



ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน
ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน
ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินและความคลาดเคลื่อนในการประเมินผล
การปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนนและแบบกตคะแนนของผู้ประเมิน
Job Satisfaction of Raters, Rater-Ratee Acquaintance,
Rater-Ratee Similarity, Liking to Ratees and Leniency and
Severity Errors in Performance Appraisal of Raters

มานพ ชุนิล¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม แบ่งออกเป็น 3 ระยะโดยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มี จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประเภทและสาเหตุของความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คนประกอบด้วยผู้ประเมิน ผู้ได้รับการประเมิน และบุคลากรที่เป็นผู้เกี่ยวข้องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า มีความคลาดเคลื่อน 3 ประเภท คือ การปล่อยคะแนน (Leniency error) การกตคะแนน (Severity error) และการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้ประเมิน (Recency error) และพบสาเหตุของความคลาดเคลื่อนดังกล่าว จำนวน 15, 6 และ 1 สาเหตุตามลำดับ ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อระบุผู้ประเมินแต่ละคนว่าคนใดมีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน แบบกตคะแนน หรือไม่มีความคลาดเคลื่อนทั้งสองอย่างด้วยวิธีการของ Guilford และ 2) เพื่อจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนนและกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1 รองศาสตราจารย์ ดร. คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
E-mail: manop.chunin17@gmail.com

แบบกตคะแนน ด้วยปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประเมิน จำนวน 80 คนในรัฐวิสาหกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือการวิเคราะห์จำแนกประเภท ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้ประเมินจำนวน 43 คน (53.75%) มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน และ 37 คน (46.25%) มีความคลาดเคลื่อนแบบกตคะแนน และ 2) ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าว สามารถจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินแบบปล่อยคะแนน และกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินแบบกตคะแนนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Chi-square = 19.710; Df. = 4; sig. = .001) และสามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบดังนี้ $D' = -10.205 + 2.187$ (ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน) $+ 0.039$ (ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน) $- 2.365$ (ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน) $+ 1.080$ (ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน) ระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาแนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนของผู้ประเมิน เทคนิคเดลฟายถูกนำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 26 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และค่าเฉลี่ย (Mean) ผลการวิจัยพบว่า มี 61 แนวทาง ได้รับฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในงาน ความคุ้นเคย ความคล้ายคลึง ความชอบ ความคลาดเคลื่อน

Abstract

This research was the mixed method which divided into 3 phases. Of the first phase which was a qualitative research, the objectives were to study the types and causes of errors of performance appraisal of raters. The 12 key informants comprised of raters, ratees and personnel who involves with managing performance appraisal system in state enterprises. The interview technique was used to gather data. The results showed there were 3 errors in performance appraisal: leniency, severity and recency and also found that 15, 6 and 1 causes of such errors respectively. Of the second phase which was the quantitative research, the objectives were 1) to identify each raters who had leniency, severity or did not have any errors by using the Guilford's method and 2) to discriminate raters to be a group which had leniency error and a group which had severity error with 4 factors: job satisfaction of raters, rater-ratee acquaintance, rater-ratee similarity, liking to ratees. The sample group was 80 raters at state enterprises. The research instrument was questionnaires. The results showed 43 raters (53.75%)

had leniency error and 37 raters (46.25%) had severity error. The 4 factors can discriminate raters with a statistical significance at .01 level (Chi-square = 19.710, Df. = 4, sig. = .001). The raw score equation could be showed as follows: $D' = -10.205 + 2.187$ (job satisfaction of raters) + 0.039 (rater – ratee acquaintance) – 2.365 (rater – ratee similarity) + 1.080 (liking to ratees). Of the third phase which was a qualitative research, the objective was to seek the ways which should be used to solve the leniency error problem. The Delphi technique was used to gather data. The sample group was 26 experts in performance appraisal and the related fields. The median and interquartile range and mean were used to analyze data. The results showed 61 ways which reached the expert consensus should be used to solve the leniency error problem in performance appraisal.

Keywords: Job Satisfaction, Acquaintance, Similarity, Liking, Error

บทนำ

โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการประเมินมีความคลาดเคลื่อน (errors) เช่น ความคลาดเคลื่อนแบบการปล่อยคะแนน (Leniency) การกดคะแนน (Severity) ฮีโล (Halo) การประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้การประเมิน (Recency) เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ตามจุดประสงค์ของการประเมิน เช่น มีจุดประสงค์ของการประเมินแบ่งได้ 2 ประการคือ 1 เพื่อเป็นข้อมูล (Formative purposes) สำหรับใช้ในการพัฒนาทางอาชีพ เช่น เพื่อเพิ่มสมรรถนะ 2 เพื่อสรุป (Summative purposes) ให้ทราบความรับผิดชอบและใช้ในการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การให้โบนัส และการให้ออกจากงาน (Mo, Conners and McCormick, 1998); (Peel and Inkson, 1993); (Chow, Wong, Yeung and Mo, 2002)

อย่างไรก็ตามมีหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นการเกิดความคลาดเคลื่อน เช่น การประเมินยังมีความคลาดเคลื่อนในการประเมิน (Rating errors) (Guerro-Lopez, 2009) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้วิธีที่มีการใช้วิจารณญาณ (Judgmental methods) เป็นการประเมินแบบอัตนัย (Subjectivity) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินอาจก่อให้เกิดความลำเอียง (Bias) ในการประเมินได้ ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินอาจพิจารณาความสามารถของผู้ได้รับการประเมินต่างกัน ความคลาดเคลื่อนในการใช้วิจารณญาณ (Judgmental error) จึงเกิดขึ้น (Berry, 1998) ความคลุมเครือของมาตรวัดทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมิน (Landy, 1989) การประเมินผลโดยที่คนหนึ่งใช้วิจารณญาณ (Judging) ประเมิน (Assessing) และ กะประมาณค่า (Estimating) ลักษณะและผลการปฏิบัติงานของอีกบุคคลหนึ่งเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดความลำเอียงและอคติที่จะส่งผลต่อการใช้วิจารณญาณ (Schultz and Schultz, 2002) ความรู้ที่มีมาก่อน (Priori

knowledge) ของผู้ประเมินเกี่ยวกับระดับของผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมินทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Carroll and Schneier, 1982) และความคลาดเคลื่อนในการประเมินเป็นความผิดพลาดในการใช้วิจารณ์ญาณซึ่งเกิดจากการยินยอมให้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้อง (Extraneous factors) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน (Grote, 2002)

มีผลการวิจัยที่ระบุถึงปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อนในการประเมิน ปัจจัยดังกล่าวคือ ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน (Ferguson, 1949); (Sundvik and Lindeman, 1998) ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน (Sengar, 1971; Miles, 1964; Pulakos and Wexley, 1983; Tsui and O'Reilly, 1989; Turban and Jones, 1988) และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน (Tsui and Barry, 1986; Lefkowitz, 2000; Cardy and Dobbins, 1986; Dobbins and Russell, 1986)

รัฐวิสาหกิจประเภทไฟฟ้าและประปาในประเทศไทยเป็นองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากและมีการประเมินผลที่เป็นระบบ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การดังกล่าวจึงเหมาะที่จะค้นหาปัญหาและสาเหตุของความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน ค้นหาว่าผู้ประเมินคนใดที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน กดคะแนน หรือไม่มีความคลาดเคลื่อนทั้งสองอย่าง ด้วยวิธีการของ Guilford (Guilford, 1954) แม้ว่า เป็นวิธีที่คิดไว้นานแล้วแต่ยังมีผู้นำมาใช้อยู่เรื่อยๆ จำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนนและ

กลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกดคะแนนโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การจำแนกประเภท (Discriminant analysis) และท้ายสุด หาแนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม มีทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพทำให้ได้ทราบประเด็นปัญหาและตามด้วยเชิงปริมาณอีก 1 ครั้งและเชิงคุณภาพอีก 1 ครั้งทำให้ได้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา ผลการวิจัยที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการเข้าใจและแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประเภทและสาเหตุของความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน
2. เพื่อระบุผู้ประเมินแต่ละคนว่าคนใดมีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน แบบกดคะแนน หรือไม่มีความคลาดเคลื่อนทั้งสองอย่างด้วยวิธีการของ Guilford
3. เพื่อจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนนและกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกดคะแนน ด้วยปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน

4. เพื่อศึกษาหาแนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนของผู้ประเมิน

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ความคลาดเคลื่อนจากการประเมิน (Rating errors) Guilford (1954) ได้อธิบาย ความคลาดเคลื่อนจากการประเมิน 6 ประเภท ดังนี้ 1.แบบปล่อยคะแนน (Leniency error) 2. แบบแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central tendency error) 3.แบบเฮโล (Halo error) 4.แบบใช้ตรรกผิด (Logical error) 5. แบบความใกล้เคียง (Proximity error) และ 6. แบบขัดแย้ง (Contrast error) โดยแบบปล่อยคะแนน (Leniency error) เกิดจากผู้ประเมินให้คุณค่าผู้ได้รับการประเมินต่ำเกินไปจริง อาจเรียกว่า ปล่อยคะแนนเชิงบวก (Positive Leniency error) ปล่อยคะแนนเชิงลบ/แบบกดคะแนน (Negative Leniency error) เกิดจากผู้ประเมินให้คุณค่าผู้ได้รับการประเมินต่ำเกินไปจริง (Guilford, 1954 อ้างถึงใน สุภาณี, 2544) Guilford (1954) อธิบายอีกว่าปล่อยคะแนนเชิงบวก เกิดจากการประเมินของผู้ประเมินให้คะแนนอย่างง่าย ๆ (Easy rater) แบบกดคะแนน (Negative Leniency error) เกิดจากการประเมินของผู้ประเมินที่เหนียวคะแนน (Hard rater) Selltitz, Jahoda, Deutsch and Cook (1959) ได้เรียกความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนเชิงลบ (Negative leniency error) ว่าเป็นความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน (Severity error) ส่วนสาเหตุความคลาดเคลื่อนการปล่อยและกดคะแนน เช่น ผู้ประเมินไม่มีความมั่นใจต่อกระบวนการประเมิน ว่าอะไรจะเกิดขึ้นหลังจากการประเมิน ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหา

จึงประเมินด้วยการให้คะแนนเพื่อ (Miner, 1992) ผู้ประเมินบางท่านพยายามทำให้ผู้อื่นเชื่อว่าเขาเป็นผู้ใจดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงทำให้มีการประเมินแบบปล่อยคะแนน ผู้ประเมินคนอื่นๆ บางคนมีแนวคิดตรงกันข้ามเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงประเมินแบบกดคะแนน (Rao, 1984) ผู้ประเมินมีมาตรฐานผลการปฏิบัติงานต่ำจึงปล่อยคะแนน ผู้ประเมินมีมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสูง จึงกดคะแนน (Berry, 1998) ท้ายสุด Saal and Knight (1988 cited in Murphy and Cleveland, 1995) อธิบายสาเหตุของความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยและกดคะแนน เช่นเกิดจาก 1) ความต้องการเป็นที่ชอบพอ 2) ความไม่เต็มใจที่จะต้องแจ้งผลการประเมินทางลบ และ 3) มีมาตรฐานผลการปฏิบัติงานสูงหรือต่ำจนผิดปกติ

การกะประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Error estimation) Guilford (1954 อ้างถึงใน บวร, 2541) ได้อธิบายการวิเคราะห์และกะประมาณค่าความคลาดเคลื่อน 3 ประเภท คือ แบบปล่อยคะแนน แบบเฮโลและแบบขัดแย้ง เหตุผลเพราะความคลาดเคลื่อนทั้งสามประเภทเกิดขึ้นโดยเป็นไปได้ในลักษณะให้คะแนนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง โดยวิเคราะห์และกะประมาณตามโมเดลของเขาด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินต้องประกอบด้วยผู้ประเมิน (Raters) และผู้ได้รับการประเมินหลายๆ คน (Ratees) ทำการประเมินข้อมูลหลายๆ กลุ่มคุณลักษณะ (Traits) ซึ่งแหล่งความแปรปรวนแต่ละแหล่งคือ ผู้ประเมิน (Raters) ผู้ได้รับการประเมิน (Ratees) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน (Raters x Ratees) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและคุณลักษณะ

(Raters x Traits) สามารถพิจารณาได้ดังนี้ แบบปล่อยคะแนน ตรวจสอบได้ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน เมื่ออิทธิพลหลักของผู้ประเมิน (Rater main effect) มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินมีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน แบบเฮโล ตรวจสอบได้ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน เมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน (Raters x Ratees) มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินมีความคลาดเคลื่อนแบบเฮโล และแบบขัดแย้ง ตรวจสอบได้ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน เมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและคุณลักษณะ (Raters x Traits) มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินมีความคลาดเคลื่อนแบบขัดแย้ง

Gilford (1954, อ้างถึงใน สุภาณี, 2544) ได้อธิบายถึงการประมาณค่าคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนเชิงบวกและเชิงลบหรืออคติคะแนน โดยหาค่าอิทธิพลหลักผู้ประเมิน (Rater main effect) ก่อน หลังจากนั้น มีขั้นตอนดำเนินการต่อไปนี้ 1) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการประเมินแต่ละคุณลักษณะจนครบทุกคุณลักษณะจากการประเมินผู้ได้รับการประเมินแต่ละคน (Ratee) 2) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคน (Rater) ที่ประเมินผู้ได้รับการประเมิน (Ratee) จะได้ค่า Mean all ratees 3) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการประเมินของผู้ได้รับการประเมินแต่ละคน (Ratee) จะได้ค่า Mean all raters 4) หาค่าเฉลี่ยรวม (Grand mean) จากค่า Mean all ratees และ Mean all raters 5) หาค่าความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยและอคติคะแนนโดยนำค่า Mean all ratees ของผู้ได้รับการประเมินแต่ละ

คนลบด้วยค่าเฉลี่ยรวม หรือ Mean all ratees-Grand mean จะได้ค่าความคลาดเคลื่อนซึ่งค่าที่ได้จะแปลความหมายดังนี้ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ได้รับเท่ากับ 0 หมายความว่าไม่มีความคลาดเคลื่อน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ได้รับมากกว่า 0 หมายความว่ามีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน (Positive leniency error) และค่าความคลาดเคลื่อนที่ได้รับน้อยกว่า 0 หมายความว่ามีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนเชิงลบ/อคติคะแนน (Negative leniency error)

2. ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมินและความคลาดเคลื่อน Smith, Kendall and Hulin (1969) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานออกเป็น 5 ด้าน คือ งาน (Work itself) ค่าตอบแทน (Pay) โอกาสความก้าวหน้า (Promotion opportunities) การบังคับบัญชา (Supervision) และเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) และ Kinicki, Schriesheim, McKee-Ryan and Carson (2002) ได้วิจัยโดยยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ขององค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน 5 ด้านดังกล่าว Ellingson, Gruys and Sackett (1998); Judge, Thoreson, Bono, and Patton (2001) พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ Petty, McGee and Cavender (1984) จากการวิเคราะห์ถ้อยความงานวิจัยในกลุ่มตัวอย่างในระดับวิชาชีพ หัวหน้างานและผู้จัดการ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์โดยเฉลี่ย (Average correlation) เท่ากับ .31 กับผลการปฏิบัติงาน Hagedoorn, Van Yperen, Van de Vliert and Buunk (1999) พบว่าความพึงพอใจกับงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการละเลยอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่า r เท่ากับ -0.27 และ Petty and Bruning (1980) พบว่ากลุ่มที่มีความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานต่ำ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มที่มีความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานสูง ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นการวิจัยความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน การละเลย และความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ใช่หัวหน้างานหรือผู้ประเมิน จากการสืบค้นไม่พบงานวิจัยความพึงพอใจในงานของผู้ประเมินกับความคลาดเคลื่อน อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ที่ผู้ประเมินอาจจะเหมือนกับพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน และจะมีความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานต่ำ ส่วนผู้ประเมินอาจจะประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนต่ำด้วย

3. ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินและความคลาดเคลื่อน Feldman (1981) เห็นว่ากระบวนการการรู้คิด (Cognitive process) ถูกนำมาใช้ในการประเมิน โดยการประเมิน เป็นการทับทิมขึ้น (Culmination) จากการสังเกต (Observation) การเข้ารหัส (Encoding) การเก็บ (Storage) และการค้นหา (Retrieval) และ Cooper (1981) เห็นว่าผู้ประเมินที่คุ้นเคยจะสามารถรวบรวมข้อมูล (Accumulate) ของผู้ได้รับการประเมินได้มากกว่า และนำไปใช้ในการประเมินได้ถูกต้องมากกว่า (More accurate ratings) งานวิจัยพบว่า ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินเกี่ยวข้องกับการประเมินที่ถูกต้อง เช่น Scotter, Moustafa, Burnett and Michael (2007) พบว่าผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคยกับผู้ได้รับการประเมิน (Ratings made by acquainted raters) ประเมินได้ถูกต้อง (Accurate) มากกว่า

ผู้ประเมินที่ไม่มีความคุ้นเคยกับผู้ได้รับการประเมิน (Unacquainted raters) และ Kingstrom and Mainstone (1985) พบว่า ความคุ้นเคยในงาน (Work acquaintance) และความคุ้นเคยส่วนบุคคล (Personal acquaintance) ระหว่างพนักงานขายกับหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตการขาย (Sales productivity) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยมีค่า r เท่ากับ .22 และ .14 ตามลำดับ แต่มีงานวิจัยที่พบว่าความคุ้นเคยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อน เช่น Ferguson (1949) พบว่า การเพิ่มขึ้นของระดับความคุ้นเคยมีแนวโน้มมีความคลาดเคลื่อนการปล่อยคะแนนเพิ่มขึ้น และ Sundvik and Lindeman (1998) พบว่าหัวหน้างานและพนักงานขายซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 105 คู่ มีความคุ้นเคยกันน้อย 33 คู่และคุ้นเคยกันมาก 72 คู่ ในกลุ่มที่คุ้นเคยกันมาก หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากผลงานการขายที่ให้คะแนนจากยอดขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหัวหน้างานประเมินสูงกว่า แต่ในกลุ่มที่คุ้นเคยกันน้อย หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากผลงานการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหัวหน้างานประเมินต่ำกว่า Duarte, Goodson and Klich (1993) พบว่าพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและหัวหน้างานสูงและมีผลงานต่ำ (Poorly performing high LMX employees) จะได้รับการประเมินให้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance) ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานจริง (Actual performance) แต่พนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและหัวหน้างานต่ำจะได้รับการประเมินสอดคล้อง (Consistent with) กับผลการปฏิบัติงานจริง

4. ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินและความลาดเคลื่อน Wayne and Liden (1995) พบว่าการรับรู้ความคล้ายคลึงกับผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า (Perceived similarity to subordinates) สามารถทำนายการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ Wexley, Alexander, Greenawalt and Couch (1980) ศึกษาผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จับคู่กันทั้งหมด 194 คู่ พบว่า ความสอดคล้องของระหว่างรายละเอียดที่ผู้จัดการอธิบายผู้ใต้บังคับบัญชาและรายละเอียดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายตนเองมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประเมินโดยผู้จัดการ และ Sengar (1971) พบว่าผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินมีความสามารถระดับสูง มีความคล้ายคลึงกันมากกว่าผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินมีความสามารถระดับต่ำ Pulakos and Wexley (1983) พบว่า ผู้จัดการที่รับรู้ความคล้ายคลึงกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากผู้จัดการที่รับรู้ไม่คล้ายคลึงกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ Miles (1964) พบว่าผู้จัดการที่ได้รับการประเมินผลมีศักยภาพระดับสูงจะมีความคล้ายคลึงกับผู้บริหารที่เป็นผู้ประเมินมากกว่าผู้จัดการที่ได้รับการประเมินมีศักยภาพระดับต่ำ งานวิจัยเกี่ยวกับความคล้ายคลึงของปัจจัยส่วนบุคคล เช่น Tsui and O'Reilly (1989) พบว่าความคล้ายคลึงทางเพศระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา Judge and Ferris (1993) พบว่าความคล้ายคลึงระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาทางประชากรคือ อายุและอายุงานส่งผลทางบวกต่อความชอบของหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับ

บัญชาและความชอบของหัวหน้าส่งผลทางบวกต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน Zalesny and Kirsch (1989) พบว่าความคล้ายคลึงทางการศึกษาระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisor-subordinate educational similarity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Turban and Jones (1988) พบว่าความคล้ายคลึงกันระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ประเภท คือ ความคล้ายคลึงที่ได้รับรู้ (Perceived similarity) ความสอดคล้องของการรับรู้ (Perceptual congruence) และความคล้ายคลึงจริง (Actual similarity) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินและความลาดเคลื่อน ความชอบระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Wayne and Ferris, 1990); (Varma, Denisi and Peters, 1996) มีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Little effect on performance ratings) (Borman, White and Dorsey, 1995) มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Xu, 2001) สามารถทำนายการประเมินศักยภาพได้ (proficiency rating) (Bates, 2002) ความชอบเกี่ยวข้องกับความลาดเคลื่อน เช่น Cardy and Dobbins (1986) และ Dobbins and Russell (1986) พบว่าในการประเมินผลที่ครูจะต้องประเมินนักเรียน ความชอบของครูที่มีต่อนักเรียนทำให้ลดความถูกต้องในการประเมินลง Tsui and Barry (1986) พบว่าการประเมินโดยผู้ประเมินที่มีความชอบผู้ได้รับการประเมิน (Positive affect toward ratees) ผู้ประเมินดังกล่าวเป็นผู้ปล่อย

คะแนนในทางตรงกันข้ามการประเมินโดยผู้ประเมินที่มีความไม่ชอบผู้ได้รับการประเมิน (Negative affect toward ratees) ผู้ประเมินดังกล่าวเป็นผู้กดคะแนน และ Lefkowitz (2000) พบว่าความชอบของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้คะแนนสูงกว่า (Higher performance rating) และอื่นๆ เช่น มีความคลาดเคลื่อนแบบเฮลิโกล ความถูกต้องลดลง (Reduced accuracy) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีขึ้น (A better interpersonal relationships) และไม่มีแนวโน้มที่จะลงโทษผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ (Disinclination to punish poor performance)

วิธีการดำเนินการวิจัย การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภทและสาเหตุของความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน

1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 4 คน ซึ่งเป็นหัวหน้างานซึ่งมีประสบการณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 4 คนซึ่งเป็นพนักงานซึ่งมีประสบการณ์ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 4 คน

1.3 เครื่องมือในการวิจัย คือ แนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guideline)

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้นำคำถามที่ใช้ในแนวทางการสัมภาษณ์เข้าไปเก็บ

รวบรวมข้อมูลในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้า และการประปา จำนวน 4 องค์กร ประกอบด้วย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง การประปาภูมิภาค และการประปานครหลวงจนครบ 12 คน

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาความคลาดเคลื่อนต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและตามด้วยการวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งจะทราบว่าผู้ประเมินคนใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนและกดคะแนน ดังนั้นการวิจัยในระยะที่ 2 จึงเป็นการยืนยันการมีปัญหาคความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การวิจัยในระยะที่ 2 ยังทำให้ทราบว่าปัจจัยใดที่สามารถจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนนและกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกดคะแนน การวิจัยในระยะที่ 2 จึงช่วยเสริมให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนมากขึ้นอีกด้วย

2. ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 วัตถุประสงค์เพื่อระบุหัวหน้างานในฐานะผู้ประเมินแต่ละคนว่าคนใดมีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน แบบกดคะแนน หรือไม่มี ความคลาดเคลื่อนทั้งสองอย่างด้วยวิธีการของ Guilford และเพื่อจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบปล่อยคะแนนและกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกตคะแนน ด้วยปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน

2.2 ประชากรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือผู้ประเมิน (Rater) คือหัวหน้างานปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ จำนวน 4 แห่ง คือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง การประปานครหลวง และการประปาภูมิภาค และกลุ่มที่ 2 คือ ผู้ได้รับการประเมิน (Ratee) ซึ่งปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ จำนวน 4 แห่งดังกล่าว

2.3 กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) โดยจะเลือกตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ 4 แห่งโดยให้โควตาแหล่งละ 20 คน รวม 80 คนเป็นผู้ประเมิน และเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทเดียวกันกับหัวหน้างาน บริษัทละ 1 คน รวมเป็น 4 คน โดยพิจารณาจากความสมัครใจเพื่อเป็นผู้ได้รับการประเมิน

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1.แบบสอบถามมี 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน มีทั้งหมด 15 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อความ มาตรวัดเป็นมาตรแบบมาตราประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน มีทั้งหมด 6 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อความ มาตรวัดเป็นมาตรแบบมาตราประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตอนที่ 4 แบบสอบถาม

ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน มีทั้งหมด 20 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อความ มาตรวัดมีลักษณะเลือกตอบว่าคล้ายคลึง หรือไม่คล้ายคลึง ตอนที่ 5 แบบสอบถามความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน มีทั้งหมด 4 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อความ มาตรวัดเป็นมาตรแบบมาตราประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตอนที่ 6 แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีทั้งหมด 10 ข้อ เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก (Graphic Rating Scale) นอกจากนี้ยังมีข้อมูลของผู้ที่ได้รับการประเมิน 4 คน ประกอบด้วยภาพของผู้ได้รับการประเมิน คำบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ประเมินอ่านและใช้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 ถึงตอนที่ 6

2.5 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน และความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน

2.6 คุณภาพเครื่องมือการวิจัย มีตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 7 คนประเมิน ถ้าเห็นว่าข้อความสำคัญให้คะแนนเท่ากับ 1 ไม่สำคัญให้คะแนนเท่ากับ 0 เพื่อนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity ratio) ตามสูตรของ Lawshe (1975) ซึ่งกำหนดว่าถ้ามีผู้ประเมิน 7 คน อัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาต่ำสุดต้องเท่ากับ .99 ผู้วิจัยตัดข้อความที่มีค่าไม่ได้

ตามเกณฑ์ทั้งหมด 5 ข้อซึ่งอยู่ในตอนความพึงพอใจในงานของผู้ประเมินออก และพิจารณาค่าอำนาจจำแนกด้วยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งค่าดังกล่าวถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับ ชไมพร (2555) กล่าวว่า เกณฑ์การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ใช้ได้จะยึดหลักว่า ข้อคำถามที่ดีจะต้องมีค่าอำนาจจำแนกเป็นบวก และมีค่าตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป และยิ่งค่าอำนาจจำแนก

ในข้อคำถามมีค่ามากก็แสดงว่าข้อคำถามนั้นยังดี และความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา แต่ผู้วิจัยไม่ได้หาคุณภาพของเครื่องมือของแบบสอบถามความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน เนื่องจากการสอบถามข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอยู่แล้วโดยคล้ายคลึง ให้คะแนน = 1 และไม่คล้ายคลึง ให้คะแนน = 0 และค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
ความพึงพอใจในงานผู้ประเมินโดยรวม	.233-.648	.863
-ด้านงาน	.465-.608	.901
-ด้านค่าตอบแทน	.526-.585	.931
-ด้านโอกาสก้าวหน้า	.490-.621	.750
-ด้านการบังคับบัญชา	.538-.648	.902
-ด้านเพื่อนร่วมงาน	.233-.503	.735
ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินโดยรวม	.712-.890	.945
ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินโดยรวม	—	—
ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินโดยรวม	.625-.883	.895
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม	.515-.830	.915

2.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้หัวหน้างานซึ่งอยู่ในฐานะผู้ประเมิน 80 คน คนละ 4 ชุด แต่ละชุดเพื่อประเมินผู้ได้รับการประเมินแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้ประเมิน 80 คนและผู้ได้รับการประเมิน 4 คน

2.8 วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) และ Grand mean เพื่อกะประมาณค่าความคลาด

เคลื่อนตามวิธีการของ Guilford และวิเคราะห์จำแนกประเภท (Discriminant Analysis)

การวิจัยในระยะที่ 1 และ 2 ทำให้ได้ทราบปัญหาความคลาดเคลื่อนต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยจะเลือกปัญหาความคลาดเคลื่อนดังกล่าวที่เกิดขึ้น 1 ปัญหาเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยในระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อขยายความรู้เกี่ยวกับปัญหาความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ในแง่ของแนวทางการแก้ไขปัญหา ความคลาดเคลื่อนที่เลือกไว้

3. ระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนของผู้ประเมิน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 26 คน ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างพิจารณา จากวุฒิ การศึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวัดและประเมินผล หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีประสบการณ์ในการสอนในรายวิชาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับประเมินผลการปฏิบัติงานหรือทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดและประเมินผลอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป

3.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือ แนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนของผู้ประเมิน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างและนำแบบสอบถามปลายเปิดไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 เป็นการรวบรวมแนวทางแก้ไขปัญหการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 2 เป็นการประเมินความคิดเห็น (Evaluation of ideas) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยนำแนวทางที่ได้จากรอบที่ 1 มาใส่และกำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 26

คนประเมินความจำเป็น สาเหตุที่เลือกผู้เชี่ยวชาญ 26 คนเพราะ MacMillian (1971 อ้างถึงในเกษมบุญอ่อน, 2522) พบว่าผู้เชี่ยวชาญที่มีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมีเพียง .02 และมีลักษณะคงที่ รอบที่ 3 เป็นการประเมินซ้ำ (Re – evaluation of ideas) นำแบบสอบถามเหมือนกับแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 แต่มีค่าสถิติคือ ค่ามัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) และลักษณะสัญญาณแสดงคำตอบในแต่ละข้อความของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 26 คน ที่เคยตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ตอบ

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และค่าเฉลี่ย (Mean) และผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินฉันทามติ โดยใช้ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 และพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 ตามที่คัสดีช่าย (2543) ได้อธิบายไว้

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 ประเภท คือ การปล่อยคะแนน (Leniency error) การกดคะแนน (Severity error) และการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้ประเมิน (Recency error) และพบสาเหตุของความคลาดเคลื่อนแบบปล่อย กดคะแนน รวมถึงการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้ประเมิน (Recency error) จำนวน 15, 6 และ 1 สาเหตุตามลำดับ

สาเหตุของการปล่อยคะแนน คือ 1) เลือกประเมินกับงานที่สามารถทำสำเร็จได้ง่าย 2) กลัว

ว่าจะเกิดปัญหาความขัดแย้งกับผู้ได้รับการประเมิน 3) ต้องใช้วิจารณ์ฐานในการประเมิน 4) ต้องการให้ผลการประเมินสู่กับผู้ได้รับการประเมินในหน่วยงานอื่นได้ 5) ยึดถือความสะดวก 6) ต้องการหลีกเลี่ยงการชี้แจง 7) ความชอบของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน 8) ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน 9) ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน 10) ต้องการใช้งบเงินให้หมด 11) ทำตามผู้บังคับบัญชากำหนด 12) ใช้ระบบการหมุนเวียน 13) มาตรฐานต่ำของผู้ประเมิน 14) อารมณ์ดีขณะประเมิน และ 15) วัฒนธรรมขององค์การที่ยึดถือความเป็นญาติ

คำให้สัมภาษณ์สาเหตุของการปล่อยคะแนนเพราะความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน

“แบบว่าความคุ้นเคยอย่างเนี่ยอะคะ ก็คิดว่ามันส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ประเมินนะคะว่า คือในการให้คะแนนอาจจะแบบเอียงไปทางเหมือนคนที่เรารู้จัก”

คำให้สัมภาษณ์สาเหตุของการปล่อยคะแนนเพราะความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน

“ความเหมือนหรือความคล้ายคลึง เช่น รุ่นพี่รุ่นน้องจบจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน มีส่วนทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนในลักษณะเป็นคุณ ... พื้นเพที่มาจากพื้นฐานเดียวกัน จบจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน มีผลทั้งนั้น”

คำให้สัมภาษณ์สาเหตุของการปล่อยคะแนนเพราะความชอบของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน

“แต่ถ้ามีความพึงพอใจ ถูกใจผู้บังคับบัญชา แต่ทำงานดูพื้นที่ๆ ตามมาตรฐานทั่วไปไม่โดดเด่น

แต่ผลการประเมินออกมาอยู่ในเกณฑ์ดี อาจจะเป็นความชอบ เป็นความรู้สึกส่วนบุคคลเอามาใช้ในการประเมิน”

สาเหตุของการกดคะแนน คือ 1) ความไม่ชอบของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน 2) วงเงินที่องค์กรจัดสรรมาให้ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจริง 3) ความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน 4) การเลือกตัวชี้วัดยาก 5) อารมณ์ไม่ดีขณะประเมิน และ 6) การไม่ให้ความสำคัญกับการประเมิน

คำให้สัมภาษณ์สาเหตุของสาเหตุของการกดคะแนนเพราะวงเงินที่องค์กรจัดสรรมาให้ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจริง

“ของเราจะเป็นคะแนนแล้วก็เปอร์เซ็นต์ การขึ้นต้องสัมพันธ์กับคะแนนเพราะเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ คะแนนแต่ละช่วงเราต้องกำหนดไว้เลย ฟิกไว้เลย 55-60 คุณจะต้องได้ 4.1 – 5 เพราะฉะนั้น การให้คะแนนมันต้องสัมพันธ์กับวงเงินที่จะขึ้น ที่นี้พอเราเงินไม่พอ ทุกคนทำงานดีหมดเลย สมมุติเราให้คะแนนน้อง 90 หมดเลย น้องทำงาน น้องคนทำงานดี ให้ 90 ทุกคน แต่วงเงินที่เราจะเริ่ม สตาร์ทให้ 90 มันก็ 8.1 (เปอร์เซ็นต์) มันก็เกิน เพราะฉะนั้น ในเมื่อทุกคนก็ไม่มีสิทธิ์ได้ มันก็ต้องมีการลดหลั่น เพราะฉะนั้นเราก็ต้องมากดคะแนนตรงนี้ลงไป เพราะถ้าเราไม่กดคะแนน มันก็ไม่สัมพันธ์กับค่าเงิน ใช้ผลงานเขาอะ ได้ 80 คะแนน 90 คะแนน แต่เงินมันไม่พอ ก็ต้องกดลดเหลือ 65 70 อะไรอย่างนี้อะคะ อันนี้คือการลด กดคะแนน”

สาเหตุของการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้ประเมิน คือ การขาดการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำให้สัมภาษณ์สาเหตุของการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้ประเมินเพราะการขาดการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

“รอบการประเมิน 6 เดือน การทำคะแนนประเมินมาทำตอนท้ายๆ เช่น รอบ 1 ม.ค. – 30 มิ.ย. และ 1 ก.ค. – 31 ธ.ค. หัวหน้าประเมินประมาณ 30 มิ.ย. ส่งคะแนนภายในไม่เกินสิ้นเดือน ก.ค. สิ่งที่ประเมินไม่มีเก็บสถิติไว้ช่วงแรก เขาจะมองแค่ระยะที่ผ่านมาไม่นาน เท่าที่นึกได้ ประมาณปลาย พ.ค., มิ.ย. ที่ผ่านมามาสดๆ ร้อนๆ ซึ่งไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จริงๆ ต้องเก็บคดาตั้งแต่ต้น ซึ่งต้องบันทึกไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละคนว่าทำหรือไม่ ซึ่งโดยปกติควรต้องทำ เพื่อประเมินและไว้อ้างอิงตอนที่หัวหน้าต้องการชี้แจงว่าผลการประเมินเป็นเช่นนั้น ถ้าไม่ทำก็ไม่มี ประเด็นปัญหา”

2. ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า 1) ค่าอิทธิพลหลักผู้ประเมิน (Rater main effect) มีค่า $F = 27.305$ และมีค่า $Sig. = .000$ แสดงว่าผู้ประเมินมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมินหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้ประเมินได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมินโดยรวมหรือค่าเฉลี่ยรวม (Grand mean) พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.74 โดยผู้ประเมินจำนวน 80 คน มีผู้ประเมินจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 53.75 ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมินมากกว่าค่าเฉลี่ยรวมซึ่งแสดงว่าเป็นกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อย

คะแนน และมีผู้ประเมินจำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 46.25 ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการประเมินน้อยกว่าค่าเฉลี่ยรวมซึ่งแสดงว่าเป็นกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกตคะแนน 2) การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์การจำแนกประเภท มีการทดสอบ One-sample Kolmogorov-Smirnov Test ตัวแปรอิสระความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินของกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนมีค่า $sig.$ เท่ากับ .436 .933 .741 และ .266 ตามลำดับและแบบกตคะแนนมีค่า $sig.$ เท่ากับ .494 .214 .789 และ .333 ตามลำดับ ค่า $Sig.$ มีค่ามากกว่า .05 หมายความว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีการแจกแจงปกติ มีค่าความทน (Tolerance) เท่ากับ .933 .930 .907 และ .922 ตามลำดับ และมีค่าอัตราความแปรปรวนเพื่อ (Variance Inflation Ratio) เท่ากับ 1.072 1.076 1.103 และ 1.085 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) เพราะความทนมีค่า > 0.19 และ อัตราความแปรปรวนเพื่อมีค่า < 5.33 ตามเกณฑ์ที่นัยลักษณ์ (2553) กำหนดไว้ นอกจากนี้ค่าของ Box's M มีค่าเท่ากับ 11.438 โดยมีค่า $Sig.$ เท่ากับ .373 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 แสดงว่าค่าเมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม (Variance-covariance matrix) ของตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยของกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบทั้งหมดเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์การจำแนกประเภท

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน และกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกตคะแนน (n=80)

ตัวแปร	กลุ่มที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน		กลุ่มที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกตคะแนน	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
ความพึงพอใจในงาน	3.856	0.410	3.503	0.349
ความคุ้นเคย	0.544	0.525	0.500	0.363
ความคล้อยคลึง	0.354	0.073	0.352	0.085
ความชอบ	2.857	0.452	2.572	0.531

พบว่า กลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนมีความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคย คล้ายคลึงกับผู้ได้รับการ

ประเมินและความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินมากกว่ากลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกตคะแนน

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสามารถในการแบ่งกลุ่มตัวแปร

Discriminant Function	Eigen Value	Relative Percentage	Canonical Correlation	Wilks' Lambda	Chi-Sq.	Df.	Sig.
1	.296	100.0	.478	.772	19.710	4	.001

พบว่า ค่า Chi-Sq.= 19.710 และ ค่า Sig. = .001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระทุกตัวของตัวอย่างกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนและความคลาดเคลื่อนในการประเมินแบบกตคะแนน ทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน แสดงว่าสมการจำแนกมีความสามารถในการแบ่งกลุ่มตัวแปรได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่า

Canonical Correlation ซึ่งเป็นค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการจำแนกกลุ่ม พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.478 แสดงให้เห็นว่า สมการจำแนกดังกล่าวมีอำนาจในการจำแนกไม่สูงนัก ซึ่งสอดคล้องกับค่า Wilks' Lambda มีค่าเท่ากับ 0.772 ซึ่งมีค่าสูง แสดงว่า สมการจำแนกดังกล่าวมีอำนาจในการแบ่งกลุ่มไม่มากนักเช่นกัน

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมิน การปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน และกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินการปฏิบัติงานแบบกดคะแนน (n=80)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก ในรูปคะแนนดิบ	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Constant	-10.205	-
ความพึงพอใจในงาน	2.187	0.839
ความคุ้นเคย	0.039	0.018
ความคล้ายคลึง	-2.365	-0.188
ความชอบ	1.080	0.530

จากค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่ม (Canonical Discriminant Function Coefficients) ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน เขียนสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้
สมการจำแนกในรูปคะแนนดิบ คือ

$$D' = -10.205 + 2.187 (\text{ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน}) + 0.039 (\text{ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน}) - 2.365 (\text{ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน}) + 1.080 (\text{ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน})$$

ตารางที่ 5 ผลการจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนและกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน

กลุ่ม	จำนวน	กลุ่มที่ได้รับการพยากรณ์	
		กลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน	กลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน
กลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน	43	33 (76.74%)	10 (23.26%)
กลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน	37	11 (29.72%)	26 (70.28%)

สมการจำแนกในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z'_D = 0.839 Z_{\text{(ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน)}} + 0.018 Z_{\text{(ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน)}} - 0.188 Z_{\text{(ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน)}} + 0.530 Z_{\text{(ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน)}}$$

จากสมการการจำแนกกลุ่ม ตัวแปรที่ให้ค่าน้ำหนักในการจำแนกสูงสุดหรือตัวแปรที่มีความสำคัญในการแบ่งกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน และความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน ตามลำดับ

จากการนำผลการวิเคราะห์มาสร้างสมการจำแนกกลุ่ม และเมื่อนำสมการจำแนกกลุ่มดังกล่าวมาพยากรณ์ผู้ประเมินทั้งหมด 80 คนว่าอยู่กลุ่มใด พบว่า จากผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน 43 คน พยากรณ์ถูกต้อง 33 คน คิดเป็นร้อยละ 76.74 พยากรณ์ผิด 10 คน คิดเป็นร้อยละ 23.26 และจากผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน 37 คน พยากรณ์ถูกต้อง 26 คน คิดเป็นร้อยละ 70.28 พยากรณ์ผิด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 29.72 สมการจำแนกประเภทสามารถจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนและกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนนได้ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ $((33+26) \times 100) \div 80 = 73.75$ และพยากรณ์ผิด คิดเป็นร้อยละ $((10+11) \times 100) \div 80 = 26.25$

5.3 ผลการวิจัยระยะที่ 3 พบว่าแนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหาคความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติแบบปล่อยคะแนนของผู้ประเมิน จากการประเมินรอบที่ 3 ทั้งหมด 61 แนวทางที่ได้รับฉันทามติ เป็นแนวทางที่มีระดับความจำเป็นมากที่สุด จำนวน 49 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 80.33 ระดับมาก จำนวน 11 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 18.33 ระดับปานกลาง จำนวน 1 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 1.64 ไม่พบแนวทางที่มีระดับความจำเป็นน้อยและน้อยที่สุด และถ้าแยกด้านตามแนวทางที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่จะต้องดำเนินการแก้ไข คือ ผู้ประเมิน 17 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 27.87 หัวหน้าของผู้ประเมิน 18 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 29.51 องค์กร 19 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 31.15 และผู้ได้รับการประเมิน 8 แนวทาง คิดเป็นร้อยละ 11.47 หากพิจารณาแต่ละด้านดังกล่าว แนวทางที่ได้รับฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ

ประเมินโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้

- ในด้านผู้ประเมินต้องมีความเป็นธรรม พิจารณาผลงานที่ดำเนินการจริง ไม่นำความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อผู้ประเมินมาใช้ ($\bar{X} = 4.85$)
- ในด้านหัวหน้าผู้ประเมินต้องสื่อสารให้ผู้ประเมินประเมินอย่างเป็นธรรม ไม่มีความลำเอียง และตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.69$)
- ในด้านองค์กรต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.73$) เท่ากับอีกแนวทางหนึ่งคือ องค์กรต้องสื่อสารทำความเข้าใจให้กับพนักงานทุกระดับรับรู้ถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริง ($\bar{X} = 4.73$)
- ในด้านผู้ได้รับการประเมิน ผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินต้องพูดคุยสื่อสาร แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบของการประเมิน ($\bar{X} = 4.69$)

การอภิปรายผล

การวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า มีความคลาดเคลื่อนของผู้ประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียง 3 ประเภท คือ การปล่อยคะแนน การกดคะแนน และการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้การประเมินจัดเป็นความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นในองค์การที่ศึกษา ไม่ปรากฏว่ามีความคลาดเคลื่อนอื่น ได้แก่ ฮาโล (Halo error) การประเมินค่ากลาง (Central Tendency error) การเกิดความคลาดเคลื่อนจะมีผลกระทบเมื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรือนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น เลื่อนตำแหน่ง หรือขึ้นเงิน

เดือน สอดคล้องกับความคิดเห็นว่าการประเมินยังมีความคลาดเคลื่อนในการประเมิน (Rating errors) (Guerro-Lopez, 2009) การวิจัยครั้งนี้ยังพบสาเหตุของความคลาดเคลื่อน 15, 6 และ 1 สาเหตุของการปล่อยคะแนน การกดคะแนน และการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้การประเมิน

ในกรณีของสาเหตุของความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสาเหตุของความคลาดเคลื่อนปล่อยคะแนน เช่น มีสาเหตุจากความไม่ชอบ ความขัดแย้งกัน เลือกตัวชี้วัดยาก อารมณ์ของผู้ประเมินที่ไม่พร้อม ขณะที่สาเหตุของการประเมินที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉพาะช่วงใกล้การประเมินเกิดจากการขาดการจดบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อประเมินจึงต้องอาศัยการจำ โดยทั่วไปจะจำได้ไม่หมด จำได้เฉพาะช่วงใกล้ประเมินเท่านั้น จึงน่าจะมีความเข้มงวดให้ผู้ประเมินจดบันทึกอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งเพื่อนำมาใช้ประเมินจะทำให้ครอบคลุมผลการปฏิบัติงานตลอดเวลาปฏิบัติงานที่ใช้ประเมิน แต่อาจมีปัญหาดูตามอีกในกรณีที่บันทึกแล้วไม่นำมาใช้หรือนำมาใช้แค่บางส่วน จึงต้องกำกับทั้งการบันทึกและนำไปใช้

การปล่อยคะแนนมีจำนวนสาเหตุมากที่สุด ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่มีสาเหตุจำนวนมากก็จะป้องกันได้ยากมากเช่นกัน สาเหตุเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ระบุถึงปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อนในการประเมิน ปัจจัยดังกล่าว

คือ ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน (Ferguson, 1949); (Sundvik and Lindeman, 1998) ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน (Sengar, 1971; Miles, 1964; Pulakos and Wexley, 1983; Tsui and O'Reilly, 1989; Turban and Jones, 1988) และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน (Tsui and Barry, 1986; Lefkowitz, 2000; Cardy and Dobbins, 1986; Dobbins and Russell, 1986) สาเหตุอีกประการหนึ่งของการปล่อยคะแนนเพราะต้องมีการใช้วิจารณญาณในการประเมิน (Judgement) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกว่าควรให้ค่าคะแนนระดับใด แม้ว่าจะมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่ก็ต้องตีความ อาจจะเป็นช่องทางให้ผู้ประเมินมองหาข้อดีของผู้ได้รับการประเมินที่เขาชอบและเพิ่มคะแนนให้มากกว่าปกติที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Berry (1998); Schultz and Schultz (2002); Grote (2002) ที่เห็นว่า การประเมินที่ต้องใช้วิจารณญาณ (Judgement) จะก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน หรือสาเหตุอื่นๆ การปล่อยคะแนนคือ เกิดจากความกลัวของผู้ประเมินว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูญเสียพนักงานในแผนกอื่นๆ ไม่ได้กลัวว่าจะมีปัญหากับผู้ได้รับการประเมิน กลัวการชี้แจง ถ้ากดคะแนน อาจเป็นเพราะความขี้เกียจหรือยึดความสะดวกจึงเอาเกณฑ์เดิมมาใช้ทำให้บรรลุผลได้ง่าย ใช้การหมุนเวียนตามคิว แต่ที่น่าสนใจมากคือความชอบของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน ความคุ้นเคยกัน ความคล้ายคลึง และอารมณ์ที่กำลังมีความสุขหรืออาจมีความพอใจในงานมีผลต่อการปล่อยคะแนน เป็นไปได้ที่ผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินอาจคุ้นเคยได้รู้จักกันเช่น ตั้งแต่สมัย

เรียนปริญญาตรีและคล้ายกัน เพราะเรียนสาขาเดียวกัน และมหาวิทยาลัยเดียวกัน เคยไปอบรมสถานที่และเรื่องเดียวกัน หรือคุ้นเคย เพราะเคยประชุมกันบ่อยในที่ทำงาน ทั้งคู่อาจชอบพอกัน เพราะเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง เคยร่วมกิจกรรม ทานข้าว เที่ยวเตร่ เหตุการณ์ที่ทำให้คุ้นเคย ทำให้ชอบ อาจเกิดขึ้นนอกที่ทำงานหรือในที่ทำงานก็ได้ เหตุการณ์เหล่านี้ล้วนมีผลต่อความคลาดเคลื่อน ซึ่งทำให้นำไปสู่การวิจัยในระยะที่ 2 และได้ค้นพบว่ามี ความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบปล่อยคะแนนและกตคะแนน หัวหน้างานทุกคนมีคลาดเคลื่อนอย่างใดอย่างหนึ่งจากทั้งสองอย่าง และพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานของผู้ประเมิน ความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน และความชอบที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน สามารถจำแนกกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินแบบปล่อยคะแนน และกลุ่มผู้ประเมินที่มีความคลาดเคลื่อนในการประเมินแบบกตคะแนนได้ ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ผู้ประเมินขณะพอใจในงานจะตั้งใจทำงาน แต่ยามใดที่ไม่พอใจในงานอาจทำผิดพลาดคลาดเคลื่อนให้เกิดขึ้นได้

ส่วนในเรื่องความคุ้นเคยระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน แม้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ferguson (1949) ที่พบว่าการเพิ่มขึ้นของความคุ้นเคย มีแนวโน้มมีความคลาดเคลื่อนการปล่อยคะแนนเพิ่มขึ้นนั้น แต่ขัดแย้งกับแนวคิดของ Cooper (1981) ที่เห็นว่าผู้ประเมินที่คุ้นเคยจะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้ได้รับการประเมินได้มากกว่า และนำไปใช้ประเมินได้ถูกต้องมากกว่า Scotter, Moustafa, Burnett and Michael (2007)

พบว่าผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคยกับผู้ได้รับการประเมิน (Ratings made by acquainted raters) ประเมินได้ถูกต้อง (Accurate) มากกว่าผู้ประเมินที่ไม่มีความคุ้นเคยกับผู้ได้รับการประเมิน (Unacquainted raters) และ Kingstrom and Mainstone (1985) พบว่า ความคุ้นเคยในงาน (Work acquaintance) และความคุ้นเคยส่วนบุคคล (Personal acquaintance) ระหว่างพนักงานขายกับหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตการขาย (Sales productivity) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยมีค่า r เท่ากับ .22 และ .14 ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่ความคุ้นเคยในงานยิ่งคุ้นเคยมาก ผู้ประเมินน่าจะประเมินได้ถูกต้องมากขึ้น แต่ถ้ามีความคุ้นเคยส่วนบุคคล เช่น รู้จักครอบครัวของผู้ได้รับการประเมิน เคยพบกันกับผู้ได้รับการประเมิน บ่อยๆ ในร้านอาหาร เป็นต้น น่าจะส่งผลให้ผู้ประเมินมีจิตใจเอนเอียงที่จะเพิ่มคะแนนให้ผู้ได้รับการประเมิน ส่งผลให้เกิดการปล่อยคะแนน

จากสมการพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินมีค่าเป็นลบแสดงว่าผู้ประเมินให้คะแนนผลการปฏิบัติงานต่ำเมื่อผู้ได้รับการประเมินที่คล้ายคลึงกับตน แต่ถ้าไม่คล้ายคลึงกับตน หรือแตกต่างกับตนจะให้คะแนนสูง ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Sengar (1971) ที่พบว่าผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินผลมีความสามารถระดับสูงจะมีความคล้ายคลึงกันมากกว่าผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินมีความสามารถระดับต่ำ และ Miles (1964) พบว่าผู้จัดการที่ได้รับการประเมินผลมีศักยภาพระดับสูง จะมีความคล้ายคลึงกับผู้บริหารที่เป็นผู้ประเมินมากกว่า

ผู้จัดการที่ได้รับการประเมินมีศักยภาพระดับต่ำในการวิจัยครั้งนี้ มีความเป็นไปได้ที่ผู้ประเมินให้ความสำคัญกับผู้ที่แตกต่างกันจากตนเอง อาจเห็นผู้ที่คล้ายคลึงกับตนเป็นคนธรรมดา เมื่อต้องประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ที่แตกต่างกันจากตนเองจะให้คะแนนสูง ผู้ที่คล้ายคลึงกับตนจะได้คะแนนต่ำ

มีงานวิจัยที่พบว่า ความชอบของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ได้รับการประเมินมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Cardy and Dobbins, 1986 ; Borman, White and Dorsey, 1995 ; Lefkowitz, 2000) และพบว่าความชอบดังกล่าวมีผลต่อการปล่อยคะแนน (Tsui and Barry, 1986) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ แต่ยังไม่พบว่ามันักวิจัยท่านใด ได้แยกองค์ประกอบของความชอบของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ได้รับการประเมิน ซึ่งความชอบดังกล่าวอาจถูกแบ่งเป็นความชอบด้านรูปร่างหน้าตา ด้านนิสัย ด้านการกระทำโดยทั่วไป และความชอบด้านการทำงาน ซึ่งเมื่อนำตัวแปรและองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้วิจัยน่าจะทำให้ได้ความรู้เพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับความชอบ การวิจัยในระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้พยายามศึกษาเพื่อหาแนวทางที่ควรนำมาใช้แก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน ผู้เชี่ยวชาญประเมินแล้วพบว่าได้แนวทางสำหรับแก้ไขปัญหาคความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนถึง 61 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับฉันทามติ แนวทางการแก้ไขปัญหหรืออาจเรียกว่า “ทางออก” สำหรับการแก้ไขปัญหาคความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน ทางออกนั้นแบ่งเป็นด้านๆ เพื่อสะดวกต่อการทำความเข้าใจและนำไปใช้ คือ ด้านผู้ประเมิน หัวหน้าของ ผู้ประเมิน องค์กรและผู้ได้รับการประเมิน ในกรณีที่มีการปล่อยคะแนน ผู้ได้รับการประเมินจะเป็น

ผู้ได้รับประโยชน์และมีความเป็นไปได้ที่จะมีพฤติกรรมนิ่งเฉยไม่ดำเนินการใดๆ ได้ แต่ถ้าพิจารณาแนวทางที่ได้รับฉันทามติ จะเป็นแนวทางที่ผู้ได้รับการประเมินที่จะต้องร่วมกับผู้ประเมินดำเนินการ เช่น ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องพูดคุย สื่อสาร เมื่อมีแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบของการประเมินซึ่งจะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามแนวทางที่เหมาะสมควรเลือกคือ เลือกแนวทางเกี่ยวกับด้านองค์การ ผู้ประเมิน หัวหน้าผู้ประเมิน และผู้ได้รับการประเมินก่อน หลังจากนั้นเลือกแนวทางที่อยู่ในด้านนั้นๆ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดก่อนเพื่อนำไปสู่การปรับแก้ให้การประเมินครั้งต่อไปมีความถูกต้องโดยไม่มี ความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของรัฐบาลหกิจควรนำวิธีการกะประมาณค่าความคลาดเคลื่อนของ Guilford ไปใช้เพื่อพิจารณาว่าผู้ประเมินคนใดมีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน หลังจากนั้นควรนำแนวทางแก้ไขปัญหที่ได้รับฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ ไปใช้แก้ไขปัญหาคความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยคะแนน
2. ผู้บริหารรัฐบาลหกิจควรพิจารณาสาเหตุของปัญหาคความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปล่อยและกคะแนนจากการศึกษา และพิจารณาว่าองค์การมีสาเหตุดังกล่าวหรือไม่ และถ้าพบควรร่วมกันระหว่างผู้บริหารของ องค์กร ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลือกแนวทางแก้ไขเพื่อแก้ไขปัญหาคความคลาดเคลื่อน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงทดลองนำแนวทางการแก้ไขปัญหาคความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนนที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในองค์การ และประเมินผลกระทบต่อความคลาดเคลื่อนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับตัวแปรความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมินเพราะเป็นตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกสูงกว่าตัวแปรอื่น ซึ่งอาจจะศึกษาในรายละเอียดและทำความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งองค์ประกอบของตัวแปร เช่น ความคล้ายคลึงเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล สไตล์ชีวิต

เป็นต้นและผลกระทบของแต่ละด้านต่อความคลาดเคลื่อน

3. น่าจะมีการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของการประเมินผลการปฏิบัติที่มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน เช่น มีตัวแปรแฝงความคล้ายคลึงระหว่างผู้ประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน จะเกี่ยวข้องกับความชอบที่ผู้ประเมินมีต่อผู้ได้รับการประเมิน และกระทบต่อความคลาดเคลื่อนในการประเมิน เป็นต้น

4. ควรนำวิธีการของ Guilford ไปศึกษาความคลาดเคลื่อนแบบอื่นๆ เช่น แบบเฮลิ แบบขัดแย้งในรัฐวิสาหกิจ ราชการหรือเอกชน และหาทางป้องกันและแก้ไขต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

เกษม บุญอ่อน. (2522). เดลฟาย: เทคนิคในการวิจัย. วารสารครูปริทัศน์, 4, 26-28.

ชไมพร กาญจนกิจสกุล. (2555). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. ตาก: โพรเจ็คท์ ไฟฟ์-โฟว์.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2553). การวิจัยหลักสูตรและการเรียนการสอน หน่วยที่ 10 สถิติวิเคราะห์เชิงปริมาณ สถิติบรรยายและสถิติพาราเมตริก. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บวร คุ่มสิริพิทักษ์. (2541). การเปรียบเทียบความคลาดเคลื่อนเชิงปล่อยคะแนน ความคลาดเคลื่อนแบบฮาโลความคลาดเคลื่อนแบบขัดแย้งของมาตรประมาณค่าที่มีจำนวนช่วงมาตรต่างกัน เมื่อสถานภาพของผู้ประเมินต่างกัน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและการประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ศักดิ์ชาย บาลศิริ. (2543). การเปรียบเทียบผลการใช้ข้อมูลกลับคืนในเทคนิคเดลฟายระหว่างการให้ข้อมูลกลับคืนด้วยค่าสถิติต่างกัน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สุภาณี ปิยะอนันต์. (2544). การเปรียบเทียบการแก้ปัญหาคความคลาดเคลื่อนแบบกด/ปล่อยคะแนนและแบบฮาโลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูระหว่างวิธีป้องกันกับวิธีปรับแก้. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและการประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภาษาอังกฤษ

- Bates, R. (2002). Liking and similarity as predictors of multi-source ratings. *Personnel Review*, 31, 540-552.
- Berry, L. M. (1998). **Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology**. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168-177.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 672-678.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). **Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, and development of performance in organizations**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Cooper, W. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90(2), 218-244.
- Chow, A. P. Y., Wong, E. K. P., Yeung, A. S., & Mo, K. W. (2002). Teacher perceptions of appraiser-appraisee relationships. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(2), 85-101.
- Dobbins, G. H., & Russell, J. M. (1986). The biasing effect of subordinate likeableness on leaders' reactions to poor performers: A laboratory and a field study. *Personnel Psychology*, 39, 759-777.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways: Summary. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 239-249.
- Ellingson, J. E., Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees, *Journal of Applied Psychology*, 83, 913-921.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
- Ferguson, L. W. (1949). The value of acquaintance ratings in criterion research, *Personnel Psychology*, 2, 93-102.
- Gilford, J. P. (1954). **Psychometric methods**. (2nd ed.). New Delhi: TATA McGraw-Hill Publishing Co., Ltd.
- Grote, R. C. (2002). **The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers**. New York: AMACOM.

- Guerro-Lopez, I. J. (2009). **Performance evaluation: Proven approaches to improving program and organizational performance**. New York: Wiley.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, A. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction, **Journal of Organizational Behavior**, 20(3), 309-321.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions, *The Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 3, 376-407.
- Kingstrom, P. O., & Mainstone, L. E. (1985). An investigation of the ratee-rater acquaintance and rater bias. **The Academy of Management Journal**, 28(3), 641-653.
- Kinicki, A. J., Schriesheim, C. A., McKee-Ryan, F.M., & Carson, K.P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 14-32.
- Landy, F. J. (1989). **Psychology of work behavior**. (4th ed.). Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, 28, 563-575.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 67-85.
- Miles, R. E. (1964). Attitudes toward management theory as a factor in managers' relationships with their superiors, **The Academy of Management Journal**, 7, 303-313.
- Miner, J. B. (1992). **Industrial-organizational psychology**. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mo, K. W., Conners, R., & McCormick, J. (1998). Teacher appraisal in Hong Kong self-managing secondary schools: Factors for effective practices. **Journal of Personnel Evaluation in Education**, 12(1), 19-42.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). **Understanding performance appraisal: Social and organizational, and goal-based perspective**. Thousand Oaks, California: SAGE publications, Inc.

- Peel, S., & Inkson, K. (1993). High school principals' attitudes to performance evaluation: Professional development or accountability. **New Zealand Journal of Educational Studies**, 28(2), 125-141.
- Petty, M. M., & Bruning, N. S. (1980). Relationships between employees' attitudes and error rates in public welfare programs. **The Academy of Management Journal**, 23(3), 556-561.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. **The Academy of Management Review**, 9, 712-721.
- Pulakos, E. D., & Wexley, K. N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. **The Academy of Management Journal**, 26(1), 129-139.
- Rao, T. V. (1984). **Performance appraisal: Theory and practice**. New Delhi: Vikas.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2002). **Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Scotter, J. R. V., Moustafa, K., Burnett, J. R., & Michael, P. G. (2007). Influence of prior acquaintance with the rate on rater accuracy and halo. **Journal of Management Development**, 26(8), 790-803.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1959). **Research methods in social relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sengar, J. (1971). Managers' perception of subordinates' competence as a function of personal value orientations. **The Academy of Management Journal**, 14, 415-423.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally in Luthans, F. (2008). **Organizational Behavior**. (11thed.). New York: McGraw-Hill.
- Sundvik, L., & Lindeman, M. (1998). Acquaintanceship and the discrepancy between supervisor and self-assessments. **Journal of Social Behavior and Personality**, 13(1), 117-126.
- Tsui, A. S., & Barry, B. (1986). Interpersonal affect and rating errors. **The Academy of Management Journal**, 29(3), 586-599.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. **The Academy of Management Journal**, 32(2), 402-423.

- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- Varma, A., Denisi, A. S., & Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal: A field study. *Personnel Psychology*, 49(2), 341-360.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor-subordinate interactions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *The Academy of Management Journal*, 23(2), 320-330.
- Xu, Y. (2001). *The effect of interpersonal similarity on managers' use of accounting information in performance evaluation: An attributional approach*. Ph. D. Dissertation, University of South Carolina, USA.
- Zalesny, M. D., & Kirsch, M. P. (1989). The effect of similarity on performance ratings and interrater agreement. *Human Relations*, 42(1), 81.