

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

พัชรา หาญเจริญกิจ*

การบริหารงานบุคคล นับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการบริหารองค์การ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้การพัฒนาองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน (จำเนียร จวงตระกูล 2531: 1) ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดี มาปฏิบัติงาน ซึ่งการที่องค์การจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องสร้างเครื่องมือสำคัญคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขึ้นมาใช้ในการวัดและประเมินคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่องค์การนำไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน การโอนย้าย การให้พนักงาน และการให้พ้นจากงาน

โดยทั่วไปแล้วการที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และเชื่อถือได้นั้น องค์การมักจะสร้างเครื่องมือประกอบอีกกลุ่มหนึ่งขึ้นมาใช้ในการพิจารณาประเมินผล ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่ต้องใช้ก็คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน โดยองค์การต้องทำการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อนแล้ว

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้

ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับคำว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2529: 53) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายๆ ด้านด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภทจะออกมาในรูปของปริมาณ ในขณะที่บางประเภทอาจออกมาในรูปของคุณภาพ องค์การจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้นๆ

ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลในองค์กรจะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นใช้ก็พบว่ามีความสำคัญหลายประการไม่ว่าจะเป็นทางด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังที่อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (3539: 71-72) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน มองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้

2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ผู้ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

3. ด้านการปรับปรุงงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

4. ด้านการควบคุมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้น และควบคุมงานได้ดีขึ้น

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่องค์การส่วนใหญ่นิยมใช้จะมีอยู่ประมาณ 4 วิธี คือ

1. Historical Standard เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น

2. Market Standard เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ

3. Engineering Standard เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)

4. Subjective Standard เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (ชลิตา ศรมณี และพูนศรีสงวนชีพ 2528: 184-185)

1. เลือกงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์โดยดูรายละเอียดจากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ประกอบ
2. พิจารณาวางเงื่อนไขหรือข้อกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะใดจากตำแหน่งนั้นไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบายหลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์การ
3. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน
4. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
5. ติดตามดูการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
6. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

เกณฑ์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์การมักกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด ดังนี้

1. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวด

หมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 เล่มหากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้

สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้อง เชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบก็เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือแต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 10

3. ลักษณะการแสดงผลการปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณแต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชนเพราะถือได้

ว่าเป็นตัวแทนขององค์การ ดังนั้นการกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์การและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการนั่นก็คือ ต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่นๆ ที่สามารถวัดได้มีการบันทึกไว้ให้เป็นสายลักษณะอักษรและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และสุดท้ายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธีปฏิบัติงานใหม่หรือนำอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

บทสรุป

หากกล่าวโดยสรุปแล้ว มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การจะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกันผู้บริหารจะมีเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือเนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้โดยง่ายในส่วนของผู้ปฏิบัติงานมาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้นเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพเพื่อไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารองค์การได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ



**ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์
ห้องสมุดประชาชนเมืองร้อยกั๊วเวอร์**

คำอธิบาย	หัวหน้างานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินพฤติกรรมของบรรณารักษ์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่
ได้มาตรฐาน (Meets Standard)	หมายถึง การปฏิบัติงานอยู่ในระดับน่าพอใจ
เกินมาตรฐาน (Exceeds Standard)	หมายถึง การปฏิบัติงานได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยไม่ต้องกระตุ้น
ต้องปรับปรุง (Needs Improvement)	หมายถึง การปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องได้รับการปรับปรุง

การให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุด

1. การประสานสายตา การทักทาย และการพูดคุยด้วยท่าทีที่เป็นมิตร
ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน
 - ท่านทักทายผู้ใช้ห้องสมุดด้วยความสุภาพ
 - ท่านจะเงยหน้าขึ้นมองทันทีที่ผู้ใช้ห้องสมุดเข้ามาใกล้และทักทายอย่างอบอุ่น
 - ท่านมักจำผู้ใช้ที่เข้าห้องสมุดบ่อยๆ ได้
 - ท่านพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ทุกคนด้วยท่าทีที่เป็นมิตรลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน
 - ท่านจะยังคงท่าทีที่เป็นมิตรแม้กับผู้ใช้ที่เป็นปัญหา
 - ท่านมีความเต็มใจที่จะพูดคุยกับผู้ใช้ห้องสมุดทุกประเภทด้วยท่าทีที่เป็นมิตรลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง
 - ท่านแสดงท่าทีไม่เหมาะสมอยู่เสมอ (เช่น ท่านไม่ค่อยยิ้ม ท่านแสดงกริยาหยาบคาย ท่านทำให้ผู้อื่นรู้สึกรำคาญ)
 - ท่านมักไม่เงยหน้าขึ้นมองผู้ใช้ห้องสมุดที่เข้ามาใกล้
 - ท่านจะยิ้มหรือสบตาผู้ใช้ห้องสมุดเป็นบางโอกาสเท่านั้น
 - ท่านจะแสดงท่าทียินดีเฉพาะกับบุคคลที่ท่านชอบพอหรือรู้จักเท่านั้น

2. การต้อนรับและให้บริการโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ สีผิว เพศ ความพิการ อายุ วงศ์ตระกูล หรือลักษณะอื่น ๆ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านต้อนรับและให้บริการผู้ใช้ห้องสมุดอย่างเท่าเทียมกัน
- ท่านแสดงท่าทีสุภาพกับผู้ใช้ห้องสมุดทุกคน
- ท่านต้อนรับและปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยปราศจากอคติ

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- ท่านเรียนรู้ที่จะนำวิธีการให้บริการที่เหมาะสมกับผู้ใช้ห้องสมุดแต่ละกลุ่ม มาใช้ได้อย่างเหมาะสม
- ท่านช่วยจัดอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุดที่มีความพิการ
- ท่านให้คำแนะนำเรื่องทรัพยากรห้องสมุดที่ตรงกับความต้องการของบุคคล ด้อยโอกาสในชุมชน

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- ท่านละเลยหรือหลีกเลี่ยงที่จะช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุดบางกลุ่ม เช่น ผู้สูงอายุ เด็ก ชนกลุ่มน้อย บุคคลผู้ด้อยโอกาส ฯลฯ
- ท่านให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุดบางกลุ่ม เช่น เด็กต่ำกว่ามาตรฐาน
- ท่านแสดงกริยาหยาบคายกับผู้ใช้ห้องสมุดบางกลุ่ม เช่น เด็กเล็กๆ
- ท่านหลีกเลี่ยงที่จะช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เช่น นักศึกษาช่วยงานห้องสมุด

3. การแสดงการรับรู้เมื่อผู้ใช้ห้องสมุดเข้ามาขอความช่วยเหลือในขณะที่กำลังให้บริการผู้ใช้คนอื่นอยู่

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- แม้จะกำลังให้บริการผู้ใช้ห้องสมุดคนอื่นอยู่ แต่ท่านจะแสดงท่าทางหรือแจ้งให้ผู้ใช้ห้องสมุดที่มาขอรับบริการที่หลังทราบว่าท่านจะให้บริการเขาทันทีที่ทำได้
- ท่านแสดงอาการรับรู้ว่ามีผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ
- ท่านจะจบการสนทนากับเจ้าหน้าที่อื่นๆ ทันทีเมื่อมีผู้ใช้ห้องสมุดเข้ามาขอรับบริการ

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- ขณะที่ท่านกำลังให้บริการผู้ใช้ห้องสมุดและมีผู้ใช้อีกคนเข้ามาท่านสามารถจัดการให้ผู้ใช้ที่เข้ามาใหม่รอท่านโดยไม่รู้สึกรังเกียจ และผู้ใช้ที่ท่านกำลังให้บริการไม่รู้สึกรุ่นเคือง
- เมื่อท่านพบว่าผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ แม้ท่านจะกำลังอยู่ในช่วงเวลาพัก ท่านก็แสดงความเต็มใจให้ความช่วยเหลือ

- เมื่อท่านพบว่าผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ แม้ท่านจะไม่ได้เป็นบรรณารักษ์ประจำแผนกที่ผู้ใช้กำลังรอรับบริการ แต่ท่านก็แสดงความเต็มใจเข้าไปให้ความช่วยเหลือ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- ท่านกำลังอยู่ในระหว่างการตั้งใจปฏิบัติงานบางอย่างอยู่จึงไม่สังเกตว่ามีผู้ใช้ต้องการความช่วยเหลือ
- ท่านจะไม่สนใจพูดกับผู้ใช้ห้องสมุดจนกว่าท่านจะจบการสนทนากับบุคคลอื่นก่อน
- ท่านหยุดการสนทนากับบุคคลอื่นชั่วคราวเพื่อแจ้งกับผู้ใช้ห้องสมุดว่าท่านจะไปให้บริการในไม่ช้า จากนั้นท่านก็สนทนากับบุคคลอื่นต่อไป

4. การไม่ใช้เวลากับผู้ใช้ห้องสมุดคนใดคนหนึ่งมากเกินไปหากยังมีผู้ใช้อื่นกำลังรอรับบริการอยู่

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านประสบความสำเร็จในการสนองความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุดที่ต้องการความช่วยเหลือพร้อมกันหลายคนได้ในเวลาเดียวกัน

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- เมื่อกิจกรรมการให้บริการมีปริมาณสูงเป็นพิเศษ ท่านยังคงสามารถจัดการกับความต้องการของผู้ใช้จำนวนมากได้อย่างสงบและสะดวกรวดเร็ว โดยไม่ทำให้สูญเสียความสำคัญของบริการคุณภาพ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- หากท่านกำลังให้บริการกับผู้ใช้ห้องสมุดอยู่ท่านจะไม่สนใจผู้ใช้คนอื่นที่กำลังต้องการความช่วยเหลือ

5. การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุดในการการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรสารสนเทศห้องสมุดได้อย่างถูกต้อง

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านสามารถตอบคำถามทั่วๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับแผนกบริการอื่นๆ
- ท่านไม่รีรอที่จะขอให้บรรณารักษ์แผนกอื่นช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุด หากท่านไม่สามารถตอบคำถามนั้นได้
- ท่านจะอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่ให้แก่ผู้ใช้ห้องสมุด
- ท่านจะติดต่อขอข้อมูลจากแหล่งภายนอกห้องสมุดตามความเหมาะสม
- ท่านจะแสดงท่าทางและความรู้สึกเต็มใจบริการเมื่อผู้ใช้ห้องสมุดต้องการให้ช่วยค้นหาทรัพยากรสารสนเทศ

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- ท่านกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้วิธีใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องอ่านไมโครฟิล์ม เครื่องพรีนเตอร์ แม้จะไม่ใช่มืออาชีพแต่หน้าที่ที่ปรากฏอยู่ในแบบบรรยายลักษณะงาน เพื่อให้สามารถให้บริการได้หากผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ
- ท่านจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความคิดริเริ่มในการค้นหาคำตอบหรือข้อสรุปสำหรับความต้องการของผู้ใช้ที่ยากๆ
- ท่านจะทำการจำแนกแหล่งทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นทางเลือกอื่นๆ เก็บรวบรวมไว้ เพื่อใช้ในการให้บริการ
- ท่านจะวางแผนทางการพัฒนาวิธีการค้นหาสารสนเทศประเภทต่างๆ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- ท่านไม่สามารถตอบคำถามต่างๆ ไปเกี่ยวกับบริการของแผนกอื่นๆ
- ท่านจะแสดงความไม่พอใจหากต้องตอบคำถามที่ยากๆ
- ท่านไม่ให้คำแนะนำเรื่องแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงานบริการที่ถูกต้องแก่ผู้ใช้ห้องสมุด
- ท่านแทบจะไม่ได้อ้างอิงแหล่งสารสนเทศที่ค้นหาให้ผู้ใช้ห้องสมุด
- ท่านไม่สนใจที่จะพัฒนาการค้นหาทรัพยากรสารสนเทศ
- ท่านไม่เต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ทั้งๆ ที่ท่านมีข้อมูลที่ผู้ร่วมงานต้องการ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Belcastro, Patricia. **Evaluating Library Staff : A Performance Appraisal System.** Chicago : American Library Association, 1998.

บรรณานุกรม

จำเนียร จวงตระกูล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.

ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : อีรานุสรณ์การพิมพ์, 2529.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, 2539.

Belcastro, Patricia. **Evaluating Library Staff : A Performance Appraisal System.** Chicago : American Library Association, 1998.