

**การประเมินการปฏิบัติงานด้วย**  
**Mixed Standard Scales ( MSS )**  
**(Appraisal of Work Performance with MSS)**

ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม\*

## บทนำ

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาตรวจตราอย่างเป็นระบบ(Systematic Review)เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อใช้สำหรับการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน.(Muchinsky.1993 : 217)มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

- 1.เพื่อการบริหารงาน : การบริหารงานบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การส่งเสริมการปฏิบัติงาน และการปรับโยกย้ายตำแหน่งหรือบุคลากร
- 2.เพื่อการพัฒนา: ข้อมูลจากการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถจำแนกประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้ และจะทำให้ได้แนวทางการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา
- 3.เพื่อการวิจัย : ข้อมูลจากการประเมินการปฏิบัติงานส่วนมากจะใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกระบวนการคัดเลือกและการฝึกอบรมบุคลากรการวิจัยจะทำให้ได้เกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรง (Validity)

Guion.(Muchinsky.1993 : 223 citing Guion.1965)ได้แบ่งข้อมูลจากการวัดการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเภท คือ

- 1.ข้อมูลที่เป็นผลผลิตจากการทำงาน (Objective Production Data :Hard Data) มีลักษณะเป็นปรนัยสูงกล่าวคือ วัดปริมาณได้แน่นอน เช่น จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ต่อวัน ยอดเงินที่ได้จากการขายต่อเดือน เป็นต้น
- 2.ข้อมูลของบุคลากร (Personnel Data) เช่น อัตราการลา การขาดงาน การได้รับอุบัติเหตุ เป็นต้น ข้อมูลประเภทนี้มีความเป็นปรนัยสูงเช่นกัน
3. ข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัย (Judgmental Data)เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแล้วแปลความหมาย หรือวินิจฉัย มีลักษณะเป็นอัตวิสัย(Subjective: Soft Data) ในการประเมินการปฏิบัติงานนิยมใช้ข้อมูลลักษณะนี้มาก ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการใช้มาตราประมาณค่า(Rating Scales)ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น

---

\*อาจารย์ประจำภาควิชาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

การประเมินโดยใช้ มาตรฐานค่าที่นิยมใช้มากเป็น  $\frac{3}{4}$  ของการประเมินการปฏิบัติงานทั้งหมด(Gregory.1996:413 citing Landy.1985) มี 6 รูปแบบ (Item Formats)

- Graphic Rating Scales : GRS ( Patterson. 1922 )
- Critical Incidents Checklist ( Flanagan. 1954 )
- Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS ( Smith. & Kendall.1963)
- Behavior Observation Scales : BOS ( Latham.& Wexley. 1981 )
- Mixed Standard Scales ( Blanz.&Ghiselli . 1972 )
- Forced Choice Scales ( Bartlett. 1983 )

จากรายการมาตรฐานค่าที่ยกมาแสดงให้เห็นว่านักจิตวิทยาได้พยายามพัฒนาวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบต่าง ๆ เป็นช่วงระยะเวลายาวนานถึง 61 ปี ( พ.ศ. 2465-2526 ) ส่วน Friedenberg.(1995:118-124) แบ่งรูปแบบของแบบประเมินเพื่อจำแนก( Evaluation Scales Item Formats for Typical Evaluation) เป็น 2 พวกคือ

- **Standard Rating Scales** ได้แก่ Continuous Scales (แบ่งเป็น Graphic Rating Scales และ Numerical Rating Scales) BARS และ BOS เป็นต้น
- **Comparative Rating Scales** ได้แก่ Full-Ranking Scale, Forced-Distribution Scale และ Paired Comparison ( Man-to-Man Scale ) เป็นต้น Comparative Rating Scales นี้ถือว่าเป็น Ranking Scales

ในบทความนี้จะเสนอกรณีการได้มาซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัยเพื่อนำไปสู่การประเมินโดยใช้ Mixed Standard Scales ( MSS ) ซึ่งเป็นเทคนิคประกอบวิธีการสังเกต(การประเมินลักษณะนี้ใช้วิธีการสังเกต และตัวผู้สังเกตจะเป็นเครื่องมือการประเมิน ส่วน MSS เป็นเพียงมาตรฐานค่าต่อเนื่องเชิงปริมาณของการประเมินที่ได้มาจากการวินิจฉัยจากผู้สังเกตเท่านั้น)ให้มีความเชื่อถือได้ ตามสมมติฐานหรือเหตุผลทางทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังเทคนิคนี้

### เหตุผลทางทฤษฎี

MSS จัดเป็นมาตรฐานค่าพฤติกรรม (Behavioral Scales) เช่นเดียวกับ Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) และ Behavioral Observation Scales(BOS) ใช้สำหรับประเมินค่าพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลงานการพัฒนาของ Blanz & Ghiselli (1972) และอยู่ในช่วงเวลากการศึกษาทดลองใช้ แต่ไม่พบผลการวิจัยมากนัก มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไข Leniency Error และ Halo Effects ของการประเมินให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด เพราะข้อความหรือมาตรฐานที่นำมาเรียงเป็นข้อ (Items or Standard) นั้นคละเคล้ากันไป (Mixed)โดยสุ่ม และมีวิธีการให้คะแนนที่เฉพาะ ทำให้ผู้ประเมินค่าไม่ทราบคะแนนขณะทำการประเมินค่า

**ขั้นตอนการพัฒนา MSS** ( Cascio.1987 : 91-92 ;Aamodt.1991 : 246-248 ;  
Muchinsky.1993 : 237-238)

1. ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญกำหนดข้อความบรรยายลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance Incidents) ในแต่ละมิติที่ของงานหรือของตัวแปรที่จะประเมิน (Performance Dimension)จากนั้นคัดเลือกข้อความที่เป็นตัวแทนที่ดีและแบ่งระดับปฏิบัติงานเป็น 3 ระดับในแต่ละมิติ คือ การปฏิบัติงานที่ดี ปานกลาง และต่ำ (Good, Average, Poor) ข้อความเหล่านี้เรียกว่า “มาตรฐาน” หรือ “Standard” ของการปฏิบัติงานในแต่ละมิติ (มาตรฐานเหล่านี้จะปรากฏเป็นข้อความหรือ Items ใน MSS)

2. นำมาตรฐานต่าง ๆ จากข้อ 1 มาเรียงเป็น Items โดยจัดเรียงข้อแบบสุ่ม เรียกลักษณะการเรียงนี้ว่า “Mixed Standard” จากนั้นใส่รหัสลงในแต่ละข้อ เช่น ถ้ามี 3 มิติ จะมี 9 ข้อหรือ 9 มาตรฐาน ให้ I , II , III แทนแต่ละมิติ และ G, A, P แทนระดับของมาตรฐาน ดี ปานกลาง และต่ำ แสดง Item Format ดังนี้ (รหัสของมิติ และรหัสมาตรฐานจะไม่ปรากฏในมาตรประมาณค่าเมื่อนำไปใช้จริง)

		<i>Rating</i>
II มีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้หลายวิธีการ	(A)	0
I จัดกระบวนการเรียนรู้โดยบรรยายเนื้อหาสาระ และมีกิจกรรมให้นักเรียนปฏิบัติ ภายในห้องเรียน	(P)	+
III ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ตามกำหนด สามารถแก้ไขปัญหา		
เสนอแนะวิธีดำเนินงาน และเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว	(G)	+
II มีการวัดผลและประเมินผลโดยใช้ แบบทดสอบอย่างเดียว	(P)	+
I จัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนลงมือปฏิบัติ คิดค้นหาความรู้จาก		
แหล่งการเรียนรู้ด้านต่างๆ ภายในสถานศึกษา	(A)	+
III ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้แต่ไม่ตรงตามกำหนด ต้องให้คำแนะนำ		
และเรียนรู้งานได้ช้า	(P)	+
I จัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนลงมือปฏิบัติ คิดค้นหาความรู้จาก		
แหล่งการเรียนรู้ด้านต่างๆ ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	(G)	0
II มีการวัดผล และประเมินผลการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี และนำมาใช้		
ในการปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนรู้	(G)	-
III ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ตามกำหนด สามารถแก้ไขปัญหา		
ในการทำงานได้ และเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว	(A)	+

**ตาราง 1** แสดง Item Format และการประมาณค่า

3. เมื่อนำ MSS ไปใช้ประมาณค่า ผู้ประมาณค่าจะประมาณค่าในแต่ละข้อความ โดยพิจารณาว่า ผู้ถูกประมาณค่ามีพฤติกรรมที่ดีกว่าข้อความที่บรรยายไว้หรือไม่ ถ้าดีกว่าให้ประมาณค่าเป็นเครื่องหมาย “+” ถ้ามีพฤติกรรมที่เหมือน (to Fit) กับข้อความที่บรรยายไว้ให้ประมาณค่าเป็นเครื่องหมาย “0” และถ้ามีพฤติกรรมต่ำกว่าข้อความที่บรรยายไว้ให้ประมาณค่าเป็นเครื่องหมาย “-” ดังแสดงการประมาณค่าไว้ในตัวอย่าง จากนั้นนำผลการประมาณค่าไปเทียบหาคะแนนจากรางเทียบคะแนนดังนี้

ข้อความ(Statements or Items)			
G	A	P	คะแนนในแต่ละมิติ
+	+	+	7
0	+	+	6
-	+	+	5
-	0	+	4
-	-	+	3
-	-	0	2
-	-	-	1

ตาราง 2 ตารางเทียบคะแนน MSS ปรับจาก Blanz & Ghiselli.(1972)

การคิดคะแนนให้คิดคะแนนดังนี้ : จากมิติ I (ข้อ 2,5,7) จะได้ G = 0, A = +, P = + ดังนั้นคะแนนที่ได้ในมิติ I คือ 6 คะแนน เป็นต้น จากนั้นนำคะแนนที่ได้ในแต่ละมิติรวมกันจะเป็นคะแนนการประมาณค่าทั้งหมดของผู้ถูกประมาณค่า

4. ตาราง 2 เป็นตารางระบบการให้คะแนนแบบดั้งเดิม (Original Scoring System for Mixed Standard Scales) ซึ่งปรับมาจากงานของ Blanz & Ghiselli (Aamodt. 1991 : 247 citing Blanz & Ghiselli. 1972) เป็นการให้คะแนนเมื่อผู้ประมาณค่าทำการประมาณค่าตามเหตุผลที่ควรเป็น (Logical Rating) เช่นกรณีคะแนนในมิติ I เท่ากับ 6 คะแนน ย่อมเป็นไปได้ที่ G=+, A=0, และ P=+ เพราะถ้าประมาณค่าพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานว่าดีกว่า(+) มาตรฐาน G แล้ว ไม่น่าจะประมาณค่าพฤติกรรม(คน ๆ นั้น) ว่าเหมาะสม(0)กับมาตรฐาน A การประมาณค่าดังกล่าวถือว่าเป็นความคลาดเคลื่อนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้โดยปกติทั่วไป และเรียกความคลาดเคลื่อนชนิดนี้ว่า Logical Rating Error หรือ Logically Inconsistent Responses จากการศึกษาของ Barnes-Farrell & Wiess (Cascio. 1987 : 91 citing Barnes-Farrell & Wiess.1984) พบว่า มี

จำนวนร้อยละ 9 ของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ( 21 ใน 248 คน)ที่ประมาณค่าตามเหตุผล (Logically Consistent Responses) อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดความคลาดเคลื่อนแบบนี้ก็ยังสามารถให้คะแนนได้โดยการแก้ไขการให้คะแนน (Revise Scoring Method)ซึ่งวิธีการนี้พัฒนาโดย Saal (Aamodt.1991 : 248 citing Saal.1979) ดังนี้

**ตาราง 3** ตารางเทียบคะแนน MSS ปรับจาก Saal. (1979)

ข้อความ (Statements or Items)			คะแนนในแต่ละมิติ
G	A	P	
+	+	+	7
0	+	+	6
+	+	0	6
+	0	+	6
-	+	+	5
+	+	-	5
+	0	0	5
+	-	+	5
0	+	0	5
0	0	+	5
-	+	+	5
-	0	+	4
+	0	-	4
+	-	0	4

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อความ (Statements or Items)			คะแนนในแต่ละมิติ
G	A	P	
0	+	-	4
0	0	0	4
0	-	+	4
-	+	0	4
-	-	+	3
+	-	-	3
0	0	-	3
0	-	0	3
-	+	-	3
-	-	+	3
-	0	0	3
-	-	0	2
0	-	-	2
-	0	-	2
-	-	-	1

จากการศึกษาของ Saal & Landy (Muchinsky.1993 : 238 citing Saal & Landy. 1977) พบว่า MSS ช่วยลด Leniency Error และ Halo Effect Error ได้ อย่างไรก็ตามในเรื่องของความเที่ยง (Reliability) ของวิธีการนี้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ Saal(Aamodt.1991 : 247-248 citing Saal .1979) จึงได้พัฒนาระบบการให้คะแนนขึ้นใหม่(ดังตาราง 3) เพื่อแก้ไขปัญหาค่าความเที่ยงซึ่งอาจทำให้ค่าสูงขึ้นได้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า ถ้ามาตรฐาน G และ P ที่มีความแตกต่างของพฤติกรรมการปฏิบัติอย่างชัดเจน หรือข้อความที่บรรยายในมาตรฐานมีความชัดเจน (Good Incident) จะมีผลต่อระดับการประมาณค่าในมาตรฐานต่าง ๆ ของผู้ประมาณค่า (Muchinsky.1993 : 235 citing Bernes-Ferrell & weiss.1984) กล่าวโดยสรุปคือข้อความหรือมาตรฐานที่บรรยายพฤติกรรมจะต้องมีคุณภาพด้วย

Dickinson & Zellinger (Muchinsky.1993 : 238 citing Dickinson & Zellinger.1980) พบว่า MSS ไม่ได้เป็นที่นิยมใช้ในหมู่นักประเมิน การศึกษาส่วนมากเปรียบเทียบปฏิกิริยาของครู และนักเรียนที่ใช้มาตรฐานค่า 3 ชนิด คือ Mixed Standard Scale, Behaviorally Anchored Rating Scale และ Graphic Rating Scale พบผลดังตาราง 4

ประเด็นที่ศึกษา	รูปแบบของมาตรฐานค่า		
	MSS	BARS	GRS
1.คำอธิบายชัดเจนและเข้าใจง่าย	22%	18%	60%
2.รูปแบบให้ผลการประเมินเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย	24%	52%	24%
3.รูปแบบง่ายต่อการใช้	13%	31%	56%
4.การให้ผลป้อนกลับ(Feedback)ที่ดี	34%	47%	19%
5.ความชอบของผู้ใช้	23%	47%	30%

ตาราง 4 แสดงการเปรียบเทียบผลการใช้ MSS,BARS และ GRS

## สรุป

การใช้ MSS จะเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการประเมิน(ประมาณค่า)พฤติกรรม จัดอยู่ในประเภทของข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัย(Judgmental Data) ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วจะเป็นข้อมูลที่มีความเป็นอัตวิสัยอยู่มาก อย่างไรก็ตามข้อมูลประเภทนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักประเมิน การศึกษาค้นคว้าพบว่า MSS ยังไม่เป็นที่นิยมใช้แพร่หลายมากนัก และเนื่องด้วยการที่ข้อมูลเป็นอัตวิสัยนี้ทำให้นักจิตวิทยาได้พยายามพัฒนาวิธีการประมาณค่าต่าง ๆที่สามารถจัดความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่าให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด กระนั้นก็ตามการศึกษาวีธีการประมาณค่าจากข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัยนี้หลายวิธีผู้เขียนมีความเห็นว่า แม้ในเชิงเหตุผลของแต่ละวิธีการที่นักจิตวิทยาได้ให้ไว้ว่าแต่ละวิธีการสามารถลดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าได้ อย่างไรก็ตาม ซึ่งแต่ละเหตุผลก็นับว่ามีความสมเหตุสมผล แต่การศึกษาการตรวจสอบเชิงประจักษ์ (Empirical Review) กลับพบว่าโดยภาพรวมของการใช้ไม่พบความแตกต่างในประเด็นของการลดความคลาดเคลื่อนแต่อย่างใด แต่มักพบความแตกต่างในประเด็นอื่น เช่น ความนิยมใช้ ความชอบ เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า MSS จะเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับนักประเมิน

### เอกสารอ้างอิง

Aamodt, M.G. **Applied Industrial / Organizational Psychology**. Carlifornia :  
Wadsworth Publishing Company, 1991.

Cascio,W. F. **Applied Psychology in Personnel Management** . 3 rd ed.  
New Jersey : Prentice-Hall,Inc., 1987.

Muchinsky, P. M. **Psychology Applied to Work : An Introduction to  
Industrial and Organizational Psychology**. 4 th ed. Carlifornia :  
book/Cole Publishing Company, 1993.