บทที่ 6
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวความคิดและหลักการ

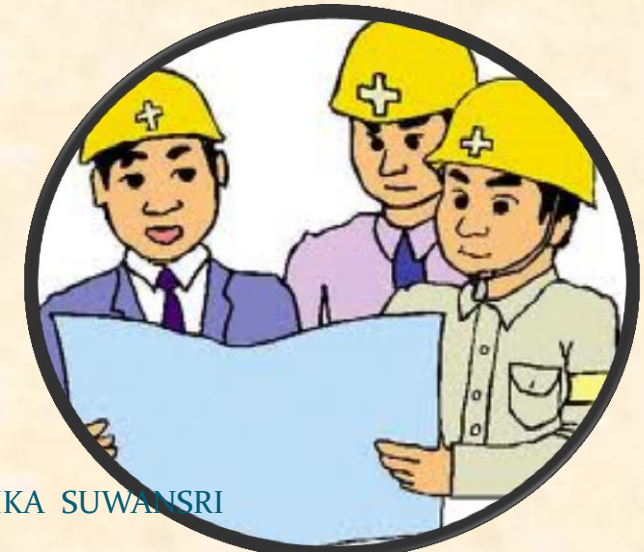
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีความสำคัญในแง่มุมของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด”

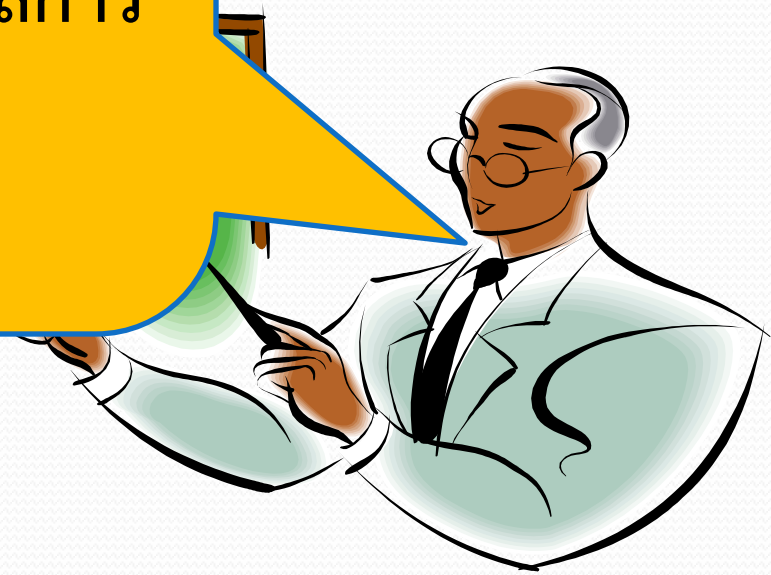
ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- **ความสำคัญต่อพนักงาน** พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่
- **ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา** ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา



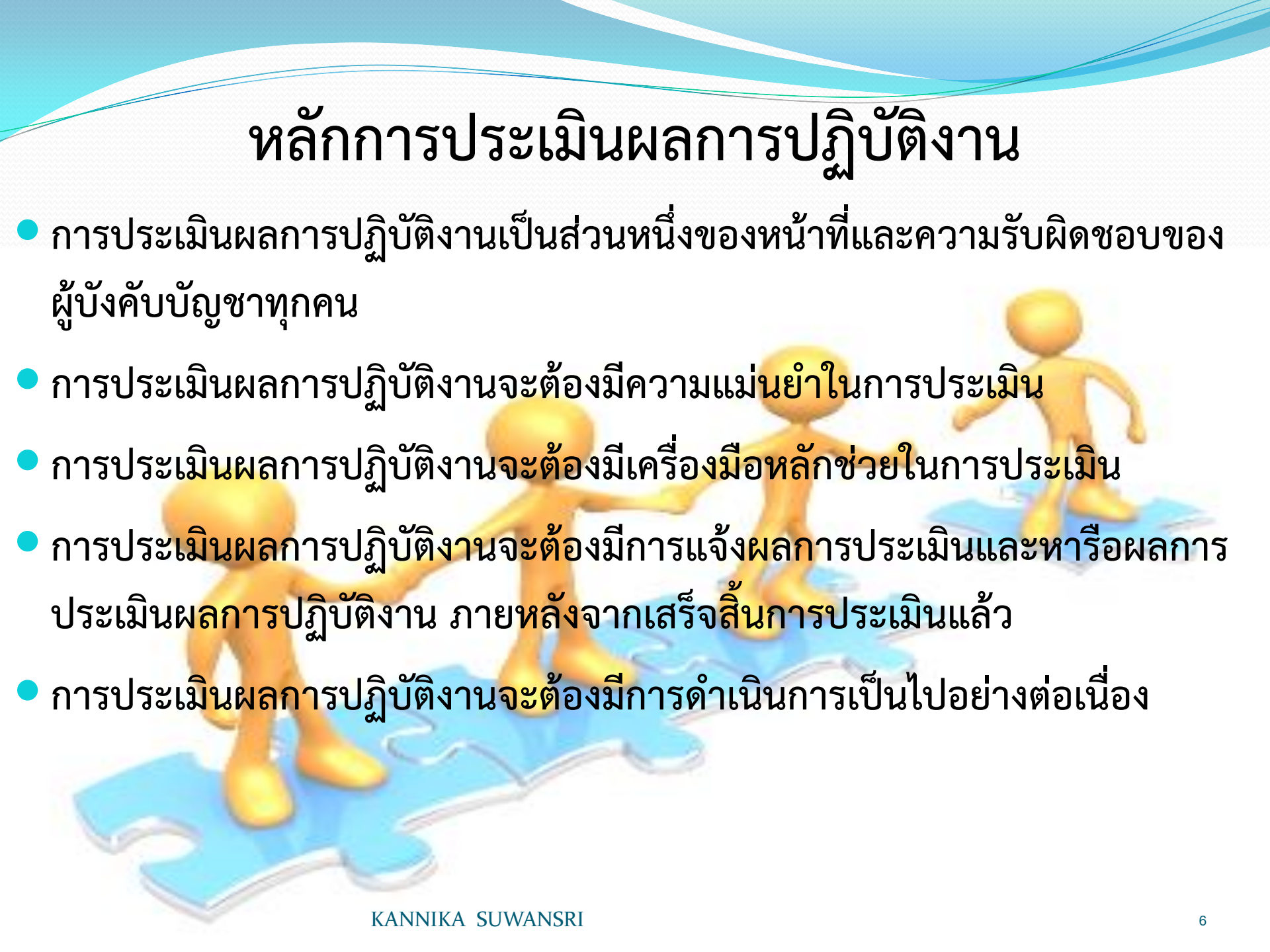
ปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
- การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง



วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

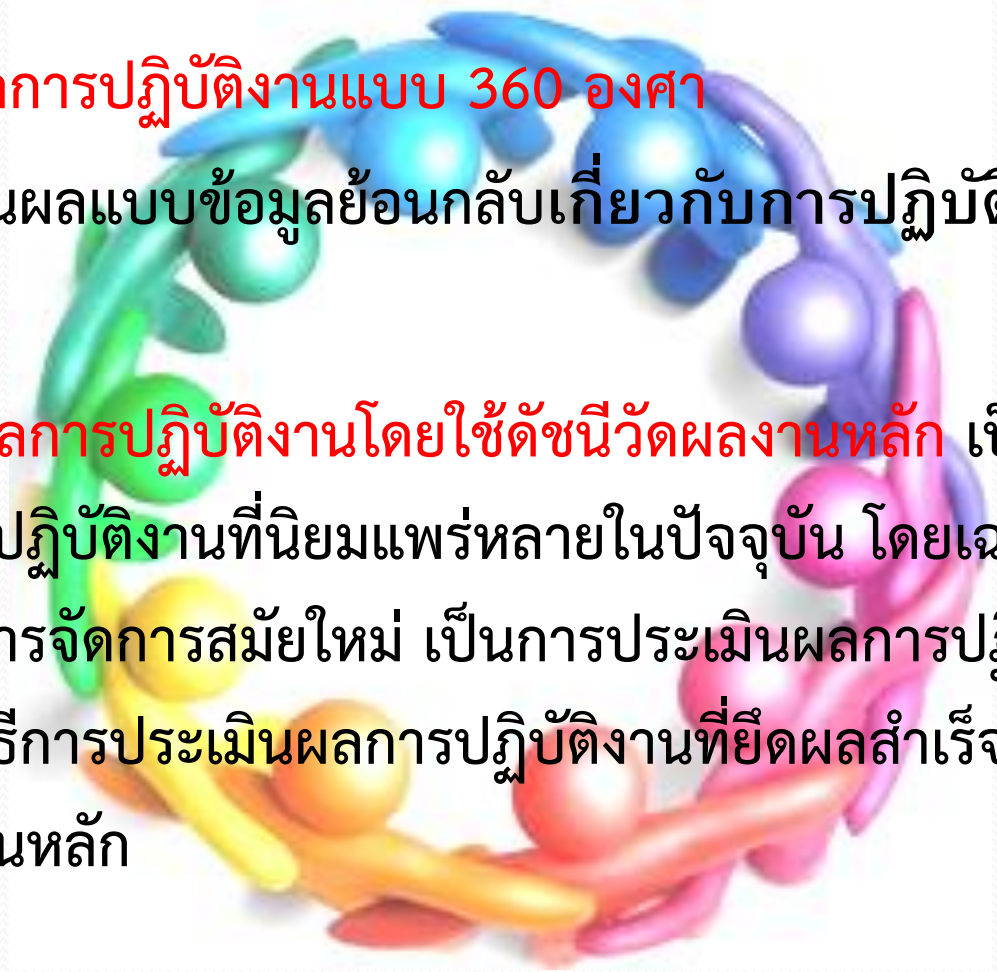
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากอดีตถึงปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น 6 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน ระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของพนักงาน



5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

เป็นการประเมินผลแบบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดและพัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

แนวทางในการคัดเลือกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมายของการประเมิน จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้

1.แบบคุณลักษณะ

2.แบบพฤติกรรม

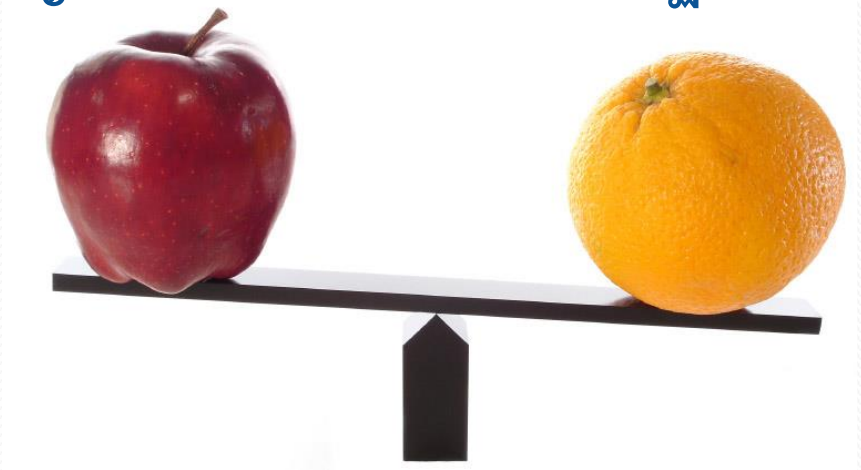
2.แบบประสิทธิผล

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมิน ข้อจำกัดด้านระบบการประเมินเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและวางระบบการดำเนินการประเมิน ซึ่งมีสาเหตุมากจาก

- การรีบร้อนในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติ
- การนำเอาระบบการประเมินผลที่จัดทำไว้สำเร็จรูปมาใช้อย่างมาเหมาะสม โดยมิได้คำนึงถึงลักษณะเฉพาะและความต้องการขององค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน

ข้อจำกัดเกี่ยวกับผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประการดังต่อไปนี้



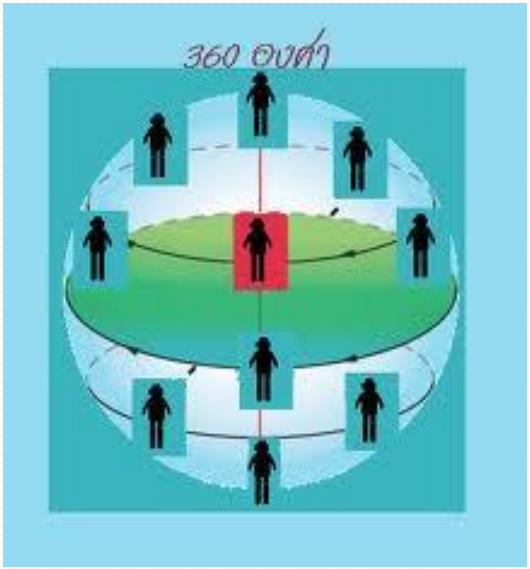
- 1. ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความ
- 2. ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง
- 3. ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้สูงเกินไป
- 4. ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5. ผู้บังคับบัญชามีอคติหรือไม่ชอบลักษณะการทำงานของผู้ประเมิน
- 6. อิทธิพลของหน่วยงาน

การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังให้เกิดสัมฤทธิผล ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง

การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี

ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกว่า ทุ่มเท และอุทิศตนเองในการทำงานมากกว่า ควรที่จะได้รับผลตอบแทนในการขึ้นเงินเดือน หรือเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของพนักงานก่อน และ การประเมินผลจะต้องมีความเที่ยงธรรม เชื่อถือได้ และยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน



การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

ผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำหรือผลของการประเมินปรากฏว่าผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนด องค์การก็สามารถลดตำแหน่งของพนักงานผู้ถูกประเมิน และหากผู้บริหารองค์การทราบว่าผลการประเมินของผู้ถูกประเมินพบว่าผู้ถูกประเมินไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การแล้ว องค์การก็สามารถเลิกจ้างพนักงานผู้นั้น

การแจ้งและการหารือผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการแจ้งและหารือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน คือ “การบอกให้ตัวพนักงานรู้ว่า ตนทำงานดีมากน้อยแค่ไหนในทัศนะของหัวหน้างาน รวมทั้งมีการหารือถึงจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานบรรลุผลยิ่งขึ้น”

ความสำคัญของการแจ้งและหารือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

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

วัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการดำเนินการปฏิบัติงานมีดังนี้

- เพื่อให้ใต้ผู้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความ
- รับผิดชอบของเขาว่าได้ปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานผู้นั้น
- เพื่อทำความตกลงในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน จุดบกพร่องของการปฏิบัติงาน
- เพื่อร่วมกันปรับปรุงแผนการและวางระบบในการประเมินผล
- เพื่อร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน
4. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
5. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขอบคุณค่ะ