

บทที่ 1

แนวคิดและหลักการในการประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)

เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรมโดยมีความสำคัญในแง่มุมของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง มากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง

ดังนั้นจึงพบว่าการนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal)

- ▶ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานในด้านการปฏิบัติงาน
- ▶ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต
- ▶ เป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงานเพื่อจะใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
- ▶ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน ที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ประวัติความเป็นมา

- ▶ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรก เมื่อ ค.ศ.1800 โดย Robert OWEN ในโรงงานปั่นฝ้าย New Lanark ใน Scotland ได้ใช้สมุดบันทึกคนงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ๆ และเครื่องหมายแสดงลักษณะความแตกต่างจากการประเมินคนงานจากเลวไปดี
- ▶ ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 Walter Dill Scott ได้เสนอกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ประเมินผลงานทหารเป็นรายบุคคล (Man-to-Man Rating) โดยมีผลประเมินออกมาเป็นตัวเลข จากคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ประวัติความเป็นมา

- ▶ วงการธุรกิจมีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ.1920-1950 ในระยะแรกเรียกว่า Merit Rating Programs เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนคนงานรายชั่วโมง โดยใช้ระบบเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ (Factors) ความรู้ต่ำ/น้อย (Degree) การให้คะแนน (Points)
- ▶ ต่อมาใช้การประเมินผลแบบ Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal โดยมุ่งหวังให้พนักงานเป็นผู้บริหารในอนาคต เพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น

ประวัติความเป็นมา

- ▶ การประเมินผลในระยะแรก ให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) มีบทบาทตัดสินใจประเมินผลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นการประเมินคุณลักษณะของบุคคล (Trait) หรือบุคลิกลักษณะ (Characteristics)
- ▶ ผลการวิจัยของ Rensis Likert ใน New Pattern of Management และศูนย์วิจัยทางสังคมศาสตร์ พบว่า การประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้น และยังไม่เป็นการพัฒนาบุคลากรด้วย
- ▶ แนวคิดของ Peter Drucker ใน The Practice of Management ให้มีการประเมินผลร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารงานแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (MBO-Management By Objective) มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ คือ (Result Base Approach)

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิวัฒนาการ 3 แบบ

1. แบบที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ เน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ▶ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
- ▶ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และยุติธรรม
- ▶ เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน
- ▶ เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผล
- ▶ บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- ▶ จูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ
- ▶ เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต้ององค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ▶ ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ
- ▶ ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สับเปลี่ยนโยกย้าย ลดขั้นลดตำแหน่งและเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
- ▶ ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้
- ▶ ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- ▶ ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- ▶ เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง
- ▶ ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
- ▶ ประโยชน์ด้านอื่น ๆ เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น