

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การออกแบบ KPI เพื่อให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนก Supply Chain Management ของบริษัทผู้ให้บริการซ่อมชิ้นส่วนเครื่องบินแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Index (KPI))
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard)
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล
6. ข้อมูลเกี่ยวกับแผนก Supply Chain Management

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงาน

ความหมาย

วิธีการบริหารแบบดั้งเดิม ประกอบด้วย การบริหาร (Management) องค์กรนั้น ต้องประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organization) การนำองค์กร (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งการควบคุมนี้เอง ที่มักจะทำให้ผู้บริหารในอดีตทั้งหลายเผชิญหน้ากับปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเนื่องจากปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) ที่ควบคุมยากยิ่ง ความไม่ชัดเจนของสิ่งที่ควบคุม ความที่ไม่สามารถบอกถึงผลการควบคุมอย่างแน่ชัด ฯลฯ

ในขณะที่ปัจจุบันการควบคุม (Controlling) จะถูกปรับบทบาท ไปสู่การสนับสนุน ให้การแนะนำ ปรีกษา เพื่อผลักดันจากภายใน ให้บุคลากรในองค์กร คิดเอง ทำเอง คิดได้ทำเป็น อย่างเหมาะสม จนบรรลุผลสำเร็จตามบทบาทของเขาเหล่านั้น

แต่ไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบเก่า หรือ แบบใหม่ก็ล้วนแต่จะต้องมีกลไก เพื่อให้สามารถติดตาม ความก้าวหน้า ความสำเร็จ พัฒนาการของกระบวนการ และผลลัพธ์ที่ผู้ดูแลวางแผน ลงทุนลงแรงไปนั้น

ดังนั้น จึงมีการพัฒนา เครื่องมือที่ช่วยในการวัด ประเมิน และพัฒนากระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหลายภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการอันเกี่ยวเนื่อง และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และบรรลุนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร เครื่องมือนั้นคือ ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI)

วัตถุประสงค์การวัดและประเมินด้วย KPI

KPI มีวัตถุประสงค์ในการวัดและประเมินผล คือ

ชัดเจนในสถานะของตนเอง : รู้จักตนเองในปัจจุบัน

เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง : รู้จักพัฒนาตนเอง

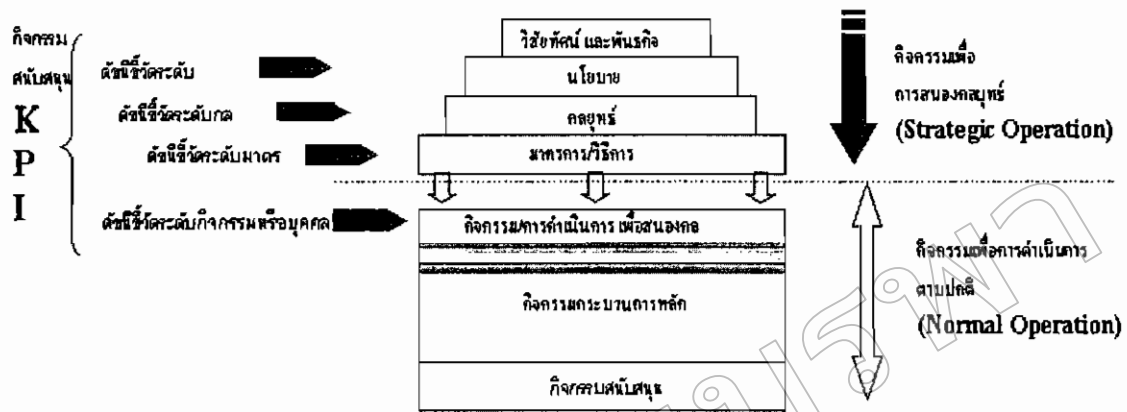
ผลักดันการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล : รู้ผลได้ของสิ่งที่ทำ (วัดในสิ่งที่ทำ - ทำในสิ่งที่วัด) ด้วยเหตุผลการวัดเช่นนี้ จึงมิใช่เรื่องแปลกที่การวัดด้วย KPI นี้ มักจะเป็นการวัดที่เป็นผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ (Strategic Operation) มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation) หรือถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ผนวกเข้ากับกลไกการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) หรือแม้แต่ Balanced Scorecard (BSC) ที่บัดนี้ KPI จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือเหล่านั้นไปแล้ว

การวัดผลแบบใดที่ควรใช้ KPI

เห็นชัดว่า หากไม่ได้มีระบบการวัดและประเมินที่ดี ไม่ว่าจะมีการดำเนินการหรือไม่ การดำเนินการให้ผลดีเพียงไร ผลร้ายแค่ไหน กระบวนการไหนล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จมากหรือน้อย ใช้ทรัพยากรไปเท่าไร คู่มีค่าหรือไม่ ฯ ก็ดูเหมือนจะไม่สามารถตอบและพิสูจน์ได้อย่างชัดเจนเลย เช่นนี้แล้ว ท่านทั้งหลายคงพอจินตนาการออกว่า องค์กรเช่นนี้ เป็นองค์กรที่ล้มเหลว ไม่ช้าต้องล้มหายตายจากไปแน่นอน

ถ้าท่านเห็นความสำคัญและเหตุผลที่ต้องวัดแล้ว คงจะเริ่มสงสัยใช่หรือไม่ว่า "แล้วถ้าจะวัด จะวัดอะไร ด้วยอะไร?" ดังที่เราสนใจกันว่า KPI นั้นน่าจะถูกนำมาใช้เพื่อวัด โดยควรจะวัดตามหลักง่าย ๆ คือ "วัดแต่สิ่งสำคัญ วัดแล้วชัด วัดแล้วช่วย (คัดสินใจ)"

โดยสิ่งที่จะถูกวัดมักเป็น กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) และผลได้ (Outcome) ของสิ่งที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ ดังภาพ



ภาพที่ 2-1 การวางแผนกลยุทธ์จาก กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) และผล ได้ (Outcome)

จากภาพ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า KPI นั้นจะเข้าไปวัดผลและกระบวนการของสิ่งทั้งหลายจากการแปรนโยบายที่เกิดขึ้น และในหลายครั้ง อาจเข้าไปวัดถึงกระบวนการหลัก (คือกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ขององค์กร) และกระบวนการสนับสนุน (คือ กระบวนการที่ไม่ได้ทำให้เกิดผลลัพธ์ แต่รองรับสนับสนุนกระบวนการหลัก)

ข้อแนะนำในการกำหนด KPI โดย KPI ควรจะ

1. มีความอ่อนไหวในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง ติดตาม และแสดงผล
2. สามารถนำไปเพื่อการเปรียบเทียบ และประเมินได้
3. มีความชัดเจน และเข้าใจได้ (ไม่กำกวม หรือคลุมเครือ)
4. สามารถประสานและถ่ายทอด จุดมุ่งหมายขององค์กร ไปยังหน่วยงาน และบุคลากร

ได้ในที่สุด

5. สนับสนุนการประเมินอนาคต และรายงานผลในอดีต
6. มีความเป็นไปได้ในการได้มา และความคุ้มค่าของข้อมูล
7. มีจำนวนไม่มากเกินไป ค่อย ๆ ทบอเพิ่มขึ้นจนคุ้นเคย น่าจะเป็นการดีกว่า
8. สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับ ความคาดหวัง-ความต้องการของลูกค้า, คุณภาพ-การควบคุม และการยกระดับคุณภาพ, ความสามารถในการแข่งขัน ได้ และจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

9. สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / กลยุทธ์

10. วัดเป็นตัวเลข ได้ แต่ถ้าจำเป็น (โดยเฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์) อาจใช้แค่

ยืนยันได้ก็เพียงพอ

11. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากไม่เหมาะสม

12. มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทุกตัววัด

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard)

ความหมาย

บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย บาลานซ์ สกอร์การ์ด ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “บาลานซ์ สกอร์การ์ด” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างไรก็ตามธุรกิจส่วนใหญ่ค้ำึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ บาลานซ์ สกอร์การ์ด มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

บาลานซ์ สกอร์การ์ด คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กร ได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด เดิมระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Centre of an Enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะยังคงค้ำึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัทและความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างไร จะเห็น ได้ว่าเพียงการวัดผลทาง

การเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

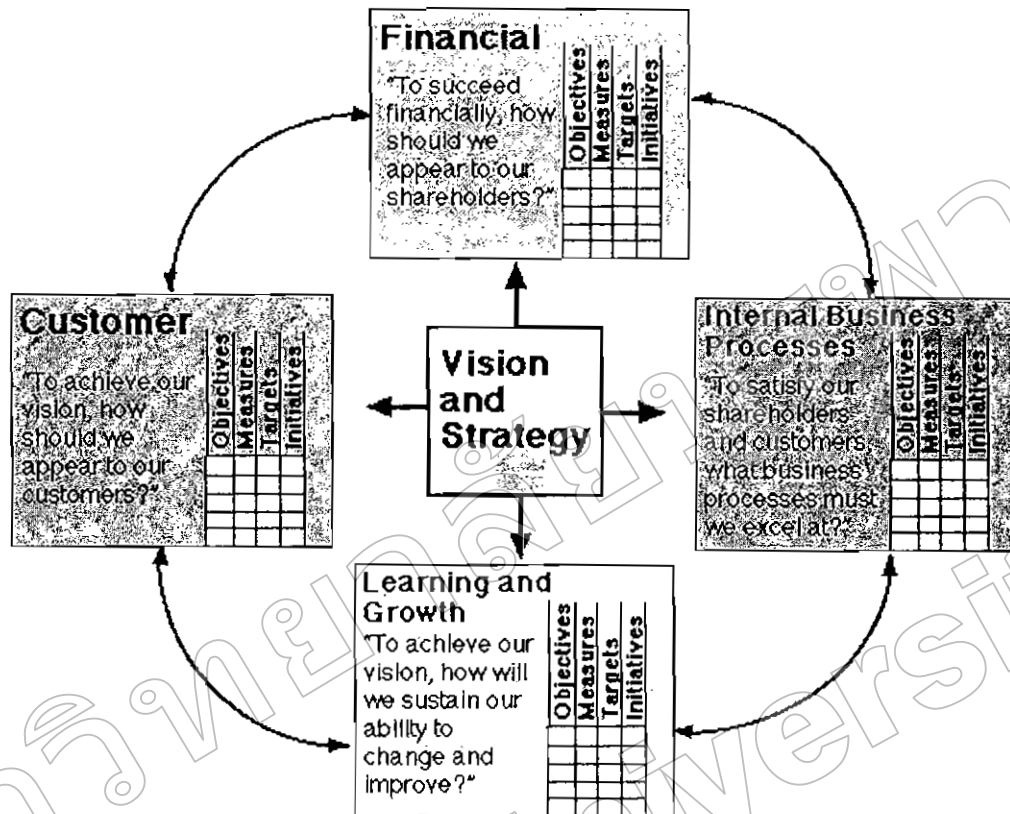
บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น



ภาพที่ 2-2 บาลานซ์ สกอร์การ์ด

บาลานซ์ สกอร์การ์ด (BSC) นั้นได้รับการพัฒนาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ในที่สุด

คำว่าสมดุล (Balance) ใน BSC หมายถึงอะไร

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง BSC ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (C-L-I-F) เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะที่พัฒนาและติดตั้ง BSC ว่าความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

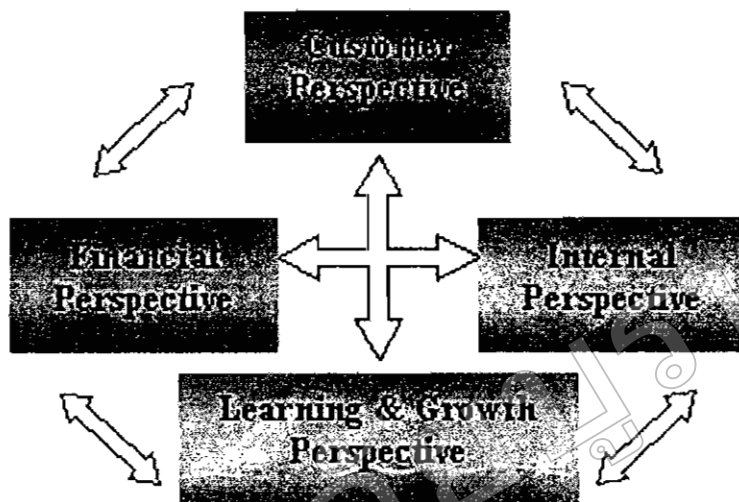
1. จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term)
2. การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial)
3. ดัชนีชี้วัด (Indicator) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading)
4. มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการพัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ก็ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ BSC ไม่ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ BSC

สิ่งที่คนในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ง่าย ก็คือการ สร้าง Map หรือ Road Map ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์กรภาวะที่มีข้อจำกัดและมีการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง 4 และความสมดุลทั้ง 4 BSC ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน 2 รูปแบบคือ

1. แบบความสัมพันธ์ (Relation)
2. แบบลำดับความสำคัญ (Priority)



ภาพที่ 2-3 ความสมดุลของบาลานซ์ สกอร์การ์ด แบบความสัมพันธ์ (Relation)

ความเชื่อมโยงของมุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึกอยู่เสมอว่า แต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (ลูกศร 2 ทาง)

ดังนั้นในขณะที่นำแบบความสัมพันธ์ (Relation) ไปใช้งาน จึงอย่าแยกพิจารณามุมมองราวกับว่าแต่ละมุมมองเป็นอิสระจากกัน

แบบลำดับความสำคัญ (Priority) เป็นรูปแบบที่นำเสนอภาพความสัมพันธ์ และความสำคัญของมุมมองตามลักษณะขององค์กร โดยการสร้างแผนภาพความสัมพันธ์เป็นชั้น ๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของ "แผนที่เชิงกลยุทธ์" เช่น

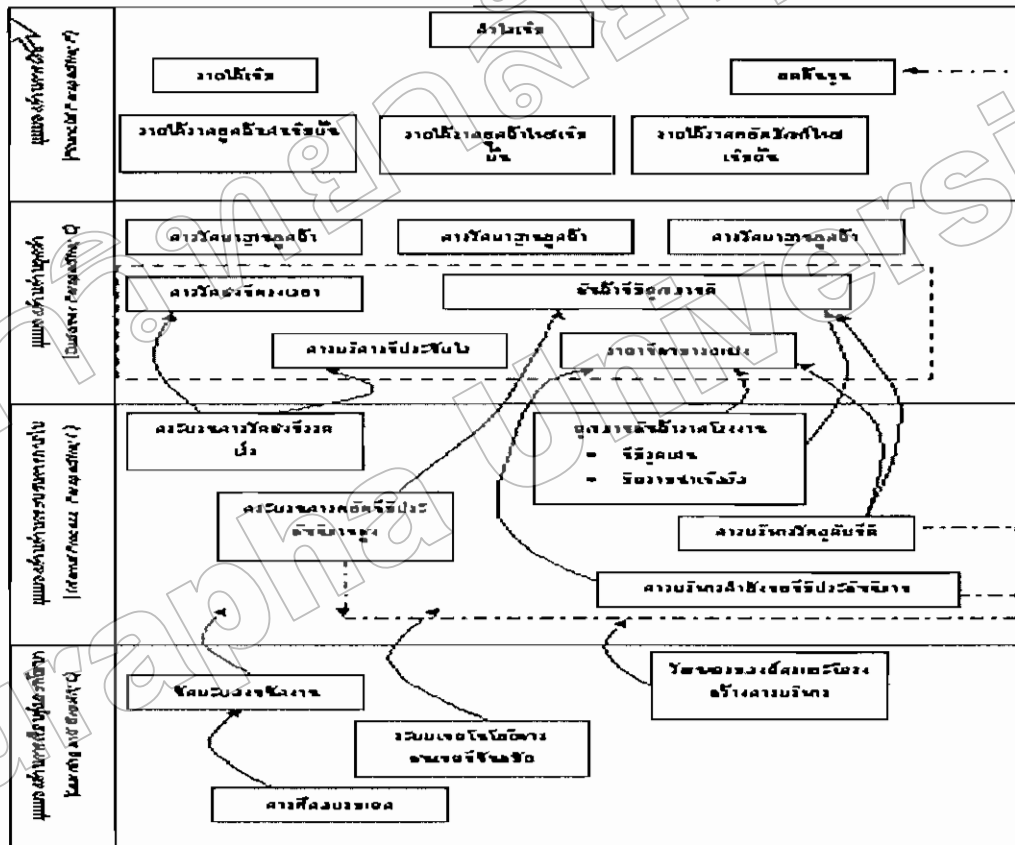
หากเป็นองค์กรที่คาดหวังผลกำไร เช่นบริษัทเอกชน การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้ มุมมองด้านการเงิน (F) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการจะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (C) ก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ (I) ภายใน และการพัฒนาการ (L) ที่ดีนั่นเอง

หากเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เช่นกระทรวงศึกษาธิการ ลูกค้า (C) จะมีความสำคัญสูงสุดขององค์กร โดยมีฐานมาจาก การบริหารจัดการภายใน (I) ที่ดี การควบคุมกำกับ การใช้งบประมาณ (F) ที่มีประสิทธิภาพ และการมีการเรียนรู้ พัฒนาการ (L) อยู่อย่างต่อเนื่อง

แผนที่เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดังนั้นก่อนที่จะทำการแปลงจุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้ จึงควรสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์นี้ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทาง ให้ผู้บริหารองค์กรป้องกันการหลงทาง ป้องกันการทำในสิ่งที่สูญเปล่า ไม่ถูกเรื่อง ป้องกัน

ความสับสน แต่พยายามทำให้เกิดความชัดเจน แน่ชัดในจุดที่ตนเองยืน จุดหมายที่จะไป และหนทางไหนที่จะเดิน

แต่แน่นอนว่า การจะสร้างแผนที่ขึ้นมาได้นั้น ผู้สร้างย่อมต้องรู้จักตนเองเสียก่อนว่าตนเองเป็นใคร มีความสามารถแค่ไหน ศักยภาพ-จุดอ่อน-ภาวะแวดล้อมเป็นเช่นไร (อาศัยการวิเคราะห์ SWOT) ตกกลางน้ำให้ตีว่า กำลังเดินไปเพื่อจุดหมายใด (กำหนดด้วยวิสัยทัศน์) และจะไปจุดหมายนั้นได้อย่างไร (กำหนดกลยุทธ์) มีสิ่งใดต้องเตรียมพร้อมบ้าง (กำหนดโดยมุมมอง) เช่นนี้แล้ว แผนที่ที่สร้างขึ้น จึงจะเป็นประโยชน์และนำไปใช้ได้อย่างแท้จริง



ภาพที่ 2-4 ตัวอย่างแผนที่บาแลนซ์ สกอร์การ์ด แบบจัดลำดับความสำคัญ

ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำบาแลนซ์ สกอร์การ์ด มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์ (The Vision Barrier) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%
2. อุปสรรคด้านบุคลากร (The People Barrier) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
3. อุปสรรคด้านทรัพยากร (The Resource Barrier) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. อุปสรรคด้านการจัดการ (The Management Barrier) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผน ได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ บาลานซ์ สกอร์การ์ดสำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่ว ๆ ไป ถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
2. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
3. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
4. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
6. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน

ความหมาย

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอก

สภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นจะต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้น ๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี

มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรฐานและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้คือ

1. ความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (Labor Productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

2. ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด

หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่าเป็น 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้น ๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้คือการนำเอาตัวแปรหลาย ๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่า เป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต

บทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้ (Spee & Bormans, 1992, ; Veld & Spee, 1990 ; Sizer et al., 1992 อ้างถึงใน McDaniel, 1996) คือ

1. การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร
 2. การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
 3. การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่
 4. การเป็นเหตุผล (Rationalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร
 5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล
- จากบทบาทที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีความแตกต่างจากตัวบ่งชี้ธรรมดาโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในคุณลักษณะต่อไปนี้

1. ความสามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (Point of Reference) จุดอ้างอิงในที่นี้เปรียบเสมือนเป็นเกณฑ์หรือบรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบทและตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติการ (Borden & Bottrill, 1994) ซึ่ง Davies (1993) แบ่งแหล่งของจุดอ้างอิงสำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่เป็นไปได้ไว้ 4 ประการ คือ

1.1 คู่แข่งเฉพาะกิจ (Specific Competitors)

1.2 ความคิดทางทฤษฎีหรือบรรทัดฐาน (Theoretical Ideal or Norms)

1.3 เป้าหมายของรัฐ (Stated Goals) และ

1.4 การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา (Past Performance)

2. มีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ (Relativity) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบท เป็นสำคัญ (Borden & Bottrill, 1994)

3. ความสามารถในการย่อข้อมูล (Data Reduction) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป (Laurillard, 1980 ; Frackman, 1987 อ้างถึงใน Borden & Bottrill, 1994) ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

4. ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (Multi-level of Analysis) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่จะให้สารสนเทศที่ดีนั้น ควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced Perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่สมควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and Construct Validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy Leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (Relevance to Institutional Mission Statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time Series) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2539)

จากคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงานเหล่านี้ เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่าง ๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้ เริ่มจากวงการศึกษาระดับประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มาตั้งแต่ต้นปี 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัดประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่ถูกจำกัดลงให้แก่สถาบันต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่ม “ภาระรับผิดชอบ หรือ ความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability)” ของสถาบันการศึกษา ด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจัง จนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2539) โดยพบว่า มี 3 รูปแบบใหญ่ ดังนี้

1. รูปแบบ นำเข้า / กระบวนการ / ผลลัพธ์-ผลได้ เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดใน การตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษาโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิต ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็น “มูลค่าเพิ่ม” โดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประเภท ที่ใช้มากที่สุด ได้แก่

1.1 จำนวน คุณสมบัติและระดับความสามารถของนักศึกษาที่เข้าศึกษา

1.2 ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา ระดับการศึกษาและภูมิภาค รูปแบบของโครงสร้างการผลิต (เช่น การออกแบบหลักสูตร) โครงสร้างที่เป็นอยู่ของสถาบัน (เช่น ขนาดห้องเรียน จำนวนอาจารย์) และพฤติกรรมนักศึกษา (เช่น การคงอยู่ สาขาวิชาเลือก ฯลฯ) และ

1.3 จำนวน, คุณลักษณะและระดับความสามารถของนักศึกษา (ความแตกต่างและคุณค่าของนักศึกษาที่รับเข้ามา) (Ewell & Jones, 1994) โดยมีความแตกต่างระหว่าง Input / Process / Output Indicators ดังนี้

1.3.1 Input Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ (เช่น เงิน อาคาร/สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ) รวมถึงบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรนั้นด้วย

1.3.2 Process Indicators เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร หรือ ประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติการขององค์กร เป็นวิถีทางการบริการและต้องการวัดในเชิงคุณภาพ

1.3.3 Output Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งต่างจากผลได้ ตรงที่มีขอบเขตที่ยาวและนานกว่า ให้ผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าด้วย

2. รูปแบบ Quality Definition Model เป็นรูปแบบที่ Ewell & Jones (1994) ได้เสนอตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามรูปแบบค่านิยมคุณภาพ ในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ชื่อเสียง หรือการจัดอันดับองค์กร (Transcendent) โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุด ตามนิยามนี้ กล่าวถึง คุณภาพที่เน้นทรัพยากรมากกว่าการดำเนินงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output (Cost / Benefit Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ต้องการเปรียบเทียบผลของการนำ Input เข้าสู่ระบบกับการออกนอกระบบในลักษณะของผลลัพธ์ โดยมุ่งที่จะให้ค่าของการวัดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ

2.3 ความสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ (Process Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เน้นคุณภาพของกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องผ่านกระบวนการรับรองวิทยฐานะขององค์กร

2.4 คุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาที่วัดได้ (Product Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดสมรรถภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป

2.5 ความพอใจของนายจ้าง (User – based quality) เป็นการพัฒนาคำบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพโดยดูจากความพึงพอใจของผู้บริโภคผลผลิตทางการศึกษา เป็นสำคัญ

3. รูปแบบ Comprehensive Indicator System Model

ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษา ที่เน้นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญ ๆ ตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็น และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าว มาแล้วจะพบว่าในวงการศึกษานี้ของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input / Process / Output Model เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรก และมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน เป็นต้น กระบวนการได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการ

ทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

1. มีความท้าทาย
2. สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ
3. ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม
4. ไม่สูงเกินจนไม่สามารถทำได้จริง
5. นำไปสู่การพัฒนา

ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงถึง

1. การวัดที่นำไปสู่การปรับปรุง
2. มุมมองในด้านการให้รางวัล มากกว่าการลงโทษ
3. วงรอบในการวัดที่ไม่เป็นภาระ
4. การวัด โดยปราศจากอคติ
5. มีระบบในการติดตามและรายงานผลโดยเปิดเผย
6. การมีส่วนร่วมจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่คุณไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั้นคือ ใครบางคนติดตามคุณผลงานบางอย่างของคุณอยู่ ตัวอย่างบุคคลเหล่านั้น ได้แก่ เพื่อน เพื่อนร่วมชั้นเรียน สมาชิกในกลุ่ม คนรัก คู่ชีวิต หรือแม้กระทั่งเจ้านาย บางคนอาจจะกำลังประเมินพฤติกรรมและความสามารถของคุณซึ่งอาจจะเป็นแบบไม่ทางการ หรือเป็นแบบเป็นทางการก็ได้

ตลอดชีวิตการทำงาน งานของคุณจะถูกตรวจสอบและถูกประเมินอยู่เสมอ ระดับเงินเดือน ระดับขั้น ตลอดจนภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบจะขึ้นอยู่กับว่าผลงานของคุณ ได้ตามเกณฑ์การประเมินแค่ไหน และแน่นอนที่สุดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเรื่องใหม่สำหรับคุณ สิ่งเหล่านี้คุณเคยพบเห็นเคยผ่านมาแล้วจากการเรียนหนังสือในโรงเรียน จากการสอบเพื่อให้ผ่านวิชาต่าง ๆ จากการทำรายงานส่ง จากข้อสอบ และจากการนำเสนอเรื่องราวหรือรายงานต่าง ๆ สิ่งที่ยกตัวอย่างมาทั้งหมดคือตัวอย่างเทคนิคที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดคุณภาพของงานคุณ โดยหลักแล้วเทคนิคเหล่านั้นเหมือนกับสิ่งทีนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของคุณ ผลที่ได้จากการวัดเหล่านั้นแน่นอนที่สุดมีความสำคัญต่ออนาคตของคุณ

แม้ว่าคุณอาจจะไม่ต้องทำข้อสอบช่วงที่ทำงานอยู่ในองค์กรหนึ่งองค์กรใด

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญเท่ากับในมหาวิทยาลัย การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่เพียงแต่ส่งผลให้มีรายได้มากขึ้น ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ยังมีผลถึง (Self-esteem) ความรู้สึกที่มั่นคง (Emotional Security) และความสุขใจในชีวิตด้านอื่น ๆ (General Satisfaction With Life) อีก โดยความหมายนี้คุณไม่เคยทำข้อสอบเสร็จเลย ตราบใดที่ยังทำงานอยู่ ผลการทำงานก็ยังคงจะถูกประเมินต่อไป

โปรดระลึกไว้เสมอว่า ผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ต่อคุณเองเท่า ๆ กับต่อองค์กร ตัวอย่างของแบบทดสอบในห้องเรียนแสดงให้เห็นว่าคุณเองอยู่ตรงไหนและควรพัฒนาอย่างไร ดังนั้นแบบการประเมินที่ใช้ได้ผลสามารถช่วยให้คุณประเมินทักษะความชำนาญ (Competence) และพัฒนาการส่วนบุคคลของคุณได้ ผลการประเมินจะสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งช่วยให้คุณมีความเชื่อมั่น (Self-confidence) มากขึ้นในบางเรื่อง และสามารถเป็นแรงจูงใจให้คุณปรับปรุงคุณภาพงานในด้านอื่นต่อไป

ทำไมต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance: Why do it?)

วัตถุประสงค์รวม ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการวัดว่าคนหนึ่งคนทำงานได้ดีแค่ไหนเพียงไร ผลการประเมินอันนี้ จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของพนักงาน นอกจากนั้น การประเมินผลงานมักจะถูกนำไปเป็นตัววัดเทคนิคการเลือกสรรพนักงานอยู่เสมอว่าเหมาะสมหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ วัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีอยู่ 2 ประการด้วยกันคือ (1) เพื่อการจัดการ ซึ่งหมายถึงไปใช้ในทางการในการบริหารคนได้แก่ การขึ้นค่าจ้างและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ (2) การวิจัย โดยมากมักจะนำไปเพื่อสนับสนุนความมีประสิทธิภาพผลของเครื่องมือการเลือกสรร

วัตถุประสงค์ของการประเมินมีผลกระทบต่อผลการประเมินที่ได้หรือไม่หรืออีกนัยหนึ่ง หัวหน้างานแจ้งผลการประเมินที่ต่างออกไปให้กับลูกน้องเมื่อรู้ว่าผลการประเมินนั้นจะมีผลโดยตรงต่อลูกน้องมากกว่าเมื่อจะนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัยทั้งหมดใช่หรือไม่? คำตอบคือใช่

ในการศึกษาผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจำนวน 223 รายในบริษัท 500 อันดับของฟอร์จูน ผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการรักษาพนักงานเอาไว้เมื่อรู้ว่าการประเมินนั้นจะใช้เพื่อการตัดสินใจในทางการจัดการคน ทางด้านตัดสินใจที่มีผลต่อความก้าวหน้าในงานของผู้ได้บังคับบัญชาของเขา (Harris, Smith & Champaign, 1995)

มุมมองของนายจ้าง

1. แม้การวัดผลจะไม่สมบูรณ์ แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละคนได้
2. อาจต้องจัดทำเอกสารประเมินผลการปฏิบัติงานและผลสะท้อนกลับเพื่อเป็นหลักฐานทางกฎหมาย
3. การประเมินจะช่วยวางรากฐานในการสร้างระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบการให้รางวัล (Bonus System)
4. มาตรฐานและขอบข่ายการประเมินผลงานนี้สามารถนำไปกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกำหนดความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากขึ้น
5. การให้ผลสะท้อนกลับเป็นรายบุคคลถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
6. แม้จะเน้นการประเมินรายบุคคล แต่สามารถนำการทำงานเป็นทีมมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน และกำหนดให้ทีมงานเป็นจุดหลักของการประเมินได้

มุมมองของพนักงาน

1. ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นและพึงปรารถนา
2. ต้องประเมินเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อความยุติธรรม ต้องสามารถวัดระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในกลุ่มคนงานได้ และระดับที่แตกต่างกันนี้จะมีกระทบต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา
4. การประเมินและการรับทราบระดับผลการปฏิบัติงานช่วยจูงใจให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ต้องมีคำอธิบายว่าทำไมพนักงานบางคนจึงได้รับเลื่อนตำแหน่ง ถูกไล่ออก หรือ ได้ขึ้นเงินเดือนต่างจากคนอื่น ๆ เรื่องนี้อภิปรายโดยย่อได้ดังนี้ การตัดสินใจของฝ่ายบุคคลโดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมต้องเป็นไปตามมาตรฐานทางกฎหมายเช่นเดียวกับการทดสอบ ซึ่งการทดสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเทคนิคในการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลอยู่แล้ว ถึงแม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากพนักงานบางส่วนบ้าง แต่การตัดสินใจของฝ่ายบุคคลโดยปราศจากหลักเหตุและผลก็เป็นทางเลือกที่ยอมรับไม่ได้เช่นกัน Cardy (1998) สรุปเหตุผลของนายจ้างและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้แล้ว

การนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้
ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานบริหาร
ได้อีกหลายงาน เกณฑ์การประเมินนำมาจากขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ในทางกลับกัน เกณฑ์
ดังกล่าวก็เป็นพื้นฐานในการประเมินเช่นกัน การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไป
ใช้เท่าที่สำคัญมีดังนี้

1. ความต้องการการฝึกอบรม (Training Requirements)

การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบสามารถทำให้มองเห็นจุดอ่อน การไม่รู้ ไม่มี
ทักษะ และไม่มีความสามารถ เมื่อเราหาพบ สิ่งเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมให้
บางครั้งเราพบว่าพนักงานทั้งหมดหรือทั้งแผนกทำงานไม่เป็นในเรื่องบางเรื่องทั้งที่เป็นงานประจำ
ของเขา ข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งพนักงานเก่าและใหม่เพื่อขจัด
ข้อบกพร่องเหล่านั้น ผลการประเมินสามารถนำมาใช้ความมีประสิทธิภาพของ โปรแกรมการ
ฝึกอบรมได้ด้วยการพิจารณาว่าผลทำงานของเขาหลังจากอบรมไปแล้วพัฒนาดีขึ้นหรือไม่
ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ประโยชน์มากที่สุดน่าจะเป็น ผลสะท้อน
กลับของพนักงาน ผลสะท้อนกลับนี้จะนำมาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ตัวบุคคลซึ่งจะอภิปรายกัน
ในบทถัดไป ผลสะท้อนกลับแสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน แน่่อนว่าการประเมินผล
งานควรจะเชื่อมโยงกับลักษณะนิสัยที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น ความบกพร่องหรือจุดอ่อนถือเป็น
เป้าหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมควรจัดขึ้นเฉพาะ ในส่วนที่ผลการปฏิบัติงานย่ำแย่อัน
เนื่องมาจากตัวบุคคลเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หัวหน้างานมีบทบาท
สำคัญในการช่วยพัฒนาทักษะของพนักงาน แม้ว่าโดยคำนิยามแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน
จะเป็นเรื่องของรางวัล แต่ในบริบทนี้ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุ (ของ
ความบกพร่อง) ได้ด้วย เพราะพนักงานบางคนจะไม่ยอมรับจุดอ่อนของตนเอง หัวหน้างานที่
สนับสนุนลูกน้องจะทำหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานที่ชอบจับผิดและดูลูกน้อง
รายละเอียดเพิ่มเติมจะกล่าวต่อไปในบทนี้

ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการตัดสินใจทางการบริหารคน (Pay Promotion and Other Personnel Decisions)

คนส่วนใหญ่เชื่อว่าเขาควรได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย หรือทำงานได้ยอด
เยี่ยม ตัวอย่างเช่น การเรียนในมหาวิทยาลัย คะแนนที่ยุติธรรมหมายถึง คะแนนสอบ หรือคะแนนที่
ได้จากการทำรายงานส่งอาจารย์ดีกว่าเพื่อนร่วมชั้นคนอื่นนั่นหมายถึงคุณจะต้องได้คะแนนสูงกว่า

ค่าตอบแทนอาจจะอยู่ในรูปของการขึ้นเงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ
การ โคนย้ายไปยังตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า การรักษาขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ไม่สามารถปล่อยให้ไปเป็นไปตามอำเภอใจของหัวหน้างานคน ๆ เดียว หรืออคติของหัวหน้างานได้ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของการวัดอย่างเป็นระบบ ผลที่ได้จากการประเมินเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจในสายอาชีพของพนักงาน และยังช่วยให้ค้นพบศักยภาพในการสร้างองค์กรให้เติบโต

2. การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้ประกอบการขึ้นเงินเดือนมากเป็นลำดับสอง โดยส่วนมากแล้ว ผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาปรับเงินเดือน เราสามารถออกแบบการประเมินเพื่อให้การประเมินผลและอัตราการขึ้นเงินเดือนมีความสัมพันธ์กันโดยตรงได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงจำนวนร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมดจะได้ขึ้นเงินเดือนร้อยละ 12 ในทางกลับกัน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำสุดจำนวนร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมดจะได้ขึ้นเงินเดือนเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น

น่าเสียดายที่การประเมินในส่วน “การพัฒนาบุคคล” และ “การบริหารเงินเดือน” มักไม่สามารถทำควบคู่กันได้อย่างราบรื่น พนักงานหลายคนให้ความสำคัญกับการขึ้นเงินเดือนมากกว่าการพูดความจริงเรื่องจุดอ่อนในการทำงาน เพราะเงินเดือนเป็นเรื่องชัดเจนและเป็นจริง พนักงานอาจรู้สึกต่อต้านหากงานสองประการข้างต้นมาประเมินร่วมกัน ถ้าการยอมรับจุดอ่อนหมายถึงได้ขึ้นเงินเดือนน้อยกว่า การพัฒนาบุคคลก็จะมีความสำคัญน้อยลง

3. การกำหนดตำแหน่ง (Placement)

ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจกำหนดตำแหน่ง พนักงานใหม่ (เช่น ผู้บริหารฝึกหัด) ในช่วงแรกมักต้องทำภารกิจหรืองานหลายอย่าง ในระยะเวลา 12 เดือน ผู้บริหารฝึกหัดอาจต้องไปทำงานด้านการตลาด การเงิน และบัญชี เมื่อประเมินผลงานในแต่ละด้านแล้ว ผู้บริหารฝึกหัดคนดังกล่าวก็จะได้รับตำแหน่งถาวรในส่วนที่ตนปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นว่าความสามารถพิเศษของบุคคลจะนำออกมาใช้ได้ดีที่สุดในฝ่ายไหน โดยพิจารณาจากจุดแข็งของพนักงานเป็นสำคัญ

4. การเลื่อนขั้น (Promotions)

การเลื่อนขั้นอาจพิจารณาจากความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน การประเมินชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าและพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานปัจจุบันของตนได้ดี ก็จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นแนวคิดว่าด้วยการคาดการณ์ระยะยาว (โดยทั่วไปคือ 3-5 ปี) ว่าจำนวนพนักงานในอนาคตที่บริษัทจำเป็นต้องมีนั้นขึ้นอยู่กับว่าพนักงานในปัจจุบันสามารถเลื่อนขั้นไปได้ตามที่คาดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ดี ผลการปฏิบัติงานมิใช่ปัจจัยเดียวที่กำหนดการเลื่อนขั้น โดยปกติ

แล้วการเลื่อนขั้นจะพิจารณาจากความอาวุโสและความสามารถผสมกัน ถ้าหากยึดหลักอาวุโสมากเกินไป ก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่าบุคคลที่ได้เลื่อนขั้นนั้นมีความสามารถพอ การเลื่อนขั้นโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักจึงสมเหตุผลมากกว่า แต่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า ประสิทธิภาพการทำงานก็ควรนำมาพิจารณาด้วย บ่อยครั้งที่ใช้การเลื่อนขั้นเป็นเกณฑ์ในการวัดความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับศูนย์ประเมิน

5. การไล่ออก (Discharge)

การสิ้นสุดการจ้างงานต้องอยู่บนฐานของเหตุผลที่สมควร ตัวอย่างเหตุผลสมควรข้อหนึ่ง คือ เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผลงานไม่ดีเพียงพอ ข้อเสนอแนะสำคัญสำหรับองค์กร คือ ควรจัดทำเอกสารที่ระบุว่าได้ใช้ความพยายามที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว และการตัดสินใจสิ้นสุดการจ้างงานก็เป็นทางเลือกสุดท้ายจริง ๆ คดีความหลายคดีที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานยืนยันว่าพนักงานที่ถูกไล่ออกนั้นเป็นเหยื่อของการ “ถูกไล่ออกอย่างไม่ยุติธรรม” ในกรณีเช่นนี้ องค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การตัดสินใจเลิกจ้างนั้น มีความเป็นธรรม ถูกต้องและเป็นประเด็นเรื่องงาน โดยตรง

6. การวิจัยด้านงานบุคคล (Personnel Research)

ในการศึกษาเรื่องความเที่ยงตรงของเกณฑ์ (การประเมิน) หลายครั้ง การประเมินเกณฑ์เหล่านั้นมีที่มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อย้อนกลับไปแล้ว เกณฑ์เหล่านั้นคือ ตัววัดผลการปฏิบัติงาน และตัววัดผลการปฏิบัติงานก็คือสิ่งที่การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะวัด เมื่อนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กรต้องการทดสอบความถูกต้องของตัวทำนายตัวใหม่ เขาจะหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนกับ เกณฑ์การวัด (Criterion Measure) ซึ่งส่วนใหญ่มาจากเพิ่มประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ไม่ว่าเครื่องมือในการคัดเลือกจะเป็นอะไร ต้องดีเทียบเท่ากับเกณฑ์ที่เครื่องมือั้นพยายามจะทำนาย ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นมาตรวัดที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน การวิจัย (เช่น Harris, Smith & Champagne, 1995) พบว่าวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้านงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากกว่าและมีอคติน้อยกว่าการประเมินผลพัทธ์ซึ่งเดิมรวบรวมมาเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการบริหารเท่านั้น (เช่น การบริหารเงินเดือน) Harris และคณะเสนอแนะว่าควรให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์เบื้องหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย และวัตถุประสงค์เหล่านี้มีอิทธิพลต่อคุณภาพและประโยชน์ของการประเมินอย่างไร

การประเมินผลการปฏิบัติงานและกฎหมาย

รัฐบัญญัติของสหรัฐว่าด้วยการจ้างงานอย่างเป็นธรรมได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เช่นกัน การเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นได้ไม่เฉพาะแต่ตัวทำนาย (ทดสอบ) ความเท่าเทียมกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพฤติกรรมการทำงานที่การทดสอบพยายามจะทำนายอีกด้วย

Malos (1998) กล่าวไว้ว่า ในช่วงหลังนี้ ความสำคัญของประเด็นทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เติบโตสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เขาได้ศึกษาจิตวิทยาในศาลหลายคดีที่กล่าวหาเรื่องการเลือกปฏิบัติและพบว่าข้อกล่าวหาเรื่องการเลือกปฏิบัติมักจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อกล่าวหาว่าด้วยการเลือกปฏิบัตินี้อาจนำไปอภิปรายรวมในบทที่ 5 ซึ่งรวมถึงบทที่ 7 ของกฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมือง ค.ศ. 1964 กฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมือง ค.ศ. 1991 การเลือกปฏิบัติตามอายุในกฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน (ADEA) และชาวอเมริกันกับกฎหมายคนพิการ (ADA) การดำเนินคดียังเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อกล่าวหาเรื่องนายจ้างประมาทเลินเล่อ (ไม่สามารถทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจตามสมควรได้) ทำให้เสียชื่อเสียง (เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเท็จและไม่น่าพอใจ ทำให้พนักงานเสียชื่อเสียง) และ การแถลงที่ไม่เป็นจริง (เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเท็จและไม่น่าพอใจ เป็นผลให้นายจ้างในอนาคตหรือบุคคลที่สามเข้าใจพนักงานผิดไป)

เกณฑ์การประเมิน

1. ควรยึดหลักเหตุผลมากกว่าความคิดเห็นส่วนบุคคล
2. ควรเกี่ยวข้องกับเนื้องาน หรือ อยู่บนฐานของการวิเคราะห์งาน
3. ควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมากกว่าลักษณะภายนอก
4. ควรให้อยู่ในความควบคุมของผู้ถูกประเมิน
5. ควรสัมพันธ์กับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ มิใช่ประเมินโดยรวม

ขั้นตอนการประเมิน

1. ควรกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกัน
2. ควรสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างเป็นทางการ
3. ควรแจ้งให้พนักงานทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและโอกาสในการแก้ไข

ข้อบกพร่องนั้น

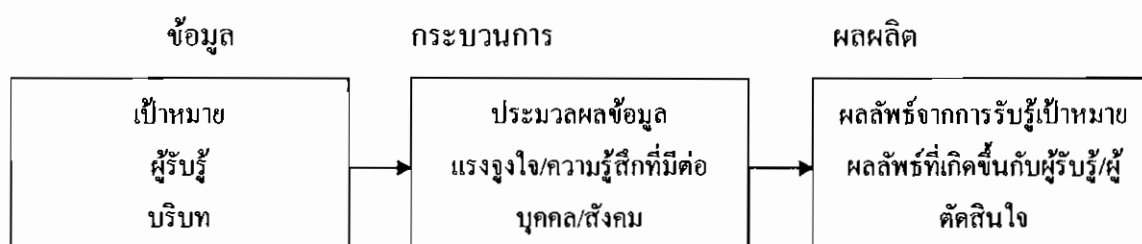
4. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทบทวนผลการประเมิน
5. ควรจัดให้มีกลไกอุทธรณ์อย่างเป็นทางการเพื่อรับข้อมูลจากพนักงาน
6. ควรใช้ผู้ประเมินหลายคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน และต้องเป็นผู้ที่ไม่มีอคติด้วย
7. ควรจัดให้มีเอกสารคำแนะนำเพื่อฝึกอบรมผู้ประเมิน

8. ควรให้ผู้ประเมินทุกคนจัดเตรียมเอกสารที่สมบูรณ์และมีความสอดคล้องกัน โดยให้ระบุตัวอย่างของผลงานตามพื้นความรู้ส่วนบุคคลด้วย
9. ควรสร้างระบบเพื่อตรวจหาผลกระทบเรื่องการเลือกปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นหรือการนำระบบโดยรวมไปใช้ในทางที่ผิด

5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล

โดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของคน กล่าวคือ การที่คุณประเมินคนคนหนึ่งว่าเป็นอย่างไรย่อมสัมพันธ์กันว่าคุณรับรู้บุคคลนั้นอย่างไร นักจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎีการรับรู้ของบุคคลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางรากฐานความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ยังมีชื่อว่า ปัญหาทางสังคม (Social Cognition) หรือ ทฤษฎีเหตุผลว่าด้วยการรับรู้ของบุคคล (Attribution Theory of Person Perception)

ลอนดอน (2001) อธิบายทฤษฎีดังกล่าวไว้ดังนี้ เราทุกคนล้วนแต่มีความคิดที่ชัดเจนพอสมควรว่าสิ่งต่าง ๆ จะเป็นเช่นไรเมื่อเราเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องกรองช่วยเราประมวลผลข้อมูลของผู้อื่นจำนวนมหาศาล ด้วยเหตุนี้ เรามักจะจัดหรือมองข้ามข้อมูลที่ไม่ตรงกับความคิดเบื้องต้นของเรา เราจะประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติทุกครั้งที่ทำให้ หลีกเลี่ยงการใช้ปัญญา และตัดสินใจตามเดิมอยู่เสมอ เมื่อมีเรื่องผิดปกติเกิดขึ้น เราจะถูกบังคับให้คิดรอบคอบขึ้นเพื่อตีความข้อมูลผิดปกตินั้นและกำหนดความคิดเห็นของเราต่อบุคคลหรือกลุ่มขึ้นมาใหม่ เราสามารถหลีกเลี่ยงการประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติตลอดจนอคติและความเข้าใจผิดอันเกิดจากการประมวลผลนี้ได้ด้วยวิธีการแทรกแซงหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม Klimolski & Donohue (2001) ได้พัฒนาโครงร่างเพื่อทำความเข้าใจการรับรู้ของบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 2-5 โครงร่างนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ข้อมูล กระบวนการ และผลผลิต ข้อมูล คือ ลักษณะของผู้รับรู้ ลักษณะของบุคคลที่กำลังถูกรับรู้ (เป้าหมาย) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 2-5 โครงร่างเพื่อการทำความเข้าใจการรับรู้ของบุคคล

ผู้รับรู้อาจรับรู้แตกต่างกันไปตามระดับความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อผู้อื่น ระดับแรงจูงใจตลอดจนความสามารถทางปัญญาของผู้รับรู้อเอง ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วยอายุ เชื้อชาติและเพศ รวมถึงสิ่งชักนำที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal Cues) เช่น ความน่าดึงดูดใจภายนอก การสื่อสารผ่านดวงตา การเคลื่อนไหวร่างกาย และความเป็นมิตรกับผู้อื่น ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม คือ สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่อยู่ ณ ที่แห่งนั้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพิจารณาเป้าหมายและให้ข้อมูลแก่ผู้รับรู้อเพื่อประกอบการตัดสินใจทางปัญญา ส่วนประกอบที่สองในโครงสร้างนี้ คือ กระบวนการ ประกอบด้วยตัวแปร หลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ผู้รับรู้อใช้วิธีการปัญญาทางสังคมที่ดีพอจะบรรลุเป้าหมายได้ในสภาพแวดล้อมเช่นนั้น ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นความพยายามที่จะ “ทำความเข้าใจ” ให้ได้มากกว่าผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่า ตัวอย่างเช่น ผู้รับรู้อจะใช้วิธีการทางปัญญาบางอย่างเพื่อประเมินภัยคุกคามทางร่างกายที่อาจเกิดขึ้นได้จากคนที่เดินผ่านไปบนทางเท้า

การแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาทีเท่านั้น ส่วนวิธีการทางปัญญาอีกแบบหนึ่งจะใช้ในสถานการณ์ที่ยาวนานและมีวัตถุประสงค์สำคัญกว่า เช่น การสัมภาษณ์งานซึ่งบุคคลต้องการสร้างความประทับใจที่ดี โครงสร้างทางปัญญานี้เรียกว่า Schemas ซึ่งนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจบุคคลในสถานการณ์ที่ผู้รับรู้อต้องเผชิญกับข้อมูลที่กำกวมหรือไม่สมบูรณ์ Schemas ช่วยให้ผู้รับรู้อวินิจฉัยลักษณะและเจตนาของเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว การวินิจฉัยนี้บางครั้งก็ถูกบางครั้งก็ผิด ส่วนประกอบที่สามใน โครงสร้างการรับรู้ของบุคคล คือ ผลผลิต ซึ่งได้มาจากการประมวลผลของผู้รับรู้อและเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้รับรู้ออาจรวมถึงการเฝ้าสังเกตเป้าหมายที่ผู้รับรู้อคิดว่าไว้วางใจได้น้อยลง ผลที่ได้สำหรับเป้าหมาย คือ การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานและเอกสารประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ

Barnes & Farrell (2001) ตั้งข้อสังเกตว่าลักษณะประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปได้สร้างกำลังคน (Workforce) ที่หัวหน้างานและสมาชิกในกลุ่มงานมีภูมิหลังสำหรับที่ใช้ประกอบการวินิจฉัยแยกไม่เหมือนกัน จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะประเมินผลด้วยวิธีการตายตัว (Stereotype) ดังที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 9 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างสิ่งเร้าให้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและก่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทั้งทีม มิใช่ส่วนบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานและความสำคัญของการประเมินต่อการกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานกำลังเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้าง ข้อมูลกระบวนการผลผลิตที่เสนอโดย Klimoski & Donahue นี้ แสดงให้เห็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกลไกทางจิตวิทยาซึ่งสัมพันธ์กับวิธีการที่บุคคลตัดสินใจผู้อื่น

แหล่งของข้อมูลเพื่อการประเมินการปฏิบัติงาน (Source of Performance Appraisal Information)
การพิจารณาการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้โดยอาศัยหลักการแตกต่างกัน แต่ที่มีใช้
โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 แบบ ได้แก่

1. ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)
2. ข้อมูลบุคลากร (Personnel Data)
3. ข้อมูลการประเมิน (Judgmental Data)

ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)

เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน โดยพิจารณาจากความถี่และมูลค่า เช่น
ผู้ถูกประเมินทำงานควบคุมเครื่องจักร การปฏิบัติงานวัดจากจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ในแต่ละ
คาบเวลา เช่น วัน สัปดาห์ เป็นต้น เช่นเดียวกับในอาชีพพนักงานขาย วัดจากยอดขายตามช่วงเวลาที่
กำหนด แม้กระทั่งนักผจญเพลิงก็ถูกประเมินโดยดูจากจำนวนครั้งที่ทำการดับเพลิง

ถึงแม้ว่าลักษณะงานที่ถูกประเมิน โดยใช้ ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)
จะได้รับอิทธิพลจากสัญชาตญาณ ทำให้การวัดผล อาจไม่ได้ผลลัพท์ที่ถูกต้องนัก

เนื่องจากสัญชาตญาณมีผลต่อการทำงาน ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูก
ประเมิน โดยใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data) จึงไม่ได้ผลลัพท์ที่ถูกต้องนัก โดย
สามารถแบ่งปัญหาออกเป็น 2 ส่วน

1. ความแตกต่างในการปฏิบัติงานของแต่ละคนมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
เนื่องจากความแตกต่างของการปฏิบัติงานมีผลจากความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรของแต่ละ
คน เครื่องจักรอาจผลิตชิ้นงานได้มาก เนื่องจากพนักงานผู้นั้นสามารถควบคุมเครื่องจักรได้ดีกว่าคน
อื่น พนักงานขายสามารถขายได้มากกว่า เนื่องจากดูแลพื้นที่ที่มีศักยภาพมากกว่า หรือ นักผจญ
เพลิง มีผลงานน้อยกว่า เนื่องจากรับผิดชอบพื้นที่ที่มีอาคารเบาบางกว่า

ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างของตัวแปรจากภายนอก ควรทำให้มีสภาพตัวแปรดังกล่าว
ใกล้เคียงกัน จึงเกิดการเสนอรูปแบบ ข้อกำหนดเกี่ยวกับตัวแปรภายนอกที่จะมีผลต่อการประเมิน

2. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data) บอกรายงานไม่
ครบถ้วน กล่าวคือ พนักงานที่ผลิตชิ้นงานได้มากกว่า แต่ผลงานที่ได้ก็มีของชำรุดมากเช่นกัน ดังนั้น
พนักงานผู้นี้ไม่ควรได้รับรายงานว่า ผลงานดีเยี่ยม

ดังนั้น คุณภาพควรมีความสำคัญเช่นเดียวกับปริมาณ พนักงานขายใช้เวลาส่วนใหญ่กับ
การหาลูกค้าใหม่ โดยการยกหูโทรศัพท์หากลุ่มเป้าหมาย การหาลูกค้าใหม่และการรักษาลูกค้าเก่า
นั้น มีความสำคัญเท่ากัน การเริ่มขายสินค้าให้กับลูกค้าในระยะแรก อาจขายได้น้อยแต่ยอดขายอาจ
เพิ่มขึ้นในระยะยาว

ความสัมพันธ์ของข้อมูลผลงาน (Relevance of Objective Production Data)

ลักษณะของงานที่ทำการประเมินและการใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)

ในการประเมินมีความสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับ ยอดการขายของพนักงานขายเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของพนักงานขาย

งานของพนักงานขาย คือการขาย สิ่งที่เป็นประเด็นคือ ความมากน้อยของการเกี่ยวข้อง (เกี่ยวข้องกันมากน้อยเพียงใด) จะเป็นความผิดพลาดมากที่จะให้น้ำหนักความสำคัญกับวิธีการใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data) มากเกินไป เนื่องจากการใช้ข้อมูลผลงานเห็นชัดจึงก่อให้เกิดสิ่งล่อใจ แต่ผลที่ได้อาจไม่ใช่ค่าที่แท้จริง

โดยสรุป ในงานหลายอย่างไม่เหมาะในการใช้การวัดจากผลงาน หากนำมาใช้ก็จะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง ข้อกำหนดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ยังเป็นคำถามของการพิจารณา ในงานบางอย่าง ข้อมูลผลงานเป็นเพียงการวัดความสำเร็จของบางส่วนของงาน ไม่ใช่ทั้งหมด

ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเป็นอย่างไร (What is "High Performance") โดยปกติเราคิดว่า การปฏิบัติงาน ได้ดีเป็นผลบวก การเพิ่มขึ้นจากค่าปกติทั่วไป ในทางกลับกัน หากการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำลงจากเมื่อปีที่แล้ว ก็ถูกสรุปว่า ปฏิบัติงานได้ไม่ดี

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานต้องถูกพิจารณาภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้ โดยไม่อยู่ในสถานการณ์ที่ถูกกระทบโดยปัจจัยภายนอกเช่น ปัญหาเศรษฐกิจ การวัดการปฏิบัติงานจึงควรมีการกำหนดช่วง เช่น การใช้ค่าเฉลี่ยตามช่วงเวลา หรือ (+,-) 15%

ข้อมูลบุคลากร (Personnel Data)

เป็นอีกหนึ่งวิธีการของการประเมินแบบตรงไปตรงมาซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อัตราการขาดมาสาย บันทึกรายได้ การเกิดอุบัติเหตุ และอัตราความก้าวหน้า (Advancement rate) เป็นการง่ายที่จะรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับงานเหล่านี้จากแฟ้มบันทึกของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากกว่าที่จะไปหาจากงานในสายการผลิต นักจิตวิทยาเห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลเหล่านี้ให้รายละเอียดน้อยในเรื่องความสามารถในงาน แต่สามารถใช้แยกแยะว่าใครทำงานดีใครทำงาน ซึ่งข้อมูลจะถูกจัดเก็บโดยบุคคล คำนี 2 ตัวที่ใช้ ได้แก่

1. การขาดงาน (Absenteeism) การขาดงาน ทำให้ถือว่า อ่อนไหวต่อการปฏิบัติงานมาก พนักงานที่ขาดงานโดยให้อภัยไม่ได้ ถือเป็นความผิดร้ายแรงที่สุด โดยความผิดพลาดอื่นถือว่าเป็นเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติ พนักงานสามารถถูกไล่ออกได้ หากขาดงานมากเกินไป ในองค์กรส่วนใหญ่ ใช้การขาดงานเป็นตัวแปรหลักในการประเมินการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาการหยุดงาน ควรมีก่อนที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงาน การวัดการหยุดงานเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก แต่สิ่งนี้ก็ยังมีผลกับองค์กรต่าง ๆ

2. อุบัติเหตุ (Accidents) ใช้วัดการปฏิบัติงานในขอบเขตงานไม่ที่ประเภท โดยวัดจำนวนความถี่ของอุบัติเหตุและส่วนใหญ่ใช้เฉพาะกับพนักงานระดับแรงงานมากกว่าระดับบริหาร

พนักงานขับรถ อาจถูกประเมินจากการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถ แต่การประเมินก็ต้องพิจารณาตัวแปรภายนอกประกอบด้วยเช่นกัน เช่น สภาพถนน ระยะทาง เวลาทำงานในแต่ละวัน สภาพรถ

ขณะที่ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ถูกจำกัดอยู่ในงาน แต่ข้อมูลอุบัติเหตุเป็นตัวสำคัญในการใช้ประเมินพนักงานที่ไม่เกิดอุบัติเหตุ จะไม่รับรางวัลมาก ส่วนผู้เกิดอุบัติเหตุบ่อยมักจะถูกไล่ออก

ความสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคคล

ไม่ต้องสงสัยเลยว่าการขาดงานและการเกิดอุบัติเหตุมีผลโดยตรงต่อการวัดการปฏิบัติงาน ผู้รับจ้างสามารถถูกไล่ออกได้ จากการขาดงานและการเกิดอุบัติเหตุ

ดังนั้น คัดค้านี่เป็นคัดค้านี่ที่เน้นการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มากกว่าผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไม่รู้ก็ตาม เช่นเดียวกับการวัดผลงานข้อมูลด้านบุคคลไม่ค่อยให้ข้อมูลที่แท้จริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานมากนัก

ด้วยสาเหตุนี้ ข้อมูลการพิจารณา (Judgments Data) เป็นคำตอบที่สามารถบอกถึงการปฏิบัติงานได้สมบูรณ์กว่า

ข้อผิดพลาดการวัด (Rating Error)

สิ่งที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกันมากที่สุดได้แก่ข้อมูลการประเมิน (Judgments Data) และการประเมินจากนักประเมิน (Evaluation From Raters)

เพราะว่าข้อผิดพลาดมักเกิดในการประเมิน จึงต้องรู้ก่อนว่าข้อผิดพลาดที่สำคัญมีอะไรบ้าง ในการประเมิน ผู้ประเมินอาจไม่รู้ว่าเกิดความผิดพลาดในการพิจารณา ข้อผิดพลาดเหล่านี้สามารถจัดได้เป็น 3 ประเภทหลัก

1. ข้อผิดพลาดฮาโล (Halo Error)

เป็นการประเมินบนพื้นฐานของความรู้สึกเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินอาจมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ถูกประเมิน โดยความรู้สึกนี้อาจค่อยเกิดขึ้น ผู้ประเมินอาจมีความประทับใจในบุคลิกบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ความรู้สึกนี้จึงส่งผลต่อปัจจัยด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ และผู้ถูกประเมินจะถูกประเมิน โดยรวมไม่ผิดก็แล้ว นักประเมินที่ถูกใจกับความรู้สึกบางอย่างของผู้ถูกประเมินอาจส่งผลให้ผู้ถูกประเมินในความเป็นผู้นำ ความเป็นองค์กร แรงจูงใจ

ตามทฤษฎีการรับรู้ (Perception) ของ Yars ทำให้เข้าใจหลักการของข้อผิดพลาดฮาโล ในการคัดเลือกคนในองค์กร ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินสูงกว่าความเป็นจริง ในแง่มุมต่าง ๆ แม้แต่ละแง่มุมนั้นเราเคยเห็นเพียงไม่กี่ครั้งหรือไม่เคยเห็นเลย

นักประเมินที่มีความผิดพลาดเกี่ยวกับข้อผิดพลาดฮาโล ไม่สามารถแบ่งแยกความสามารถแต่ละด้านของผู้ถูกประเมินใช้ปัญหาโดยรวม คือ มีฮาโล 2 ชนิด

1. ผู้ประเมินไม่สามารถแยกแยะความสามารถของผู้ถูกประเมินในแง่มุมต่าง ๆ ได้
2. การประเมินโดยประเมินให้ผู้ถูกประเมินมีความสามารถดีหมดทุกด้าน หลังจากการประเมินได้รับการตัดสินใจแล้ว

Error 1 เรียกว่า Invalid Halo

Error 2 เรียกว่า Valid Halo

Solomanson and Lance สรุปว่า Valid Halo ไม่กระทบต่อ Halo Rater โดยทั่วไป ข้อผิดพลาดฮาโล เป็นความผิดพลาดที่สำคัญที่สุดในความผิดพลาดต่าง ๆ การวิจัยเปิดเผยว่า ข้อผิดพลาดฮาโล ซ้ำซ้อนมากกว่าที่คิดไว้ ข้อผิดพลาดฮาโล เป็นบุคลิกที่ไม่คงที่หรือไม่แน่นอนของผู้ประเมินหรือผู้ถูกประเมิน แต่ข้อผิดพลาดมีผลโดยตรงจากปฏิกริยาจากภายในของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และการประเมินสถานการณ์

Bolzer & Saloky กล่าวว่า ข้อผิดพลาดฮาโล อาจผิดพลาดมากเท่ากระบวนการที่ข้อมูลถูกส่งไปยังแต่ละคน กล่าวคือความผิดพลาด ไม่ใช่เกิดเพราะขั้นตอนการประเมินแต่สามารถเปิดได้ในขั้นตอนการได้รับข้อมูล,และผู้ประเมิน

2. ข้อผิดพลาดจากความกรุณาปราณี (Leniency Error)

อาจารย์บางคนให้เกรดยาก, บางคนให้เกรดง่าย ดังนั้นผลการประเมินบางครั้ง จึงต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริงให้เกรดยาก → ต่ำกว่าความเป็นจริง → ความกดดัน หรือ การปล่อยปละละเลยให้เกรดง่าย → สูงกว่าความเป็นจริง เรียกความกรุณาปราณี ซึ่งผิดพลาดนี้ปกติเกิดจากบุคลิกส่วนตัวของผู้ประเมิน เช่น นักประเมินมีความสามารถมาก มีพฤติกรรมจัดจ้านต่ำและมีพฤติกรรมเห็นพ้องสูง

3. ข้อผิดพลาดจากความโน้มเอียงเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central-tendency Error)

เนื่องจากผู้ประเมินไม่กล้าประเมินผลสุดโต่งมากไป เช่น ดีมากหรือเองมากใช้วิธีบอกค่าของงานที่แตกต่างกันผู้ประเมินจึงใช้วิธีประเมินแผนกวาง ๆ ในบางอย่างที่มีข้อมูลไม่ชัดเจนถึงแม้ว่าเราจะรู้มานานเกี่ยวกับข้อผิดพลาดต่าง ๆ แต่ก็ไม่มีความเกี่ยวกับความผิดพลาดเหล่านี้ที่มีผลต่อการประเมิน

Sall, Downey & Lahey (1980) พบว่าผู้ค้นคว้า เกี่ยวกับข้อผิดพลาดนี้ในทิศทางที่แตกต่างกัน จึงมีข้อสรุปและคำจำกัดความของ Halo, Leniency และ Central-tendency ที่แตกต่างกัน สุดท้ายนี้ แม้จะไม่มีข้อผิดพลาดสามชนิดในการจัดอันดับ ก็มีได้หมายความว่า การจัดอันดับจะถูกต้องเสมอไป ข้อผิดพลาดในการจัดอันดับนำไปสู่การจัดอันดับที่ไม่เที่ยงตรง แต่ก็ยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการจัดอันดับ นอกเหนือไปจากข้อผิดพลาดสามชนิดดังกล่าว นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กรกำลังแสวงหาวิธีพัฒนาตัวชี้วัดทางสถิติเพื่อบ่งชี้ความต้องการในการจัดอันดับ โดยที่ตัวชี้วัดบางตัวก็เกิดขึ้นขึ้นมาจากปัญหาการวัดที่ประสบกันอยู่เสมอ

ข้อมูลการตัดสินใจ (Judgmental Data)

ข้อมูลการตัดสินใจถูกนำมาใช้เพื่อประเมินการปฏิบัติงาน เนื่องจากการค้นหาเครื่องมือตรวจวัดที่เหมาะสมนั้นหายาก

วิธีนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับเกือบทุกงานมีการการคิดค้นการวัดใหม่ ๆ มีวิธีหลัก ๆ ที่นำมาใช้ ได้แก่

1. การให้คะแนน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating Scale)
2. วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee – comparison Methods)
 - 2.1 วิธีการจัดอันดับ (Rank Order)
 - 2.2 วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ (Paired Comparison)
 - 2.3 วิธีการจัดตามอัตรากระจายของกลุ่ม (Forced Distribution)
3. รายการตรวจสอบเกี่ยวกับพฤติกรรมและตัวชี้วัด (Behavioral Checklist and Scale)
 - 3.1 การบันทึกเหตุการณ์ (Critical Incidents)
 - 3.2 วิธีการประมาณค่าหลักจากพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS))
 - 3.3 วิธีการประมาณค่าจากการสำรวจพฤติกรรม (Behavior-observation Scale)

การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic rating)

เป็นสิ่งที่น้อยที่สุด วิธีการแต่ละคนจะถูกให้คะแนนในแต่ละหัวข้อว่าแต่ละหัวข้อควรให้คะแนนเท่าใดโดยปกติจะได้ที่ 5-7 ตัวแปรจำนวนตัวแปรประมาณ 5-20 ตัวแปร โดยทั่วไปจะน้อยมาก ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน แรงจูงใจ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชื่อพนักงาน _____ ตำแหน่ง _____

หน่วยงาน _____ หมายเลขประจำตัวพนักงาน _____

เหตุผลการพิจารณา ประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจ
 คุณความดี จบช่วงการทดลองงาน อื่น ๆ

วันเริ่มทำงานในตำแหน่งนี้ _____ / _____ / _____

วันที่ทำการประเมินครั้งหลังสุด _____ / _____ / _____ วันที่กำหนดทำการประเมิน _____ / _____ / _____

คำตั้ง : ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยความรอบคอบ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของงานปัจจุบัน
 ทำเครื่องหมายในช่องระดับคะแนนที่ชี้ถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความหมายของระดับคะแนน

O = Outstanding ผลการปฏิบัติงานมีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านและรับรู้ได้ว่ามีความโดดเด่นกว่าผู้อื่น

V = Very good ได้ผลเกินความต้องการของตำแหน่งงาน เป็นส่วนใหญ่ - ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงและประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

G = Good ระดับความสามารถและการไว้วางใจได้ของผลการปฏิบัติงาน - ได้รับความไว้วางใจของผลการปฏิบัติงาน

I = Improvement Need ผลการปฏิบัติงานมีลักษณะพออยู่ในบางส่วน จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุง

U = Unsatisfactory ผลงานโดยทั่วไปไม่เป็นที่ยอมรับ และต้องการการปรับปรุงทันที - ไม่มีการเพิ่มคะแนนความดีความชอบสำหรับพนักงานที่ได้คะแนนระดับนี้

N = Not Rated ไม่มีการให้คะแนนหรือยังเร็วเกินไปที่จะให้คะแนน

| หัวข้อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน | ระดับคะแนน | O | V | G | I | U | N |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. คุณภาพ (Quality) ความแม่นยำ, ความสมบูรณ์ทั่วถึงและการยอมรับได้ของงานที่ได้ทำ | | | | | | | |
| 2. ผลผลิตภาพ (Productivity) ปริมาณและประสิทธิภาพของงานที่ทำในช่วงเวลาที่กำหนด | | | | | | | |
| 3. ความรู้ในงาน (Job Knowledge) ทักษะในงานทางด้านเทคนิคและการปฏิบัติที่ใช้ในงาน | | | | | | | |
| 4. ความเชื่อถือได้ (Reliability) การประเมินค่าในเรื่องที่พนักงานสามารถเชื่อถือได้ในเรื่องการทำงานให้เสร็จและติดตามงาน | | | | | | | |
| 5. ช่วงเวลาที่ทำงานได้ (Availability) การประเมินค่าในเรื่องที่พนักงานตรงต่อเวลา สังเกตได้จากเวลาพักรับประทานอาหาร หรือบันทึกเวลาการทำงาน | | | | | | | |
| 6. การพึ่งพาตนเอง (Independence) การประเมินในด้านที่พนักงานทำงานได้โดยมีการให้คำปรึกษาน้อย หรือไม่มีเลย | | | | | | | |

ภาพที่ 2-6 ตัวอย่างแบบประเมินผลโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating Scale)

วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee – comparison Methods)

เปรียบเทียบโดยการประเมินพนักงานเทียบกับค่ามาตรฐานค่าหนึ่ง เปรียบเทียบแต่ละคนกับผู้อื่น ความหนาแน่น จากการประเมินที่ค่าหนึ่งของคะแนนประเมินเกิดจากการหลบหลีกความผิดพลาดของการประเมิน

ข้อดีของวิธีนี้ คือ การจำกัดข้อผิดพลาดจากความ โน้มเอียงเข้าสู่ศูนย์กลางและ ข้อผิดพลาดจากความกรุณาปราณี (Central Tendency and Leniency Error) เพราะว่า ผู้ประเมิน ถูก บังคับให้แยกแยะความแตกต่างของผู้ถูกประเมิน

อย่างไรก็ตามข้อผิดพลาดฮาโล ก็ยังคงเกิดขึ้นได้เพราะว่า อาจเกิดในหลาย ๆ ขั้นตอน ของการประเมิน คน ๆ หนึ่ง มีคำถามว่าการประเมินด้วยวิธีต่าง ๆ เมื่อเกิดการแปรเปลี่ยนข้อมูลผล ที่ได้ก็เปลี่ยนด้วย หรือ เกิดความแตกต่างของผลการประเมินอย่างมาก แม้การเปลี่ยนแปลง ข้อเท็จจริงเพียงเล็กน้อย

วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee Comparison Methods) มี 3 วิธี

1. วิธีการจัดอันดับ (Rank Order) วิธีการจัดลำดับ ผู้ประเมินจัดลำดับสูงไปต่ำตาม ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ คนให้คะแนนสูงสุด → ดีที่สุด / คนได้คะแนนต่ำสุด → แย่มากที่สุด แต่จะ ไม่สามารถบอกได้ว่าดีที่สุดในอย่างไรเลวที่สุดในอย่างไร ไม่รู้ระดับของการปฏิบัติการ เช่น ผู้ชนะรางวัล โนเบลในแต่ไม่ได้หมายความว่าผู้ได้คะแนนต่ำสุดจะเป็นผู้ที่มีผลงานแย่ในทางนั้น การจัดลำดับมี มาตรฐานเฉพาะ เช่น มีความสามารถพิเศษในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์

2. วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ (Paired Comparison)

วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ โดยการเปรียบเทียบแต่ละคนกับคนในกลุ่มที่ถูกประเมิน เป็นคู่ ๆ ผู้ประเมินจะ ใช้การเลือกผู้ที่ดีกว่าอีกคนที่จับคู่กันในแต่ละด้านที่ประเมิน การประเมินจะ ประเมินความสามารถในการทำงานที่ละด้านจนครบทุกด้าน จำนวนของข้อมูลที่จะได้จาก การประเมินคำนวณโดยใช้สูตร $n(n-1)/2$ โดย n = จำนวนผู้ถูกประเมิน ดังนั้นหากมีผู้รับ การประเมิน 10 คน จะเกิดข้อมูลจากการจับคู่เท่ากับ $10(9)/2 = 45$ ค่าในการสรุปผลการ ประเมิน จำนวนครั้งที่ผู้ถูกประเมินได้ดีกว่าคู่ของตนเองในการเปรียบเทียบแต่ละคู่จะถูกนำมา รวมกัน และผลรวมที่ได้ถือเป็นค่าประเมินของผู้นั้น และใช้เป็นค่าในการจัดลำดับ ข้อจำกัดที่ สำคัญของวิธีนี้คือจำนวนผู้ถูกประเมิน หากผู้ถูกประเมินมี 50 คน จำนวนคู่ของผู้ถูกประเมินแต่ ละด้านจะเท่ากับ 1225 ค่า ซึ่งทำให้เสียเวลามาก วิธีนี้จึงเหมาะกับผู้ถูกประเมินจำนวนน้อย

| หัวข้อ "คุณภาพของงาน" | | | | | | หัวข้อ "ความคิดสร้างสรรค์" | | | | | |
|-----------------------|-----|-------|-------|-------|------|----------------------------|-----|-------|-------|-------|------|
| พนักงานที่ถูกให้คะแนน | | | | | | พนักงานที่ถูกให้คะแนน | | | | | |
| As Compared to | A | B | C | D | E | As Compared to | A | B | C | D | E |
| | ART | Maria | Chuck | Diane | Jose | | ART | Maria | Chuck | Diane | Jose |
| A | | + | + | - | - | A | | - | + | - | - |
| ART | | | | | | ART | | | | | |
| B | | | | | | B | | | | | |
| Maria | - | | - | - | - | Maria | + | | - | + | + |
| C | | | | | | C | | | | | |
| Chuck | - | + | | + | | Chuck | + | + | | - | + |
| D | | | | | | D | | | | | |
| Diane | + | + | | | + | Diane | + | - | + | | - |
| E | | | | | | E | | | | | |
| Jose | + | + | + | - | | Jose | + | - | | + | |

↑ Maria มีลำดับสูงสุดที่หัวข้อนี้
 ↑ Art มีลำดับสูงสุดที่หัวข้อนี้

ภาพที่ 2-7 ตัวอย่างวิธีการเปรียบเทียบแบบคู่

3. วิธีการจัดตามอัตราการจัดกระจายของกลุ่ม (Forced Distribution)

วิธีการกระจายแรง เป็นประโยชน์มากเมื่อวิธีอื่นมีข้อจำกัด นั่นคือมีผู้ถูกประเมินหลายคน วิธีนี้จะใช้เมื่อประเมินลูกจ้างเพียงด้านเดียว หรือสามารถใช้ประเมินพร้อมกันหลายด้าน วิธีปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานว่าเป็นการกระจายแบบปกติ และตั้งสมมติฐานว่าการปฏิบัติการของลูกจ้างกระจายอย่างปกติ (ตามหลักสถิติ กระจังคว่ำ) ค่าการกระจายถูกแบ่งออกเป็น 5 ถึง 7 ค่า พิจารณาค่าเป็น เปอร์เซนต์ ผู้ประเมินจะประเมินผู้ถูกประเมินเป็นค่าใดค่าหนึ่งตามช่วงเปอร์เซนต์ที่แบ่งไว้แล้ว ด้วยวิธีนี้จึงเป็นไปได้ที่ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินว่าเยี่ยม ปานกลาง หรือแย่มากเหมือนกันหมด ผู้ประเมินบางคนไม่เห็นด้วยกับวิธีนี้เนื่องจากไม่มีทางที่กลุ่มผู้ถูกประเมินจะมีความสามารถที่กระจายแบบปกติ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสีย เพราะพนักงานเกือบทั้งหมดทำงานได้ดี ผู้ถูกประเมินใน 10% ที่ไม่ดี อาจมีผลงานดีกว่าผู้ถูกประเมินในกลุ่มอื่นที่ถูกประเมินว่าดีด้วยซ้ำ ปัญหาเหมือนกับการใช้วิธีเปรียบเทียบคือ การปฏิบัติงานไม่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐาน ค่าความแตกต่างของลูกจ้างต้องเปรียบเทียบกับแหล่งอื่นด้วย

รายการตรวจสอบเกี่ยวกับพฤติกรรมและคัวชี้วัด (Behavioral Checklist and Scale)

การให้คะแนนและตรวจสอบพฤติกรรม ความก้าวหน้าล่าสุดในการประเมิน

การปฏิบัติงาน คือการให้คะแนนและตรวจสอบพฤติกรรม กุญแจสำคัญคือพฤติกรรม ตัวแปรด้านพฤติกรรมมีความคลุมเครือน้อยกว่าตัวแปรอื่น ยิ่งเราเข้าใจความหมายของการปฏิบัติการเพียงใดก็จะยิ่งประเมินได้ถูกต้องเท่านั้น ทุกวิธีที่เราใช้ในการประเมินพฤติกรรมมีพื้นฐานทั้งทางตรงและทางอ้อมตามวิธีเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents Method)

เริ่มแรกวิธีนี้ไม่ได้วัดเชิงปริมาณ (การให้คะแนน) แต่เป็นเพียงตัวชี้ให้เห็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น การประเมินลูกจ้างจะเป็นในรูปของการอธิบายพฤติกรรมที่เกิดขึ้น หัวหน้างานจึงสามารถให้คำแนะนำกับลูกน้องว่าควรแก้ไขพฤติกรรมใด และพฤติกรรมใดที่เป็นผลดี เช่น วิเคราะห์เหตุการณ์ลบสำหรับผู้ควบคุมเครื่องจักร ปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่มีผู้ดูแล ด้านบวก คือการใส่แว่นป้องกันตาขณะทำงาน การพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานชัดเจนกว่าการระบุว่า ทัศนคติด้านลบ หรือ การทำงานด้วยความประมาท เท่านั้น

ตัวชี้วัดพฤติกรรมเป็นหลัก (Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS))

การจัดลำดับโดยการให้คะแนนด้านพฤติกรรม BARS เป็นการนำการวิเคราะห์เหตุการณ์ มารวมกับ การจัดลำดับโดยการให้คะแนน จะมีการให้คะแนนการปฏิบัติการ แต่การให้คะแนนจะดูจากพฤติกรรม การพัฒนา BARS จะใช้เวลามาก แต่ผลที่ได้มีประโยชน์มาก

ขั้นตอนในการสร้าง BARS

1. เขียนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา
2. ให้หัวหน้างานหลาย ๆ คน จัดกลุ่มเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นกลุ่ม ประมาณ 5 ถึง 10 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะแสดงถึงการปฏิบัติงานแต่ละด้าน
3. ใช้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้อีกกลุ่มเพื่อ ทำการจัดกลุ่มเหตุการณ์เดิมอีกครั้งซึ่งในที่สุดก็ จะจัดกลุ่มได้เหมือนกลุ่มแรก หรือใช้เขียนเหตุการณ์ลงในการ์ด และหยิบขึ้นมาเพื่อคัดแยกไปตามหมวดหมู่ที่จัดไว้ เป้าหมายเพื่อทำให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงานแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน โดยปกติการตีความเหตุการณ์จะถูกต้องหากการแยกแยะเหตุการณ์ตามหมวดหมู่ทำได้ถูกต้องตั้งแต่ 50-80 % ส่วนเหตุการณ์ที่จัดไม่ถูกจะไม่นำมาพิจารณา

4. ผู้แปลความหมายเหตุการณ์ต่าง ๆ จะต้องประเมินออกในรูปของคะแนน หรือเพียงระบุว่า มี หรือไม่มีประสิทธิผลเพียงใดในแต่ละด้าน และนำค่าที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ในแต่ละด้าน) ค่าเบี่ยงเบนที่ได้ค่าแสดงว่าผู้ประเมินมีความเห็นตรงกันสูงและมีค่าเบี่ยงเบนสูงแสดงว่ามีความเห็นตรงกันน้อย มาตรฐานของค่าเบี่ยงเบนจะถูกกำหนดไว้ท้ายตารางของ BARS เหตุการณ์ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า 1.5 จะถูกตัดทิ้งเนื่องจากผู้ประเมินมีความเห็นไม่ตรงกันในประเด็นนี้

5. แบบฟอร์มจะประกอบด้วยเหตุการณ์พร้อมการอธิบายความและการกำหนดค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบฟอร์มหนึ่งจะใช้วัดการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว โดยแบ่งค่าการประเมินออกเป็นส่วนเท่า ๆ กันในแนวตั้ง และผู้ประเมินจะวางเหตุการณ์ต่างตามค่าการประเมินของแต่ละเหตุการณ์ เช่น BARS สำหรับการปฏิบัติการของสายตรวจ พฤติกรรมต่าง ๆ จะถูกเรียงลำดับตามความคิดของผู้ประเมิน ดังนั้นอาจเรียกได้ว่า BARS เป็น เครื่องมือบอกถึง พฤติกรรมที่คาดหวัง ข้อได้เปรียบหนึ่งของ BARS ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับประเมินการปฏิบัติงาน แต่มันมีผลโดยตรงต่อผู้ประเมิน ซึ่งต้องพิจารณาพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในการประเมินผู้ประเมินจึงต้องกำจัดความคิดเก่า ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล วิธีการประเมินนี้มีผลต่อทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน จึงสามารถใช้กับการฝึกฝนผู้ประเมิน แต่ข้อเสียอย่างหนึ่งคือ เนื่องจากความแตกต่างของงาน จึงต้องสร้างแบบฟอร์มสำหรับแต่ละงาน ดังนั้นเป็นไปได้ว่าลูกจ้างอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปขึ้นกับสถานการณ์ และเช่นกันลูกจ้างก็มีความคิดแตกต่างกันแม้เป็นงานประเภทเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น เกี่ยวกับความรู้สึภายในของแต่ละคน เมื่องานมีลักษณะที่ผ่อนคลายคนก็คิดจะทำงานแบบเรื่อย ๆ แต่เมื่อสภาพงานมีความกดดันก็จะหงุดหงิด พฤติกรรมจึงขึ้นกับสภาพแวดล้อม

| ทักษะด้านการเป็นนักขาย | |
|------------------------|---|
| | ทักษะในการโน้มน้าว อาจเป็นผู้สมัครเข้ากับกองทัพเรือ โดยใช้ผลประโยชน์และโอกาสได้อย่างมีประสิทธิภาพในการขาย กองทัพเรือ ทักษะในการปิดปรับใช้วิธีการขายอย่างเหมาะสมได้ ผู้อาจเป็นผู้สมัคร งานกลุ่มต่าง ๆ และเอาชนะข้อปฏิเสธที่จะเข้าร่วมกับกองทัพเรือ |
| 9 | ผู้อาจเป็นผู้สมัครบอกว่าเขาต้องการโครงการพลังงานจากนิวเคลียร์ไม่ เช่น นั้นเขาไม่สมัคร เมื่อเขาขาดคุณสมบัติ ผู้รับสมัครไม่หยุดความพยายาม แต่ผู้กับเด็กหนุ่มถึงงานด้านอิเล็กทรอนิกส์โดยเน้นการฝึกอบรมทางเทคนิคที่เขาจะได้รับ |
| 8 | ผู้รับสมัครรับมือกับการปฏิเสธการเข้าร่วมกับกองทัพเรืออย่างจริงจัง เขาทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะค่าปฏิเสธด้วยเหตุผลในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคตทางอาชีพในกองทัพเรือ |
| 7 | เมื่อพูดกับนักเรียนในชั้นมัธยมปลาย ผู้รับสมัครกล่าวถึงชื่อของนักเรียนที่ได้สมัครเรียบร้อยแล้ว |
| 6 | เมื่อผู้สมัครมีคุณสมบัติเข้าได้เพียงหนึ่งโครงการ ผู้รับสมัครได้พยายามในการสื่อถึงผู้สมัครว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่เหมาะสม |
| 5 | เมื่อผู้อาจจะเป็นผู้สมัครได้ตัดสินใจว่าจะสมัครเข้ากับหน้าที่ได้ ผู้สมัครได้พยายามที่จะอธิบายเรื่องกองทัพเรือโดยพูดถึงชีวิตในทะเลและการผจญภัยในค่าย |
| 4 | ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้รับสมัครพูดกับผู้สมัครว่า ผมพยายามที่หาโรงเรียนที่คุณต้องการด้วยความจริงใจโรงเรียนอาจจะยังไม่เปิดอีกสามเดือน ดังนั้นทำไมคุณจึงไม่เลือกทางเลือกที่สองหรือกลับได้ |
| 3 | ผู้รับสมัครต่อผู้สมัครโดยให้ดูใบปลิวแผ่นพับและภาพยนตร์ แม้ว่าผู้สมัครบอกว่าเขาต้องการสมัครแล้ว |
| 2 | เมื่อผู้อาจจะเป็นผู้สมัครกล่าวค่าปฏิเสธที่จะเป็นทหารเรือ ผู้รับสมัครจบการสนทนาเพราะเขาคิดว่าผู้อาจจะเป็นผู้สมัครไม่น่าสนใจ |
| 1 | |

ที่มา: Behavior Based Rating Scales โดย Walter C Borman . Performance Assessment. Methods & Application edited by Ronald A Berk. พิมพ์ซ้ำโดยได้รับอนุญาตจาก John Hopkins University Press

ภาพที่ 2-8 ตัวอย่างแบบตัวชี้วัดพฤติกรรมเป็นหลัก (Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS))

วิธีการประเมินแบบอื่นได้แก่ การให้คะแนนโดยการสังเกตพฤติกรรม (Behavioral-observation Scale (BOS) เหมือนกับ BARS เน้นที่เหตุการณ์ วิธีนี้ผู้ประเมินต้องประเมินโดยดูจากความถี่ของเหตุการณ์ ผู้ประเมินสังเกตผู้ถูกประเมินในเวลาที่กำหนด เช่น 1 เดือน ใช้การแบ่งค่าที่จะประเมินออกเป็น 5 ช่วง

Latham & Wexley (1977) ประเมินบนเหตุการณ์สำคัญหลายเหตุการณ์ บันทึกเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อยเพียงใด คะแนนรวมเกิดจากการรวมคะแนนของแต่ละเหตุการณ์ ขั้นตอนสุดท้ายคือการเชื่อมโยงคะแนนแต่ละเหตุการณ์ กับคะแนนรวมของการปฏิบัติงาน วิธีนี้อาจเรียกว่า การวิเคราะห์รายหัวข้อ (Item Analysis) มันเป็นการค้นหาเหตุการณ์ที่มีผลมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานทั้งหมด และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

Latham, Fay & Saari (1979) เสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินโดยใช้ BOS อันดับแรกทั้ง BARS และ BOS ถูกสร้างมาจากผู้ที่เคยใช้วิธีการประเมินค่า เข้าใจการใช้สเกล สอง ข้อมูลจาก BOS สามารถนำไปใช้ในการสอนกิจกรรมที่สำคัญต่อความสำเร็จให้กับพนักงานใหม่ สุดท้าย วิธี BOS แสดงให้เห็นว่าการประเมินการปฏิบัติได้มาโดยตรงจากงาน ผู้เขียนเชื่อว่าวิธีการประเมินขึ้นกับงาน

วิธีการบริหารด้วยวัตถุประสงค์ (Management by Objective – MBO)

การบริหารโดยวัตถุประสงค์คือการบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานของการมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและต้องการทำให้บรรลุผลร่วมกัน วิธีการนี้จะไม่เหมือนกับวิธีการให้คะแนนในระบบคุณธรรม (Merit Rating) ที่มุ่งไปที่ความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะบุคคล หรือ ไม่เหมือนกับระบบ BARS และ BOS ที่มุ่งไปที่พฤติกรรมในงาน ระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้จะเน้นไปที่ผลงานที่ทำได้ (Result) ซึ่งหมายถึงพนักงานสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ดีเพียงไร หากจะกล่าวไปแล้วจะเป็นการดูไปที่พนักงานเขาทำอะไรมากกว่าที่จะปล่อยให้เป็นการคิดเห็นของหัวหน้างาน นอกจากนี้วิธีการนี้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสาระสำคัญกับการประเมินตนเองของพนักงาน ไม่ปล่อยให้คนอื่นประเมินแบบง่าย ๆ

ระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้ประกอบด้วย 2 สิ่งสำคัญ คือ การตั้งเป้าหมาย และ ทบทวนผลงานที่ทำได้ พนักงานทุกคนได้พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละคนว่าจะต้องทำอะไรภายในระยะเวลาหนึ่งโดยส่วนใหญ่จะกำหนดระยะเวลาเป็น 1 ปี พร้อมกับกำหนดวิธีการทำงานว่ามีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นเป้าหมายที่เจาะจง (Specific) เป็นจริงและปฏิบัติได้ (Realistic) ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของ

พนักงานขายไม่ใช่แต่กำหนดว่าจะขายให้มากกว่าเดิม การตั้งเป้าหมายควรกำหนดลงไปเลยว่าจำนวนชิ้นของสินค้าที่ขายได้ หรือจำนวนเงิน จะต้องทำให้ได้เท่าไร

| เครื่องมือ | ความเหมือน/ ความแตกต่าง | ข้อได้เปรียบ | ข้อเสียเปรียบ |
|----------------------------|---|---|--|
| Graphic rating scale | ทั้งสองวิธีใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามเง็กนาไขของวัตถุประสงคืทีแสดงไว้ในระดับคะแนน | ง่ายต่อการใช้ให้คะแนนในเชิงปริมาณสำหรับพนักงานแต่ละคน | มาตรฐานอาจไม่ชัดเจน. Halo effect. Central tendency. อคติ. ใจดีเกินไป. เข้มงวดเกินไป สามารถทำให้เกิดปัญหา |
| BARS | | ให้หลักทางพฤติกรรม BARS มีความแม่นยำมาก | สร้างได้ยาก |
| Alternation ranking | ทั้งสองวิธีใช้วัดเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงาน แต่ยังคงอยู่บนเง็กนาไขตามเป้าหมาย | ใช้ง่าย (แต่ไม่ง่ายเท่า Graphic rating scale) ใช้หลีกเลี่ยงปัญหา: Central tendency และมีปัญหาอื่นๆ ของ rating scale | สามารถทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างพนักงานและอาจไม่เป็นธรรม ถ้าพนักงานทุกคนมีผลงานดีเยี่ยม |
| Forces distribution method | | จบลงด้วยจำนวนคนในแต่ละกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว | ผลการประเมินขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของจุดที่ใช้ตัดเกณฑ์ |
| Critical incident method | ทั้งสองวิธี เป็นวิธีที่เป็นรูปธรรมและใช้วิธีการบรรยาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้นๆ โดยไม่มีการเปรียบเทียบ | ช่วยแยกแยะว่าจะโรคูกและมิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บังคับให้หัวหน้างานประเมินพนักงานอย่างต่อเนือง | ยากต่อการให้คะแนนหรือจัดลำดับพนักงานเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ |
| MBO | | ผูกติดกับวัตถุประสงค์ของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงร่วมกัน. | ใช้เวลามาก |

ภาพที่ 2-9 การเปรียบเทียบข้อ ได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่สำคัญของเครื่องมือการประเมินผล

ความสัมพันธ์ของข้อมูลการพิจารณา (Relevance of Judgmental Data)

การนึกคิดและความจริง ไม่สามารถวัดได้ และการซ้อนทับกันของความคิดและความจริงคือการเกี่ยวโยงกัน ขึ้นกับว่าความคิดและความจริงตรงกัน (ซ้อนทับกัน) มากเพียงใด จึงต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ เพื่อระดับของความถูกต้อง

ความเกี่ยวข้องของการพิจารณากับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เหมือนกับการประเมินอื่น ๆ ข้อมูลที่พิจารณาเป็นการวัดตัวแปรจริงที่ถูกวัดค่าอย่างถูกต้อง ตัวแปรจริงเหมือนเป็นต้นกำเนิดของโครงสร้างทั้งหมด เช่น การปฏิบัติงานโดยรวมทั้งหมดหรือด้านใดด้านหนึ่งของการวัดการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีหนึ่งที่จะประเมินความเกี่ยวข้องของวิธีการพิจารณาคือการเชื่อมโยงกับการประเมินวิธีอื่น ๆ เช่น การวัดผลงาน ข้อมูลบุคคล ในการศึกษาเมื่อแสดงว่าการประเมินโดยการพิจารณามีความเกี่ยวข้องระดับปานกลาง แล้ววิธีอื่น ๆ สามารถเข้าถึงความสามารถที่แท้จริงได้หรือไม่ วิธีการต่างๆ ก็ไม่สมบูรณ์ และห่างไกลเหมือนการประเมินโดยวิธีพิจารณา (Judgment) เรายังไม่มีวิธีการที่จะวัดค่าที่แท้จริง จึงต้องใช้วิธีการวัดค่าที่ไม่สมบูรณ์ ผลที่ได้จึงไม่สมบูรณ์ (Weekley & Gier (1989) แสดงว่า ยังมีการประเมินที่ไม่เห็นพ้องกัน และมีข้อผิดพลาดสูงโลกเกิดขึ้น แม้ในผู้ประเมินที่มีความชำนาญระดับโอลิมปิก ซึ่งได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี DeNisi & Peters (1996) รายงานว่าการสอนให้ผู้ประเมินทำการบันทึกการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นกิจวัตร (แทนการประเมินจากบันทึก) จะได้ผลการประเมินที่แม่นยำกว่า Wager & Goffin (1997) สรุปว่าการประเมินการปฏิบัติงานจาก วิธีการสังเกตพฤติกรรมให้ค่าที่ถูกต้องน้อยกว่า ประเมินโดยการเปรียบเทียบระหว่างลูกจ้าง

การฝึกอบรมผู้ประเมิน (Rater Training)

คุณสามารถที่จะประเมินการทำงานได้ดีที่สุด คำตอบคือใช่ การประเมินการฝึกอบรมคือ วิธีการประเมินในการปฏิบัติงาน เป็นการสอนให้การผ่อนคลาย ยืดหยุ่นและความเป็นกลาง เช่น Latham, Wexley & Pursell (1975) ได้สุ่มผู้จัดการ 60 คน ประเมินการทำงาน 1-3 กลุ่ม พบว่า

1. การทำงานเป็นกลุ่ม จะมีการแสดงทางวิดีโอในการประเมินของแต่ละคนสมาชิกจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับการประเมินในการปฏิบัติงาน เพราะปัญหาที่กำลังทำอยู่กับความตั้งใจในการประเมิน
2. การพูดคุยในกลุ่ม กลุ่มจะได้รับการฝึกอบรมที่เหมือนกันและมีการพูดคุยเกี่ยวกับระเบียบการทำงาน
3. การควบคุมกลุ่ม กลุ่มจะไม่ได้รับการฝึกอบรม

วิจัยของ Woehr (1994) และ Day & Sulsky (1995) รายงานว่าเป็นการเพิ่มการเตรียมฝึกอบรมให้มีความแม่นยำมากขึ้น ต้องแยกวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ในการวิเคราะห์การประเมินการฝึกอบรมในการทำงาน Woehr & Huffutt (1994) รายงานว่าต้องเตรียมให้เพิ่ม Frame-of-reference ให้มีความเที่ยงมากขึ้น การเตรียมการฝึกอบรม ผลที่ได้คือมีความอิสระในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การอบรมสั้น มีความแตกต่างของผลกระทบในการเตรียมเกณฑ์ในการประเมิน โดยมีเจตนาที่จะร่วมประชุม เพราะการประเมินมีอิทธิพล โดยเหตุผลหลายอย่างที่ผิดพลาด หรือมี อคติ Krager & Aguims (2001) ให้การสนับสนุนผู้ประเมินให้มีความไว้วางใจให้สาเหตุหลายสาเหตุ ในการประชาสัมพันธ์ และคำถามมากมายในการตัดสินใจในการประเมิน

เหตุจูงใจของผู้ประเมิน (Rater Motivation)

ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะเพิ่มคะแนนการประเมินของเขาเพราะว่า พวกเขาต้องการหลีกเลี่ยงปฏิกิริยาในทางลบซึ่งได้จากการประเมินคะแนนต่ำ ๆ การประเมินในแง่ลบจะส่งผลให้เกิดการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะสร้างความกดดันอย่างมากให้แก่ผู้ประเมิน วิธีทางที่ง่ายที่สุดในการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ หรือการต่อต้านจากผู้ถูกประเมินก็คือให้การตอบกลับพวกเขาในทางบวก (เช่น เพิ่มคะแนนการประเมิน)

Kozlowski, Chao & Morrison อธิบายกระบวนการของนโยบายการประเมิน ในองค์กรว่า ถ้าเกิดมีความรู้สึกที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่คนอื่น ๆ จะให้คะแนนการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ผู้ประเมินที่ดีจะดำเนินนโยบาย เพื่อปกป้องและส่งเสริมอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา กลยุทธ์ในการเพิ่มคะแนนการประเมินเป็นการให้โอกาสเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น Kozlowski กล่าวไว้ที่จริงแล้ว ถ้าการบิดเบือนของการประเมินกลายเป็นมาตรฐาน นโยบายการประเมินก็คงไม่สามารถพัฒนาได้ สิ่งที่สนับสนุนข้อสรุปนี้ การศึกษาเรื่องการบริหารเป้าหมายเปรียบเทียบกับพัฒนาและการวิจัยเป้าหมายโดย Jawahar & William (1997) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประเมินพฤติกรรมนำไปสู่การบริหารเป้าหมายซึ่งมาตรฐานสูงกว่าที่ได้จากการพัฒนาหรือวิจัยเป้าหมาย ดังที่ผู้เขียนได้เริ่มไว้ว่า การประเมินพฤติกรรมจะมีความอ่อนปรนมากขึ้นกว่านี้ เมื่อการประเมินยังคงดำเนินต่อไป

ไม่มีวิธีการง่ายใด ๆ ที่จะขัดขวาง เหตุจูงใจของผู้ประเมินไม่ให้เพิ่มคะแนนการประเมินได้ ปัญหานี้ไม่สามารถแก้ไขได้โดยการเพิ่มความสามารถของผู้ประเมิน แต่ยังคงปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ประเมินประเมินอย่างถูกต้องด้วย Murphy & Cleveland (1995) เชื่อว่าการประเมินที่ถูกต้องแม่นยำมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้ในสถานที่ที่มีสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดความหมายที่ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่แย่

2. การแยกแยะพนักงาน โดยใช้ระดับของพฤติกรรมต้องได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
3. มีความน่าเชื่อถืออย่างสูงในระบบนี้
4. คะแนนการประเมินต่ำ ๆ ไม่ควรมีผลให้ต้องสูญเสียรางวัลอันทรงคุณค่า
5. รางวัลอันทรงคุณค่าต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับการประเมินพฤติกรรมที่ถูกต้อง

ผู้เขียนเคยพบองค์การที่ไม่มีเงื่อนไขตามนี้ แต่ไม่เคยรู้จักองค์การที่มีเงื่อนไขได้ตามนี้ทั้งหมดเลย มันจึงชัดเจนว่าต้องมีการวิจัยเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมให้มากกว่านี้ Mero & Metowidlo (1995) ระบุว่าได้จัดทำเรื่องความสำคัญของสิ่งแวดล้อมในการประเมิน พวกเขาพบว่าผู้ประเมินที่ต้องรับผิดชอบในการประเมินของพวกเขาจะประเมินได้อย่างถูกต้องมากกว่าผู้ประเมินที่ไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ ปัญหาในเรื่องการประเมินสูงผิดปกติจะต้องแก้โดยการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในที่ซึ่งจะต้องมีการประเมิน ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้ประเมินหรือระดับของการประเมินเท่านั้น

คำอธิบายของการปฏิบัติงาน (Contextual Performance)

Borman & Motowidlo (1993) ได้ว่า แต่ละคนช่วยของค์การให้มีประสิทธิภาพในทางที่จะดำเนินงาน โดยการกระตือรือร้นในการทำงาน พวกเขาจะขัดขวางหรือจะพยายามทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยทำสิ่งที่ขัดหูและตรงตามหน้าที่ อย่างไรก็ตาม เราต้องเห็นความสำคัญเพราะรูปแบบขององค์การ หรือจิตวิทยาอธิบายว่าสิ่งเร้าที่หนักต่อการทำงาน ผู้ก่อตั้งอ้างเหตุผลที่มีเหตุผลประกอบทั้งหมด พฤติกรรมขององค์การ และกฎต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เราจะอภิปรายหัวข้อในแต่ละอย่างแต่ละสายงาน

ตัวอย่างของการปฏิบัติงาน

1. การขึ้นกรานกับความกระตือรือร้นและความมานะพยายามต่าง ๆ
2. มีความจำเป็นที่จะทำให้อันเกิดความสำเร้จ
3. มีความสมัครใจที่จะทำให้ระดับกระแงเอง โดยไม่ต้องใช้ระเบียบในงาน
4. รับรองสนับสนุน และต่อสู้เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์

Borman & Motowidlo (1993) เชื่อว่าการประเมินที่ถูกต้องของการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยปัจจัยที่คิมีผลต่อการปฏิบัติการประเมินที่ถูกต้องของการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยปัจจัยที่คิมีผลต่อการปฏิบัติ Motowido & Van Scotter (1994) พบว่า ทั้งสองอย่างของการปฏิบัติและช่วยเหลืออย่างอิสระกึ่งทั้งหมด การปฏิบัติงาน ในตัวอย่างของ Air Force Machinery นुकติภาพผันแปรได้อย่างมาก การคิดต่อการปฏิบัติแม้ว่าจะเป็งานที่หนัก Borman & Dorsey (1995) สรุปรว่าการปฏิบัติงานที่สูงและหนักมากเหมาะกับการใช้สติปัญญา เมื่อการปฏิบัติงานทั้งหมดมีการแบ่งงาน Conway (1999) พบว่า ความเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการรู้สึกลงถึงการทำงาน

ของผู้จัดการในทั่ว ๆ ไป มันจะปรากฏว่าความรอบรู้ของความรู้สึกของลูกจ้างจะทำให้องค์การรู้สึกดีขึ้นกับงานที่ปฏิบัติอยู่ การพิจารณาว่าจะสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องของราคา ทั้งหมดในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะแคบมากและพฤติกรรมเฉพาะในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การขยายการติดต่อกันในการทำงาน คือ การประเมินในการปฏิบัติงานแต่มันทำให้การติดต่อกันได้ไม่นาน การติดต่อปฏิบัติงาน กลายเป็นทางผ่านของระเบียบการเรียกร้องของงาน เมื่อพฤติกรรมที่ยับยั้งหรือใกล้กับทางตรง ทำงานอย่างถูกต้องตามหน้าที่ทั้งหมดขององค์การ การประเมินตนเองและประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Self and Peer Appraisal)

การประเมินตนเองอย่างเท่าเทียมกัน การศึกษาจำนวนมากพบว่าการประเมินตนเองของพนักงานในบางครั้งถูกใช้ร่วมกับการประเมินโดยหัวหน้างาน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทำโดยผู้ร่วมงาน ด้วยความเท่าเทียม

การประเมินตนเองมีการอธิบายได้ ความรู้เป็นข้อจำกัดบางอย่างแต่วิธีการในการแสดงออกถึงความเข้าใจการปฏิบัติงาน

การประเมินตนเอง (Self Assessment)

ที่มักจะประสบความสำเร็จ ลูกจ้างต้องประสาน เขาหรือเธอ ในการทำงานตามขั้นตอน ขั้นตอนโดยทั่ว ๆ ไป ใช้ Graphic Rating Scale Mayer (1980) รายงานการเรียนในวิศวกรรม 1 คน ต้องต่อสู้กับการทำงานของวิศวกรทั้งบริษัท โดยเฉลี่ยวิศวกร เขาหรือเธอปฏิบัติงานได้ดีกว่า 75% ของวิศวกรที่ได้พักในขณะเรียน

คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์เป็นปัญหาใหญ่ของการประเมินตนเอง : ผ่อนปรนมาก โดยส่วนใหญ่คนทั่วไปมีเงื่อนไขในการปฏิบัติงานของคนมากกว่าทำงานอย่างอื่น

อีกวิธีการหนึ่งของการประเมินระดับผู้บริหารคือการให้ประเมินความสามารถและผลงานของตนเอง อีกเทคนิคหนึ่งซึ่งคล้ายกับการบริหาร โดยวัตถุประสงค์คือ ผู้จัดการและหัวหน้างานของเขาที่อยู่ในระดับสูงกว่ามาร่วมกันตั้งเป้าหมายทางการบริหารร่วมกันเช่น พัฒนาความสามารถส่วนบุคคลให้มากขึ้น หรือแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ เป็นต้น เมื่อถึงเวลาหนึ่ง มาประชุมกันอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความคืบหน้า

ผลการศึกษาจากจำนวนผู้จัดการ 1,888 คนในบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่ทำธุรกิจด้านบัญชี ได้เปรียบเทียบผลการประเมินด้วยตนเองกับประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บข้อมูล 2 ครั้งในช่วงระยะเวลา 1 ปี ผู้จัดการที่ประเมินตนเองสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาประเมินจะแสดงให้เห็นการพัฒนางานเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ขณะเดียวกันสำหรับผู้จัดการที่ประเมินต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ผลการทำงานจะถอยลง ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประเมินตนเองมี

ผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานสำหรับบุคคลที่ดูเหมือนว่าจะชอบประเมินตนเองสูงเกินจริง (Johnson & Ferstl, 1999)

การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Assessments)

การประเมินเพื่อนร่วมงาน เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานแบบหนึ่ง ซึ่งให้บุคคลที่เป็นเพื่อน หรือเพื่อนร่วมงาน ทำการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน

การประเมินเพื่อนร่วมงาน แบ่งได้ 3 แบบ คือ

1. การคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Nomination)

เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยให้เพื่อนร่วมงาน คัดเลือก และเสนอให้ผู้ที่เป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถมากที่สุดในงานด้านนั้น ๆ วิธีนี้ถือเป็นวิธีการประเมินที่ดีที่สุดในการบ่งชี้บุคคลที่มีบุคลิกส่วนตัวที่แตกต่างจากผู้อื่นในกลุ่ม

2. การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

เป็นวิธีการประเมินโดยให้เพื่อนร่วมงานทำการประเมินเพื่อนร่วมงานด้วยกันในแง่ของพฤติกรรมในการทำงาน เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกที่สุดและใช้ได้จริง แต่ก็มีขีดจำกัดในเรื่องของการวิจัยที่จะมาสนับสนุนวิธีการประเมินนี้ การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือบางครั้งเรียกว่า ประเมิน โดยคู่หู (Buddy Rating) ระบบนี้พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นเทคนิคเฉพาะที่ใช้ผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกันประเมินซึ่งกันและกัน ประเมินในประเด็นของความสามารถทั่วไป (General Ability) ลักษณะนิสัย (Traits) และพฤติกรรมเฉพาะ (Specific Behavior) ผลที่ได้จากการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนดูเหมือนว่าจะสูงการประเมินโดยหัวหน้างาน มีรายงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประเมินของเพื่อนร่วมงานที่ประเมินให้สูง นอกจากนั้นแล้วผลการประเมินโดยเพื่อนจะมีความน่าเชื่อถือสูง (Reliability) และเน้นไปที่ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน

ทัศนคติที่มีการต่อประเมิน โดยเพื่อนของบรรดาผู้จัดการ โดยทั่วไปจะเป็นไปในแง่บวก อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการจะชอบการประเมินผู้เพื่อนมากเมื่อผลที่ได้จะถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาวิชาชีพของคน (Career Development) หรือพัฒนาทักษะในงานมากกว่าการที่จะนำไปใช้เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ คัดสินใจด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของคน

3. การจัดลำดับโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Ranking)

เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเพื่อนพนักงาน ซึ่งจัดลำดับพนักงานจากดีที่สุดไปจนถึงแย่ที่สุด ถือเป็นวิธีการประเมินที่มีข้อมูลสนับสนุนน้อยที่สุด

วิธีการจัดลำดับ
สำหรับหัวข้อเรื่อง

สำหรับหัวข้อเรื่องที่คุณกำลังวัด รวบรวมรายชื่อพนักงานทุกคนที่คุณต้องการจัดลำดับ ใส่ชื่อของพนักงานที่มีลำดับสูงสุดในแถวที่ 1 ใส่ชื่อพนักงานที่มีลำดับต่ำสุดในแถวที่ 20 จากนั้นใส่ชื่อที่มีลำดับถัดมาในแถวที่ 2 และใส่ชื่อที่มีลำดับต่ำสุดถัดมาในแถวที่ 19 ทำเช่นนี้จนกว่าทุกชื่อจะอยู่ในการจัดลำดับขั้น

พนักงานที่มีลำดับสูงสุด

| | |
|-----------|-----------|
| 1. _____ | 11. _____ |
| 2. _____ | 12. _____ |
| 3. _____ | 13. _____ |
| 4. _____ | 14. _____ |
| 5. _____ | 15. _____ |
| 6. _____ | 16. _____ |
| 7. _____ | 17. _____ |
| 8. _____ | 18. _____ |
| 9. _____ | 19. _____ |
| 10. _____ | 20. _____ |

พนักงานที่มีลำดับต่ำสุด

ภาพที่ 2-10 ตัวอย่างแบบประเมินแบบการจัดลำดับโดยเพื่อนร่วมงาน

การประเมินแบบ 360 องศา (360-degree Feedback)

เป็นกระบวนการของประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ของผู้ที่ทำการประเมินจากหลายแหล่งซึ่งรวมถึง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และตัวเอง การประเมินเช่นนี้เพื่อหวังผล 2 อย่าง กล่าวคือ

1. การตื่นตัวของพนักงาน ซึ่งจะทราบถึงการเข้าใจตนเอง และเห็นว่าผู้อื่นเข้าใจเราอย่างไร เป็นผลให้มีการตื่นตัวของพนักงาน

2. การเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการ ซึ่งยังผลให้เป็นรากฐานของกระบวนการจัดการ และภาวะความเป็นผู้นำ

การประเมิน 360 องศา เป็นอีกวิธีหนึ่งในการประเมินผลการทำงานซึ่งใช้ผลจากหลาย ๆ แหล่ง (Multisource) ประกอบเข้าด้วยกัน การมาจากหลาย ๆ แหล่งเรียกว่า 360 องศา โดยนำคนจากรอบ ๆ ตัวเรามาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และตัวเราตลอดจนแม้กระทั่งลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานผู้นั้น

ข้อมูลการประเมินจากหลาย ๆ แหล่ง เช่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีประสบการณ์ที่ต่างกัน และความสัมพันธ์ที่ต่างกับผู้จัดการของเขา มากกว่านายของผู้จัดการเขา ผลประเมินจากลูกทำให้มุมมองอีกมุมหนึ่งว่าผู้จัดการนั้นทำงานได้อย่างไร จากการศึกษาของงานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ศึกษาจากผู้จัดการจำนวน 153 คน พบว่า ผลประเมินจากเพื่อนร่วมงานให้ความน่าเชื่อถือที่สุด ตามด้วยผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้างาน (Greguras & Robie, 1988)

การประเมินจากหลาย ๆ แหล่งช่วยให้สามารถลงความอคติหรือลำเอียงลงได้ ถ้ามีการแจ้งทุกฝ่ายว่าการประเมินของเขาจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับประเมินของคนอื่น ผู้ประเมินนั้น ๆ ก็จะมีแนวโน้มจะประเมินแบบตรงไปตรงมามากกว่า การนำวิธีการผลการประเมินแบบ 360 องศาไปใช้มีค่าใช้จ่าย (เวลา) สูงกว่าวิธีการประเมินที่แหล่งเดียว แต่วิธีนี้กำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น จากการสำรวจพบว่าวิธีนี้ใช้อยู่ถึง 10% ขององค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ทั้งหมด รวมถึงบริษัทที่ติดอันดับ 500 อันดับของทำเนียบฟอร์จูนใช้วิธีการประเมินแบบนี้เกือบทั้งหมด แม้วิธีนี้จะได้รับความนิยมแต่ก็มีข้อมูลวิจัยที่กล่าวถึงความมีประสิทธิภาพของวิธีนี้น้อย อย่างไรก็ตามข้อมูลศึกษาพบว่าผู้จัดการและพนักงานชอบวิธีการประเมินแบบนี้ แต่ข้อมูลที่จะกล่าวถึงการนำไปใช้ยังไม่มี

หลักการประเมินทั่วไป ประกอบด้วย การประเมิน 3 ด้าน คือ

1. บุคคล (People) การกระทำกับตัวบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
2. การเปลี่ยนแปลง (Change) การจัดเตรียม การสื่อสาร และการกำหนดเป้าหมาย

หรือ วิสัยทัศน์

3. โครงสร้าง (Structure) จัดการข้อมูล เวลา และงานให้อยู่เป็นหมวดหมู่

จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า

1. 10 % ของผู้จัดการมีความเห็นตรงกับคนอื่นที่ประเมินตน
2. การให้คะแนนเกินจริง (Overrating) แก่ตนเอง เป็นสิ่งที่พบบ่อยมาก ความต่างนี้น่าสนใจในเรื่องของกลุ่มคน ซึ่งการให้คะแนนเกินจริงแก่ตนเอง มีมากกว่าการให้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริงถึง 2 เท่า
3. กว่า 80% ของผู้จัดการ เปลี่ยนแปลงผลการทดสอบตนเองในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งมีมากที่สุดในเรื่องของความมนุษยสัมพันธ์ระหว่างคน

ในการประเมินหลักประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแบบเก่า นั้น ความเห็นที่แตกต่างของผู้ประเมินถูกมองว่าเป็นความผิดพลาดของการประเมิน แต่ใน 360 Degree Feedback ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ประเมินนั้น มีค่าและมีประโยชน์ในด้านการพัฒนาอย่างมืออาชีพ และการเรียนรู้ส่วนตัวให้เข้าใจว่า ทำไมผู้ที่ประเมินถึงมองและเข้าใจผู้ที่ถูกประเมินอย่างนั้น

ปัจจัยของประสิทธิภาพการทำงาน (Determinants of Performance)

สิ่งชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานด้านการประเมินตนเอง ประกอบด้วย

1. ความถนัดเฉพาะตัวบุคคล (Individual Aptitude) คือ ความถนัดของตนเอง แม้ว่าตนเองจะไม่เข้าใจในสิ่งที่ถูกขอร้องให้ทำ
2. ความเข้าใจในภาระหน้าที่ (Task Understanding) คือ ความเข้าใจในเนื้องาน
3. การเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน (Work Intensity) คือ การตัดสินใจว่าจะลงมือ และความสามารถให้กับงานเท่าใด
4. ความทนทานต่ออุปสรรค (Obstacle Persistence) คือ การตัดสินใจว่าจะทนทำงานหรือทนต่ออุปสรรคได้นานเท่าใด
5. สิ่งนอกเหนือการควบคุม (Uncontrollable) คือ การตัดสินใจในการปรับสภาพและปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้

ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นว่าตัวเองมีความถนัดสูง และไม่ว่าบุคคลนั้นจะเข้าใจในงานที่ต้องทำหรือไม่ จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความพยายามในการทำงานน้อยกว่าที่ควรจะเป็น และเชื่อว่ามีความเข้าใจในงานที่จะต้องทำอย่างถ่องแท้ บุคคลนั้นอาจจะให้ความสำคัญเพียงเล็กน้อยหรือไม่ให้ความสำคัญแก่การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเลย อย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ทำ บุคคลนั้นอาจใช้ความถนัดและอุทิศความพยายามอย่างมาก แต่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

การรู้จักตนเอง และการรับรู้ตนเอง (Self Awareness & Self Perception)

การรู้จักตนเองและการรับรู้ตนเอง ทั้งสองอย่างนี้เป็นตัวแปรสำคัญในการชี้วัดประสิทธิภาพของงานในระดับบริหารการจัดการ พนักงานที่ประเมินตนเองอย่างถูกต้องมีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองมากกว่าพนักงานที่ประเมินตนเองอย่างไม่ถูกต้อง จากงานวิจัยของ Gregura & Robie (1998) ซึ่งให้เห็นว่าความเห็นที่แตกต่างไม่ได้มีเฉพาะระหว่างผู้ประเมินหลายกลุ่ม แต่ความเห็นที่แตกต่างนี้ยังมีอยู่ในผู้ประเมินในกลุ่มเดียวกันด้วย เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ความถูกต้องแม่นยำของการประเมินประสิทธิภาพการทำงานด้วยการประเมินแบบ 360 องศา นั้น Scollen, Mount & Goff (2000) ได้แบ่งความผิดพลาดของผลจากการประเมินเป็น 3 อย่าง กล่าวคือ

1. สถิติจากผลการทำงานจริงของผู้ถูกประเมิน มีความผิดพลาดแค่ 25% เท่านั้น
2. สถิติจากผลการประเมิน โดยเป็นความ โอนเอียงของผู้ถูกประเมิน มีความผิดพลาดถึง 54% เท่านั้น

3. สถิติจากผลการประเมินที่ควบคุมไม่ได้ มีความผิดพลาดเพียง 21% เท่านั้น จากงานวิจัยของทั้ง 3 คน จะเห็นได้ว่าความผิดพลาดจากการประเมินในแง่ของประสิทธิภาพในการทำงานนั้นเป็นเพียงส่วนน้อย และความผิดพลาดในการประเมินส่วนใหญ่มาจากความโอเนียงของผู้ประเมินเอง แต่กระนั้น ความโอเนียงของผู้ประเมินก็ยังคงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในระดับหนึ่งของการรับรู้ และเข้าใจในตัวผู้ถูกประเมินอย่างชัดเจนนั่นเอง

ผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่พนักงาน (Feedback of Appraisal to Employees)

ในขั้นตอนสุดท้ายของการทำประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน คือ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวระหว่างบุคคลที่ทำกรประเมิน เช่น ผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคคลผู้ถูกประเมิน (พนักงาน) การสัมภาษณ์เป็นสื่อกลางในการบอกผลการประเมินสู่พนักงาน บ่อยครั้งพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อต้านกับผลการประเมินที่ออกมาไม่ดี และบ่อยครั้งที่ผู้จัดการรู้สึกกระวนกระวาย (กล้า ๆ กลัว ๆ) ที่จะต้องเผชิญหน้ากับพนักงาน หากผลการประเมินออกมาไม่ดี

การสัมภาษณ์มีเป้าหมาย 2 ประการ ประการแรกคือ ทบทวนความรับผิดชอบของพนักงานต่อหน้าที่ที่ตนเองทำและเชื่อว่าพนักงานนั้นทำได้ดีเพียงใด ประการที่สองคือ การวางแผนในอนาคตหรือการวางเป้าหมายให้พนักงานทำให้สำเร็จก่อนการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้เป้าหมายของการสัมภาษณ์สำเร็จ ให้เกิดการตอบรับในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลและแรงจูงใจ การตอบรับความสามารถของพนักงาน การทำวิธีการทำงานให้ดีขึ้นรวมทั้งความตั้งใจที่จะทำให้ดีของพนักงาน

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้จัดการ หัวหน้า มีผลต่อการยอมรับผลการประเมิน ซึ่งมีตัวแปรสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความเชื่อถือ (Credibility) การยอมรับว่าผู้จัดการหรือหัวหน้า เป็นผู้มีความสามารถในการทำการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง

2. อำนาจ (Power) การยอมรับว่าผู้จัดการหรือหัวหน้า มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องของสิ่งตอบแทนที่มีผลต่อพนักงานทั้งสองอย่างนี้มีผลต่อความเข้าใจในการทำ Feedback และเห็นว่าผลของการประเมินนั้นถูกต้องอย่างแท้จริง ซึ่งมีผลต่อความหมายของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนหลังจากได้รับคำแนะนำแล้ว

ตัวแปรสำคัญ 3 อย่าง ที่มีผลให้การสัมภาษณ์หลังการทำประเมินประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี คือ ความรู้ความสามารถของผู้จัดการ หัวหน้า ในหน้าที่ของพนักงาน (ผู้ถูกประเมิน) ความช่วยเหลือจากผู้จัดการ และความเต็มใจที่จะร่วมในงานที่ทำ

ลักษณะสำคัญ 7 ประการ ที่มีผลช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินและรู้สึก
ยุติธรรม

1. รวบรวมข้อมูลของพนักงาน และรวบรวมสิ่งที่พนักงานทำให้ใช้ประโยชน์ได้
2. การสื่อสารสองทางระหว่างการสัมภาษณ์ให้ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิ์ได้แสดงความคิดเห็น
3. โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงผลของการประเมิน
4. ความรู้ความเข้าใจของผู้ประเมินในงานของผู้ถูกประเมิน
5. การใช้หลักการประเมินที่มีมาตรฐาน
6. การใช้ข้อมูลจากการที่พนักงานมีความสามารถในการทำงาน
7. การใช้ข้อมูลและนำไปเสนอในเรื่องของการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

การตอบสนองของผู้จัดการในการทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อระบบ
ประเมิน และการพัฒนาศักยภาพของระบบการทำงาน ตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน
คือ ตัวผู้จัดการ หรือผู้ทำการประเมิน ว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด และมีส่วนช่วยเหลือพนักงาน
อย่างไร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน: ข้อคิดสำหรับการประเมินผลที่ไม่ดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจน้อยในองค์กรสมัยใหม่
นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ 2 ท่าน ได้กล่าวว่า “ทัศนคติโดยทั่วไปที่ต่อการประเมินผลงานคือ ‘ไอ้พระ
เจ้า! อะไรกัน ต้องประเมินอีกแล้วหรือ’ ผมคิดว่าว่าผมน่าจะทำ นรอีกแล้ว” (Redman & Snape,
1992, p.36).

ทำไมการประเมินผลถึงได้มีคนมองเช่นนั้น เราได้กล่าวไปแล้วถึงความเป็นไปได้ที่จะใส่
ความมีอคติลงไป หรือมีข้อผิดพลาดบกพร่องอื่น ๆ และจะขอกว่าในที่นี่เพิ่มเติม

ระดับคะแนนแย่จากผู้จัดการ (A Poor Rating from Managers)

ให้พิจารณาบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน แม้ว่ารายงานวิจัยส่วนมากจะพูดถึงข้อดีหรือ
ประโยชน์ที่ได้จากการประเมิน โดยผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ข้อเท็จจริงที่ยังมีอยู่ก็คือ
ส่วนใหญ่จะประเมินโดยผู้จัดการหรือหัวหน้างาน การประเมินผลงานเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาและ
ความพยายามในการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นเรื่องเพิ่มขึ้นจากงานปกติ บรรดาผู้จัดการควรจะใช้เวลา
หลาย ๆ ชั่วโมงไปในการสังเกตการณ์เพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาให้มีความรู้ในเรื่องที่เขาจะถูก
ประเมินอย่างเพียงพอ บรรดาผู้จัดการจะใช้เวลาหมดไปกับงานเอกสารการประเมิน กรอกข้อ
ความประเมิน แต่กระนั้นควรจะต้องให้เวลากับโปรแกรมพัฒนาผู้ประเมินมากขึ้นด้วย

ในทางปฏิบัติ ผู้จัดการและหัวหน้างานบางคนต่อต้านการประเมินด้วยการกรอกข้อ

ความให้เสร็จ ๆ ไปเมื่อหัวหน้าของพวกเขาสั่งให้ทำ ดังนั้นมักจะพบว่าการประเมินไม่ได้ทำอย่างละเอียดรอบคอบและเป็นระบบแต่ทำอย่างรีบเร่ง (Haste) หัวหน้างานหลาย ๆ คนแสดงออกด้วยคำพูดที่ว่าความก้าวหน้าของลูกน้องในบริษัทเป็นหน้าที่ที่เขาต้องทำ ดังนั้นเขาจะยึดติดใจในการที่จะให้คะแนนต่ำแม้ว่าจะทำงานออกมาแย่มากแค่ไหน

นอกจากนั้น หัวหน้างานอาจจะตั้งใจถ่วงเวลา (Delay) เมื่อถึงเวลาที่ควรให้ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะกับลูกน้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลการประเมินเป็นลบ บางคนอาจจะขยายให้เกินจริง (Inflate) หรือ ปัดบังข้อมูลที่ไม่ถูกใจเอาไว้ ด้วยการกล่าวว่า พนักงานคนนั้น ๆ ทำได้ดีกว่าที่ต้องการเสียอีก อาจจะเพราะต้องการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า และผลกระทบที่ตนเองคิดว่าเป็นลบกับตนเอง

การประเมินที่ไม่ดีจากพนักงาน (A Poor Rating from Employees)

พนักงานจำนวนมากไม่ชอบการประเมินแม้ว่าจะตระหนักอยู่แล้วว่าเป็นเรื่องจำเป็น พวกเขาได้แสดงความกังวลต่อผลกระทบที่มาจากผลการประเมินซึ่งสำคัญต่ออนาคตเขา เพราะเขารู้ว่าหัวหน้างานอาจใช้การประเมินทำให้ความขัดแย้งส่วนบุคคลรุนแรงขึ้นซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินหรือเรื่องที่เขาจะถูกประเมินหรือความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อเขาเท่าที่ควร

ในหลาย ๆ องค์กร ไม่ได้มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือช่วยพัฒนาทักษะ ระบบการประเมินผลในปัจจุบันจึงทำออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจนัก อย่างไรก็ตาม การประเมินผลพนักงานทุกระดับในองค์กรยังเป็นเรื่องที่จะเป็นอยู่ แต่คำถามจะไม่ได้อยู่ที่จะใช้หรือไม่ใช้ระบบประเมิน แต่คำถามจะอยู่ที่ว่าวิธีการประเมินแบบไหนล่ะเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับองค์กรจะนำไปใช้

การพูดคุยกันหลังทราบผลการประเมินอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการประเมินอีกประการหนึ่งคือ ผู้ถูกประเมินควรได้รับทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นหรือจะทำอย่างไร เหตุผลสำคัญที่ควรมีการพูดคุยแจ่มแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับรู้ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและอีกด้านหนึ่งย่อมเป็นการจูงใจในการทำงานด้วย การรับรู้ผลก็อาจจะกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจให้เสียไปและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน จากปัญหาดังกล่าว หัวหน้างานหรือผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการพูดคุยหรือสนทนาในเรื่องประเภทนี้ จำเป็นต้องมีความเข้าใจและมีความชำนาญในการพูดคุย มีความตั้งใจและมีเจตนาดีต่อความสำเร็จในงานของผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนพึงปฏิบัติดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการสนทนา

2. การกำหนดและการจัดการพุดคุย
3. การดำเนินการสนทนา
4. ใช้เทคนิคการเริ่มต้นสนทนา
5. การจัดการกับข้อบกพร่องที่ค้นพบ
6. สรุปการสนทนา

เทคนิคการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการพุดคุย

ความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างของสถานการณ์ เป็นส่วนทำให้การสนทนาแต่ละครั้งหรือกับบุคคลต่าง ๆ มีบรรยากาศและความสำเร็จไม่เหมือนกัน การแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอาจทำได้ดังนี้

1. คู่สนทนาที่คือร้อนหรือหัวแข็ง
2. คู่สนทนาที่แสวงหาตำแหน่งหรือผลประโยชน์
3. คู่สนทนาที่เจ้าอารมณ์
4. คู่สนทนาที่เป็นหุ่นยนต์

6. ข้อมูลเกี่ยวกับแผนก Supply Chain Management

หน้าที่ของแผนก Supply Chain Management

แผนก Supply Chain Management มีหน้าที่จัดการ โลจิสติกส์เพื่อเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันตลอดกระบวนการธุรกิจทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร สำหรับการจัดการ โลจิสติกส์ภายในองค์กรเริ่มตั้งแต่การขนส่งเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน จัดเก็บในคลังวัตถุดิบเพื่อรอการผลิต เมื่อมีคำสั่งผลิตจึงนำวัตถุดิบไปแปรรูปตามขั้นตอนการผลิตจนสำเร็จได้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป บรรจุหีบห่อ นำเก็บเข้าคลังสินค้าเพื่อรอการจัดส่งให้ลูกค้า

การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาระบบการวางแผน โลจิสติกส์ การจัดซื้อ การบริหารวัตถุดิบคลัง การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ชี้นงานระหว่างผลิต และผลิตภัณฑ์ภายในโรงงาน การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อ การจัดส่งสินค้า และเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับ โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลกิจกรรมธุรกิจขององค์กรทุกส่วนเข้าด้วยกัน รวมถึงระบบบัญชีการเงินและการบริหารองค์กรด้านต่าง ๆ

การวางแผนซัพพลายเชน เป็นการจัดทำแผนการตลาด แผนสินค้าคงคลัง แผนการผลิต แผนวัตถุดิบคลัง และแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ ตลอดจนแผนการจัดส่งผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกันทั้งหมด ความถูกต้องของการพยากรณ์การขาย ความเข้าใจในช่วงเวลาส่งมอบของสินค้า (Lead

Time) และความต่อเนื่องของแผนต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของแผนซ์พหลายเซน และแผนโลจิสติกส์โดยรวม

ระบบการจัดซื้อ ผู้ประกอบการต้องศึกษาให้เข้าใจลักษณะธุรกิจและกระบวนการผลิตของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ทราบถึงช่วงเวลาส่งมอบและข้อจำกัดต่าง ๆ ของผู้ส่งมอบทุกราย เพื่อพิจารณาขอบและปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม ลดความผิดพลาดในกระบวนการจัดซื้อ และควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมท่ามกลางสภาวะการณ์ที่ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และแรงงานสูงขึ้นอย่างมาก

การบริหารวัตถุดิบ ชีงงานระหว่างผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปคงคลัง ต้องมีการวางแผนตามความต้องการขายและผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการเก็บสินค้าคงคลังที่มากเกินไป ซึ่งจะทำให้มีต้นทุนโลจิสติกส์สูงขึ้น และทำให้มีความยุ่งยากด้านการจัดเก็บ นอกจากนี้ ยังต้องหลีกเลี่ยงการเก็บสินค้าคงคลังผลิตภัณฑ์ในระดับที่ต่ำเกินไปซึ่งจะทำให้เสียโอกาสในการขายหรือการเก็บสินค้าคงคลังของวัตถุดิบน้อยไปซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ต้องหยุดการผลิตลง

การจัดการคลังสินค้าและคลังวัตถุดิบ สำหรับวัตถุดิบต้องมีสถานที่จัดเก็บที่สามารถป้องกันความเสียหาย และต้องเป็นพื้นที่ที่สะดวกต่อการขนถ่าย สามารถเคลื่อนย้ายวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมเข้าสู่กระบวนการผลิตต่อไป สำหรับชีงงานระหว่างผลิต ต้องจัดวางให้เป็นสัดส่วน เพื่อให้สามารถนำเข้าสู่กระบวนการผลิตในขั้นตอนต่อไปได้อย่างถูกต้อง และไม่ควรถูกเกิดการเคลื่อนย้ายบ่อยครั้งหรือเป็นระยะทางไกลโดยมิได้มีอุปกรณ์ป้องกัน เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่สินค้า สำหรับสินค้าสำเร็จรูป เป็นสินค้าคงคลังที่มีมูลค่าสูงที่สุด เพราะในตัวชีงงานมีต้นทุนที่ผ่านหลายกระบวนการรวมอยู่ จึงควรมีระบบการจัดเก็บและนำออก รวมทั้งพื้นที่จัดเก็บที่แน่นอนจัดวางตามการเคลื่อนไหวของสินค้า เช่น สินค้าค้างสต็อกควรอยู่ด้านในสุด สินค้าเคลื่อนไหวเร็วควรอยู่ใกล้ประตูคลังสินค้า เป็นต้น ระบบป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย เช่น มีป้ายบ่งชี้กระบวนการทำงาน ป้ายแจ้งเตือนต่าง ๆ อีกทั้งต้องมีการตรวจนับสินค้าคงคลังอยู่เสมอเพื่อทราบปริมาณที่แท้จริงสำหรับการขาย การวางแผน และการผลิตในครั้งต่อไป

การจัดการคำสั่งซื้อ ต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องของการให้ข้อมูลในคำสั่งซื้อ มีระบบตรวจสอบความพร้อมของสินค้าที่จะขาย ความพร้อมของการจัดส่ง และการตรวจสอบเครดิตของลูกค้า มีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดส่งเพื่อให้เกิดการจัดเตรียมสินค้าและการจัดส่งได้อย่างถูกต้องตามรายการในคำสั่งซื้อ

การจัดส่งสินค้า ต้องให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมสินค้าของฝ่ายคลังและการจัดเตรียมเอกสาร Shipment ของฝ่ายจัดส่ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สามารถส่งสินค้าได้อย่างถูกต้อง

ตรงเวลา สามารถใช้ประโยชน์ในการขนส่งได้อย่างเต็มที่ ได้แก่ การบรรทุกได้เต็มยานพาหนะและ การทำรอบได้อย่างรวดเร็ว

การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน ได้แก่ การจัดให้มี บันทึกรายกิจกรรมทุกขั้นตอนของกระบวนการซัพพลายเชนและ โลจิสติกส์อย่างถูกต้องและตรงเวลา มีระบบเชื่อมโยงแผนและการปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ ในซัพพลายเชนและ โลจิสติกส์ ภายในองค์กร ทำให้การสื่อสารของข้อมูลด้าน โลจิสติกส์เป็นไปอย่างรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาด อันอาจเกิดขึ้นได้จากการทำงานของพนักงานหลาย ๆ ฝ่าย นอกจากนี้ยังสามารถประมวลข้อมูล ด้านการปฏิบัติการมาวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ ตัวอย่างระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ประโยชน์ในกิจกรรมซัพพลายเชนและ โลจิสติกส์ เช่น ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ระบบ Warehouse Management System (WMS) ระบบ Inventory Management (Syteline) เป็นต้น