูนย์กลาง (Central Tendency) การประเมินสู่ศูนย์กลางเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นประจำเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการประเมินที่ไม่ถูกต้อง ใกล้กับค่าเฉลี่ยหรือตรงกลางของขีดขนาด (Scale) ระบบการประเมิน โดยใช้ขีดขนาดบางระบบกำหนดให้ผู้ประเมินตัดสิน โดยทำการประเมินให้อยู่บนขีดขนาดสูงสุดหรือต่ำสุด ในกรณีนี้ผู้ประเมินอาจจะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งหรือคำวิจารณ์ว่าประเมินอยู่ในระดับเฉลี่ยเท่านั้น

5. ความลำเอียงที่เกิดจากพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน (Recent Behavior Bias) พนักงานเกือบจะทุกคนสามารถออกกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างแน่นอนว่า เมื่อใดที่พวกเขาถูกกำหนดให้ต้องมีการพิจารณาบทวนการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของพวกเขา มักจะดีขึ้น และผลผลิตในมเอียงที่จะเพิ่ม ไม่กี่วัน หรือไม่กี่สัปดาห์ก่อนที่จะถึงการประเมินที่ได้กำหนดไว้โดยธรรมชาติแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะจดจำพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน ได้ชัดเจนว่าการกระทำที่เกิดขึ้นมานานแล้วในอดีต อย่างไรก็ตาม การประเมินการปฏิบัติงานควรจะครอบคลุมระยะเวลาที่แน่นอน และการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนควรจะได้รับการพิจารณาตลอดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน

6. ความลำเอียงส่วนบุคคล (Personal Bias) ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะมีความลำเอียงเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงานดัง เช่น เชื้อชาติ ศาสนา หรืออายุ ความลำเอียงในการประเมินการปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ตัวอย่างเช่น บุคคลที่สุภาพอ่อนโยนอาจจะถูกประเมินอย่างเข้มงวดมากกว่าเนื่องจากพวกเขาจะไม่มีข้อโต้แย้งที่รุนแรงกับผลที่เกิดขึ้น



## แนวความคิดเกี่ยวกับความพอใจในงาน<sup>26</sup>

แนวความคิดเกี่ยวกับความพอใจในงานมี 2 แนวคิดคือ แนวคิดที่ว่า ความพอใจในงานมีผลต่อการทำงาน และแนวคิดที่ว่า การทำงานนำไปสู่ความพอใจ ดังนี้

ความพอใจในงานมีผลต่อการทำงาน การศึกษาที่ออร์ธอร์น และนักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ เห็นแนวคิดที่ว่า ความพอใจในงานนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์การในที่สุด เฟรดเทอริค เฮิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะมีความคิดเห็นในแนวนี้เช่นกัน เขากล่าวถึงปัจจัย 2 ประเภทคือ ปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfier or Hygiene Factor) และปัจจัยที่ทำให้พอใจ (Satisfier or Motivation Factor) ปัจจัยประเภทแรก รวมไปถึงการควบคุม สภาพการทำงานทางกายภาพ อัตราค่าจ้างและนโยบายขององค์การ ปัจจัยประเภทที่ 2 เกี่ยวข้องกับงานและบุคคลโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และลักษณะงาน

เฮิร์ชเบิร์ก สรุปว่า ปัจจัยประเภทแรกนั้น สามารถป้องกันความไม่พอใจในงานของคนทำงานได้ แต่ก็ไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงาน แม้จะเพิ่มปริมาณสักเพียงใดก็ตาม แต่ปัจจัยประเภทที่ 2 สามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นได้ ผลสรุปของเฮิร์ชเบิร์ก ได้จากการวิจัยรายงานของคนทำงานมิใช่การวัดปริมาณของสิ่งนำออกที่ได้ เมื่อคนทำงานรายงานความรู้สึกในทางบวกต่อการทำงาน ก็ปรากฏว่ามีการเปลี่ยนแปลง ในทางดีที่สังเกตได้ในการทำงานนั้น

สำหรับเฮิร์ชเบิร์ก การเพิ่มปัจจัยประเภทที่ 2 จึงมีผลให้คนทำงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้บุคคลสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ตามทฤษฎีของนักทฤษฎีด้านบุคลิกภาพหลายคน ไม่ว่าจะเป็น Jung แอ็ดเลอร์ (Adler) หรือโกลด์สไตน์ (Goldstein)

การดำเนินงานไปสู่ความพอใจ นักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ เน้นแนวคิดที่ว่า ความพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานดังนี้

1. การทำงานซึ่งนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรมชาติจะนำไปสู่ความพอใจ

---

<sup>26</sup> ปราวดี ตูลยจินดา, พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 2, 2528), หน้า 533-541.

2. ความพอใจเมื่อเสริมด้วยความมีค่าของรางวัล และโอกาสที่น้อยที่จะได้รับรางวัลนั้นจะนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน

3. ความพยายามซึ่งเสริมด้วยความสามารถ และลักษณะการกับการรับรู้ในบทบาทของตนจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุผล

เพราะฉะนั้นจากแนวคิดนี้

1. หากรางวัลที่ได้ไม่เหมาะสมและขาดความเป็นธรรม คนทำงานจะไม่มี ความพอใจ

2. หากรางวัลที่ได้ไม่มีค่าพอในสายตาของคนทำงาน กับโอกาสที่จะได้รับรางวัลมีน้อย ความพยายามสำหรับงานชิ้นต่อไปจะไม่เกิดขึ้น

3. หากคนทำงาน ไม่รู้จักในบทบาทหน้าที่ของตน อีกทั้งขาดความสามารถและด้อยลักษณะการ ความพยายามแต่ประการเดียวจะไม่ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานนั้น สามารถแยกได้เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อม และปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งแวดล้อมตั้งแต่ที่แคบที่สุดหรือระดับจุลภาค ซึ่งถือปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การ ไปจนถึงสิ่งแวดล้อมที่กว้างที่สุดหรือระดับมหภาค ซึ่งได้แก่สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในขณะนั้น ในจำนวนปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจศึกษากันมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยในระดับจุลภาคหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งถือ งานกับสภาพแวดล้อมและองค์การกับสภาพแวดล้อม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับความพอใจมากที่สุดของคนทำงาน โดยตรง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากร เช่น อายุ เพศ การศึกษา ปัจจัยด้านบุคลิกภาพซึ่งถือค่านิยม ลักษณะการ ความต้องการ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปัจจัยความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความชำนาญ เป็นอาทิ อย่างยิ่งก็ดี มีข้อสังเกตว่าปัจจัยเหล่านี้มิได้กำหนดระดับความพอใจในงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวตัดสินว่า ส่วนประกอบ ส่วนใดของงานน่าพอใจหรือไม่น่าพอใจเท่านั้น

## ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การ

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การแยกออกได้ เป็นปัจจัยงานกับสภาพแวดล้อม และปัจจัยองค์การกับสภาพแวดล้อม

1. ปัจจัยงานกับสภาพแวดล้อม ที่สำคัญได้แก่ ความขัดแย้ง ไม่ขัดแย้งของบทบาทลักษณะงาน และอัตราค่าจ้าง

ความขัดแย้งและหรือ ไม่ขัดแย้งของบทบาท ความขัดแย้งของบทบาทเป็นตัวแปรที่สำคัญไม่น้อย คนทำงานจะพอใจมากกว่าหากได้รับแจ้งอย่างชัดเจน ไม่เคลือบคลุมถึงบทบาทของตนต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความขัดแย้งนี้หมายถึงความรวมถึงการให้ข้อมูลแก่คนทำงานเกี่ยวกับว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และจะได้รับผลตอบแทน เป็นสิ่งใดจากผลสำเร็จของงานนั้น สิ่งป้อนกลับมีความสำคัญมากในประเด็นความขัดแย้งนี้ เพราะการให้คนทำงานทราบถึงผลการทำงานของเขาจะช่วยเสริมความขัดแย้งในบทบาทต้องงานขึ้นนั้นมากยิ่งขึ้น ส่วนความขัดแย้งของบทบาทนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เมื่อคนทำงานได้รับมอบหมายให้ประกอบกิจกรรมที่ขัดกับความคาดหมายของเขาเอง หรือเมื่อได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ขัดแย้งกันเอง

ลักษณะงาน งานที่ทำทลายความสามารถแม้ไม่ที่จะนำไปสู่ความพอใจในงานมากกว่า เพราะการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่น้อยคนจะทำได้หรือการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะตัวเพื่อทำงานให้สำเร็จประสบผล จะนำมาซึ่งความพอใจในงาน คนทำงานมักพอใจเมื่อรู้สึกว่างานนั้นเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างจากเขา หรือทำให้เขาต้อง ใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่สังเกตว่า งานที่ทำทลายจะทำให้คนทำงานรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้นด้วย

ลักษณะงานที่ตรงกันข้ามกับงานทำทลายคืองานที่น่าเบื่อหน่าย การศึกษาหลายชิ้น แสดงให้เห็นว่า งานที่น่าเบื่อหน่ายสามารถนำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูง และถึงอาจแสดงผลในรูปของการขาดงานหรือการลาออกจากงานได้ สำหรับงานที่มีการกำหนดมาตรฐานงานไว้แน่นอน และงานที่มีการแบ่งความรับผิดชอบตามความชำนาญเฉพาะด้านนั้น จากการศึกษา พบว่างานที่ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน และไม่แบ่งความรับผิดชอบตามความชำนาญเฉพาะด้านระดับความพอใจของคนทำงานจะต่ำ เพราะเขาไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือทำอย่างไร แต่หากมีการแบ่งความรับผิดชอบตามความชำนาญมากเกินไป หรือมีการกำหนดมาตรฐานงานจนเข้มงวดเกินไป ก็เกิดสภาพการผัดผ่อน จำเจ ทำให้คนทำงานเบื่อหน่าย ความพอใจในงานจะมีระดับต่ำเช่นเดียวกัน

อัตราค่าจ้าง การจัดการแนววิทยาศาสตร์ให้ความสำคัญกับค่าจ้างมากในฐานะเป็น สิ่งหนึ่งที่สูงใจให้คนทำงานซึ่งคือ "มนุษย์เศรษฐกิจ" มีความกระตือรือร้น แต่หลังจากการศึกษาที่ ฮิวเวิร์ธรัน ความสำคัญของค่าจ้างลดลงไปมาก คนทำงานถูกมองเป็น "มนุษย์สังคม" มิใช่มนุษย์ เศรษฐกิจอีกต่อไป บทบาทของกลุ่มทำงาน และกลุ่มเพื่อนแบบไม่เป็นทางการมีความสำคัญมากขึ้น ในช่วงนี้ จนอาจทำให้คนทำงานสละผลตอบแทนในรูปแบบเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับของกลุ่ม ด้วยซ้ำไป อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับผลตอบแทนในรูปแบบเงินเปลี่ยนแปลงไป นัก วิชาการด้านพฤติกรรมมองค่าจ้างให้ความสำคัญกับเงินมากขึ้น โดยให้ความเห็นว่าอัตราค่าจ้าง มีความหมายต่อความเท่าเทียมกันในสังคมของคนทำงาน คนทำงานมักจะเปรียบเทียบค่าจ้างที่ตน ได้รับกับคนกลุ่มอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกับเขาเสมอ เมื่อเห็นว่ามีค่าเท่าเทียมกันก็จะเกิด ความพอใจ แต่หากเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเท่าเทียมกับคนอื่น ก็จะเกิดความไม่พอใจ กระนั้นก็ตาม ความสำคัญของตัวแปรนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคล เกี่ยวกับความหมายของเงินด้วย สำหรับบางคน เงินมีความสำคัญเพราะทำให้เขามีหน้าที่ตา มีชื่อเสียงในสังคม ดังนั้นสำหรับ คนเหล่านี้ อัตราค่าจ้างจะมีความสำคัญต่อเขามากกว่าคนที่มองเห็นว่าเงินเป็นเพียงส่วนประกอบ ทางวัตถุชนิดหนึ่ง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความเกียรติยศชื่อเสียง หรือศักดิ์ศรีในสังคมของเขาแต่ประการใด

แต่ไม่ว่าจะเป็นคนทำงานประเภทใดก็ตาม จำนวนเงินค่าจ้างที่เพียงพอให้สามารถ สนองความต้องการพื้นฐานส่วนตัวและครอบครัวได้ จะทำให้เขาพอใจมากกว่าจำนวนเงินค่าจ้าง ที่น้อย จนทำให้ไม่สามารถทำให้ความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองตอบ นอกจากนี้ สถานการณ์เศรษฐกิจในช่วงเวลานั้น ๆ ยังอาจมีผลกระทบต่อความพอใจในอัตราค่าจ้างได้ สถานการณ์เงิน เพื่ออาจทำให้คนทำงานมีระดับความพอใจในอัตราค่าจ้างต่ำลง ไม่ว่าจะได้รับ ค่าจ้างในระดับสูงสักเพียงใดก็ตาม

2. ปัจจัยองค์การกับสภาพแวดล้อม ที่สำคัญได้แก่ โครงการองค์การ และลักษณะการ ควบคุมงานดังนี้

โครงสร้างขององค์การ ความสำคัญของโครงสร้างขององค์การต่อความพอใจ ในงานสรุปเป็นประเด็น ได้ดังนี้คือ

1. ความพอใจในงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อคนทำงานอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น นักบริหาร ระดับกลางมีความพอใจในงานมากกว่านักบริหารระดับต่ำและระดับน้อยกว่านักบริหารระดับสูง

2. คนทำงานในตำแหน่งงานหลัก (Line) มักมีความพอใจในงานมากกว่าคนทำงานในลักษณะงานช่วยอำนวยความสะดวก (Staff)
3. คนทำงานที่อยู่ในหน่วยย่อยขนาดใหญ่ มักมีความพอใจในงานน้อยกว่าคนทำงานที่อยู่ในหน่วยย่อยขนาดเล็ก
4. ลักษณะสายการบังคับบัญชาไม่ว่าจะสูง หรือแบนราบไม่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานมากกว่าระดับความมีส่วนร่วมในงานของคนทำงาน

ลักษณะการควบคุมงาน พฤติกรรมในการควบคุมของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของคนทำงาน อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่มีผลการศึกษาวิจัยใดที่ให้เห็นอย่างแน่ชัดว่าปัจจัยใดเป็นเหตุ ปัจจัยใดเป็นผลกันแน่ พฤติกรรมในการควบคุมนำมาซึ่งความพอใจ หรือความพอใจในงานของคนทำงานนำมาซึ่งพฤติกรรมการควบคุมที่แสดงถึงความห่วงใยอาหาร ของหัวหน้างาน แต่โดยทั่วไปหัวหน้างานที่คอยคุมบังคับบัญชาอย่างอาหารหวังไม้มักสร้างความพอใจในงานในหมู่คนทำงานเสมอ

ประเด็นสำคัญที่ควรกล่าวถึงมากกว่าก็คือ ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคนทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่องาน โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่คนทำงานเคยคุ้นหรือมีความรู้ความชำนาญอยู่บ้าง การมีส่วนร่วมนี้หมายถึง การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง นั่นคือ ฝ่ายบริหารได้นำข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจในระดับสูงขึ้นไปอีก อย่างไรก็ตาม ก็ควรระวังอยู่บ้างเพราะการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเกินไป อาจทำให้เกิดทัศนคติในทางลบได้ เพราะมนุษย์ย่อมต้องการถูกควบคุมบ้าง หรืออย่างน้อยก็ไม่ต้องมารับรู้ปัญหาทุก ๆ ปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ศึกษาดังต่อไปนี้

ชาญ เลิศอมรเสถียร<sup>27</sup> ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เป็นการศึกษาจากแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้ชุดแรกสอบถามจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคารพาณิชย์ 30 ธนาคาร และชุดที่ 2 ศึกษาจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ระดับต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ 30 ธนาคาร จำนวน 425 ชุด จาก การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าด้านธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ให้สำนักงานเขตหรือภาค และสาขาต่างจังหวัด ต่างประเทศของธนาคารนั้น ปฏิบัติเหมือนกัน นโยบายที่ให้สำนักงานใหญ่และสาขาในกรุงเทพ ฯ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายเรื่องด้วยกัน แต่ที่มากที่สุด ได้แก่ ชั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง รองลงมา สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน หากคุณค่าของพนักงาน พัฒนาบุคคล เป็นต้น เกณฑ์ที่ธนาคารพาณิชย์ใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ผลงาน ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ในงาน คุณภาพของงาน ความเป็นผู้นำ ความมีวินัย ความสามารถในการเรียนรู้ ความไว้วางใจ การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความรับผิดชอบ การวางแผนงาน การสอนงาน การสื่อความ ความซื่อสัตย์ การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน การให้ความร่วมมือ การจัดรูปร่าง ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้เ้าข้อมูล การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน มาประกอบผล งานการประเมินอีกด้วย วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ การให้เขียน คำบรรยาย (Essay Description) การจัดอันดับ (Ranking) การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) การตรวจสอบรายการ (Check List) การทดสอบและการสังเกต (Performance Test and Observation) ตามลำดับ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดให้พนักงานทุกระดับได้รับการประเมิน ด้วยแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดให้ผู้นั่งคัมบัญชา โดย

---

<sup>27</sup>ชาญ เลิศอมรเสถียร, "การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," วิทยานิพนธ์พาณิชย์ศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527, หน้า 138-148.

ตรงของพนักงาน เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นคนแรก โดยก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ โดยวิธีออกหนังสือเวียน จัดสัมมนา แจกคู่มือปฏิบัติ จัดการฝึกอบรม ตามลำดับ เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ธนาคารพาณิชย์จะให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบอีกครั้ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 1 ครั้ง และใช้ประโยชน์จากผลการประเมินหลายทางด้วยกัน เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบและมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

วีรวรรณ อัครวิบูลย์<sup>28</sup> ได้ทำการวิเคราะห์วิธีการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย โดยทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับสูงของฝ่ายการพนักงานในธนาคารขนาดใหญ่ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารขนาดกลาง ได้แก่ ธนาคารทหารไทย จำกัด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ธนาคารศรีนคร จำกัด ธนาคารขนาดเล็ก ได้แก่ ธนาคารเอเชีย จำกัด ธนาคารไทยทุน จำกัด ธนาคารนครธน จำกัด และจากการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด จำนวน 228 ชุด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด จำนวน 118 ชุด ธนาคารไทยทุน จำกัด จำนวน 50 ชุด พบว่าธนาคารพาณิชย์ ได้ตั้งวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี ธนาคารขนาดใหญ่มีจำนวนรูปแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งแบบฟอร์มที่ธนาคารพาณิชย์ใช้นั้นมีลักษณะ เป็นไปในรูปแบบของตาราง ทุกธนาคารพาณิชย์ใช้คุณภาพงาน ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ ต่องาน ในหน้าที่ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการที่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่นำมาใช้ในการประเมินผลงาน คือ การให้คะแนนตามมาตราส่วน รองลงมาคือ การเขียนคำบรรยายและการจัดอันดับ ตามลำดับ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการประเมินผลงานปีละครั้ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ชี้แจงเกี่ยวกับแบบแสดงลักษณะงานของพนักงาน และมีการแจ้งผลการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ทราบเท่านั้น แต่ไม่มีการแจ้งผลการประเมิน

---

<sup>28</sup>วีรวรรณ อัครวิบูลย์, " การวิเคราะห์วิธีการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย," วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 133-139.



และไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้อุทธรณ์ผลการประเมินอย่างเป็นทางการ ธนาคารพาณิชย์ยังไม่มี การติดตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติที่ติดต่อบรรยากาศประเมินผลงาน แต่จะมีทัศนคติที่ไม่ดีในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีการชี้แจง เพื่อแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง หลังจากมีการประเมินผลงานแล้ว ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมิน ผลงาน และจากการวิจัยพบว่าข้อผิดพลาดในการประเมินผลงานนั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชา

บุษยา เวศยามรณ<sup>29</sup> ได้ทำการศึกษากการประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลาง และระดับต้น ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยการออกแบบสอบถามหัวหน้างาน ระดับกลางและระดับต้น จำนวน 200 ชุดพบว่า การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่า แบบจัดอันดับและแบบการตรวจสอบ รายการ ปริมาณของงานเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ หัวหน้างานระดับกลางส่วนใหญ่ทราบว่าผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาเรื่อง ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน พนักงานผู้ถูกประเมินเห็นว่าผู้บังคับบัญชา ประเมินผลไม่ถูกต้อง การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์บางแห่ง ไม่มีการ บันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน ใช้การประเมินผลด้วยความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่า หลักเกณฑ์ ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน

สุเมธ วงศ์บุญยั้ง<sup>30</sup> ได้ทำการศึกษากการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ ศึกษา เฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการออกแบบสอบถามส่งไปยังส่วนราชการ สังกัดกรม ส่งเสริมอุตสาหกรรม จำนวน 35 หน่วยงาน พบว่าส่วนราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การประเมินผล การปฏิบัติงานข้าราชการยังเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วย

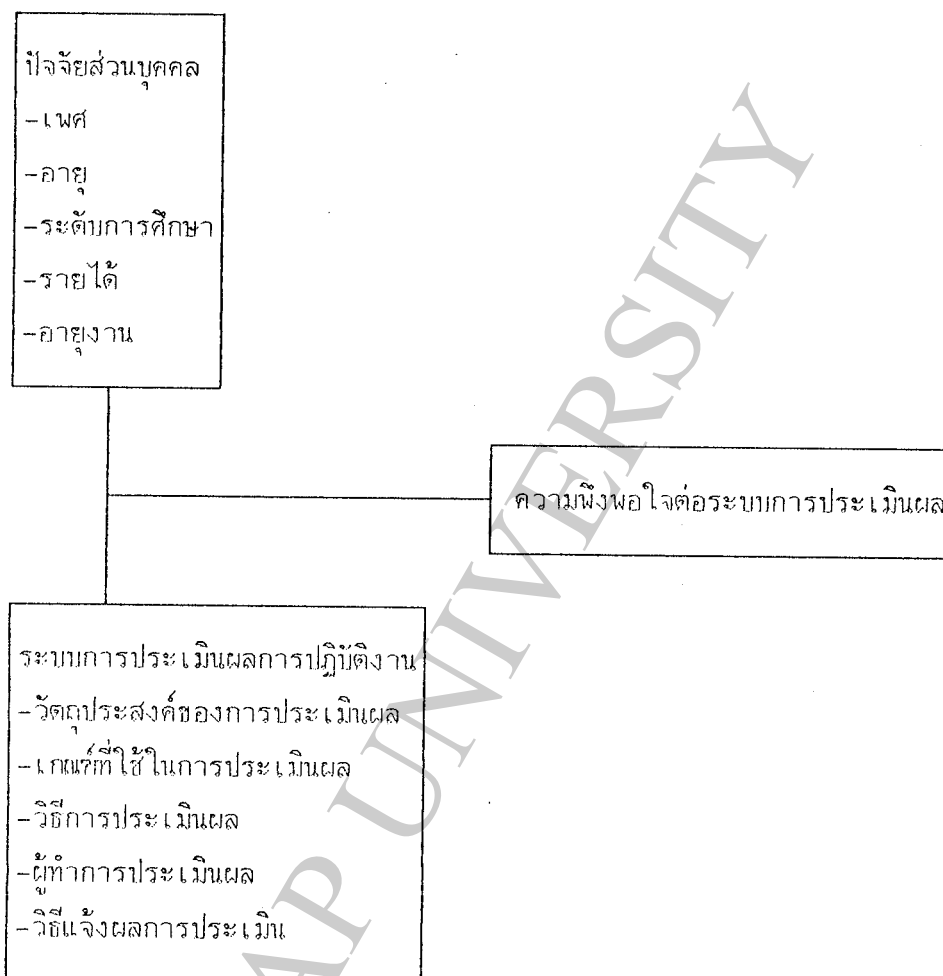
<sup>29</sup>บุษยา เวศยามรณ, "การประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย," วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2528, หน้า 121-131.

<sup>30</sup>สุเมธ วงศ์บุญยั้ง, "การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณี การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาปกครอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524, หน้า 143-151.

บริหารงานบุคคลกลาง และหน่วยราชการอื่น ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job or Performance Standard) หรือเกณฑ์ที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ของงานแต่ละตำแหน่ง ไว้ให้ชัดเจน ทำให้ขาดมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลงานข้าราชการ หน่วยงานราชการหลายแห่งยังมิได้จัดทำรายละเอียด กำหนดหน้าที่และตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ (Job Description) ไว้อย่างละเอียด หรือบางหน่วยงานมิได้ให้ความสนใจปรับปรุงหน้าที่และตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ (Job Description) ให้ถูกต้องอยู่เสมอ นอกจากนี้ในหลายหน่วยงานยังมีการมอบหมายงานให้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามหน้าที่ และตำแหน่งงาน (Job Description) ที่กำหนดไว้ต่าง ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการทั้งสิ้น การที่สำนักงาน ก.พ. ยังมิได้กำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติ แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานให้เป็นตัวอย่างแน่นอน สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ มีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่าง และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์ จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ เป็นไปเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนเพียงประการเดียว ยังมิได้นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอย่างจริงจัง ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในฐานะเป็นผู้ประเมินผลงานยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ศรัทธาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอ มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณา มากกว่าที่จะยึดหลักเกณฑ์ ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ ยังมิได้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ผิดๆ และไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลงาน

## กรอบแนวความคิดในการศึกษา

ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวความคิด



## สมมติฐานของการศึกษา

ในการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาดังสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

1. เกณฑ์ที่ธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานแตกต่างกันตามระดับพนักงาน
2. พนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล