

CIM1122

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 6

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรม โดยมีความสำคัญในแง่มุมมองของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่าการนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้นน่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผล การปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะ เครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน

ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย โดยการบันทึกรายงานของพนักงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้นแสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินพนักงานจากเดาไปอย่างดี

ต่อมาการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (man to man rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำวิธีการประเมินแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข และสามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคล ทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนั้นอาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน ช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920 – 1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (merit rating programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ (factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (degree) และการให้คะแนน (points) การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิคและวิชาชีพ

ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (employee appraisal หรือ performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกทีกล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือบุคลิกภาพ (characteristic) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะ นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ทำให้ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรมการทำงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (result based approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมี 3 แบบคือ

1. การประเมินแบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal Setting)

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจสรุปได้ว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

มีคำศัพท์ที่ใช้กันอยู่หลายคำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Merit Rating (การประเมินค่าการปฏิบัติงาน โดยระบุคุณธรรม หรือการให้คะแนนความดีความชอบ) Personnel Rating (การประเมินลำดับที่บุคลากร) Development Rating (การประเมินลำดับที่เพื่อพัฒนาบุคคล) Service Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่) Progress Rating (การประเมินลำดับที่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน) Performance Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Efficiency Rating (การประเมินลำดับที่ของประสิทธิภาพในการทำงาน) Employee Rating (การประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบกับมาตรฐาน) Employee Evaluation (การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน) Performance Evaluation (การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Performance Appraisal (การประเมินผลการปฏิบัติงาน)

นอกจากนี้ ยังมีคำอื่นที่ใช้กัน โดยทั่วไปและหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ Employee Appraisal, Personnel Appraisal, Personnel Review, Progress Report, Fitness Report, Performance Assessment เป็นต้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินผลงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต” (Dale S. Beach, *loc.cit.*)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด” (ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 198.*)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นหรือไม่” (เอกสารแนวการบรรยายเรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติงาน,” *สำนักงาน ก.พ., น.1*)

สรุป

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบแล มาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน”

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน

พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง ส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้รับเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร

เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน

การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

ปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงานสมควรต้องทำการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

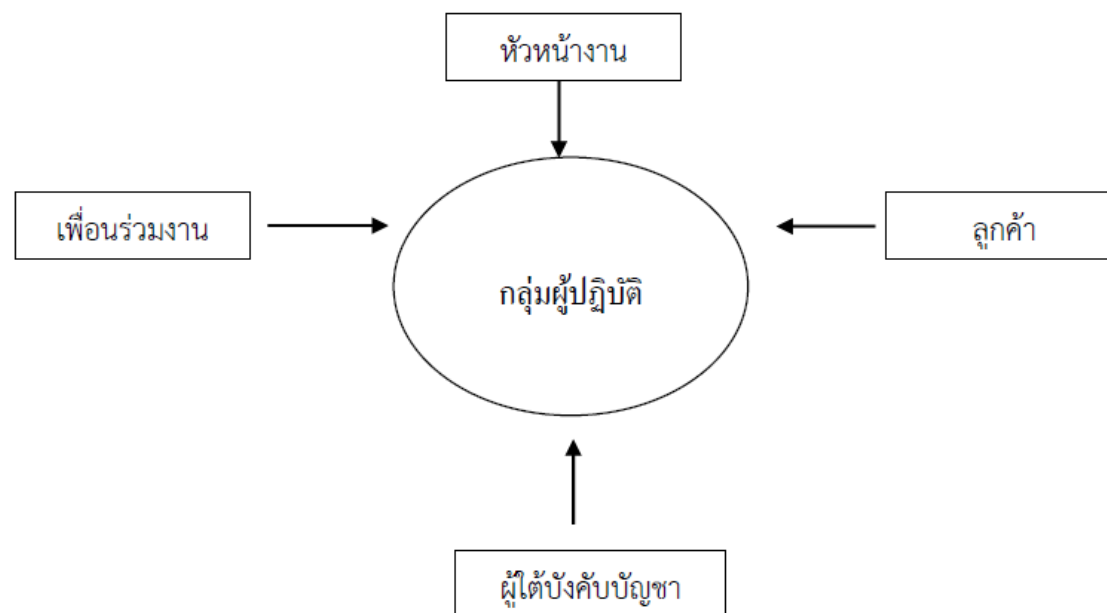
การบริหารงานบุคคล นับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการบริหารองค์การ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้การพัฒนาองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การได้คนดีมีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดีมาปฏิบัติงาน ซึ่งการที่องค์การจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องสร้างเครื่องมือสำคัญคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขึ้นมาใช้ในการวัดและประเมินคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่องค์การนำไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การให้พักงาน และการให้พ้นจากงาน

โดยทั่วไปแล้ว การที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และเชื่อถือได้นั้น องค์การมักจะสร้างเครื่องมือประกอบอีกส่วนหนึ่งขึ้นมาใช้ในการพิจารณาประเมินผล ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่ต้องใช้ก็คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน โดยองค์การต้องทำการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อนแล้ว เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน โดยตรง เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการงานในส่วนของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจถึงนโยบายและวิธีการดำเนินงานในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี

แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานโดยตรงเพียงคนเดียวนั้น อาจมีปัญหาในด้านอคติ ความเกรงใจ หรือความไม่ทั่วถึงในการประเมินผล ดังนั้นองค์การต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล หรือให้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อทำการพิจารณาผลการดำเนินงานของบุคลากรให้มีความถูกต้องและยุติธรรมมากที่สุด โดยกลุ่มผู้ทำการประเมินผลอาจจะมาจากหลาย ๆ แหล่งได้



คุณสมบัติของผู้ทำการประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพตามต้องการ ดังนั้นในการคัดเลือกผู้ทำการประเมินผลควรที่จะต้องทำการพิจารณาคุณสมบัติโดยรวมของบุคลากรนั้น เช่น ตำแหน่งหน้าที่ การศึกษา ความชำนาญ ทักษะและประสบการณ์ในการประเมินผล ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ เป็นต้น เพื่อให้การประเมินผลมีความยุติธรรมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่า

- ✓ พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่
- ✓ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่

ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) และความสามารถ (ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสามารถตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นและยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก และยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งเมื่อมีการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน

ลักษณะงานที่ให้ความสำคัญกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดเป้าหมายงานเป็นหลักคือ งานขาย งานการตลาด ส่วนงานในสาขาอื่นยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาทำงานแบบยึดเป้าหมายโดยพยายามนำการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์มาใช้ แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานกลับประเมินผลที่พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee)

ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงานเพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

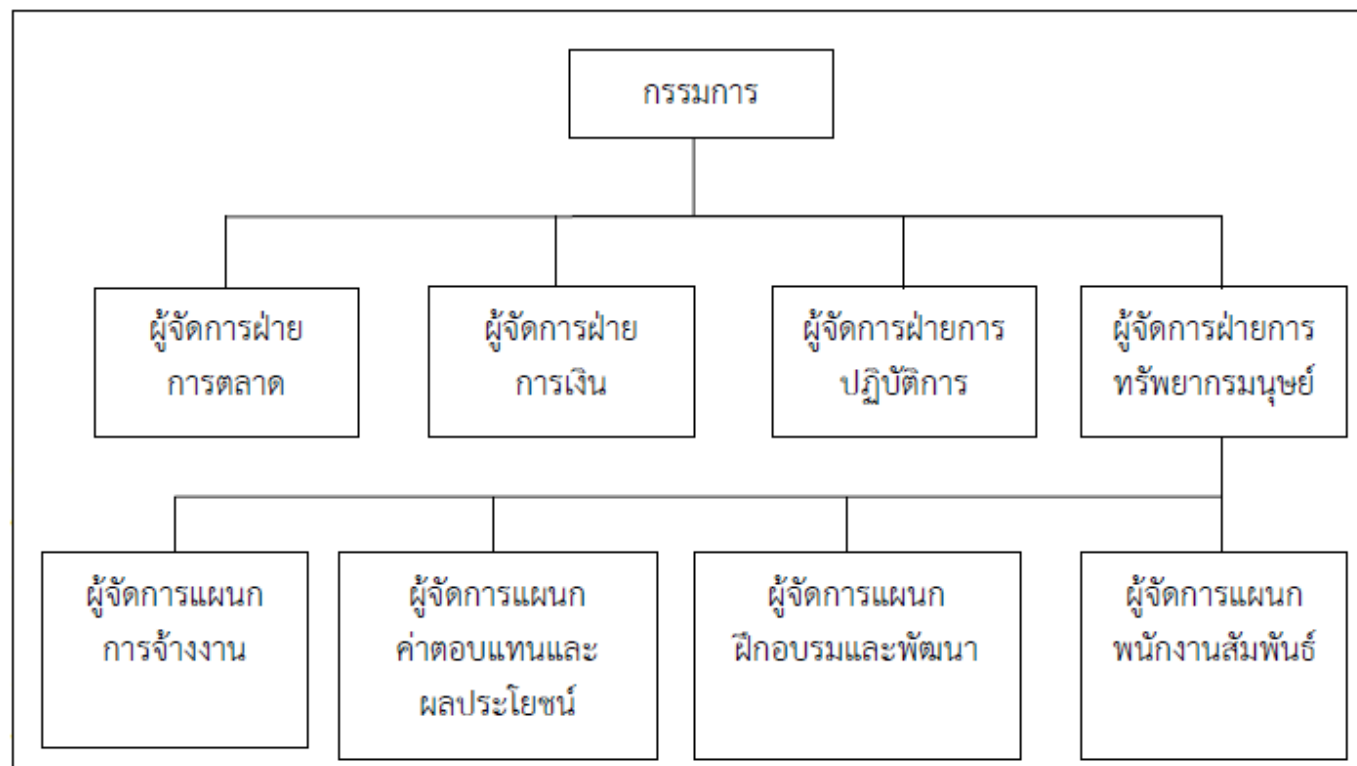
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามวัตถุประสงค์อาจมีข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้ทำการประเมินสมควรจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ ธรรมชาติของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่บุคลากรทำกับงานอื่นและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถศึกษาข้อมูลที่สำคัญได้จากเอกสาร ดังต่อไปนี้

1. แผนภูมิองค์กร แสดงถึงโครงสร้างขององค์กร ระบบการดำเนินงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ข้อมูลที่ได้จาก แผนภูมิองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมอย่าง คร่าว ๆ ของระบบที่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้ ผู้ทำการประเมินผลเกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์กร



2. ทะเบียนประวัติพนักงาน จะเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะของพนักงานแต่ละคนเรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์กรจนถึงปัจจุบัน โดยที่ทะเบียนประวัติพนักงานจะจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นสองส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนแรก เป็นข้อมูลเดิมของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตของบุคลากรก่อนที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ข้อมูลส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นภาพของแต่ละบุคคลก่อนเข้าเป็นสมาชิกองค์กร ได้อย่างชัดเจน เช่น ประวัติ การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ และงานอดิเรก เป็นต้น

ส่วนที่สอง เป็นการบันทึกประวัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรภายหลังจากที่เข้าร่วมงานกับองค์กร เช่น ตำแหน่ง การเลื่อนขั้น ความดีความชอบ หรือความคิด การประเมินผลงานในอดีต การฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถ และความเป็นผู้นำ เป็นต้น ข้อมูลส่วนนี้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงและสถานะปัจจุบันของแต่ละบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงถึงคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคลากร เช่น ทักษะ ทักษะ ความตั้งใจ และค่านิยม เป็นต้น และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

- พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจะแสดงถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร มักจะมีการแสดงค่าเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดีปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น
- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะแสดงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดจะมีคุณลักษณะและสามารถนำมาใช้ประกอบในกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะและความแตกต่างของเอกสารแต่ละชนิด เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใด ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากอดีตถึงปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น 6 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (characteristic) หรือบุคลิกภาพ (personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธีคือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งชั้น และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 9 วิธีคือ วิธีการบรรยายความ วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน วิธีการประเมินร่วมกัน วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน วิธีการประเมินด้วยตนเอง วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน และวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานออกเป็น 3 วิธีคือ วิธีการประเมินตามผลงาน วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง และวิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach / hybrid system)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน (Planning System) กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (behavior) ของพนักงาน ซึ่งพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน

การผสมผสานหลายวิธีมีข้อดี คือ มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เน้นการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย แต่การผสมผสานจะทำให้เกิดระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินหรือเพิ่งเริ่มมีระบบการ ประเมินอย่างเป็นทางการ

5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีชื่อเรียกอื่นได้แก่ 360 degree feedback, 360 degree profiling, multi – source feedback, multi – rater feedback, multi – rater appraisal, multi – rater assessment, group performance review, multi point feedback, upward feedback, peer evaluation เป็นต้น

ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้ำก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

มุมมองเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา

1. เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลายโดยเฉพาะในหมู่องค์กรต่าง ๆ
2. การนำไปใช้หลากหลายรูปแบบ ถือว่าเป็นการประยุกต์ใช้นำหน้าทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์
3. การประเมินแบบหลายแหล่งมักไม่ระบุชื่อ สถานภาพของผู้ประเมิน ทำอย่างเป็นความลับ
4. เป้าหมายสำคัญเพื่อการพัฒนาบุคลากรและการเข้าใจตนเองในสายตาของคนอื่นมากกว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนหรือตัดสินใจเชิงบริหาร
5. การประเมินนี้ขึ้นกับการรับรู้ของคนอื่นต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณ
6. สามารถนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเกื้อหนุนการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. เป็นการวัดการปฏิบัติงานปัจจุบันที่เป็นปกติวิสัย

8. เป็นการใช้ผู้ประเมินที่รู้จักคุ้นเคยผู้ถูกประเมินมาก่อน ซึ่งอาจให้ผู้ที่ลำเอียงได้
9. ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินก่อนทำการประเมิน
10. ต้องมีการวางระบบบริหาร เกื้อหนุนที่ดี เอาจริงเอาจัง
11. ใช้วัดองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับผู้นำและมนุษย์สัมพันธ์ ได้ดีกว่าความรู้ทางเทคนิคเฉพาะทาง
12. สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นระบบเปิดมากขึ้น สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม รองรับการบริหารงานแบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และแนวทางการทำงานเป็นแบบทีม
13. ควรมีการคำนวณหาระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน และความเชื่อถือระหว่างผู้ประเมิน จากแหล่งเดียวกันและระหว่างแหล่ง รวมทั้งจุดเด่น จุดด้อย
14. นิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (performance) เป็นเครื่องมือสำคัญ

6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดและพัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในด้านการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถเจริญเติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาว

แหล่งของข้อมูลการประเมิน

1. แบบ 1 องศา คือ การประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเอง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง
 - 1) การให้คะแนนเกินความเป็นจริง (inflate) เนื่องจากการเข้าข้างตนเอง และเนื่องจากความไม่ชัดเจน
 - 2) ความเป็นปรบักย์ เช่น เพศ ช่องว่างระหว่างอายุ ฯลฯ
2. แบบ 90 องศา คือ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน (จากด้านข้างหรือระดับเดียวกัน)
3. แบบ 180 องศา คือ การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา(จากล่างขึ้นบน)

แนวทางในการคัดเลือกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางในการคัดเลือกแบบประเมินผลประกอบไปด้วยเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประเมิน

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้

1.1 แบบคุณลักษณะ หมายถึง แบบประเมินที่เน้นคุณลักษณะเป็นหลัก เหมาะสมกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์มากกว่าความรู้ทางด้านเทคนิค

1.2 แบบพฤติกรรม หมายถึง แบบประเมินที่เน้นพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก เหมาะสมกับการวัดเพื่อการกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนา เพราะเป็นแบบที่ระบุชิ้นงานสำคัญและบรรยายลักษณะของพฤติกรรมการทำงานเอาไว้

1.3 แบบประสิทธิผล หมายถึง แบบประเมินที่เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก เหมาะแก่การวัดและประเมินผลระดับบริหาร เพราะเน้นด้านการวางแผนการจัดการ การกำกับควบคุมงาน

2. จำนวนและระดับตำแหน่งที่จะประเมิน ในการพิจารณาคัดเลือกหรือกำหนดแบบประเมินที่เหมาะสม อาจต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการออกแบบหรือกำหนดแบบประเมิน การประเมินจะแยกระบบและแบบประเมินออกเป็นกลุ่มงาน หรืออาชีพและระดับตำแหน่งงาน
3. ทักษะของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกแบบประเมินต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ ด้วยว่ามีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ หรือทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด แล้วค่อยพิจารณาปรับปรุงไปเรื่อย ๆ
4. ชนิดของการจัดลำดับที่ใช้ในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีการจัดอันดับเสมอว่าผลการประเมินงานนั้นมีค่าอยู่ในระดับใด เช่น การกำหนดค่าเชิงปริมาณหรืออาจจัดลำดับขั้นออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติ และในการประเมินผลทุกครั้งองค์กรในฐานะผู้ประเมินต้องคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ดังนั้น องค์กรหรือผู้ประเมินผลต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล และหาวิธีที่จะแก้ไขข้อจำกัดเหล่านั้นไม่ให้กระทบต่อการประเมินผล

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายอย่างซึ่งสามารถแยกได้ ดังต่อไปนี้

ข้อจำกัดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนประกอบที่ผู้บริหารองค์กรหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึง มีดังนี้

■ ระบบการประเมิน

ข้อจำกัดด้านระบบการประเมินเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และวางระบบการดำเนินการประเมินซึ่งมีสาเหตุมาจาก

1. การรีบร้อนในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติ
2. การนำเอาระบบการประเมินผลที่จัดทำไว้สำเร็จรูปมาใช้ โดยมิได้คำนึงถึงลักษณะเฉพาะและความต้องการขององค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน

■ วัตถุประสงค์ของการประเมิน

ข้อจำกัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินคือ วัตถุประสงค์ของการประเมินมีมาก แต่ละหน่วยงานอาจมี วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ก็มุ่งแต่วัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงานตนเอง การจะให้น้ำหนัก มากน้อยต่างกันจึงเป็นเรื่องที่ยาก สำหรับการตัดสินใจให้ทุกหน่วยงานในองค์กรเห็นพ้องต้องกันและปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกัน

■ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดในเรื่องแบบประเมินการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. แบบประเมินมีความยืดหยุ่นน้อย มีข้อจำกัดในการปรับใช้กับลักษณะงานต่าง ๆ มีรายการในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากองค์การที่ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพียง 1-2 แบบ โดยไม่คำนึงถึงลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละประเภทซึ่งมีความแตกต่างกัน
2. แบบประเมินล้าสมัยไม่ทันต่อปัจจุบัน เนื่องจากการพัฒนาหรือลักษณะของงานและพฤติกรรมในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ใบประเมินผลไม่มีการเปลี่ยนแปลงใช้เวลาในการทดสอบปรับปรุงแล้วจึงนำมาประเมินผลซึ่งก็อยู่คนละช่วงเวลาของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
3. แบบประเมินผลเป็นเพียงสื่อหนึ่งในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสื่อสารให้ทราบข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่สามารถครอบคลุมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้ประเมิน

■ ผู้ประเมิน

ข้อจำกัดเกี่ยวกับผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความอ่อนแอเพราะผู้บังคับบัญชาไม่กล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลการประเมินซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่พบมากที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนทั้งหมดอยู่ในระดับกลางๆเนื่องจากความไม่แน่ใจ มีข้อมูลไม่เพียงพอ ให้เวลาในการประเมินน้อยไป หรือขาดความสนใจ หรือไม่ก็ไม่อยากโต้แย้งเกี่ยวกับผลการประเมินกับพนักงานที่ถูกประเมิน
2. ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง โดยพิจารณาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือเพิ่งผ่านมาสด ๆ ร้อน ๆ โดยไม่คำนึงถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมามาตลอดช่วงเวลาที่ทำการประเมิน หรือผู้ประเมินใส่ใจกับพฤติกรรมเด่น ๆ ในช่วงที่ผ่านมา

3. ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้สูงเกินไป เนื่องจากใช้ตนเองเป็นมาตรฐาน หรือมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก จึงเกิดความรู้สึกว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาใดปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่กำหนดไว้
4. ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการแข่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาแบบง่าย ๆ ในลักษณะดีมาก ดี หรือปานกลาง โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อการพัฒนาพนักงานและการพัฒนาองค์กรในอนาคต

5. ผู้บังคับบัญชามีอคติหรือไม่ชอบลักษณะการทำงานของผู้ประเมิน ลักษณะนี้จะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมิน ผู้บริหารอาจประเมินผู้ถูกประเมินตามความคิดและทัศนคติของตนเอง โดยส่วนใหญ่จะประเมินออกไปในทางลบ
6. อิทธิพลของหน่วยงาน ปัญหานี้เกิดจากหัวหน้างานต้องการให้หน่วยงานตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนการประเมินแก่พนักงานในหน่วยงานสูง หรือเป็นการแสดงว่าตนเองสามารถบริหารหน่วยงานได้ดีและมากกว่าหน่วยงานอื่น

วันนี้พอแค่นี้ก่อน ไปต่อกันคาบหน้าจ้ะ

การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังให้สัมฤทธิ์ผล

จากการสำรวจของบริษัทบลูมเบิร์ก (เป็นแหล่งข้อมูลด้านกฎหมาย ภาษี ข้อบังคับและธุรกิจสำหรับมืออาชีพที่อเมริกา) ซึ่งได้สอบถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ขององค์กรต่าง ๆ จากผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานและผู้ปฏิบัติงานในด้านการผลิตพบว่า ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน การตรวจสอบความเที่ยงตรงในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ประโยชน์ของการนำผลการประเมินไปใช้

สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติมีดังนี้

1. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมควรมีลักษณะดังนี้

1.1 มีความชัดเจน ไม่กำกวม (Unambiguous)

1.2 ระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน

1.3 กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการทำงาน

1.4 ตั้งเป้าหมายด้านพฤติกรรมการทำงานแก่พนักงานที่ได้รับการประเมิน

1.5 ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาในการกำหนดแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งและหารือกับพนักงานทุกครั้งที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้คำชมเชยเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี

2. การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานช่วยให้มีโอกาสดูตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคน เพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งหมายความรวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

โดยปกติการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักจะมีตอนหนึ่งที่ทำให้ผู้ประเมินระบุ คือ การฝึกอบรมและพัฒนา

3. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี

ผลของการปฏิบัติงานหรือผลการประเมินการปฏิบัติงานจะใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกว่า ทุ่มเท และอุทิศตนเองในการทำงานมากกว่า ควรที่จะได้รับผลตอบแทนมากกว่าคนที่ทำงานและมีผลงานน้อยกว่า ทุ่มเทน้อยกว่า

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่องค์กรจะพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนหรือมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรก็ควรที่จะมีการประกาศเกณฑ์ในการพิจารณาหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของพนักงานก่อน และการประเมินผลจะต้องมีความเที่ยงธรรม เชื่อถือได้ และยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

เมื่อองค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผลของการประเมินดังกล่าวยังช่วยให้องค์การทราบว่า มีพนักงานคนใดบ้างที่ปฏิบัติผลงานในรอบปีที่ผ่านมา มีเกณฑ์หรือผลการทำงานอยู่ในขั้นดีที่สุดในขั้นดีที่สามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่ที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ องค์การจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดให้ดีและเป็นธรรมซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องครอบคลุมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้ซึ่งแต่ละคนจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แตกต่างกัน

5. การโยกย้าย

หากพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้ของผู้ถูกประเมินแล้ว ผู้บริหารองค์กรก็จะสามารถรู้ว่าผู้ถูกประเมินมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้มาก น้อยเพียงใดเหมาะสมกับหน่วยงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบหรือไม่ บางคนอาจมีเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญในการประยุกต์ใช้มากกว่า หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรก็อาจพิจารณาโยกย้ายให้ไปทำงานในด้านที่มีความสำคัญ และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่ผู้ประเมินมีอยู่ ในทำนองเดียวกันหากผู้ถูกประเมินมีความรู้ความสามารถน้อยกว่าหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือเรียกได้ว่าไม่มีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว ก็อาจถูกลดตำแหน่งหรือเลิกจ้างในที่สุด

6. การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

ในทำนองเดียวกัน หากผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำหรือผลของการประเมินปรากฏว่า ผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด หรือผู้บริหารองค์กรทราบว่า ผู้ถูกประเมินมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าตำแหน่งงานที่ได้รับผิดชอบหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน องค์กรก็สามารถลดตำแหน่งของพนักงานผู้ถูกประเมิน และหากผู้บริหารองค์กรทราบว่า จากผลการประเมินของผู้ถูกประเมินพบว่าผู้ถูกประเมินไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว องค์กรก็สามารถเลิกจ้างพนักงานผู้นั้น

การแจ้งและการหารือผลการปฏิบัติงาน

การแจ้งและการหารือผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้รับการประเมิน ได้รู้ถึงผลของการปฏิบัติงานของตน แต่ยังเป็น โอกาสที่จะได้พิจารณาปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของการแจ้งและการหารือผลการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การบอกให้ตัวพนักงานรู้ว่า ตนทำงานดีมากน้อยแค่ไหนในทัศนะของหัวหน้างาน รวมทั้งมีการหารือถึงจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานบรรลุผลยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการแจ้งและหารือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้พนักงานทราบจุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้พนักงานทราบข้อควรปรับปรุงในการทำงาน
3. เพื่อให้พนักงานทราบโอกาสในการได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นการให้และรับข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ของการแจ้งและหารือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการดำเนินการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. เพื่อให้ได้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาว่าได้ปฏิบัติงานได้ผลเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานผู้นั้น
2. เพื่อทำความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนหรือจุดบกพร่องของการปฏิบัติงาน
4. เพื่อร่วมกันปรับปรุงแผนการและวางระบบในการประเมินผล
5. เพื่อร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของบุคลากร

4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
 - 4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
 - 4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร
 - 4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สัมมนา
 - 4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย
 - 4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม (Lustily merit increases)
 - 4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาสายอาชีพ (Career development)

5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/ หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงาน และลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

สรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือน อันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปองค์กรควรมีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการ อันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผล วิธีการแบบประเมินผล ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน และสุดท้าย คือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิดแบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

งานที่ 2

จงอธิบายความหมาย และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาให้เข้าใจ

เขียนแล้วถ่ายรูป ตั้งชื่อว่า งานที่ 2 ตามด้วยชื่อจริง รหัสนักศึกษา

ส่งให้อาจารย์ทางอีเมล benya.wh@ssru.ac.th ก่อนวันอังคารที่ 14 ก.ย. เวลาเที่ยงคืน