บทที่ 8

การประะเมินผลการปฏิบัติการ

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประะเมินผลการปฏิบัติการ คือ กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยเท่าเทียมกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลปฏิบัติการ

1. การประเมินทำให้องค์การทราบได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีสภาวะที่แท้จริงเป็นอย่างไร องค์การสามารถสอบหาข้อผิดพลาดแล้วนำมาแก้ไขได้

2. การประเมินทำให้องค์การสามารถวางแผนการจัดการดีขึ้น

3. การประเมินทำให้องค์การทราบความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนได้และสามารถจัดรูปแบบการพัฒนาให้กับบุคลากรได้ตรงตามลักษณะ

4. การประเมินทำให้บุคลากรทราบว่าตนเองมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติมากน้อยแค่ไหน เพื่อช่วยในการปรับปรุงตนเอง

5. การประเมินทำให้บุคลากรทราบว่าการปฏิบัติงานของตนนั้นอยู่ในการดูแลขององค์การเสมอ

หน้าที่หลักของการประเมิน มีดังนี้

1. ความเสมอภาค (Discrimination)
2. การให้รางวัล (Reward)
3. การพัฒนา (Development)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้ความหมายของงาน คือ การศึกษาถึงการวิเคราะห์ (Job analysis) การพรรณนางาน (Job description)

2. รูปแบบของการประเมินผลปฏิบัติการ ซึ่งการที่องค์การจะเลือกว่ารูปแบบการประเมินผลปฏิบัติการไหนจะเหมาะสมกับบุคลากรในองค์การนั้นองค์การจำเป็นต้องศึกษาถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การว่ามีความต้องการในรูปแบบใด

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรในองค์การที่ได้รับการประเมิน ซึ่งรูปแบบนั้นก็สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุม การสัมภาษณ์ส่วนตัว เป็นต้น

รูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับ มี 6 ประเภท คือ

1. **การแจ้งหรือหารือผลการปฏิบัติงาน** หลักจากที่มีการประเมินผลเสร็จแล้วก็ควรที่จะมีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน

2. **การฝึกอบรมพัฒนา** ในแบบประเมินส่วนใหญ่จะมีช่องว่างให้ผู้ประเมินบรรยายพรรณาความในเรื่องดังกล่าว หรืออาจมีช่องว่างให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละข้อที่ทำการประเมิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาใช้ในการช่วยวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน เป็นสิ่งที่พนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการถึงพนักงานรายวันให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ ดังนั้นการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนจะต้องทำอย่างรอบคอบและมีความยุติธรรม โดยมีสาระสำคัญดังนี้

3.1 กำหนดช่วงเวลาในการขึ้นเงินเดือน ส่วนใหญ่มักจะกำหนดไว้เป็นเวลา 1 ปี

3.2 กำหนดช่วงเวลาดำเนินการ โดยอาจทำการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนกันทั้งองค์การหรือเมื่อพนักงานทำงานครบครบ 1 ปี

3.3 กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือน

4. การเลื่อนตำแหน่ง หน่วยงานควรจะใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าที่จะคาดหมายหรือเดาเอาเองว่าพนักงานสามารถดำรงตำแหน่งนั้นได้ เพราะการเลื่อนตำแหน่งนั้น ๆ ย่อมที่จะส่งผลต่อบุคลากรในองค์การมากกว่า 1 คน

5. การโยกย้ายตำแหน่ง การประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าพนักงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งหากยังไม่เหมาะสมก็ควรที่จะดำเนินการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติในตำแหน่งที่เห็นว่าเหมาะสมกว่า ซึ่งการโยกย้ายตำแหน่งนั้นถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานในแนวราบ จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งหนึ่ง

6. การลดขั้นตำแหน่งและการเลิกจ้าง ส่วนใหญ่การลดขั้นตำแหน่งนั้นจะมีสาเหตุมาจากการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลงานที่ปฏิบัติของพนักงานนั้นลดลง หรือขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม ส่วนการเลิกจ้างนั้นจะทำเมื่อผลงานไม่ได้มาตรฐานเมื่อได้ให้โอกาสแก้ไขและปรับปรุงแล้ว ซึ่งการลดขั้นตำแหน่งและการเลิกจ้างนั้นจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ดังนี้

6.1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีเอกสารข้อมูลสนับสนุนการประเมินอย่างชัดเจน และรัดกุม

6.2 จะต้องมีการจดบันทึกประวัติผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการประเมิน

6.3 พนักงานจะต้องได้รับทราบถึงข้อพกพร่องในการปฏิบัติงานของตน และองค์การจะต้องแสดงความตั้งใจที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนพนักงานจะต้องไปรับโอกาสในการแก้ไขปรับปรุงด้วย

ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการประเมินผลปฏิบัติการ

โดยปกติความผิดพลาดที่มักจะเกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผลปฏิบัติการจะมาจาก 2 แหล่งคือ ตัวรูปแบบของการประเมิน และ จากตัวผู้ทำการประเมิน

องค์การควรพิจารราถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผลปฏิบัติการ ซึ่งข้อผิดพลาดนั้น ได้แก่

1. **มาตราฐานของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนั้นไม่เหมาะสม** ซึ่งความผิดพลาดนี้อาจจะเกิดจากการที่ผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน หรือระดับของการประเมินไม่เหมาะสม
2. **ทัศนคติของผู้ทำการประเมิน** ซึ่งถ้าผู้ประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น กระบวนการก็จะประสบความสำเร็จ
3. **ความผิดพลาดที่เกิดจากการเบี่ยงเบนการประเมิน** คือ การที่ผู้ทำการประเมินได้นำเอาคะแนนประเมินของบุคลากรในตัวชี้วัดหนึ่ง ไปใช้ในการประเมินอีกตัวชี้วัดหนึ่ง ซึ่งความผิดพลาดในรูปแบบนี้มักจะเกิดขึ้นถ้าผู้ถูกประเมินเป็น ญาติ พี่น้อง หรือบุคคลสนิทกับตัว ผู้ประเมินเอง

4. **ความผิดพลาดที่เกิดจากความโน้มเอียงสู่ส่วนกลาง** คือ การที่ผู้ประเมินได้ให้คะแนนประเมินบุคลากรในอัตราเฉลี่ยเท่า ๆ กัน ซึ่งความผิดพลาดนี้เองก็จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ โดยความผิดพลาดในรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นเนื่องจาก ผู้ทำการประเมินนั้นมีผู้ใต้บังคับบัญชามากจึงไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง หรือ อีกนัยหนึ่งคือ ไม่สามารถทราบได้ถึงความสามารถของบุคลากรนั่นเอง

5. **ความผิดพลาดที่เกิดจากการประเมินที่ผ่อนปรนและเข้มงวด** คือ การที่ผู้ประเมินอาจจะให้คะแนนประเมินแก่บุคลากรต่ำกว่า หรือ สูงกว่าสภาพความเป็นจริงซึ่งความผิดพลาดในรูปแบบนี้จะทำให้องค์การสูญเสียความเชื่อมั่นจากบุคลากรได้

6. ความผิดพลาดที่เกิดจากการมีอคติของผู้ประเมิน คือ การลำเอียงให้คะแนนการประเมินกับบุคลากรที่มีความชื่นชอบเป็นพิเศษ เชื่อชาติ ศาสนา เพศ สถานศึกษา หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นต้น

.

***** จาก 6 ข้อ ความผิดพลาดที่กล่าวมา ที่อาจจะเกิดขึ้นกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดนั้น ผู้ทำการประเมินหรือองค์การควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินกับทุก ๆ ฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด ควรเลือกรูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ควรมีการฝึกอบรมผู้ที่จะดูแลกระบวนการประเมินและควรให้ทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้คะแนนประเมิน *****

ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ

1. ผู้ดูแลงานหรือผู้ดูแลพนักงาน เนื่องจากผู้ดูแลงานนั้นมีความใกล้ชิดกับตัวบุคลากร อีกทั้งยังสามารถมองเห็นถึงความสามารถที่แท้จริงในเวลาปฏิบัติงาน

2. เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้มองเห็นความสามารถของบุคลากรโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามอาจจะเกิดผลเสียได้ เนื่องจากการให้คะแนนประเมินเนื่องจากเป็นเพื่อนร่วมงานกัน

3. ประเมินโดยตรง

4. คณะกรรมการ คือ จัดตั้งโดยองค์การ ซึ่งโดยส่วนใหญ่คณะกรรมการมักจะประกอบด้วยผู้จัดการจากหลาย ๆ ฝ่าย

ฝ่าย

5. ประเมินโดยลูกน้อง หรือ การประเมินย้อนกลับสู่ระดับบน ทำให้ผู้จัดการมีความกระตือรือร้นมากขึ้น

6. การป้อนกลับจากทุกฝ่าย หลัก ๆ คือ การรวบรวมผลการปฏิบัติการจากทุก ๆ ฝ่าย เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้มองเห็นตนเองในทุก ๆ ด้าน

THANK YOU