

อคติทางปัญญาในการประเมินผลงาน (Cognitive Bias in Performance Appraisal)

สันทัต พรประเสริฐมานิต

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินผลงานเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากในการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ทว่ามักพบปัญหาว่าการประเมินได้รับความลำเอียง ส่วนหนึ่งมาจากความลำเอียงที่เกิดจากกระบวนการทางปัญญาของมนุษย์ ในบทความนี้ได้เสนอถึงกระบวนการทางปัญญาจุดต่างๆ ส่งผลต่อความลำเอียงในการประเมินผลงานอย่างไร เช่น การรับรู้ การใส่ใจ การเลือกตอบสนอง ความจำ เป็นต้น และได้เสนอแนวทางปรับปรุงพร้อมทั้งแนวทางในการทำวิจัยต่อไปในอนาคต

การประเมินสามารถพบเห็นได้ทั่วไป เช่น การให้คะแนนผลงานลูกน้องของเจ้านาย การให้คะแนนจิตพิสัยนักเรียนของครู การประเมินความสามารถทางการแสดงของกรรมการในการประกวด การประเมินของผู้มีสิทธิออกเสียงในการเลือกสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการประเมินแต่ละครั้ง แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลป้อนกลับ การจัดอันดับบุคคล การวัดผล การนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การตัดสินใจ และอื่นๆ การประเมินเหล่านี้มักจะถูกตั้งคำถามว่า การประเมินตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ มีความลำเอียงหรือไม่

ความลำเอียงเหล่านี้ส่งผลกระทบอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ถูกประเมิน ทั้งต่อพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในอนาคต แรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน หรือแม้กระทั่งอนาคตของผู้ถูกประเมิน เช่น ลูกจ้างถูกประเมินว่าได้รับผลงานไม่ดีทั้งที่ลูกจ้างคนนั้นคิดว่าตนเองทำผลงานได้ดี ส่งผลให้ไม่ได้รับการเลื่อนขั้น ลูกจ้างคนนั้นคิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม และออกจากองค์กรไป ดังนั้น การลดความลำเอียงให้เกิดได้น้อยที่สุดถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก

นักจิตวิทยาสนใจแหล่งของการเกิดความลำเอียงเหล่านี้ (สามารถหาอ่านเพิ่มเติมได้ใน Landy & Farr, 1980; Murphy & Cleveland, 1995) เช่น ความสามารถทางปัญญาของผู้ประเมิน สภาพแวดล้อมทางสังคม อารมณ์ของผู้ประเมิน ลักษณะของผู้ถูกประเมิน เป็นต้น สาเหตุที่จะกล่าวถึงในการทบทวนครั้งนี้ คือ ความลำเอียงที่เกิดจากกระบวนการทางปัญญา (Cognition) ของบุคคล โดยจะเน้นที่กระบวนการทางปัญญาที่เกิดขึ้นกับผู้ประเมิน ในการประเมินผู้ถูกประเมิน

โครงสร้างทางปัญญาของมนุษย์

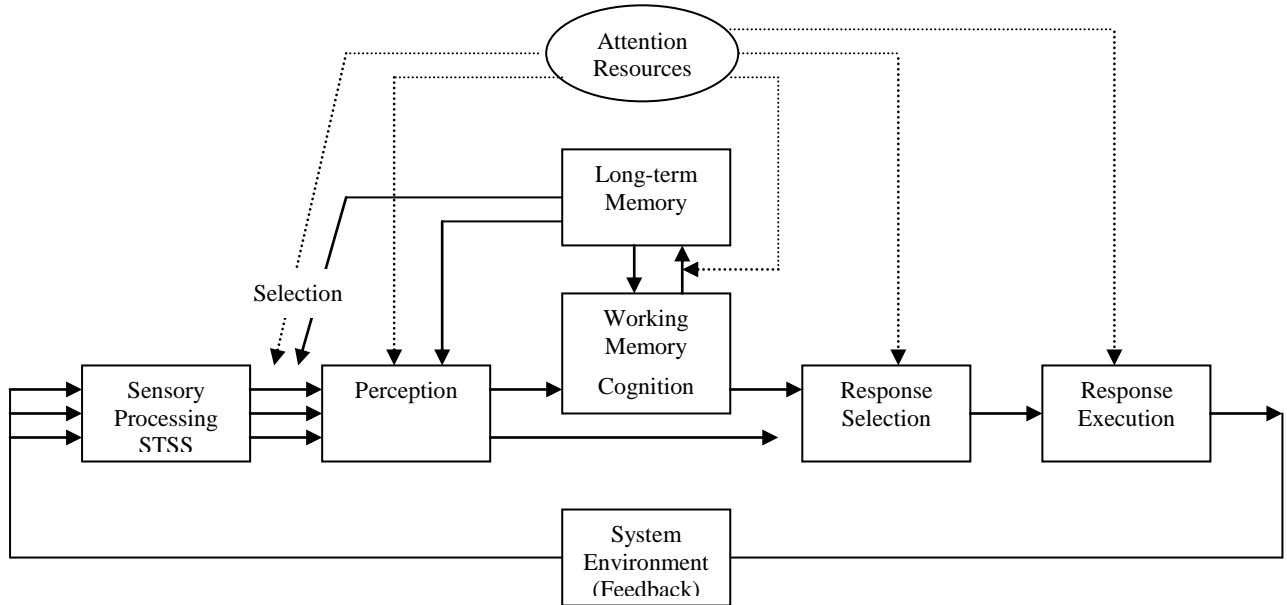
นักจิตวิทยาปัญญาากลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ในปัจจุบันต้องการเสาะหาว่าข้อมูลที่ได้รับถูกจัดการอย่างไรในสติปัญญาของมนุษย์ นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้เรียกว่ากลุ่มการประมวลข้อมูลทางปัญญา (Information-processing) จากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามนุษย์จะมีการรับข้อมูล ตีความข้อมูล เก็บจำข้อมูล และตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับไป และผลของการตอบสนองจากสิ่งแวดล้อมก็จะกลับมาเป็นข้อมูลของมนุษย์ต่อไป ดังภาพที่ 1

บันทึกจากผู้เขียน

รายงานฉบับนี้ถูกเขียนขึ้นเมื่อ ธันวาคม 2005 ประกอบรายวิชา การประเมินในองค์กร คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ติดต่อผู้เขียน: Sunthud Pornprasertmanit, Email: psunthud@gmail.com

จากภาพจะพบว่าข้อมูลของมนุษย์จะได้รับจากผัสสะทั้งห้า (Sensory) ทั้งตา หู จมูก ลิ้น กาย ซึ่งในผัสสะเหล่านั้นก็จะมีสมาธิระดับประสาทสัมผัส (Short term sensory storage: STSS) จะทำให้ข้อมูลที่ได้



ภาพที่ 1 การประมวลข้อมูลภายในบุคคล

รับมาถูกเก็บจำไว้ระยะหนึ่งโดยยังไม่มีการตีความ แล้วข้อมูลเหล่านี้จะผ่านการคัดกรองด้วยการรับรู้ (Perception) ของบุคคล บุคคลจะเลือกใส่ใจ เลือกสนใจข้อมูลบางชนิด และไม่สนใจข้อมูลบางชนิด การเลือกใส่ใจเหล่านี้จะเป็นผลจากประสบการณ์เก่าที่บุคคลได้เก็บจำในความจำระยะยาว (Long-term memory) แล้วข้อมูลจะได้รับการตีความ ว่าข้อมูลเหล่านั้นคืออะไร เกี่ยวข้องกับความรู้ที่เคยมีอย่างไร ข้อมูลที่ได้รับการตีความแล้วก็จะเข้ามาสู่ความจำปฏิบัติงาน (Working memory) หรือความจำระยะสั้น (Short-term memory) ข้อมูลจะได้รับการประมวล เช่น คิด สร้างจินตภาพ (Mental Representation) หรือจดจำ (Memorize) สิ่งเหล่านั้น การจดจำก็คือการที่บุคคลพยายามนำข้อมูลเข้าสู่ความจำระยะยาว เมื่อข้อมูลอยู่ในความจำระยะยาวแล้วจะทำให้ข้อมูลเก็บจำได้อย่างค่อนข้างถาวรภายในบุคคลนั้น อย่างไรก็ตามเมื่อบุคคลได้รับข้อมูลแล้ว บุคคลอาจจะตอบสนองบางสิ่งบางอย่างต่อข้อมูล วิธีการที่จะตอบสนองต่อข้อมูลมีมากมาย แต่บุคคลจำเป็นต้องเลือกในการตอบสนอง (Response selection) แล้วทำในสิ่งที่ได้เลือกตอบสนองนั้น (Response execution) เมื่อได้ทำในสิ่งเหล่านั้น สิ่งแวดล้อมก็จะตอบสนองต่อการกระทำของบุคคล แล้วเข้าสู่การประมวลข้อมูลใหม่ ทั้งระบบของการประมวลข้อมูลจะมีความสามารถในการใส่ใจบางสิ่งบางอย่างจำกัด (Attention resources) เช่น ถ้าบุคคลกำลังคิด จะมีแนวโน้มที่จะรับข้อมูลใหม่ได้น้อยลง

ในการประเมินผลงานของบุคคล อคติทางปัญญาที่จะเกิดขึ้นส่วนใหญ่แล้ว จะเกิดจากกระบวนการ 2 ส่วนด้วยกัน คือ การรับรู้ และการเลือกตัดสินใจ การรับรู้เป็นสิ่งที่สำคัญในการตีความข้อมูลที่ได้รับ เช่น การทำงานของผู้ถูกประเมิน จะถูกรับรู้ว่าเป็นงานดีหรือไม่ดีก็ได้ แล้วแต่ประสบการณ์เก่าของบุคคล หรืออคติภายในบุคคลดังกล่าว ส่วนการเลือกตัดสินใจ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการประเมินผลงาน ก่อนที่คนจะประเมินเชื่อว่าบุคคลจะใช้ข้อมูลเรื่องผลงานที่รับรู้ในผู้ถูกประเมินเท่านั้น ยังมีเรื่องแรงจูงใจในการประเมินมาเกี่ยวข้องด้วย เช่น

ความเกรงใจ การคิดถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตนเอง หรือผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ทำให้การประเมินผลงานที่เกิดขึ้นอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลงานที่รับรู้เลยก็ได้

ต่อไปนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละส่วนของกระบวนการประมวลผลข้อมูล ว่าคืออะไร มีรายละเอียดอย่างไร แล้วส่งผลต่อการประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

การเลือกใส่ใจ (Selective Attention)

การเลือกใส่ใจเป็นกระบวนการคัดเลือกข้อมูลจากความจำระดับประสาทสัมผัสไปสู่ความจำปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามข้อมูลบางอย่างสามารถส่งไปสู่ความจำปฏิบัติงานได้ (Hit) แต่ข้อมูลบางอย่างไม่ได้รับเข้าไปสู่ความจำปฏิบัติงาน (Missing) กระบวนการใดที่ส่งผลให้บุคคลคัดเลือกบางอย่างมาสู่ความจำปฏิบัติงาน ขณะที่ข้อมูลบางอย่างถูกเพิกเฉย

ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความใส่ใจข้อมูลมีดังนี้

1) ความเด่นชัด (Salience) ข้อมูลใดที่มีความเข้มข้นสูงๆ เช่น สีจัดๆ เสียงดังๆ แผลมๆ จะทำให้เข้าสู่การประมวลผลได้ดีกว่าข้อมูลที่ไม่เด่น ถ้าเป็นในการปฏิบัติงาน การที่ผู้ทำงานทำในสิ่งที่น่าประทับใจ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เด่นชัด จะทำให้บุคคลสนใจ ใส่ใจข้อมูลเหล่านั้นมาก หรือว่าถ้าบุคคลทำสิ่งที่เลวร้ายแม้แต่ครั้งเดียว หรือทำพลาดครั้งใหญ่ก็ส่งผลทำให้คนใส่ใจ เมื่อบุคคลใส่ใจแล้ว ก็จะทำให้เก็บจำได้มากขึ้น แล้วส่งผลต่อการประเมินผลงานในภายหลัง

2) ความพยายาม (Effort) ข้อมูลใดที่บุคคลใช้ความพยายาม หรือแบ่งความใส่ใจมากใช้ในการรับข้อมูล จะทำให้ข้อมูลเหล่านั้นถูกคัดเลือกเข้าสู่ความจำปฏิบัติงานได้มาก เช่น การตั้งใจฟังกับการไม่ตั้งใจฟัง ข้อมูลจะเข้าในความจำมากกว่าเมื่อตั้งใจฟัง ในการปฏิบัติงาน เมื่อทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างคนต่างทำงาน ข้อมูลด้านการทำงานของผู้ถูกประเมินจะเข้าสู่ความจำของผู้ประเมินน้อยกว่า เมื่อผู้ถูกประเมินทำงานนอกเหนือเวลาทำงาน เพราะจะทำให้ผู้ประเมินไม่แบ่งความใส่ใจไปสู่ส่วนอื่น แล้วจะเก็บจำได้มากกว่า

3) ความคาดหวัง (Expectancy) เมื่อบุคคลคาดหวังที่จะเจอสิ่งใด จะเลือกใส่ใจต่อสิ่งเหล่านั้น เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินรับรู้ว่าเป็นคนขยันทำงาน ผู้ประเมินจะสังเกตเห็นเวลาเขาทำงานอย่างขยันขันแข็งมากกว่าช่วงที่ไม่ทำงาน และจะจดจำเวลาที่ทำงานได้มากกว่า

4) ค่านิยมของบุคคล (Value) สิ่งที่ตรงกับค่านิยมของบุคคล จะเข้าไปสู่ความจำปฏิบัติงานมากกว่า เช่น ถ้าผู้ประเมินชอบการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ระหว่างบุคคลที่ทำงานตามปกติ กับบุคคลที่ขอช่วยเหลือผู้อื่น ผู้ประเมินจะจดจำบุคคลที่ขอช่วยเหลือผู้อื่นได้มากกว่า

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะนำความรู้เกี่ยวกับผลงานของผู้ถูกประเมินจากการทำงานโดยปกติทั่วไป มากกว่าที่ผู้ประเมินจะจ้องดูผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาจากการทำงานโดยปกติจริงๆ สาเหตุที่บุคคลใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานโดยปกติมากกว่า เพราะว่าคุณคนมีแนวโน้มประหยัคทรัพยากรของตนเอง จากผลงานวิจัยก็สนับสนุนว่าในระยะยาวแล้ว ข้อมูลน้อยๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะมีประโยชน์ในการประเมินผลงานมากกว่าข้อมูลหลายๆ ที่ทั้งเกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพราะการประเมินจะถูกเจือปนกับเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่งผลเป็นอคติในการประเมินผลงาน

การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ของบุคคลเป็นกระบวนการให้ความหมายแก่ข้อมูลที่ได้รับเข้ามา กระบวนการรับรู้ของบุคคลจะเกิดจากกระบวนการ 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1) การประมวลผลข้อมูลจากบนสู่ล่าง (Top-down processing) เป็นกระบวนการที่บุคคลตีความข้อมูลจากประสบการณ์เก่าที่บุคคลมี เช่น ถ้าเคยมองบุคคลว่าเป็นคนไม่ดี แล้วคนนั้นเกิดให้ของตนเอง จะคิดว่าเขาอาจจะมีประโยชน์อะไรแอบแฝงได้ แม้ว่าเขาจะตั้งใจมาให้ด้วยความมีน้ำใจจริงๆ

2) การประมวลผลข้อมูลจากล่างสู่บน (Bottom-up processing) เป็นกระบวนการที่บุคคลนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้เลย เช่น ถ้าข้อมูลเด่นชัดมาก ว่าบุคคลทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอยู่ แม้ว่าผู้ประเมินจะรับรู้ว่าคุณปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีอย่างไร ก็จะรับรู้ว่าคุณทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ ไม่เอาประสบการณ์เก่ามาช่วยในการตีความ

3) การจับกลุ่มเป็นหนึ่งเดียว (Unitization) ถ้าข้อมูลมีลักษณะเป็นกลุ่มอยู่ด้วยกัน บุคคลจะจับกลุ่มเป็นสิ่งเดียวกัน เช่น ผู้ประเมินเห็นผู้ปฏิบัติงานหลายๆ คนทำงานดี ก็จะจับกลุ่มว่าทำงานดีทั้งหมด ไม่ได้ดูรายละเอียดปลีกย่อยว่าคนนี้ดีหรือไม่ดี ถ้าไม่ได้ใส่ใจ

จากกระบวนการทั้งสาม ต้องใช้พร้อมๆ กันในการประเมินผลงาน ถ้าไม่มีการประเมินจากบนลงล่าง ก็จะไม่ทราบเลยว่าการปฏิบัติงานประเภทใดเป็นรูปแบบที่ดีหรือไม่ดี แต่ถ้าแต่ละคนมีมาตรฐานในการประเมินแตกต่างกันแล้ว ก็จะทำให้รับรู้ผลงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นอคติที่เกิดจากมาตรฐานของผู้ประเมินไม่ตรงกัน การประมวลผลข้อมูลจากล่างสู่บนก็สำคัญเช่นเดียวกัน ถ้ารายละเอียดข้อมูลจากล่างสู่บนไม่ชัดเจน ทำให้บุคคลใช้การตีความจากบนสู่ล่างมาเสริม ทำให้เกิดอคติได้ เช่น ถ้าบุคคลทำงานมีผลงานในระดับกลางๆ ไม่สามารถตัดสินได้ว่าดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้ประเมินใช้การประมวลผลข้อมูลจากบนลงล่าง คนที่เคยรับรู้ว่ามีดี ก็จะถูกประเมินว่ามีดีมากกว่าคนที่เคยรับรู้ว่ามีไม่ดี ส่วนการจับกลุ่มเป็นหนึ่งเดียว ทั้งเกิดจากการประมวลผลหลายๆ คนจับกลุ่มเป็นกลุ่มเดียว หรือการประมวลผลหลายๆ เวลาจับกลุ่มภายในคนๆ เดียว สิ่งเหล่านี้ทำให้รายละเอียดในการประเมินของบุคคลเสียไป สิ่งนี้อาจส่งผลต่อการประเมินผลงาน เพราะช่วยให้ได้เกณฑ์ที่ตัดสินชัดเจน แต่ถ้าเกิดใช้ในวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลป้อนกลับแล้ว จะทำให้ไม่ได้รายละเอียด ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างจำเพาะ (Specificity) ซึ่งจะได้ประโยชน์น้อยกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบจำเพาะ

ความจำปฏิบัติงาน (Working memory)

ความจำปฏิบัติงานอาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่าความจำระยะสั้น (Short-term memory) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ในการประมวลผลข้อมูล เปลี่ยนแปลงข้อมูล เรียกดึงข้อมูลมาจากความจำระยะยาว แต่ว่าความจุในความจำปฏิบัติงานมีน้อยมาก เพียงแค่ 7 ± 2 ก้อน (Chunk) เท่านั้น แต่สาเหตุที่ดูเหมือนว่าบุคคลประมวลผลข้อมูลได้มากเป็นเพราะว่าในแต่ละก้อน มีการเชื่อมโยงข้อมูลมาก ทำให้ 7 ± 2 ก้อน ดูเหมือนเยอะกว่านั้น แต่ถึงแม้ว่าจะเยอะก็ยังจำกัดอยู่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่ไม่ได้เชื่อมโยง

ด้วยเหตุนี้ในการประเมินผลงานของบุคคล ถ้าต้องประเมินผลงานของบุคคลหลายๆ คนพร้อมกัน ถ้าจำนวนน้อยก็จะดี ทำให้ใช้การประมวลผลข้อมูลมาก ทำให้มีการพิจารณามากขึ้น แต่ถ้ามากจนเกินไปก็จะทำให้เกินความจุของความจำปฏิบัติงานไป ทำให้การเปรียบเทียบไม่ได้ผลดี อาจไม่ตรงกับความเป็นจริง

นอกเหนือจากนี้ความจำในส่วนนี้ยังได้รับผลกระทบจากแหล่งแห่งความใส่ใจ (Attention resources) ถ้าบุคคลได้แบ่งความใส่ใจให้กับการกระทำส่วนอื่น เช่น ทำงานพร้อมกับฟังเพลง ทำให้ความสามารถในการคิด

น้อยลง เมื่อบุคคลให้ความใส่ใจน้อย จะทำให้บุคคลใช้ทางลัดในการประมวลข้อมูลแทน (จะกล่าวต่อไปในภายหลัง)

ความจำปฏิบัติงานยังมีระยะเวลาจำกัด กล่าวคือ ถ้าปล่อยทิ้งเวลาไปเรื่อยๆ โดยไม่มีการทบทวนข้อมูลในความจำปฏิบัติงานจะค่อยๆ หายไป บางครั้งข้อมูลก็ไม่สามารถเข้าไปในความจำระยะยาวทั้งหมด ทำให้การประเมินผลงานผิดพลาดไป

สุดท้ายความจำปฏิบัติงานยังมีปัญหาเรื่องความสับสนได้ กล่าวคือ เนื่องจากการประมวลผลข้อมูลของบุคคลประมวลเป็นก้อนๆ โดยแต่ละก้อนมีการเชื่อมโยงภายใน แต่ว่าการเชื่อมโยงนี้ก็เกิดจากการประมวลผลแบบล่างขึ้นบน และบนลงล่าง บางครั้งมีโน้ตที่ใกล้เคียงกันอาจทำให้สับสน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลภายในแผนกหลายๆ คน อาจเกิดการประมวลข้อมูลสับสน จำผิดพลาดไป เช่น คนหนึ่งทำงานได้ดี แต่ไปจำเป็นอีกคนหนึ่ง

ความจำระยะยาว (Long-term memory)

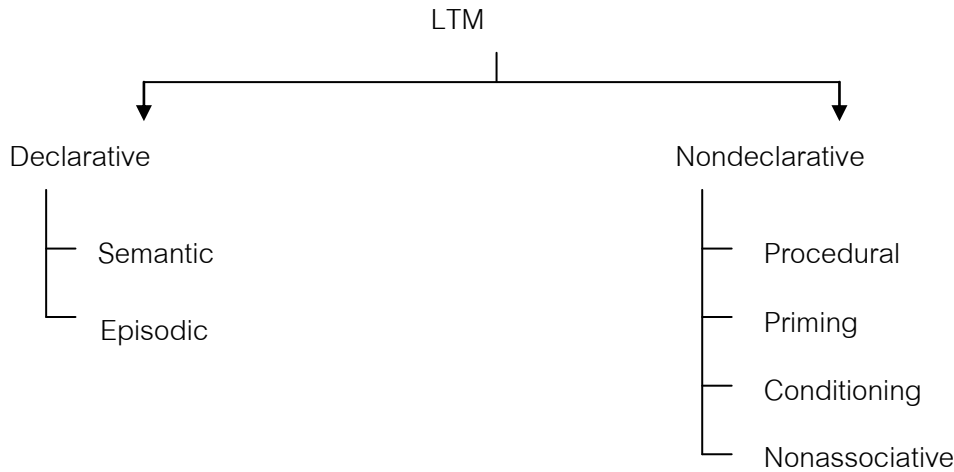
ความจำระยะยาวเหมือนกับเป็นหน่วยความจำหลัก เป็นส่วนที่เก็บจำข้อมูลทั้งหมด ในปัจจุบันยังไม่สามารถประเมินความจุของความจำระยะยาวได้ว่ามีปริมาณความจุมากน้อยเพียงไหน แต่ถือว่าเยอะมาก สังเกตได้จากคำศัพท์ในพจนานุกรม อย่างน้อยความจำของบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่ก็รู้จักความหมายอย่างคร่าวๆ ของคำศัพท์อย่างน้อยครั้งหนึ่งของพจนานุกรม ซึ่งถือว่าเยอะมาก และยิ่งนี้ภาพของคำศัพท์เหล่านั้นได้ด้วย

ความจุของความจำระยะยาวถือว่าสามารถจุข้อมูลได้มากมาย แต่ความสามารถในการจุข้อมูลแต่ละครั้งมีจำกัด ถ้าข้อมูลมีจำนวนมาก เช่น มีบุคคลปฏิบัติงานทั้งหมด 10 คนทำงานพร้อมกัน ขณะที่ตนเองต้องทำงานไปด้วย แทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้ร่วมงานของทุกคนอย่างละเอียด และจดจำสิ่งเหล่านั้นได้ในความจำระยะยาวได้พร้อมกัน

ความจำระยะยาวไม่ได้มีการจำแบบ เข้าแบบไหน ออกแบบนั้น เช่น เห็นคนทำงานแบบใด พอเวลานี้ก็ออกมาก็จะเห็นภาพคนทำงานเหมือนเดิม แต่จะมีการเชื่อมโยงกับมโนทัศน์ในความจำที่มีอยู่เดิม ทำให้บางครั้งจะพบว่าเข้ามาอย่าง แต่ออกมาอีกรูปแบบหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะพบมากในเรื่องของข่าวลือ และเนื่องจากประสบการณ์พื้นหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้สิ่งที่ออกมาของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน เพราะพื้นหลัง หรือความจำ การเชื่อมโยงของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน พื้นหลังของบุคคลจะเรียกว่า รูปจำลองในจิตใจ (Mental model)

รูปจำลองในจิตใจของแต่ละบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการซึมผ่าน (Assimilation) และการแบ่งแยก (Accommodation) การซึมผ่านเป็นการที่บุคคลนำความรู้ที่ตนเองมีไปอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วเก็บจำเอาไว้ ส่วนการแบ่งแยกเป็นการปรับเปลี่ยนรูปจำลองในจิตใจของตนเอง ให้เป็นไปตามปรากฏการณ์ที่มี การเปลี่ยนแปลงในรูปจำลองในจิตใจของบุคคลจะเรียกว่าการเรียนรู้ (Learning)

จากการศึกษาวิจัยพบว่ารูปจำลองในจิตใจของบุคคลสามารถแบ่งได้เป็นสองรูปแบบด้วยกันตามโมเดลการจำของ Squire พบว่าความจำระยะยาวสามารถแบ่งได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 อนุกรมวิธานในการแบ่งความจำของ Squire

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมโนทัศน์ (Declarative knowledge) เป็นการที่บุคคลรู้ว่าสิ่งใดคืออะไร เป็นความจำเกี่ยวกับมโนทัศน์ แบ่งเป็นความจำความหมายของสิ่งต่างๆ ในโลก (Semantic memory) และความจำเกี่ยวกับเหตุการณ์ภายในโลก (Episodic memory) ความจำในการประเมินผลงานส่วนใหญ่จะเป็นความจำประเภทนี้ เช่น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้ที่ได้รับการประเมินแต่ละคน ว่าคนนี้ดี หรือไม่ดี ทำงานหรือไม่ทำงาน หรือเหตุการณ์ใดมีใครทำอะไรบ้าง มีเหตุการณ์น่าประทับใจของบุคคลแต่ละคนอย่างไรบ้าง

2) ความรู้ความเข้าใจส่วนอื่นๆ (Nondeclarative knowledge) เป็นความรู้ความเข้าใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความหมาย เหตุการณ์ ภายในสมองจะมีพื้นที่ที่ทำงานแตกต่างกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมโนทัศน์ แบ่งเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ (Procedural memory) เช่น วิธีการทำอาหาร ความจำแบบเสียม (Priming) ที่บุคคลได้รับการกระตุ้นความจำ ทำให้มานึกในภายหลังได้ง่ายขึ้น การวางเงื่อนไข (Conditioning) เป็นการที่บุคคลได้รับสิ่งเร้าบางอย่างไปเชื่อมโยงกับอารมณ์ หรือปฏิกิริยาตอบสนองทางร่างกายบางอย่าง และความจำแบบไม่เชื่อมโยง (Nonassociative) เช่น การด้านชา (Habituation) ที่บุคคลได้รับสิ่งเร้าหลายๆ ครั้งติดต่อกัน ก็จะสนใจ และใช้เวลาในการประมวลข้อมูลต่อสิ่งเร้าเหล่านั้นน้อยลง แต่ความจำทั้งหมดที่ไม่เกี่ยวข้องกับความจำแบบมโนทัศน์เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานน้อยมาก

นอกจากนี้ยังมีคำนิยามเกี่ยวกับโครงสร้างทางปัญญาของบุคคล เช่น คำว่าภาพในความคิด (Schema) สิ่งนี้ก็เหมือนกับความจำแบบมโนทัศน์ (Semantic memory) นั่นเอง และความจำแบบบท (Script) ซึ่งสิ่งนี้ก็คล้ายกับความจำแบบกระบวนการ (Procedural memory)

ความจำระยะยาวบางครั้งจะมีการลืมได้ ซึ่งการลืมนั้นจะมากขึ้นถ้าทิ้งระยะเวลาไว้นาน แต่บางครั้งจะพบว่าเรื่องบางเรื่องจำได้นาน ขณะที่เรื่องบางเรื่องจะจำได้ไม่นาน ปัจจัยที่ทำให้เรื่องต่างๆ มีแนวโน้มที่จะลืมแตกต่างกัน คือ

1) ความเข้มของความจำ (Strength) ว่าความรู้เหล่านั้นได้พบเจอมากน้อยขนาดไหน และถูกเรียกกลับใช้ในความจำปฏิบัติงานบ่อยแค่ไหน รวมถึงได้รับการเรียกกลับคืนมาล่าสุดเมื่อไร ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานดีสม่ำเสมอ จะทำให้ผู้ประเมินจำได้มากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานดีตอนแรก และทำงานระดับปานกลางในช่วงหลังๆ หรือถ้าผู้ประเมินพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานบ่อยๆ จะช่วยให้ความจำของผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้นาน และถูกต้องมากยิ่งขึ้น ไม่ได้รับอคติจากผลต้น (Primacy effect) หรือผลปลาย (Recency effect) มากนัก

2) ความเชื่อมโยง (Association) ความรู้ต่างๆ ได้รับการเชื่อมโยงกับความรู้ส่วนอื่นๆ มากน้อยเพียงใด เช่น ความจำในเหตุการณ์ดีๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่มองว่าดี จะมีแนวโน้มที่จะจำได้ดี เพราะได้รับการเชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูล แต่ผลงานที่ไม่ดีของผู้ปฏิบัติงานที่มองว่าดี จะไม่ได้รับการเชื่อมโยงมากเท่าขั้นแรก ทำให้จำได้น้อยกว่า

3) ความสามารถในการสับสน (Confusability) ถ้าข้อมูลสับสนได้น้อย จะทำให้จำได้มากกว่า ดีกว่าแม่นยำกว่า ข้อมูลที่สับสนได้ง่าย เช่น ชื่อผู้ปฏิบัติงานคล้ายๆ กัน หรือการเรียกคนเป็นตัวเลข เช่น คนที่ 1 คนที่ 2 ทำให้สับสนได้ง่าย ทำให้การรับรู้ความสามารถในการงานขึ้นนี้ต่ำ ทำให้ไม่มั่นใจความสามารถในการจดจำและประเมินผลงานของตนเอง

4) ความจำเด่นชัด (Flashbulb) ถ้าสิ่งใดที่ประทับใจ จะทำให้จดจำได้ง่าย เช่น เหตุการณ์น่าประทับใจ บุคคลที่ประทับใจ ทำเหตุการณ์ที่น่าประทับใจ สิ่งเหล่านี้จะทำให้จดจำไปได้นาน แล้วส่งผลกระทบต่อ การประเมินผลปฏิบัติงาน ทำให้อาจมีความแตกต่างระหว่างคนที่ทำดีเสมอต้นเสมอปลาย กับคนที่ทำดีเป็นบางครั้ง แต่ส่วนใหญ่เป็นเหตุการณ์ที่น่าประทับใจ

ด้วยเหตุผลที่ว่าความจำระยะยาวของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความจำระยะยาวอาจเสื่อมถอย ข้อมูลบางส่วนอาจถูกลืมหรือบิดเบือนไปได้ ความรู้ตรงจุดนี้อาจมาใช้พิจารณาในการออกแบบการประเมินผลงานของบุคคล Murphy, Balzer, Lockhart & Eisenman (1985) ได้ทดลองผู้ประเมินประเมินผลงานที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับปัจจุบัน ถ้าทิ้งระยะเวลาระหว่างปัจจุบัน (Current performance) และการประเมินครั้งที่แล้ว (Previous performance) นาน จะทำให้การแบ่งแยกระหว่างผลงานปัจจุบันและผลงานในอดีตมีน้อย (Accommodation effect) แต่ถ้าทิ้งระยะเวลาระหว่างการประเมินผลงานในอดีตและการประเมินผลงานปัจจุบันน้อย จะทำให้ผลการแบ่งแยกมีสูง แยกแยะได้ว่าในอดีตเป็นอย่างไร อนาคตเป็นอย่างไร และหลังจากที่ประเมินผลงานในปัจจุบันแล้ว ถ้าทิ้งระยะเวลาไว้สักพักแล้วให้ผู้ประเมินผลงานอีกครั้ง (Subsequent performance) แล้วให้กลับไปนึกผลงานในปัจจุบัน พบว่าถ้าทิ้งระยะเวลาไว้นานจะเกิดผลการซึมซับ (Assimilation effect) มาก คือเอาผลงานภายหลังไปซึมซับผลงานตอนแรก แต่ถ้าทิ้งระยะเวลาไม่นานนักก็จะเกิดผลซึมซับน้อย จากสิ่งเหล่านี้ทำให้การประเมินผลงานบ่อยๆ น่าจะส่งผลที่ดี

การเลือกตอบสนอง (Response selection)

เมื่อผู้ประเมินได้รับรู้ผลงานของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ไม่จำเป็นว่าการประเมินผลงานจะต้องเกิดจากผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ยังมีแรงจูงใจของผู้ประเมิน (Rater motivation) อื่นอีกที่ส่งผลต่อการเลือกตอบสนอง หรือเลือกประเมินลงในแบบประเมินผลงาน

1) สาเหตุของการประเมิน จุดประสงค์ในการประเมินรูปแบบต่างๆ ส่งผลต่อวิธีการประเมินแตกต่างกันของผู้ประเมิน ถ้าเน้นให้เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ อาจทำให้การประเมินตรงไปตรงมา มากกว่าการประเมินเพื่อเลื่อนขั้น หรือไล่ออก

2) การคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานถ้าประเมินได้ถูกต้อง เช่น ถ้าประเมินได้ถูกต้องแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานถูกไล่ออก หรือลดเงินเดือน ประกอบกับที่ตนเองไม่ชอบผู้ปฏิบัติงานคนนี้อยู่แล้ว อาจทำให้ประเมินให้ไม่ดี แม้ว่าผลงานของผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะดีก็ตาม

3) การคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้อื่นถ้าประเมินได้ถูกต้อง เช่น ถ้าประเมินได้ถูกต้องแล้วจะทำให้คนที่ตัวเองชอบพอถูกไล่ออก ทำให้อาจจะประเมินต่ำเอาไว้ เพื่อให้ไม่แตกต่างจากคนที่ตัวเองชอบพอมากนัก

4) การคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ตนเองถ้าประเมินได้ถูกต้อง เช่น ถ้าตนเองประเมินได้ถูกต้องแล้วจะได้รับการยอมรับจากผู้มีอำนาจ หรือถ้าตนเองประเมินได้ถูกต้องจะถูกผู้ปฏิบัติงานเรียกร้อง หรือไม่ชอบหน้า หรือถ้าต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ตนเองอาจจะประเมินดี ๆ ให้กับผู้อื่น หรือรักษาค่านิยม สัจจะที่ตนเองยึดถือเอาไว้ เป็นต้น

5) การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในฝ่ายหรือองค์กรถ้าประเมินได้ถูกต้อง เช่น ถ้าลูกน้องของตนเองได้รับการประเมินผลงานไม่ดี จะทำให้ผู้บริหารมามองดูว่าทำไมฝ่ายนี้ทำงานได้ไม่ดี เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจของผู้ประเมินแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน แรงจูงใจของบุคคลสามารถอธิบายได้หลาย ๆ ทฤษฎี ไม่ว่าจะเป็น ทฤษฎีความต้องการ (Needs theory) ทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity theory) ทฤษฎีแรงเสริม (Reinforcement theory) หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) และแรงจูงใจต่าง ๆ ย่อมส่งผลทำให้ทัศนใจแตกต่างกัน เช่น ให้คะแนนสูง ปานกลาง หรือต่ำ ทฤษฎีในการอธิบายวิธีการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ทฤษฎีหาลักการ (Normative theory) และทฤษฎีบรรยายการตัดสินใจ (Descriptive theory)

1) ทฤษฎีหาลักการ (Normative decision theory) เป็นทฤษฎีที่หาความเป็นไปได้ทั้งหมด คิดตามหลักเหตุผล แล้วคิดตามหลักคณิตศาสตร์ว่าบุคคลจะเลือกตัดสินใจอะไร ทฤษฎีที่จะยกมาอธิบายใน ณ ที่นี้คือ ทฤษฎีอรรถประโยชน์แบบพหุ (Multiple utility theory)

ทฤษฎีอรรถประโยชน์แบบพหุเป็นการนำความเป็นไปได้ในการเลือกตัดสินใจทั้งหมดขึ้นตั้ง แล้วดูว่าทางเลือกไหนที่มีอรรถประโยชน์สูงสุด บุคคลก็จะเลือกทางตัดสินใจนั้น อรรถประโยชน์จะคำนวณจากผลรวมของผลคูณระหว่างความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นตามการรับรู้และความน่าปรารถนาของทางเลือกเหล่านั้นตามการรับรู้ของบุคคล จะเป็นดังสมการ

$$U(v) = \sum_{i=1}^n p(i)v(i)$$

- U(v) คือ ค่าอรรถประโยชน์ของทางเลือกที่ v
- i คือ ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดถ้าเลือกทางเลือกที่ v
- p(i) คือ ความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นนั้นตามการรับรู้หลักจากเลือกทางเลือกที่ v
- v(i) คือ ความน่าปรารถนาของผลลัพธ์ i นั้น

ตัวอย่างเช่น

การเลือกตัดสินใจทั้งหมด 3 รูปแบบด้วยกัน คือ ประเมินผลงานสูง ปานกลาง และต่ำ โดยคำนวณผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น 4 อย่างด้วยกัน คือ 1) การดำรงความถูกต้องของตนเอง 2) ตนเองโดนลูกน้องต่อว่า 3) ลูกน้องโดนลดเงินเดือน และ 4) ตนเองไม่ปลอดภัย มีอันตราย ได้รับการประเมินความน่าปรารถนาของผลลัพธ์ (คะแนนตั้งแต่ -10 ถึง 10 คะแนน) เป็น 9, -3, -7 และ -5 ตามลำดับ ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่างๆ ตามการรับรู้ หลังจากเลือกทางตัดสินใจทั้ง 3 รูปแบบเป็นดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างทฤษฎีอรรถประโยชน์แบบพหุ

ผลลัพธ์	1	2	3	4	
ความน่าปรารถนา	9	-3	-7	-5	อรรถประโยชน์
รูปแบบการตัดสินใจ					
ประเมินสูง	1	0	0	0	9
ประเมินปานกลาง	5	7	0	2	14
ประเมินต่ำ	10	10	6	4	-2

จากตารางพบว่าอรรถประโยชน์ของการประเมินปานกลางมีอรรถประโยชน์สูงสุด ดังนั้นตามทฤษฎีผู้ประเมินจะเลือกการประเมินปานกลางตามทฤษฎีนี้ อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ไม่สามารถที่จะพิสูจน์ยืนยันและพิสูจน์เท็จได้ เนื่องจากเป็นไปไม่ได้ที่จะหาผลลัพธ์ทั้งหมด รูปแบบการตัดสินใจทั้งหมด ซึ่งเป็นไปไม่ได้ เพราะว่าการตัดสินใจของบุคคลมีความสามารถในการประมวลข้อมูลจำกัด นอกจากนี้ยังใช้เวลา และใช้ความพยายามมาก

2) ทฤษฎีบรรยายการตัดสินใจ (Descriptive decision theory) เป็นทฤษฎีที่พยายามบรรยายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจของมนุษย์ แต่ก็ไม่ใช่ทฤษฎีโดยทั่วไปที่สามารถอธิบายสถานการณ์การตัดสินใจทั้งหมด

Tversky & Kahneman (1974) ได้ศึกษาวิจัยว่าคนมีการตัดสินใจแบบใด พบว่าบุคคลจะใช้ทางลัด (Heuristic) ในการตัดสินใจ เนื่องจากบุคคลมีความจําปฏิบัติงานจำกัด ทำให้ไม่สามารถคิดได้ทุกแง่มุม ใช้เหตุผลได้ทั้งหมด บุคคลจึงใช้วิธีที่ง่ายกว่า ประหยัดเนื้อที่ทางปัญญามากกว่า ในงานวิจัยนี้ได้แบ่งทางลัดออกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) ทางลัดแบบพบบ่อย (Availability heuristic) เป็นทางลัดที่บุคคลจะตัดสินใจผ่านความง่ายของข้อมูลในการถูกเรียกขึ้นมา ข้อมูลที่เรียกขึ้นม่ง่ายๆ จะเป็นข้อมูลที่พบเจอบ่อยๆ ข้อมูลที่มีความประทับใจ ข้อมูลที่อยู่ล่าสุด บุคคลจะตีความว่าเหตุการณ์จากข้อมูลที่เรียกขึ้นมาได้ง่ายนี้จะเกิดขึ้นบ่อย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ประเมินเห็นผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างข้้นแข็งบ่อยๆ จะบอกว่าคนนี้ทำงานขยัน ทั้งที่จริงๆ แล้วลับหลังเขาอาจจะไม่ทำงานเลยก็ได้ หรือถ้าก่อนประเมินผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานดี ขยันข้้นแข็ง ผู้ประเมินก็จะนึกเหตุการณ์หลังสุดได้ แล้วจะประเมินให้ว่าดีมากกว่าไม่พบเหตุการณ์ดีๆ ก่อนประเมิน อคติส่วนนี้จะเรียกว่าผลหลัง (Recency effect) หรือว่าตอนพบเจอครั้งแรกผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี ขยันข้้นแข็ง จนทำให้ผู้ประเมินจําได้จนกระทั่งถึงเวลาประเมินผลงาน อคติส่วนนี้จะเรียกว่าผลต้น (Primacy effect)

(2) ทางลัดแบบตัวแทน (Representative heuristic) เป็นทางลัดที่บุคคลจะตัดสินใจตัดสินเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจด้วยสิ่งต่างๆ ที่คล้ายๆ กัน หรือสามารถนำมาแทนกันได้ ในมโนทัศน์ที่ใหญ่กว่า หรือจากจุดเด่นในมโนทัศน์ดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น เมื่อผู้ประเมินไม่แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งทำงานได้ดีหรือไม่ดี แต่ว่าปกติแล้วจําได้ว่านิสัยเขาไม่ดี ก็นำจุดเด่นในตรงนี้มาแผ่ขยายที่ผลงาน ทำให้ประเมินผลงานว่าไม่ดี ทั้งที่จริงๆ แล้วอาจทำงานได้ดีก็ได้ อคติส่วนนี้จะเรียกว่าผลตามกัน (Halo effect) หรือเมื่อผู้ประเมินไม่แน่ใจผู้ปฏิบัติงานอีกท่านหนึ่งว่าทำงานดีหรือไม่ดี แต่พบว่าผู้ปฏิบัติงานคนนี้มีนิสัยคล้ายกับผู้ปฏิบัติงานอีกคนหนึ่งซึ่งทำงานไม่ดีแล้วลาออกไปแล้ว ผู้ประเมินจะประเมินว่าไม่ดี ทั้งที่อาจจะไม่เหมือนคนเดิม หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง ถ้าผู้ปฏิบัติงานเป็นคนที่จบ

จากมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง ก็จะแผ่ขยายชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมาที่ผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลรูปแบบนี้อาจเรียกว่าผลจากภาพในความคิด (Stereotype)

(3) การทอดสมอแล้วปรับแต่ง (Anchoring and adjusting) เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความเชื่อ หรือความคิดแบบใดแบบหนึ่งแล้ว พอเวลาตัดสินใจจะเลือกที่จะปรับแต่งจากความเชื่อหรือความคิดเดิม บางครั้งจะเลือกข้อมูลที่ตรงกับความคิดหรือความเชื่อเดิมของตนเองมากกว่า ปรัชญาการณีนี้อาจเรียกว่า อคติในการยืนยัน (Confirmation bias) เช่น ผู้ประเมินจะรับข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานเพียงแค่ว่าตรงกับข้อมูลในความคิดของตน ถ้ามองว่าเป็นคนดี ก็จะรับแต่ข้อมูลส่วนดีๆ ของผู้ปฏิบัติงานมา การทอดสมอแล้วปรับแต่งจะเรียกอีกอย่างว่าผล การซึมซับ (Assimilation effect) อย่างที่กล่าวไปข้างต้น หรืออาจจะเกิดผลต่างได้ (Contrast effect) ได้ กล่าวคือ ถ้าบุคคลทอดสมอไปที่จุดใดแล้ว คนจะประเมินตามสมอที่ตนเองได้ตั้งเอาไว้ เช่น ถ้าเห็นคนทั่วไปทำงานดี แต่ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งทำงานได้ปานกลาง ก็จะมองว่าไม่ดี เพราะเป็นการเทียบกับสมอที่ตนเองได้ตั้งเอาไว้ แต่ถ้าเห็นคนทั่วไปทำงานไม่ดี แต่มีผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งทำงานได้ปานกลาง ก็จะมองว่าดี

ปรัชญาการณในการตัดสินใจไม่ได้มีเพียงแค่ว่า 3 ส่วนนี้เท่านั้น อาจจะมีปรากฏการณ์อื่นๆ ที่ล้นเกินจากข้อจำกัดทางปัญญาทั้งสิ้น เช่น อุโมงค์ทางความคิด (Cognitive tunneling) เป็นปรากฏการณ์ที่คิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว ยากที่จะออกจากกรอบแห่งความคิดนั้น กรอบข้อจำกัดอาจจะเป็นการคิดด้านต่างๆ ของผลงานไม่ครบถ้วน การคิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งไม่ครบถ้วน หรือคิดถึงผลที่ตามมาจากการประเมินผลงานแบบใดแบบหนึ่งไม่ครบถ้วน

งานวิจัยของ Canan Sumer & Knight (1996) เปรียบเทียบของการทอดสมอแล้วปรับแต่งในการประเมินผลงานว่าเหตุการณ์รูปแบบใดมีแนวโน้มจะใช้ผลต่าง (Contrast effect) และเหตุการณ์ใดที่ใช้ผลซึมซับ งานวิจัยให้ผู้ร่วมการทดลองอ่านรายงาน 2 ฉบับ แบ่งเป็นการทดลอง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกให้อ่านผลงานที่ดีแล้วประเมิน จากนั้นให้อ่านผลงานปานกลางแล้วประเมิน กลุ่มที่สองให้อ่านผลงานที่ดีแต่ไม่ประเมิน แล้วอ่านผลงานปานกลางแล้วประเมิน กลุ่มที่ 3 ให้อ่านผลงานที่ไม่ดีแล้วประเมิน จากนั้นให้อ่านผลงานปานกลางแล้วประเมิน ส่วนกลุ่มที่ 4 ให้อ่านผลงานที่ดีแต่ไม่ประเมิน จากนั้นให้อ่านผลงานปานกลางแล้วประเมิน ผลการทดลองพบว่าการประเมินในกลุ่มที่ 2 มากกว่ากลุ่มที่ 4 แสดงให้เห็นว่ามีผลของการซึมซับจากการอ่านงานครั้งแรกอยู่ และพบว่ากลุ่มที่ 1 น้อยกว่ากลุ่มที่ 3 แสดงให้เห็นว่าเกิดผลต่างขึ้น ถ้าผู้ประเมินได้ประเมินการดูผลงานครั้งแรก จะทำให้นำคะแนนครั้งที่แล้วมาเปรียบเทียบกับปัจจุบัน เกิดผลต่าง การทอดสมอในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 4 ทอดสมอที่ผลงาน ส่วนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 ทอดสมอที่คะแนนประเมินด้วย

อภิปัญญา (Metacognition)

อภิปัญญา (Metacognition) คือความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในโลกนี้ของตนเอง ในการประเมินผลงาน จะเป็นการรับรู้ตนเองของผู้ประเมิน ว่าเข้าใจผู้ปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยแค่ไหน ผู้ประเมินที่คิดว่าความรู้ของตนเองมีน้อยจะมีแนวโน้มที่จะค้นหาแหล่งความรู้เพิ่มเติม ถ้าผู้ประเมินคิดว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจดี ก็จะมั่นใจในการประเมินสูง

อย่างไรก็ตาม อภิปัญญาอาจจะตรงกับโครงสร้างทางจิตวิทยาอีกตัวหนึ่ง คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่ง Bandura ได้เสนอเอาไว้ เมื่อโยมโนทัศน์ทางด้านอภิปัญญา ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถตนเอง และทฤษฎีความคาดหวังในการอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์แล้ว จะพบว่าบุคคลจะค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นอยู่กับการ 2 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1) อคติปัญญา หรือการรับรู้ความสามารถของตนเอง ถ้าคิดว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ประเมินไม่ดี ก็จะไปค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม แต่ถ้าคิดว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ประเมินดี ก็จะไม่ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม

2) ผลรวมของผลคุณระหว่างโอกาสที่จะเกิดผลลัพธ์ (Performance-to-outcome expectancy) และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence of information) ถ้าผลลัพธ์มีคุณค่าน้อย แต่โอกาสที่จะได้น้อยก็จะไม่ทำ แต่ถ้าโอกาสมาก คุณค่ามาก ก็จะทำ

ถ้ามีอคติปัญญามาก ก็จะไม่เลือกใช้ความพยายามในการหาข้อมูลเพิ่มเติมเลย แต่ถ้าคิดว่าตนเองมีอคติปัญญาน้อย ก็จะหาหนทางที่ทำให้ผลรวมของผลคุณระหว่างโอกาสที่จะเกิดผลลัพธ์และคุณค่าของผลลัพธ์เกิดมากที่สุด เปรียบเทียบกับการลงทุนลงแรงของตนเอง ถ้าไม่มีจุดใดที่คุ้มค่าเลย ก็จะไม่แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม

ทฤษฎีบุคลิกภาพโดยนัย (Implicit personality theory)

แต่ละบุคคลจะมีทฤษฎีบุคลิกภาพตามความคิดของตน ว่าทำไมแต่ละบุคคลถึงมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาแตกต่างกัน ซึ่งทฤษฎีบุคลิกภาพตามความคิดของตนนั้นจะเรียกว่าทฤษฎีบุคลิกภาพโดยนัย (Implicit personality theory) คล้ายๆ กับการอนุมานสาเหตุ (Attribution) สาเหตุที่เรียกว่าโดยนัย เพราะว่าแต่ละบุคคลไม่สามารถอธิบายออกมาเป็นทฤษฎีหรือจัดเรียงระเบียบของความคิดได้ชัดเจนเหมือนกับทฤษฎีทางบุคลิกภาพโดยทั่วไป ทฤษฎีภายในความคิดของแต่ละบุคคลนี้ส่งผลต่อการประเมินผลงานอย่างมาก เพราะการประเมินผลงานอาจจะไม่ได้มองที่ตัวพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ดูถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมเหล่านั้นด้วย เช่น ถ้าคิดว่าพฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การทำดีได้แค่นี้ก็ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานคนนี้แล้ว อาจจะให้คะแนนสูง ถ้าคิดว่าที่ผลงานออกมาแบบนี้เนื่องจากสิ่งแวดล้อมไม่ดี ผู้ปฏิบัติงานดีอยู่แล้วก็จะให้คะแนนสูงเช่นกัน

Heslin, Latham, & VandeWalle (2005) ได้ทดสอบทฤษฎีบุคลิกภาพโดยนัย โดยได้เลือกเฉพาะทฤษฎีของแต่ละบุคคลที่ว่าบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ (Incremental implicit theory) หรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Entity implicit theory) ผู้ประเมินที่เชื่อว่าบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ก็จะรับรู้ถึงผลงานทั้งที่ดีและไม่ดีของผู้ปฏิบัติงานมากกว่า และถ้าให้ผู้ประเมินได้รับการฝึกให้เชื่อว่าบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ ก็จะส่งผลให้ผู้ประเมินรับรู้ถึงการพัฒนาของบุคคลมากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็ตรงกับแนวคิดเรื่องอคติการยืนยัน เพราะสิ่งใดที่บุคคลมีข้อมูลในปัญญาของตนเองแล้ว ก็จะหาสิ่งที่มายืนยันความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง (Cognitive consistency)

ทฤษฎีบุคลิกภาพโดยนัยจะส่งผลต่อการประเมินลักษณะภายในในตัวบุคคล (Trait evaluation) มากกว่าพฤติกรรมของบุคคล เพราะว่าพฤติกรรมมีลักษณะเป็นอัตนัยมากกว่า และความเป็นจริงแล้วทฤษฎีบุคลิกภาพโดยนัยก็คือพื้นหลังทางความคิด หรือแบบจำลองทางความคิด (Mental model) ของแต่ละบุคคลนั่นเอง เพียงแต่เป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

ผลของอารมณ์ต่ออคติทางปัญญา

ผลของอารมณ์ก็เกี่ยวข้องกับปัญญาของมนุษย์เช่นเดียวกัน พบว่าอารมณ์ก็ถือเป็นข้อมูลหนึ่งในการประมวลผลทางปัญญา การที่อารมณ์มาเกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูลทางปัญญานี้จะเรียกว่าการเจือปนทางปัญญา (Mental contamination) เนื่องจากอารมณ์ก็เป็นข้อมูลหนึ่ง ดังนั้นอารมณ์ก็ส่งผลเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่นๆ ด้วย ด้วยเหตุนี้ถ้าจำเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งตอนอารมณ์ดี ก็จะเรียกนึกขึ้นมาได้ตอนอารมณ์ดี แต่ถ้าจำเหตุการณ์ใดตอนอารมณ์ไม่ดี ก็จะเรียกนึกขึ้นมาได้ตอนอารมณ์ไม่ดี ปรากฏการณ์นี้จะเรียกว่าผลการสอดคล้องทางอารมณ์ (Mood congruence effect) ด้วยเหตุนี้เอง อารมณ์ขณะประเมินผลงานก็เกี่ยวข้องกับคะแนนที่ประเมินเหมือนกัน ถ้าอารมณ์ไม่ดี ก็จะทำให้เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่ไม่ดีถูกระลึกออกมาได้ง่าย ส่วนเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่ดีจะถูกระลึกออกมาได้ยากกว่า ส่งผลให้คะแนนการประเมินต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับขณะที่ประเมินแล้วมีอารมณ์ที่ดี

การนำความรู้เรื่องอคติทางปัญญาไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง

จากที่กล่าวมาในข้างต้นจะพบว่าเมื่ออคติทางปัญญามากมายที่จะส่งผลต่อการประเมินในครั้งหนึ่ง สิ่งแรกที่ส่งผลคือการใส่ใจ เหตุการณ์ที่ใส่ใจก็จะเก็บจำได้ง่ายกว่า แต่ถ้าถ้าใส่ใจมากเกินไปก็จะทำให้ข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามา วิธีการปฏิบัติที่ง่ายที่สุดคือ การใส่ใจเฉพาะสิ่งที่สำคัญ เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เวลาผู้ปฏิบัติงานเสนอผลงาน หรือทำงานส่งมา ให้ตรวจดูให้ดี และก่อนการประเมินควรมีการพูดคุยกันถึงหลักในการประเมินว่าจะประเมินในเรื่องใดบ้าง ผู้ประเมินทุกคนจะได้มีพื้นฐานทางความคิดเหมือนกัน ทำให้เลือกใส่ใจในสิ่งๆ เดียวกัน ส่วนในเรื่องของการรับรู้ ก็จะสามารถลดอคติส่วนนี้ได้ด้วยการพูดคุยถึงหลักการประเมินก่อน และทำให้วิธีการประเมินเป็นอัตนัยมากที่สุด อย่างไรก็ตามการทำให้เป็นอัตนัยก็อาจจะทำให้การประเมินไม่ครอบคลุมผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ดังนั้นควรจัดให้สมดุลกันระหว่างความเป็นอัตนัยและความครอบคลุมของผลการปฏิบัติงาน

เรื่องของความจำเนื่องจากบุคคลมีความจำจำกัด ดังนั้นการให้ประเมินหลายๆ ประเด็น หรือหลายๆ คนพร้อมๆ กันจะส่งผลให้คุณภาพในการประเมินลดลง คุณค่าของการประเมินไม่สูงขึ้นมากนัก ทำให้ไม่คุ้มค่า ถ้าจะให้ดีที่สุดคือควรประเมินเฉพาะบุคคลที่คุ้นเคยกัน ทำงานร่วมกันอยู่แล้ว อาทิเช่น คนในแผนกเดียวกัน ที่ต้องทำงานร่วมกันทุกวัน การประเมินผลงานจะได้ผลที่ตรง ถ้าการประเมินผลงานเกิดจากความต้องการที่จะประเมินผลงานให้ถูกต้องของผู้ประเมินเท่านั้น ไม่มีแรงจูงใจอื่นๆ มาเกี่ยวข้อง ส่วนความจำระยะยาว เป็นไปไม่ได้เลยที่บุคคลจะจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ การใช้เครื่องช่วยจำ อย่างเช่น การจดบันทึกไว้ จะช่วยได้ แล้วพอเวลาประเมินผลงานค่อยนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ นอกเหนือจากนี้ระยะห่างระหว่างการประเมินผลงานแต่ละครั้ง เกี่ยวข้องกับความจำระยะยาวอย่างมาก ถ้าทิ้งนานเกินไป จะทำให้ประเมินเฉพาะข้อมูลที่จำได้ คือ ในช่วงก่อนที่ประเมินผลงานเท่านั้น ถ้าช่วงหลายเดือนก่อนหน้านั้นจะจำไม่ได้ ทำให้ไม่มีความตรงในการประเมินผลงาน

ส่วนการเลือกตัดสินใจจะเห็นว่าไม่ใช่มีเพียงประเด็นเรื่องการประเมินผลงานอย่างเดียวในขณะที่พิจารณาผลงาน ยังมีแรงจูงใจอื่นๆ ที่ส่งผลด้วย การประยุกต์ใช้แล้วแต่วัตถุประสงค์ ถ้าเพื่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ อาจจะทำแบบตรงไปตรงมาได้ และอาจมีการปิดชื่อไม่บอกชื่อผู้ประเมินเพื่อให้การให้ข้อมูลย้อนกลับตรงไปตรงมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้ที่อยู่สูงกว่า แต่ถ้าเพื่อการตัดสินใจทางการจัดการบางสิ่งบางอย่าง จะต้องกระจายความรับผิดชอบไม่ให้อำนาจผู้ประเมินได้ เพื่อให้ผู้ประเมินไม่กลัว

ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตนเอง แต่ถ้าเกิดมีการประเมินเป็นทีมได้ก็จะดีขึ้น แต่ต้องระวังการสมรู้ร่วมคิดกันในการให้คะแนนสูงด้วย

ส่วนประเด็นเรื่องทางลัดในการตัดสินใจ เป็นเรื่องปกติที่บุคคลจะใช้ทางลัดเหล่านี้ การป้องกันอาจทำได้โดย ไม่ให้เห็นผลงานเก่า เพราะอาจทำให้เกิดผลต่างหรือผลเหมือนขึ้น ควรทำให้เป็นอัตนัย เพื่อลดปัญหาเรื่องทางลัดการเป็นตัวแทน ควรมีการประเมินหลายๆ คน เพื่อลดปัญหาการประจบสอพลอ ให้ผู้ประเมินเห็นการทำผลงาน การประเมินแบบ 360 องศาจะช่วยทำให้ปัญหาเรื่องอำนาจการประเมินอยู่กับคนๆ เดียวลดลง แม้ว่าผู้ประเมินเพียงคนเดียวจะยุติธรรมขนาดไหน แต่ก็มีอคติเหล่านี้ในมนุษย์อยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม เรื่องการประเมินผลงาน ถ้าเกิดแก้ปัญหาหนึ่ง มักจะตามมาด้วยปัญหาใหม่เสมอ อาทิ เช่น การเพิ่มจำนวนคน แต่อาจจะมีปัญหาเรื่องงบประมาณ เรื่องคุณภาพการประเมิน ถ้าประเมินน้อยอาจรู้แหล่งที่มาของการประเมินได้ หรือการประเมินแบบระบุผู้ประเมินได้ อาจจะช่วยยุติธรรม แต่ทำให้เกิดปัญหาเรื่องแรงจูงใจในการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน ด้วยเหตุผลที่ว่า การประเมินผลมักจะมีอคติอยู่เสมอไม่มากก็น้อย การประเมินควรทำให้มีอคติน้อยที่สุด กล่าวคือทำให้ตรงวัตถุประสงค์มากที่สุด และไม่พึ่งพิงกับการประเมินผลมากเกินไป ควรดูปัจจัยอื่นประกอบด้วย เช่น ผลงานที่สามารถวัดได้

สรุป

กระบวนการทางปัญญาทั้งการรับรู้ การใส่ใจ ความจำ การประมวลข้อมูล การเลือกตัดสินใจ ล้วนเป็นส่วนที่ส่งผลต่อการประเมินผลงานทั้งสิ้น เหตุผลที่ทำให้สิ่งเหล่านี้ในแต่ละคนแตกต่างกันเนื่องจากมีพื้นฐาน หรือรูปจำลองในจิตใจของแต่ละบุคคล และแรงจูงใจของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป การแก้ไขทำได้ยากเพราะอคติเหล่านี้จะมีระบบของตนเอง เช่น อคติจากทางลัดแบบพบบ่อย เป็นต้น บางครั้งการเพิ่มคนประเมินอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้หมดได้ เช่น บุคคลที่ทำงานเฉพาะตอนที่มีคนอื่นอยู่ด้วยเท่านั้น เนื่องจากปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่สามารถปรับปรุงให้อคติเหล่านี้มีน้อยที่สุดได้ และการพึ่งพิงการประเมินผลงานเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะให้การประเมินผลงานมีความตรง ต้องอาศัยการประเมินผลงานรูปแบบอื่นประกอบ เช่น รูปแบบอัตนัย

งานวิจัยในอนาคต

ผลของความจำส่งผลต่อการประเมินผลงานของบุคคล น่าจะมีการเปรียบเทียบว่ากรอบความคิดเกี่ยวกับบุคคล ซึ่งเป็นความจำแบบมโนทัศน์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งไหนที่ส่งผลต่อการประเมินผลงานมากกว่ากัน กล่าวคือ การทำงานให้ดี หรือการทำงานให้เด่น สิ่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อประเมินผลงานมากกว่ากัน นอกจากนี้ยังมีเรื่องผลของแรงจูงใจต่างๆ ว่าแรงจูงใจรูปแบบใด ส่งผลต่อการประเมินผลงานบ้าง ลักษณะวัฒนธรรมแบบใดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมแบบแข่งขันกันจะพบแรงจูงใจแบบใด และวัฒนธรรมแบบช่วยเหลือกันจะพบแรงจูงใจแบบใด ที่เป็นอคติในการประเมิน และงานวิจัยที่จะเสนอสุดท้าย คือ ผลงานจริงๆ แล้วส่งผลต่อการประเมิน หรือว่าความรู้จักมักคุ้นส่งผลต่อการประเมินผลงานมากกว่ากัน

หนังสืออ้างอิง

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise and control*. New York: Freeman.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2004). *Social psychology: with researcher navigator* (10th ed.). Boston: Pearson.
- Canan Sumer, H., & Knight, P. A. (1996). Assimilation and contrast effects in performance ratings: Effects of rating previous performance on rating subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 436-442.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90, 842-856.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance ratings. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- Murphy, K. R., Balzer, W. K., Lockhart, M., & Eisenman, E. (1985). Effects of previous performance on evaluations of present performance. *Journal of Applied Psychology*, 70, 72-84.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Sternberg, R. J. (2003). *Cognitive psychology* (3rd ed.). Belmont: Wadsworth.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Wickens, C. D., & Hollands, J. (2000). *Engineering psychology and human performance* (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Wickens, C. D., Lee, J. D., Liu, Y., & Gordon Becker, S. E. (2004). *An introduction to human factors engineering* (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.