

## บทที่ 7

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีหนึ่ง ที่นิยมใช้กันทั่วไปในทุกองค์การ ทั้งในระบบราชการ และในระบบเอกชน ทั้งนี้เพื่อหาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเก่าที่ผ่านมา มีความเหมาะสมเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะกระทำโดยผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารโดยตรงของพนักงานนั้น โดยจะพิจารณาพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ด้าน การประเมินอาจทำได้โดยประเมินผลแบบเป็นพิธีการ หรืออาจจะใช้การพิจารณาเป็นการส่วนตัวก็ได้ (ทั้งนี้วิธีการประเมินผลจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป) โดยทั่วไปในองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากมักจะต้องมีแบบสำหรับประเมินผลงานของพนักงาน และจะใช้วิธีการในรูปแบบเดียวกัน เป็นแบบฉบับเดียวกันในทุกหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผลที่ได้สามารถออกมาจากจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงลักษณะงาน รวมทั้งที่สำคัญคือ ใช้เป็นสิ่งที่พิจารณาเงินเดือน หรือผลตอบแทนในการทำงานว่าเหมาะสมเพียงใด และหากผลการปฏิบัติงานออกมาดีแล้ว พนักงานควรจะได้รับการปูนบำเหน็จในรูปแบบต่าง ๆ หรือควรได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างใด เท่าใด จึงจะเหมาะสมด้วย

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานคือ ระบบงานที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดสมรรถภาพในการทำงาน และการพัฒนาตนเองในแง่ของการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน หรือมาตรฐานของงานที่วางไว้ โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงาน คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานคนนั้น และระยะเวลาประเมินมักจะกระทำทุกสิ้นปี หรือทุก ๖ เดือน

#### การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานอาจจัดทำขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ซึ่งได้จากการประเมิน

## ผลงานได้แก่

## ๑. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนต่าง ๆ

## - ในแง่พนักงานเข้าใหม่

โดยทั่วไป ค่าจ้างหรือเงินเดือน ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะมีช่วงระดับของเงินเดือนอยู่ช่วงหนึ่ง เช่น อาจอยู่ระหว่าง ๓,๐๐๐ - ๓,๕๐๐ บาท ในกรณีที่บรรจุนักงานเข้าใหม่ ผลจากการสัมภาษณ์ หรือการเจรจาต่อรองค่าแรงอาจไม่เพียงพอสำหรับนายจ้างที่จะตัดสินใจให้เงินเดือนที่เหมาะสมได้ว่าควรจะเป็นเท่าใดในช่วงเงินเดือนนั้น ๆ เช่น เป็น ๓,๐๐๐ หรือ ๓,๒๐๐ หรือ ๓,๔๐๐ บาท ดังนั้น นายจ้างส่วนใหญ่จึงให้มีระยะทดลองงานขึ้น และเมื่อสิ้นสุดระยะทดลองงาน จะประเมินผลการทำงานของพนักงาน เพื่อจะปรับเงินเดือนให้อีกครั้งหนึ่ง วิธีนี้ นายจ้างมักตกลงกับลูกจ้างไว้ล่วงหน้าว่า เมื่อครบระยะทดลองงาน จะปรับเงินเดือนให้อีกตามผลงาน

## - ในแง่พนักงานเก่า

หลังจากทำงานมาหลาย ๆ ปี อาจพบว่าเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนของพนักงานในแต่ละตำแหน่งมีความไม่สมดุลกัน การประเมินผลงานอาจทำเป็นกรณี ๆ ไป เพื่อปรับปรุงค่าจ้างเงินเดือนของบุคคลนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงานของเขา

## ๒. เพื่อเป็นแนวทางพิจารณาการขึ้นเงินเดือน

ในองค์การโดยทั่วไปมักพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพนักงานโดยดูจากผลการทำงานที่ผ่านมา โดยจะกระทำเมื่อสิ้นปี และปรับเงินเดือนให้ตามผลงานทุกปี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะอำนวยความสะดวกในเรื่องการคิดค่าจ้างค่าตอบแทนแรงงานแล้ว ยังอำนวยความสะดวกในด้านการบริหารอื่น ๆ ด้วย

## ๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้บังคับบัญชามักจะบอกให้พนักงานได้ทราบว่า ผลงานของเขาเป็นอย่างไร มีสิ่งใดที่สมควรรักษาไว้ มีสิ่งใดที่ไม่ดี และควรจะปรับปรุงแก้ไขสิ่งนั้น อย่างไม่รู้ ซึ่งถ้าทำได้ก็จะเป็นการช่วยให้พนักงานนั้นได้พัฒนาตนเองได้ถูกแนวทางเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนนั่นเอง

#### ๔. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างวิธีจะมีเทคนิคในการทำให้บังคับบัญชาให้หัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย หรือสื่อข้อความกับลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงผลของการประเมิน และผลการทำงานของตัวเอง และทราบเหตุผลว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกันดียิ่งขึ้น เพราะลูกน้องจะมีโอกาสซักถาม เพื่อให้หายข้องใจ หรือมีโอกาสนี้จะชี้แจงเหตุผลว่าทำไมผลงานตนจึงเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ ก็จะทำให้เข้าใจกันทั้งสองฝ่าย หัวหน้าเองก็จะได้เข้าใจและเอาใจใส่ลูกน้องมากยิ่งขึ้น

#### ๕. เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

การประเมินผลงาน ถ้าทำให้ละเอียดถี่ถ้วนจะสามารถทำให้ทราบได้แน่ชัดว่า พนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร และสามารถเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนได้โดยดูจากผลการประเมินนั้น ๆ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า ลูกน้องคนใดควรได้รับการพัฒนาในด้านใด หรือคนใดควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนขั้นต่อไป นับเป็นประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะงานอีกด้วย

#### ๖. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงาน

องค์การอาจจะอาศัยผลจากการประเมินผลงาน นำมาเปรียบเทียบกัน การคัดเลือกพนักงานเพื่อวิเคราะห์หาตัวชี้ว่า ควรคัดเลือกอย่างไร จึงจะได้บุคคลที่ทำงานได้ดีในหน่วยงานของตน

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลและเป็นธรรมมากที่สุด ผู้จัดทำระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรได้ศึกษา และพิจารณาในสิ่งสำคัญที่จะมีผลต่อการประเมินดังต่อไปนี้คือ

๑. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีตัววัดว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับตัววัดที่จะกำหนดขึ้นมาเป็นมาตรฐาน โดยทั่วไปสิ่งที่ใช้เป็นมาตรฐานที่นิยมใช้กันมากคือ "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) การใช้คำบรรยายลักษณะงาน เป็นมาตรฐาน จะมีปัญหาบ้างสำหรับงานในระดับสูง หรืองานของฝ่ายบริหาร ซึ่งมาตรฐานนั้นจะมีลักษณะที่ค่อนข้างจะกว้าง ส่วนงานในระดับต่ำลงมา มาตรฐานมักจะแน่นอนตายตัว ต่อไปนี้เป็นตัวอย่าง มาตรฐานที่กำหนดขึ้นสำหรับงานบางประเภท

งานของพนักงานห่อสบู์ สิ่งที่จะเป็นมาตรฐาน คือ

- ต้องสามารถห่อสบู์ให้ได้ในปริมาณ และตามรูปแบบการห่อ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ให้ห่อให้ได้ประมาณ ๑,๒๐๐ ก้อนต่อวัน (ด้วยมือ) หรือ ๑๒,๐๐๐ ก้อนต่อวัน ด้วยเครื่อง
- ประสานงานกับหน่วยงานผลิตสบู์ ในการตรวจรับสบู์ก่อนจำหน่าย
- ประสานงานกับหน่วยงานพัสดุในการเบิกพัสดุ และส่งมอบสบู์ที่ห่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว

งานของผู้จัดการโรงงาน (Plant Manager) มาตรฐานของการปฏิบัติงานคือ ควบคุมระบบการผลิตต่าง ๆ ในโรงงานโดยให้ได้ผลผลิตตามรายการที่กำหนดไว้ตามต้องการ สินค้าต้องมีคุณภาพควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตตามงบประมาณที่กำหนด และดูแลไม่ให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นในโรงงาน และป้องกันการชำรุดเสียหายของเครื่องจักร พร้อมทั้งจัดหาวิธีที่ให้การผลิตดำเนินไปได้ กรณีเกิดความบกพร่องของเครื่องจักรอันเป็นเหตุสุดวิสัย และให้ผู้ปฏิบัติงานภายใน

โรงงาน มีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับผิดชอบในการฝึกอบรมพนักงานในโรงงานให้เพียงพอ

งานของพนักงานตรวจสอบคุณภาพสินค้า (Quality Control) มาตรฐานของการปฏิบัติงานคือ

- ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทั้งในขบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จ ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- ตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ วัสดุ ชิ้นส่วน หรือ วัสดุ อื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิต ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด
- ประสานงานกับฝ่ายผลิตในการร่วมกันกำหนดวิธีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้คุณภาพที่มีมาตรฐานอยู่เสมอ
- ประสานงานกับหน่วยงานพัสดุในการร่วมกันตรวจรับวัตถุดิบ และพัสดุที่นำมาใช้ในการผลิต
- ค้นคิดและปรับปรุงวิธีการตรวจสอบอันได้แก่ การออกแบบวิธีการสุ่มตัวอย่าง การทำ Durable Test ทั้งทางเคมีและฟิสิกส์
- ให้คำแนะนำฝ่ายผลิตในการผลิตสินค้า เพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

ตัวอย่างที่ยกมาให้ทั้ง ๓ ตัวอย่างนี้ ชี้ให้เห็นการทำ Job Description มาเป็นมาตรฐานในการวัดผลงาน กับลักษณะงานประเภทที่แตกต่างกัน มีทั้งลักษณะงานในระดับต่ำคือตัวอย่างพนักงานห่อสุญ่ ลักษณะงานประเภท Professional คือตัวอย่างของพนักงานตรวจสอบคุณภาพสินค้า และลักษณะงานระดับสูง หรือระดับบริหาร คืองานของผู้จัดการโรงงาน สำหรับงานในระดับต่ำนั้นการประเมินผลงานอาจทำได้สะดวกชัดเจน สามารถวัดได้โดยดูจากผลของงานโดยตรง แต่งานในลักษณะที่เป็นงานระดับสูง หรือระดับผู้บริหาร จะมีความสลับซับซ้อนในการประเมินผลงาน เพราะจะต้องอาศัยงานทางอ้อม

ข้อควรระวังในประเด็นนี้คือ มาตรฐานนั้นต้องเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาตายตัว ระวังอย่าประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกันเองระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกันในกลุ่มนั้น เพราะ อาจเป็นได้ทั้งกลุ่มไม่มีใครทำงานดี หรือทั้งกลุ่มทุกคนทำงานดีหมด กรณีเช่นนี้หากใช้การปฏิบัติงานของคนเดียวคนหนึ่งในกลุ่มเป็นมาตรฐาน จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการประเมินได้

๒. ปัจจัยที่ควรประเมิน ในปัจจุบันนี้นิยมที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมองเน้นหนักที่ผลงานมากกว่าบุคลิกลักษณะของพนักงาน ปัจจัยที่มักจะถูกนำมาพิจารณาในการประเมิน เช่น

- ปริมาณของงาน (Quantity of Work)
- คุณภาพของงาน (Quality of Work)
- ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperativeness)
- ความศริริเริ่ม (Initiative)
- ความฉลาดไหวพริบ (Intelligence)
- ความไว้วางใจได้ (Dependability)
- การทำงานสม่ำเสมอ (Attendance) เป็นต้น

๓. ใครจะเป็นผู้ประเมินผลงาน โดยปกตินิยมให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้ประเมินผล เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิด และมีโอกาสทราบผลการปฏิบัติงานของลูกน้องตัวเองได้ดีที่สุด แล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเห็นชอบด้วยอีกทีหนึ่ง โดยจะพิจารณาต่อไปเป็นทอด ๆ ตามสายการบังคับบัญชา

แต่ในองค์การบางแห่งอาจแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้นมาทำการประเมิน คณะกรรมการนี้อาจมีหลายชุด แล้วแต่ว่าจะประเมินพนักงานระดับใด ซึ่งบางครั้งอาจจะให้พนักงานระดับเดียวกันเป็นกรรมการก็ได้ กรรมการบางชุดก็จะมีลักษณะเป็นกรรมการถาวรโดยจะรับผิดชอบการประเมินผลงานในทุกระดับ

นอกจากนั้นในทางปฏิบัติ ยังมีองค์การหลายแห่งนิยมให้ลูกน้องประเมินหัวหน้า และบางแห่งก็ให้มีการทดลองประเมินผลงานของตัวเอง ส่งมาให้หัวหน้าดูก่อนที่จะหัวหน้าจะประเมินให้ก็มี

๔. ใครบ้างควรจะถูกประเมินผลงาน ในสมัยก่อน องค์การจะทำการประเมินผลงานเฉพาะพนักงานระดับต่ำ คือในระดับ Operation เท่านั้น แต่ในปัจจุบันนี้นิยมประเมินผลงานทุกคน ทุกระดับ

๕. ระยะเวลาที่เหมาะสมที่ควรประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลควรจัดทำอย่างน้อยที่สุดปีละครั้ง และแต่ละครั้งควรจัดการประเมินก่อนการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจได้หลาย ๆ อย่าง มีหลายองค์การนิยมประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุก ๖ เดือนคือปีละ ๒ ครั้ง เพื่อเป็นการเร่งรัดให้พนักงานตื่นตัวในการทำงานได้ตลอดทั้งปี นอกจากการประเมินผลงานที่จัดทำเป็นประจำปีละครั้งหรือ ๒ ครั้ง ดังกล่าวนี้อีก ยังมีโอกาสพิเศษที่ควรประเมินผลงานอีกเช่น

- ก่อนจะครบกำหนดระยะเวลาทดลองงานสำหรับพนักงานเข้าใหม่
- ก่อนจะครบกำหนดเวลาทำงาน ๑ ปี, ๓ ปี ของพนักงานแต่ละคน
- เมื่อจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน
- เมื่อถึงคราวจำเป็นที่จะทบทวนการทำงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารงานอื่น ๆ ในองค์การ

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

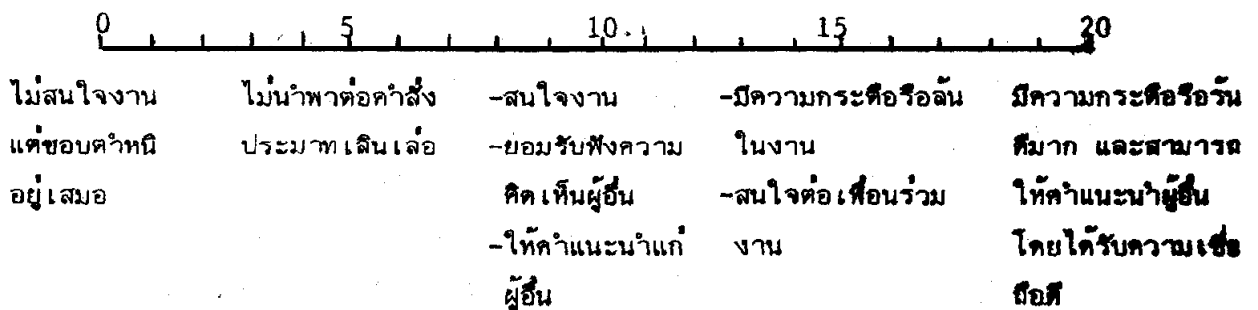
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ มา แต่ระบบและวิธีการก็ยังไม่ถึงขั้นสมบูรณ์แบบนัก เนื่องจากแต่ละระบบ หรือวิธีการก็จะมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไปในแต่ละวิธี ดังนั้น ในการนำไปใช้จึงจำเป็นต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะ และประเภทของกิจการ ระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีดังต่อไปนี้

๑. ระบบ Rating Scale เป็นระบบการประเมินผลได้ใช้กันมานานแล้วแต่ยังคงเป็นที่นิยมอยู่มาก วิธีนี้จะกำหนดปัจจัยที่จะพิจารณาในการประเมินขึ้นมา เช่น ปริมาณของงาน

คุณภาพของงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยันหมั่นเพียร ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการวิเคราะห์ เป็นต้น การที่จะเลือกกำหนดปัจจัยใดก็ขึ้นอยู่กับว่าเป็นลักษณะงานประเภทใด ระดับบริหารหรือระดับ Operation เสร็จแล้วจึงให้ประเมินว่า แต่ละปัจจัยนั้นควรจะได้คะแนนเท่าใด วิธีการให้คะแนนยังแบ่งออกได้เป็น ๒ วิธีคือ

แบบให้คะแนน

ตัวอย่างเฉพาะปัจจัย : ทำที่และความรู้สึกต่องาน



จากตัวอย่างคะแนนที่ให้ไว้ข้างบนนี้ ถ้าพนักงานที่ถูกประเมินมีลักษณะที่สนใจงานอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ยังมีความประมาณเดินเล่นและไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ก็อาจจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 0-10 ซึ่งจะ เป็นเท่าใดนั้นก็อยู่ที่ดุลยพินิจของผู้ประเมินว่าความบกพร่องนั้นมีมากน้อยเพียงใด

แบบให้เลือกคะแนนอันใดอันหนึ่ง

ตัวอย่างเฉพาะปัจจัย ความรอบรู้ในงาน



### ๑๓๓

0 คะแนน	5 คะแนน	10 คะแนน	15 คะแนน	20 คะแนน
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ขาดความรู้ในงาน อย่างมาก	รู้เฉพาะบางส่วน ของงานจำเจ	รู้งานในหน้าที่ของ ตน	รู้งานในหน้าที่และ งานที่เกี่ยวข้อง	รู้งานในหน้าที่และ งานที่เกี่ยวข้องจน สามารถสอนงาน ผู้อื่นได้

การให้คะแนนลักษณะนี้ ผู้ประเมินจะพิจารณาดูว่า ความรอบรู้ในงานของพนักงานมีลักษณะอย่างไร ควรอยู่ในระดับที่จะได้คะแนนเพียง 0 หรือได้ 5 คะแนน หรือได้ 10 คะแนน ก็จะกำหนดคะแนนลงไป

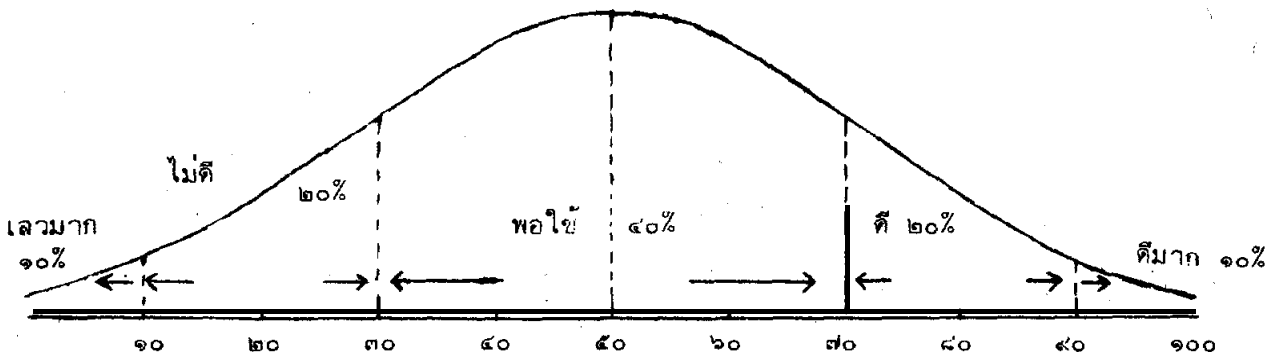
การใช้วิธี Rating Scale โดยระบบการให้คะแนนทั้ง ๒ แบบนี้ ยังคงมีข้อเสียที่บางครั้งเราไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า พนักงานคนใดจะดีกว่า ตัวอย่างเช่น นาย ก. ได้คะแนน ๖๐ (โดยได้คะแนนที่คุณภาพของงานสูง และได้คะแนนที่ปริมาณงานต่ำ) เปรียบเทียบกับ นาย ข. ได้คะแนน ๖๒ (โดยได้คะแนนปริมาณงานสูง แต่ได้คะแนนคุณภาพของงานต่ำ)

กรณีเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะตัดสินใจว่า ก. หรือ ข. น่าจะเป็นพนักงานที่ดีกว่ากัน

๒. ระบบเปรียบเทียบพนักงาน (Employee Comparison) ระบบนี้แบ่งออกเป็น ๒ แบบคือ

ก. แบบจัดอันดับ (Ranking Plan) วิธีนี้จะวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลต่าง ๆ โดยการจัดอันดับ เป็นที่ ๑ ที่ ๒ ที่ ๓ ไปเรื่อย ๆ โดยการจัดอันดับนั้นจะพิจารณาคูณสมบัติต่าง ๆ ของคนโดยส่วนรวม แล้วนำมาเปรียบเทียบกันว่าใครควรจะอยู่อันดับที่ ๑ ที่ ๒ ในการพิจารณาเปรียบเทียบนี้หากพนักงานมีหลายคน จะทำให้การเปรียบเทียบทำได้ยาก ผู้ประเมินก็อาจนำเอาเทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบโดยวิธีจับคู่ (paired-comparison) คือจะจับคู่ไม่ให้ซ้ำกัน และพิจารณาเปรียบเทียบไปทีละคู่ก็จะเลือกผู้ที่เป็นอันดับ ๑, ๒, ๓ รองลงไปเรื่อย ๆ ได้

ข. แบบ (Forced Distribution) วิธีนี้จะใช้หลัก Normal Frequency Distribution) เข้ามาบังคับเลยว่าในแต่ละแผนก จะมีคนที่สุดท้ายที่สุดก็คน มีรองลงมา ก็คนและเลวก็คน



จากตัวอย่าง Normal Curve ข้างบน จะบังคับให้แผนกที่มีคนทำงานดีที่สุดไม่เกิน ๑๐% ของพนักงานทั้งหมด และมีพนักงานทำงานดีมากประมาณ ๒๐% ไม่ดี ๒๐% และทำงานพอใช้ ๔๐% รวมทั้งจะมีพนักงานเลวมากไม่เกิน ๑๐% ของพนักงานทั้งหมดเช่นกัน ทั้งนี้วิธีนี้ป้องกันไม่ให้หัวหน้าแผนกช่วยลูกน้องในแผนกของตนโดยให้คะแนนอยู่ในเกณฑ์สูงเกือบทุกคน

แต่วิธีนี้ก็ยังมีข้อบกพร่องที่สำคัญคือ การที่คุณสมบัติของคนจะกระจายเป็นรูป normal distribution ได้นั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่ปกติ และมีจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน องค์กรจำเป็นต้องคัดคนที่มีคุณสมบัติอยู่ในเกณฑ์ที่เท่านั้นเข้ามาทำงาน ดังนั้นคนที่ทำงานส่วนใหญ่จึงถือว่ามีความสามารถอยู่ในเกณฑ์ดี หรือปานกลาง ดังนั้นคุณสมบัตินี้จะกระจายออกมาในรูป เบ้ไปทางขวา มากกว่าจะเป็นรูป normal และยิ่งกว่านั้นถ้าคนในองค์กรมีน้อย การกระจายที่เป็นรูปโค้งปกติ (Normal) จึงเป็นไปได้

ค. ระบบตรวจสอบ (Check List) จะเป็นวิธีที่ค่อนข้างใหม่ และมีลักษณะเน้นไปในทางแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่าจะเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน ระบบนี้จะแยกออกเป็น ๒ วิธี

ก. แบบตรวจสอบโดยคำนึงถึงความสำคัญของแต่ละคน (Weight Check List) ก่อนประเมินผลงานตามวิธีนี้ จะต้องศึกษางานแต่ละงานอย่างละเอียดแล้ว เป็นคำบรรยายวิธีปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนออกมา หรือเขียนคำบรรยายพฤติกรรมที่สำคัญของพนักงานในการปฏิบัติงานนั้นเป็นข้อ ๆ แล้วจึงประเมินน้ำหนักหรือคะแนนให้กับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมแต่ละข้อนั้นแตกต่างกันดังตัวอย่างเช่น

	ใช่	ไม่ใช่
๑. เป็นคนมีความรับผิดชอบในงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๒. เป็นคนมีความคิดริเริ่ม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๓. สนับสนุนลูกน้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๔. สนใจปัญหาของลูกน้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๕. มีความรู้เกี่ยวกับงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๖. เป็นคนตรงต่อเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

เสร็จแล้วจึงประเมินผลงานหรือพฤติกรรมของพนักงานตามหัวข้อเหล่านี้ว่าควรจะให้ น้ำหนักหรือคะแนนในแต่ละข้อเท่าใด

ข. แบบ Forced-Choice วิธีนี้เริ่มต้นในสหรัฐอเมริกาตอนใกล้จะสิ้นสุด สงครามโลกครั้งที่ ๒ ทำขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารบก ต่อมาจึงนำมาใช้ในธุรกิจ เอกชน และวงการอุตสาหกรรม วิธียึดหลักการเช่นเดียวกับวิธี Weight Check List โดยจะ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยในแต่ละหัวข้อจะมี คำบรรยายหรือข้อย่อย ๔ หรือ ๔ ข้อ ถ้ามี ๔ ข้อ มักจะแบ่งสองข้อให้เป็นข้อดี (Favorable) ส่วนอีกสองข้อ เป็นไปในทางไม่ดีนัก (Unfavorable) อย่างไรก็ตามใน ๔ ข้อนี้ จะมีข้อที่ดี จริง ๆ อยู่เพียงข้อเดียว ซึ่งฝ่ายบริหารงานบุคคลเท่านั้นที่จะรู้ ส่วนผู้ประเมินผลจะไม่รู้เลยว่า แต่ละข้อจะมีน้ำหนักในการให้คะแนนอย่างไร ทั้งนี้เพื่อป้องกันอคติในการพิจารณา แต่จะให้ประเมิน โดยเลือกข้อใดใกล้เคียงกับความประพฤติในการทำงานของลูกน้องตนมากที่สุด ตัวอย่างเช่น

คำสั่ง โปรตเสือกมากที่สุดข้อหนึ่ง และน้อยที่สุดข้อหนึ่ง ในหัวข้อข้างล่างนี้

<u>มาก</u>	<u>น้อย</u>	
A	A	ทำงานโดยน้อยครั้งจะผิดพลาด
B	B	เป็นที่นับถือของลูกน้อง
C	C	ไม่ติดตามผลงานให้ตลอด
D	D	คิดว่างานของคนสำคัญกว่างานของผู้อื่น
E	E	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

จากตัวอย่างนี้จะเห็นว่า ในแง่ดี ทั้ง A และ B เป็นสิ่งดีทั้งคู่ แต่ B เท่านั้นที่แสดงว่าหัวหน้าคนนั้นดีกว่าคนอื่น ๆ เพราะได้รับความเชื่อถือจากลูกน้อง ส่วน C D E นั้นไม่ดีแต่ D เท่านั้นที่มีความไม่ดีขึ้นที่สุด กล่าวคือ มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ไม่ดี ไม่เลวเกินไป

วิธีนี้ผู้ประเมินจะไม่มีโอกาสได้ช่วยลูกน้องตนมากนัก เพราะตนเองก็ไม่รู้ว่าข้อไหนดี ที่สุดหรือเลวที่สุด และหัวหน้าก็ไม่มีทางเลือกแต่ทางที่ดีอย่างเดียวได้

อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็มีข้อเสียตรงที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก และการเก็บรักษาคำเฉลยให้เป็นความลับก็ทำได้ยาก และเป็นวิธีการที่ยุ่งยากที่จะเข้าใจ นอกจากนี้ หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้ประเมินผลเอง ก็อาจจะมองไม่ออกว่าข้อไหนดีหรือข้อไหนไม่ดี ดังนั้นตนเองก็ไม่สามารถที่จะบอกลูกน้องให้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ได้

#### ๔. ระบบบันทึกเหตุการณ์ (Critical Incident)

วิธีนี้จะให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือหัวหน้างาน เป็นผู้ประเมินโดยคอยบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันไว้ในสมุดบันทึก การบันทึกนี้จะทำทุกครั้งที่มีเหตุการณ์ที่แสดงว่าผู้ถูกประเมินได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือทุกครั้งที่เกิดความผิดพลาดในกาทำงานขึ้น โดยในการบันทึกการ-

ละเยียดนั้น จะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัตินั้น หรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความถูกต้องของงาน ความรู้ในด้านเทคนิค ความรับผิดชอบ และความคิดริเริ่ม การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

การบันทึกประจำวันนี้ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และมีหลักฐานสามารถนำมาอภิปรายกันได้ภายหลังโดยเฉพาะเวลายกตัวอย่างในตอนสัมภาษณ์หลังการประเมินผล หัวหน้าจะพูดถึงแต่ข้อเท็จจริงที่ได้จัดไว้ ซึ่งยากแก่การโต้แย้ง จึงถือว่าเป็นวิธีที่จะบอกกล่าวแก่ผู้ถูกประเมินผลได้ดีที่สุด และเป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน แต่ก็มีข้อเสียในแง่ที่ว่าภาระการจดบันทึกจะหนักมาก ทำให้หัวหน้างานอาจไม่มีเวลาทำงานอย่างอื่น เพราะต้องคอยดูแลเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา ยิ่งกว่านั้น ข้อเสียที่สำคัญกว่าก็คือ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าหัวหน้ากำลังคอยจับผิด เพราะทำอะไรก็ถูกจดไปเสียหมด

#### ๕. ระบบการสัมภาษณ์ (Field Review)

ระบบนี้ฝ่ายบุคคลจะส่งเจ้าหน้าที่ออกไปสัมภาษณ์หัวหน้างานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับคนงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของคนงาน แล้วนำกลับมารวบรวมเขียนเป็นคำบรรยายการทำงานของคนงานแต่ละคน และโดยปกติจะให้คะแนนแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ พวกที่ทำงานดีเด่น พวกที่ทำงานดีพอใช้ และพวกที่ยังทำงานไม่ดีพอ เมื่อประเมินผลเสร็จแล้วผู้สัมภาษณ์จะส่งกลับไปให้หัวหน้างานตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม

วิธีนี้ผู้ประเมินผล (เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล) จะสอบถามหัวหน้างานก่อนว่างานแต่ละงานต้องใช้คนประเภทไหน และต้องทำอย่างไรจึงจะถือว่าทำงานดีหรือไม่ดี แล้วจึงสอบถามการทำงานของพนักงานต่าง ๆ ในงานนั้น ๆ ทำให้สามารถรู้ว่าใครทำงานดีหรือไม่ดี นอกจากนั้นยังสามารถรู้ว่า จะปรับปรุงแก้ไขอะไรที่ไม่ดีได้บ้าง ทั้งยังเป็นการทำให้หัวหน้างานแต่ละคนคิดถึงงานให้ลึกลงไปอีกว่า ทำไมงานแต่ละงานต้องทำเช่นนั้น ถ้าทำวิธีอื่นจะดีหรือไม่ดีอย่างไร แต่ก็มีข้อเสียที่ว่าวิธีนี้ต้องใช้บุคคลระดับบริหารถึง ๒ คน คือ หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ในวิธีการสัมภาษณ์ และในงานแต่ละประเภทพอสมควร เพื่อจะได้รู้ว่าควรถามหรือตรวจสอบอะไรบ้าง

## ๖. ระบบการบรรยายความ (Free-Form Essay)

ระบบนี้ให้ผู้ประเมินผลเขียนบันทึกเกี่ยวกับความรู้สึกของตนเองต่อการทำงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินโดยให้บรรยายความรู้สึกในหัวข้อที่กำหนดไว้คร่าว ๆ เช่น

- การทำงานของลูกน้องแต่ละคนเป็นอย่างไร
- ลักษณะนิสัยใจคอ และความมีมนุษยสัมพันธ์ของแต่ละคนเป็นอย่างไร
- จะปรับปรุงหรือพัฒนาแต่ละคนไปในทางใด

วิธีนี้อาจจะได้ข้อมูลที่เป็นจริง หรือไม่จริง เนื่องจากมีเจตนาจะกลั่นแกล้งกันได้ง่าย  
ดังนั้นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต่อไปจะต้องระมัดระวังให้มาก อีกประการหนึ่งนั้นทางด้านผู้ประเมินผลเองก็  
จะต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตความรอบคอบดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ และต้องเป็นผู้มีความรู้  
ความเข้าใจในงาน และผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และที่สำคัญคือจะต้องมีความสามารถในการเขียน  
บรรยายความรู้สึก ออกมาให้เห็นจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลาและฝึกฝนได้ยาก

## ๗. ระบบจัดตั้งกลุ่มผู้ประเมิน (Group Appraisal)

ระบบนี้ผู้ประเมินจะมีหลายคน ประมาณ ๔-๕ คน ในกลุ่มผู้ประเมินนี้จะต้องประกบ  
กอบด้วย หัวหน้างานโดยตรงของผู้ถูกประเมิน หัวหน้างานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือหัวหน้าแผนกหรือฝ่ายนั้น  
โดยจะมีผู้จัดการฝ่ายหรือแผนกนั้นเป็นประธาน ในบางครั้งก็อาจให้ผู้แทนจากฝ่ายบุคคลเป็นประธาน  
วิธีการประเมินนี้จะเริ่มจากการให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้อธิบายลักษณะรายละเอียดของงานเสีย-  
ก่อน แล้วจึงให้กลุ่มจัดตั้งมาตรฐานขึ้นมาว่ามาตรฐานที่ดีที่จะใช้เปรียบเทียบผลงานผู้ถูกประเมินนั้น  
จะมีลักษณะอย่างไรเสร็จแล้วจึงทำการประเมินผลพนักงานแต่ละคน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่  
ตั้งไว้ ในการประเมินผลนี้จะให้ทั้งกลุ่มเป็นผู้ประเมิน แต่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการประเมิน  
ว่าผู้ถูกประเมินจะอยู่ในประเภททำงานดีมาก ดี หรือพอใช้ หรือต้องปรับปรุงนั้น อาจมอบให้เป็นอำ-  
นาจของหัวหน้างานโดยตรงกับผู้จัดการฝ่าย หรือแผนกนั้น ที่จะตกลงกันเอง โดยถือเป็นมารยาทที่  
หัวหน้างานอื่น ๆ จะไม่ไปเกี่ยวข้องด้วย อย่างไรก็ตามในบางครั้งก็อาจตัดสินใจโดยให้กลุ่มเป็นผู้

ตัดสินใจทั้งหมดเลยก็ได้

วิธีดังกล่าวนี้ ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน เพราะความเห็นของหลาย ๆ คน และยังมีโอกาสได้ซักถามชี้แจง ย่อมดี และมีโอกาสผิดพลาดน้อยกว่า ยิ่งกว่านั้นการซักถามยังเป็นแนวทางไปสู่การปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาตัวบุคคลผู้ถูกประเมินด้วย แต่ก็มีข้อเสียตรงที่ต้องใช้เวลาสิ้นเปลืองมาก

วิธีการประเมินผลที่กล่าวมาแต่ละวิธีนั้น มีข้อดีและข้อเสียด้วยกันทั้งนั้น ในทางปฏิบัติจึงจำเป็นต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมของแต่ละสภาพประกอบการ หรือในบางกรณีอาจใช้หลาย ๆ วิธีมาผสมผสานกันก็ได้

#### ข้อควรระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๑) อย่าให้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีอิทธิพลเหนือปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะในทางดีหรือไม่ดี เช่น ในการประเมินปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะ พบว่าเป็นคนบุคลิกดี พูดจาอ่อนหวานไพเราะ ก็ไม่ควรให้ปัจจัยนี้ไปมีอิทธิพลสร้างความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อปัจจัยอื่น เช่น ปัจจัยด้านการให้ความร่วมมือ ก็ควรจะวัดจากการกระทำที่ผ่านมาจริง ๆ ของเขาว่าเป็นอย่างไร ดี หรือไม่ดี เป็นต้น

(๒) การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม โดยทั่วไปผลการพิจารณาจะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้พิจารณา เช่น ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใด ก็มักจะถือว่าสิ่งนั้นดี และถือว่าสิ่งที่เขาไม่ชอบเป็นของไม่ดี ดังนั้น ในบางบริษัทมักจะใช้ผู้พิจารณา ๒ คน คนแรกจะเป็นหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง กับอีกบุคคลหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานหรือแผนกนั้น ๆ

(๓) ความเคร่งครัดหรือความหย่อนยาน ข้อนี้มักเป็นข้อเสียของระบบประเมินผล โดยวิธีการให้คะแนน เนื่องจากหัวหน้ามักจะประเมินลูกน้องโดยให้คะแนนสูงไว้ก่อน เพราะอยากช่วยลูกน้อง หรือเกรงว่า การที่ลูกน้องไม่ดีจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ดี และในทางตรงข้าม

บางคนก็มักจะ เข้มงวดคัดค้านการประเมินเสียจนตำหนิตทุกคน ปัญหานี้เป็นการยากที่จะแก้ไข เพราะขึ้นอยู่กับอุปนิสัยใจคอของผู้ประเมิน แต่ก็อาจช่วยได้บ้างหากจะได้บรมนิเทศน์ ผู้ประเมิน ก่อนทำการประเมินเพื่อทำความเข้าใจก่อนว่า อะไรดี ไม่ดี อย่างไหนดีมาก อย่างไหนดีพอใช้ ให้ทุกคนเข้าใจในหลักการเหมือนกัน โดยเฉพาะให้เข้าใจถึงความสำคัญของการประเมินผลงาน ตลอดจนการนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงบริหาร ก็อาจจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้บ้าง

(๔) ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนงาน การพิจารณาจะใช้วิธีใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงานหรือคนงานในระดับ ต่าง ๆหรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความรู้สึกในทาง ดีดี หรือไม่ดีให้แก่คนงาน

(๕) ผู้พิจารณาต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับคนงานผู้ถูก ประเมิน เช่น ความชอบ หรือไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว รวมทั้งอิทธิพลของฝ่ายจัดการที่จะเข้ามา มีบทบาทด้วย หากผู้พิจารณาประเมิน ไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้ว ก็เป็น เรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกหลัก เกณฑ์ได้

(๖) ช่วงเวลาของการประเมินผลงาน ควรทำในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ควร เป็นการดูผลงานตลอดทั้งปี และไม่ควรรกำหนดระยะเวลาประเมินให้ใกล้เคียงกับการพิจารณาเงิน เดือนขึ้น หรือใกล้เวลาที่จะมีเหตุการณ์อะไรเป็นประจำ

#### การประเมินการปฏิบัติงานตามผลงาน

เป็นวิธีการแบบใหม่ที่ใช้ได้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของคนงาน โดยประเมิน จากผลงาน วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ปัญหาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน และยังก่อให้เกิดการจริงจังในการทำ งานที่มุ่งให้ผลงานบรรลุเป้าหมายด้วย เนื่องจากวิธีนี้จะพิจารณาโดยคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก และ ไม่พิจารณาถึงการกระทำของแต่ละคนมาประกอบ ดังนั้นในวิธีนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการ



ปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายของผลงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จำเป็นต้องกระทำอย่างรอบคอบ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (เป็นแบบฟอร์มของกิจการธนาคารแห่งหนึ่ง) แสดงไว้ข้างล่างนี้

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลงาน

ธนาคาร	ชื่อ	ตำแหน่ง
แบบฟอร์มประเมินผลงาน		
ประจำปีพนักงานระดับทั่วไป	สังกัด	สถานที่ทำงาน
<p>การประเมินผล</p> <p>เป็นการประเมินผลของพนักงานระดับทั่วไป ผู้ซึ่งผลงานส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำวัน สามารถวัดได้จากจำนวนและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ ผู้ประเมินผลอ่านหัวข้อที่นำมาประเมินด้วยความระมัดระวัง และทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องที่คิดว่าผู้ถูกประเมินควรเป็น</p>		<p>รหัสประเมินผล</p> <p><input type="checkbox"/> ๒ ดีมาก เป็นรหัสแสดงผลงานดีกว่าปกติ</p> <p><input type="checkbox"/> ๓ ดี เป็นรหัสแสดงผลงานปกติ</p> <p><input type="checkbox"/> ๔ ใช้ไม่ได้ เป็นรหัสแสดงผลงานต่ำกว่าปกติ</p>

๑. จำนวนของงาน

ดูจากจำนวนผลงานที่ผู้ถูกประเมินกระทำว่ามีจำนวนตรงตามความต้องการของหน้าที่หรือมากกว่า พร้อมทั้งพิจารณาลักษณะของผู้ถูกประเมิน ด้วยว่าเป็นบุคคลเต็มใจทำงานรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเพียงใด

๒	๓	๔
---	---	---
๒. คุณภาพของงาน

ดูจากคุณภาพของงาน ความสะอาด ความถูกต้อง การจัดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ถูกประเมิน

๒	๓	๔
---	---	---
๓. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่

ดูจากความเข้าใจงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติว่า ต้องการระดับของการแนะนำจากผู้ขึ้นขนาดใด หรือไม่ต้องแนะนำเลย พร้อมทั้งดูการปรับปรุงตัวเองให้มีความรู้เกี่ยวกับหน้าที่และงานอื่นที่ข้องเกี่ยวอย่างไร

๒	๓	๔
---	---	---
๔. เวลาการมาทำงาน

ดูจากสถิติการขาดงาน การมาสาย รวมทั้งการนั่งประจำทำงานอยู่กับที่ หรือมีการลุกหายไปจากสถานที่ทำงานอย่างไร มีความเอาใจใส่กับงานของคนอย่างไร

๒	๓	๔
---	---	---

๕. ความร่วมมือ      คุณลักษณะผู้ถูกประเมินว่า มีการให้ความร่วมมือกับเพื่อน  
ร่วมงาน ลูกค้า และผู้มาติดต่อกับธนาคาร ดีหรือไม่  
ลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ถูกประเมินเป็นอย่างไร
- |   |   |   |
|---|---|---|
| ๒ | ๓ | ๔ |
|---|---|---|
๖. ความไว้วางใจ      ว่าเป็นผู้รักษาความลับได้ดีเพียงใด และผู้ถูกประเมิน  
สามารถเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาได้มากน้อย  
เพียงใด
- |   |   |   |
|---|---|---|
| ๒ | ๓ | ๔ |
|---|---|---|
๗. ความริเริ่ม      ว่าคุณถูกประเมินมีลักษณะของผู้ริเริ่มอย่างไร เคยพยายาม  
เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นไหม  
วางแผนงานประจำวันของตนเองให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว  
หรือไม่เพียงใด
- |   |   |   |
|---|---|---|
| ๒ | ๓ | ๔ |
|---|---|---|
๘. สติปัญญา      ว่าคุณถูกประเมินเรียนรู้งานได้เร็วเพียงใด ถ้าจะมีการ  
ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของงานประจำวัน สามารถ  
ทำได้ดีขนาดไหน
- |   |   |   |
|---|---|---|
| ๒ | ๓ | ๔ |
|---|---|---|
๙. ผลงานเทียบกับการประเมินผล  
การประเมินผล  
คราวที่แล้ว      คุณมาตรฐานที่ผู้ถูกประเมินได้รับในการประเมินผลปัจจุบัน  
กับครั้งที่ผ่านมามีได้มีการปรับปรุงตนเองเพิ่มขึ้นอยู่ใน  
ขั้นใด
- |   |   |   |
|---|---|---|
| ๒ | ๓ | ๔ |
|---|---|---|
๑๐. ลักษณะการจะเป็นผู้บังคับบัญชา  
      คุณบุคลิกภาพ สังคมภายนอก วิธีการทำงาน ความกระตือ  
ร้อน ความประพฤติ ฯลฯ ของผู้ถูกประเมินว่ามีลักษณะ  
ที่จะเลื่อนขั้นสู่งานระดับบังคับบัญชาได้หรือไม่เพียงใด
- |   |   |   |
|---|---|---|
| ๒ | ๓ | ๔ |
|---|---|---|
๑๑. ข้อสังเกตอื่น ๆ      .....
- .....
- .....
- .....

## สรุปการประเมินผล

หลังจากการประเมินผลแล้ว ให้ผู้ประเมินรวมผลการประเมินทุกข้อ แล้วหา  
 อัตราเฉลี่ย และทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงบนช่องใดช่องหนึ่งตามข้อ  
 ให้จริงที่คำนวณออกมาได้

๒	๒.๕	๓	๓.๕	๔
---	-----	---	-----	---

ลงชื่อผู้ประเมิน	ตำแหน่ง	วันที่
------------------	---------	--------