

บทที่ 2

หลักการและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน

(งาน+พฤติกรรมการทำงาน) มิใช่ประเมินค่าบุคคล (ฐานะ,รูปร่าง,หน้าตา)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบ

ของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน ในเรื่องความเชื่อมั่นได้ (Reliability) และความเที่ยงตรง(Validity) ของผลการประเมิน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

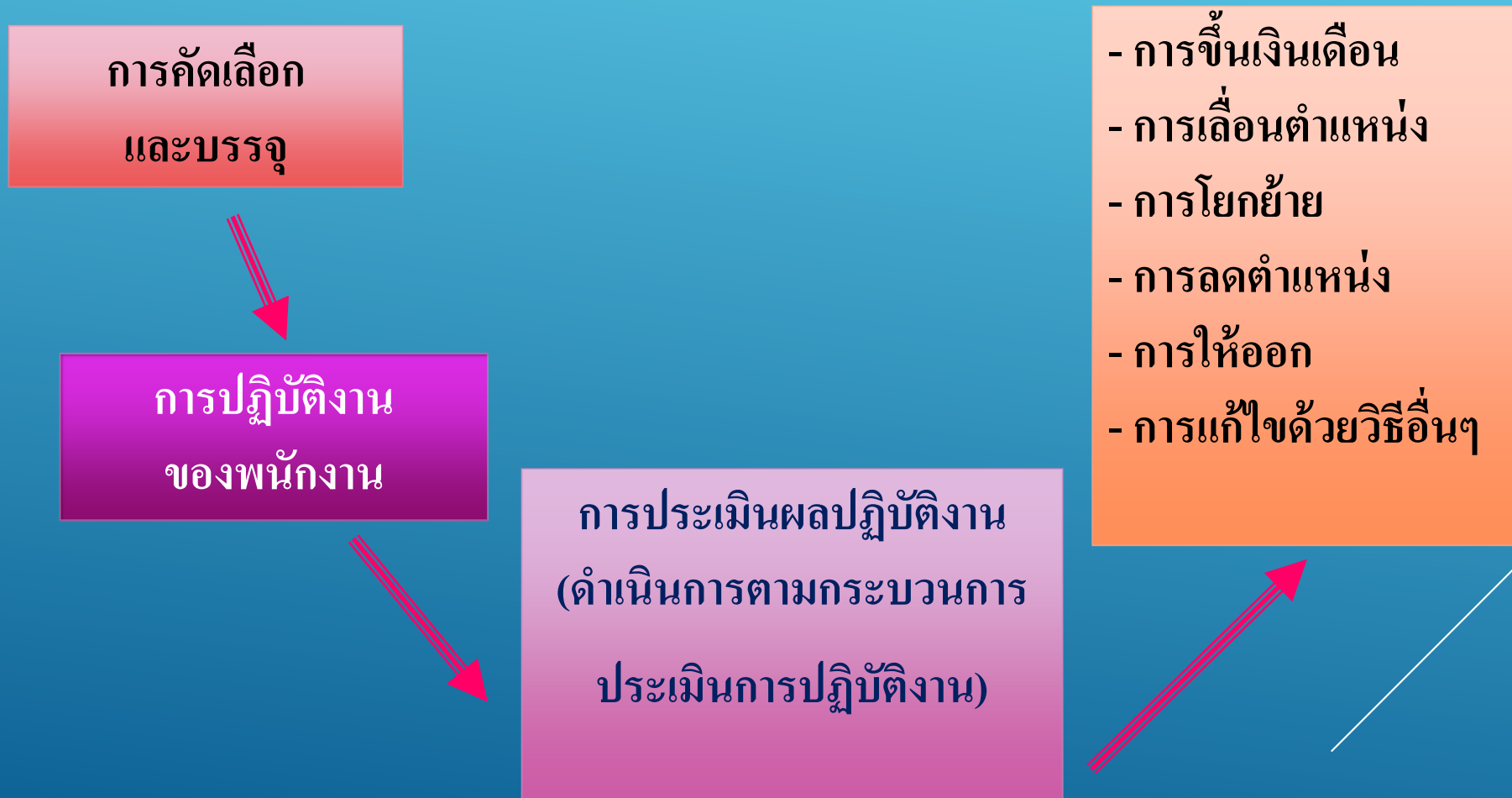
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน เช่น ใบกำหนด
หน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงาน
บุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจาก
เสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ว่านำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
- 2) เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ การยอมรับ และร่วมมือ
- 5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
- 6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน
- 7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
- 8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้
- 9) การติดตามผล คือ ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ไว้หรือไม่

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น



ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การวัดจึงไม่สามารถจะแสดงผลอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยบุคคลเป็นผู้ประเมินย่อมมีข้อผิดพลาดจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้ประเมินได้

สาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน

1. วิธีการประเมิน
2. ผู้ประเมิน
3. ผู้รับการประเมิน

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. วิธีการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี จึงต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้ พิจารณาข้อดี ข้อจำกัดของวิธีการต่าง ๆ เช่น

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร
- กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไป ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินที่แน่นอน
- หัวข้อประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุม
- หัวข้อประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับดับและลักษณะงาน
- ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ระยะเวลาและความถี่ในการประเมิน
- การประเมินขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้ประเมินไม่บันทึกผล

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ผู้ประเมิน

- ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน เพราะจะนำไปปรับเงินเดือน
- ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน เพราะไม่ได้ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน
- ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล
- ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน
- ประเมินโดยมีอคติลำเอียง
- ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน
- ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน
- ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไป

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ผู้ประเมิน

- ประเมินโดยใช้ตรรกผิดวิธี เช่น ผู้ประเมินที่เชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี คนฉลาดต้องทำงานเป็นผลสำเร็จ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าไม่ดี ก็จะประเมินว่าผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ดี
- ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม เช่น ผู้ประเมินใช้ช่วงเวลาที่พึงพอใจผลงานของผู้รับประเมิน หรือ ช่วงเวลาโกรธไม่พอใจผลงานผู้รับประเมิน ทำให้ประเมินเบี่ยงเบนไปในทางลบ
- ประเมินโดยระมัดระวังความรู้สึกผู้รับประเมินเกรงว่าจะโกรธจะเกลียด จะไม่พอใจ เพราะห่วงความรู้สึกของผู้รับการประเมิน
- ประเมินโดยสรุปไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามให้คะแนนเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ประเมินที่พอใจวางลำดับตำแหน่งผู้รับประเมินไว้แล้ว

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ผู้รับประเมิน

ปัญหาอาจเกิดจากระบบการประเมินผลหรือจากตัวผู้รับประเมิน ไม่ว่าจะเกิดอะไรจะขึ้นอยู่กับผู้รับการประเมิน หากผู้รับประเมินพอใจกับการประเมินถึงจะผิดพลาดจากระบบก็จะมีปัญหา

- ขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผล เพราะไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือให้คำชี้แจง
- ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน ถ้าแบบประเมินไม่สร้างความพึงพอใจกับผู้รับประเมินก็จะไม่ยอมรับ
- ผู้รับประเมินบางคน ไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมิน สนใจแต่เรื่องขึ้นเงิน
- ผู้รับการประเมินบางคนไม่เชื่อว่าวิธีประเมินจะใช้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม
- ผู้รับการประเมินสงสัยว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะๆ จึงเกิดความผิดหวังเมื่อได้รับรู้ผลพิจารณาปรับเงินเดือน
- ผู้รับประเมินบางคนนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับเพื่อนสนิทที่ทำงานลักษณะต่างกัน และเข้าใจว่าตนได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรม
- ผู้รับประเมินบางคนต้องการให้ทำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย เพราะเห็นว่าจะช่วยเสริมให้ผลการประเมินดีขึ้น
- ผู้รับประเมินบางคนไม่ยอมรับผู้ประเมินว่าที่คุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตน เพราะมีวุฒิภาวะต่ำกว่า แม้จะอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา