



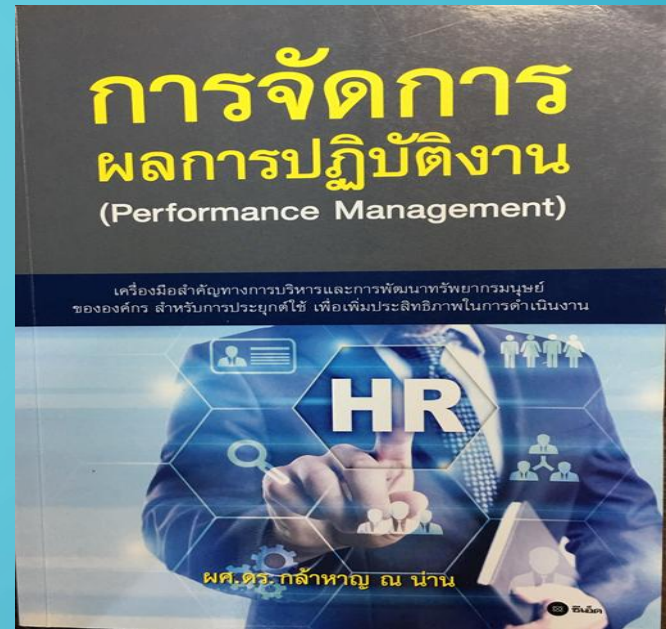
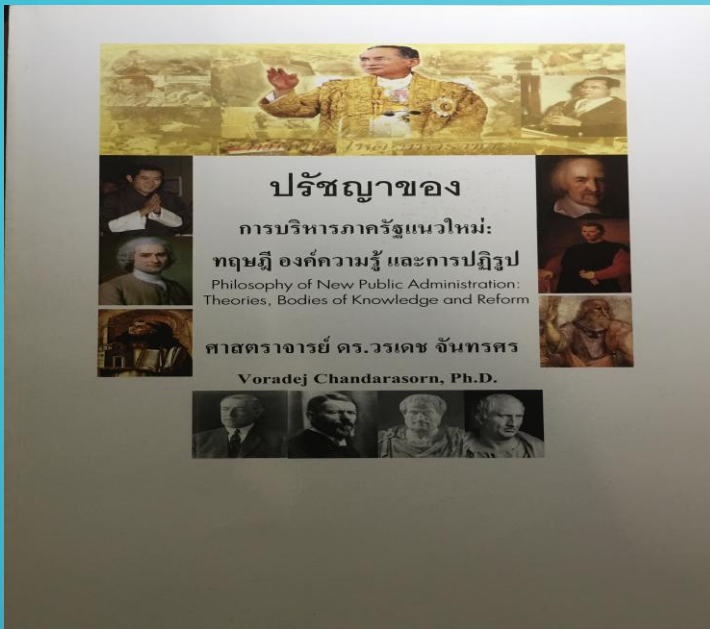
- PPM2209 การจัดการผลการปฏิบัติงาน
ในภาครัฐและเอกชน

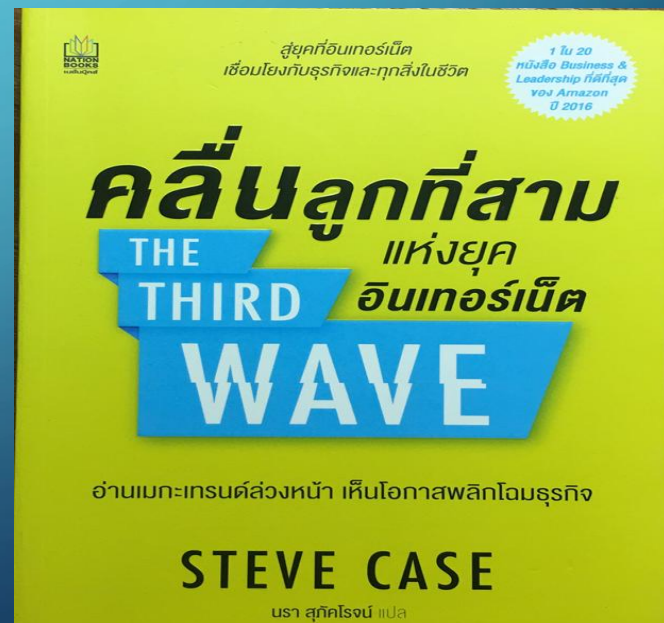
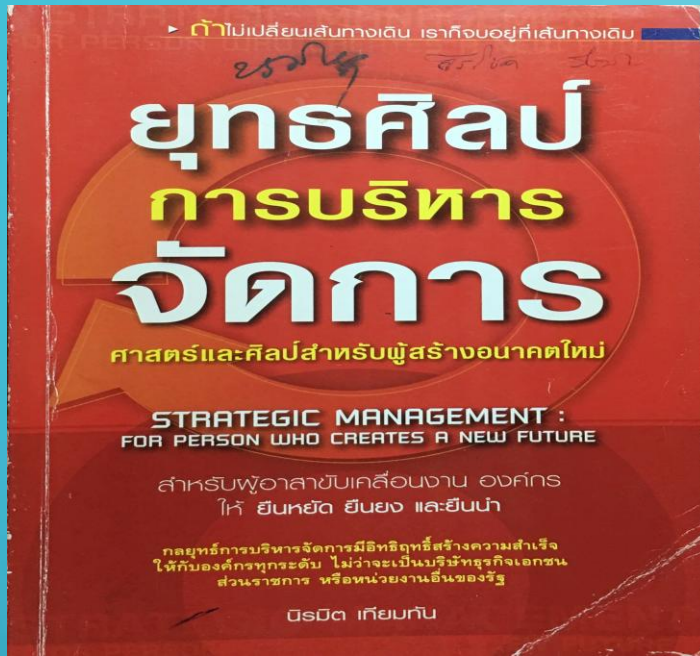
Performance Management
in Public and Private Sector

By **Asst.Prof.Dr.Pimchana Sriboonyaponrat**



ตำราและเอกสารประกอบการศึกษารายวิชา
การจัดการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน
รหัสวิชา PPM 2209







การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1. การพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development : ID)

เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้เกิดการขยายความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development : CD)

เป็นการมุ่งเน้นในการพัฒนาตนเองของพนักงาน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาอาชีพ



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการผลการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development : OD)

เป็นการปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กร

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM)

เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการพัฒนาทั้งผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



ความหมายและแนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2555) กล่าวว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการจัดระบบ การปฏิบัติงานของบุคคล ที่มงาน และองค์กร ให้สามารถเชื่อมโยง และผนึก ประสานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและ กลยุทธ์ธุรกิจ ด้วยกระบวนการวางแผน การปฏิบัติทำให้บรรลุผล การพัฒนางาน การวัด ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงงาน อันนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความสำเร็จ



ความหมายและแนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2015) กล่าวว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร โดยการพัฒนาทั้งผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และทีม ภายใต้แนวทางที่กำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน มาตรฐาน และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



ความหมายและแนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Ralph (2011) กล่าวว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ชุดของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ระบบประมาณ การออกแบบค่าตอบแทน และการจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจ และความสนใจแก่พนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้



ความหมายและแนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Michaela (2012) กล่าวว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เครื่องมือที่ทำให้ได้รับความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ทีม และองค์กร ผ่านกระบวนการวางแผน เป้าหมาย มาตรฐาน และพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีของพนักงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้องค์กรสามารถทำในสิ่งที่จะได้รับความสำเร็จขององค์กร เป็นแนวทางการจัดการ และ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น



ความหมาย และแนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Herman, Harry, and Ryan (2012) กล่าวว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องของการกำหนด การวัด และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมให้ฉันนี้ประสานกับเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะเป็นจุดเริ่มของความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจริงกับองค์กร



ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการผลการปฏิบัติงาน

รัชณี เคนสุโพธิ์ (2557) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรต้องพิจารณาถึง เหตุผลสำคัญของความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. ปัจจัยความมุ่งหวังความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร



ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

1.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คือ สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินงาน และส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร



ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการผลการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยความมุ่งหวังความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร

2.1 การจัดการผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรทราบ
สภาพการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรที่เป็นอยู่

2.2 องค์กรสามารถวางแผนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
ในการดำเนินงานขององค์กรและพนักงาน พร้อมทั้ง
หาแนวทางพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

2.3 องค์กรต้องการความมั่นใจที่จะบรรลุผลสำเร็จ
ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการผลการปฏิบัติงาน

2.4 องค์กรสามารถนำข้อมูลจากการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้สำหรับประกอบการตัดสินใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กร เช่น พิจารณาค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการพัฒนา และฝึกอบรม เป็นต้น

2.5 องค์กรสามารถนำข้อมูลจากการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปีถัดไป



เป้าหมายของการจัดการผลการปฏิบัติงาน



ชูศักดิ์ เจนประโคน (2552) กล่าวโดยรวม เป้าหมายของการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. **เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic purpose)** จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมของพนักงานและเป้าหมายขององค์กร
2. **เป้าหมายการบริหาร (Administrative purpose)** เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์



เป้าหมายของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

3. เป้าหมายการพัฒนา (Development purpose)

จะมีเป้าหมายในการพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
แล้วยังส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังจุดอ่อนของพนักงาน และยังช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา





วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงานถูกพัฒนาขึ้นจากระบบการกำหนดการพิจารณาค่าตอบแทนแก่พนักงาน (กล้าหาญ ณ น่าน, 2559) นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่องค์กรใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือผลักดันพฤติกรรมของพนักงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

องค์กรสมัยใหม่ กลายเป็นองค์กรแห่งความรู้ และนำระบบเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า ทันสมัย และใช้เทคโนโลยีระดับสูงมาช่วยในการผลิตหรือสร้างผลงาน การให้ความสำคัญกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน จึงค่อย ๆ ขยายขอบเขตกว้างมากยิ่งขึ้นในการยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาของสิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงานจนกลายเป็นกระบวนการของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

องค์กรระดับโลกในช่วงปี 1980 มุ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมาก และหาแนวทางเพื่อการได้รับผลสำเร็จของผลผลิตที่มีผลิตภาพ (Productivity) และการสร้างความยั่งยืน ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านการใช้ความชาญฉลาดของมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ได้นำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการ ซึ่งไม่ใช่แค่การติดตามผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล แต่เป็นการผึกและประสานผลการปฏิบัติงานของทุกระดับ กับผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะของการดำเนินงานเชิงวิทยาศาสตร์ ดังนี้

1. มิติเชิงกลยุทธ์ในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. เป็นการบูรณาการแบบองค์รวมที่จะพัฒนาระดับสมรรถนะของพนักงานให้เข้าใจผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. เป็นการวินิจฉัยการมีส่วนร่วมของพนักงานว่ามากหรือน้อย
4. จัดให้มีการประเมินความต้องการด้านการอบรมของพนักงานอย่างละเอียด



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะของการดำเนินงานเชิงวิทยาศาสตร์ ดังนี้

5. กำหนดแผนการพัฒนาสำหรับพนักงาน
6. การออกแบบรูปแบบการให้ผลตอบแทน
7. การสร้างสภาพโปร่งใสเรื่องประสิทธิภาพในที่ทำงาน
8. จัดเตรียมเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
9. การคาดคะเนความต้องการด้านการพัฒนาอาชีพในอนาคต



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

- ช่วง ค.ศ. 1970 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้นหลังจากนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems) มาใช้
- ช่วง ค.ศ. 1980 องค์กรต่าง ๆ ได้นำระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารมาใช้อย่างแพร่หลาย และมีลักษณะของการเป็นโครงสร้างและรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น
- ช่วง ค.ศ. 1990 ข้อมูลสารสนเทศทางธุรกิจถูกบูรณาการให้เข้ากับระบบคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligent) เพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจบริหารผลการปฏิบัติงาน



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดการจัดการแบบใหม่ เช่น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เทคนิคการจัดการขั้นสูงโดยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี การวางแผน การรายงาน และแนวคิดของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (CO-operate Performance Management-CPM) ถูกนำเสนออย่างต่อเนื่อง (Na-Nan,2016)

ช่วง ค.ศ.1987 แนวคิดการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยเทคนิค Balance Scorecard ได้ เกิดขึ้นมาเพื่อนำมาจัดการผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเติบโตและการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากจากองค์กรต่าง ๆ



วิวัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบัน แนวคิด Business Model Canvas ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อตอบสนองโจทย์ในมิติต่าง ๆ เพิ่มขึ้นและลงรายละเอียดการดำเนินการมากขึ้น โดยพิจารณากลุ่มลูกค้าหลักขององค์กร คุณค่าหรือจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า วิธีการหารายได้ขององค์กร ทรัพยากรหลักขององค์กร กิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ พันธมิตรหลักขององค์กร และโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร



ประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1. องค์กรสามารถใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสำหรับการมุ่งเน้นเป้าหมายหลัก ๆ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งเป็นการฝึกประสานกลยุทธ์ขององค์กรให้กระจายไปยังทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพนักงานทุกคนมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ทำให้พวกเขาสามารถทุ่มเทการทำงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง และยังช่วยทำให้แน่ใจเรื่องความเหมาะสมของการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยการลดการสูญเสียของการรวบรวมการทำงานทั้งหมดเพื่อให้ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ



ประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดการผลการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการกระตุ้น สร้างเสริมแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นภายในตนเอง เนื่องจากระบบการจัดการจะแสดงภาพที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับพนักงานว่าสิ่งที่พวกเขาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมและส่งมอบให้กับหน่วยงานและองค์กร รวมถึงองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ หรืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถส่งมอบความสำเร็จได้



ประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

3. **องค์กรสามารถตรวจสอบ ติดตามการทำงานของพนักงานได้อย่างใกล้ชิด** ผ่านการตรวจสอบเป้าหมายที่มอบหมายให้พนักงานแต่ละคน รับผิดชอบ โดยกระบวนการตรวจสอบติดตาม ยังช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง สามารถระบุช่องว่างความสามารถที่แท้จริงกับความสามารถที่องค์กรต้องการ และผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพิจารณาหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุง และ พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน ช่วยองค์กรในการฝึกประสานการตัดสินใจที่สำคัญของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและเป็นธรรม เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การลดขั้น ลดตำแหน่ง การเพิ่มค่าตอบแทน การโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาและอบรม การวางแผน กำลังคน เป็นต้น



ประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

5. การจัดการผลการปฏิบัติงานสามารถใช้ในการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานและ องค์กรสามารถใช้ในการวางแผนการดำเนินการ และการจัดทำกลยุทธ์เพื่อได้เปรียบ หรือมีส่วนแบ่งทางตลาดเหนือคู่แข่ง

6. การจัดการผลการปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากระบบจะกำหนดเป้าหมายและกระจายความรับผิดชอบให้กับพนักงานทุกคน ทำให้ได้รับโอกาส ได้รับความสำเร็จสูงกว่าการดำเนินงานที่ไม่ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน



ผู้รับผิดชอบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างกว้าง ๆ รวมถึงเป็นบุคคลที่คอย สนับสนุน และส่งเสริม ด้านทรัพยากรต่าง ๆ อนุมัติ สั่งการให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ



ผู้รับผิดชอบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับกลาง เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อน หรือแปลทิศทาง และเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาสู่แผนงานหรือโครงการที่ชัดเจน มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางยังทำหน้าที่ส่งเสริมทรัพยากรต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงาน และบุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ผู้รับผิดชอบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับต้น เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่แปลงแผนงานหรือโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ทั้งนี้แผนงานอาจถูกแปลงให้อยู่ในรายไตรมาส รายเดือน รายสัปดาห์ รายวัน หรือรายชั่วโมงก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่พนักงานจะได้แสดงศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่



ผู้รับผิดชอบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนงานที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น ภายใต้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ และแนวทางหรือวิธีการที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมถึงเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ สำหรับใช้ในการวางแผนการจัดการผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป





กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Na-Nan (2016) ได้ทำการสรุปและสังเคราะห์แนวคิดและกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ทีพิมพ์เผยแพร่ โดยได้แบ่งขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการนำผลไปใช้พัฒนาและประโยชน์ด้านอื่น



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

- **ขั้นตอนที่ 1 : การวางแผนผลการปฏิบัติงาน**

สิ่งสำคัญและจำเป็นที่ต้องดำเนินการก่อนอยู่ 2 ประการ ก่อนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานจะเริ่มขึ้น ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร (**Organization's Mission**) และเป้าหมายกลยุทธ์ (**Strategic Goals**)

- 2) ความรู้เกี่ยวกับงานที่จะจัดการ



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ช่วงของการเริ่มต้นในแต่ละวงจรผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและพนักงาน จะทำการอภิปรายและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติงาน และแนวทางที่ควรปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้





กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ (Results) เป็นสิ่งที่ระบุว่าพนักงานจำเป็นต้องทำอะไร เพื่อให้ผลลัพธ์บรรลุผล การพิจารณาผลลัพธ์จำเป็นต้องพิจารณาภาระความรับผิดชอบหลัก (**Key Accountabilities**) หรือขอบเขตของงานที่พนักงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย หรือความคาดหวังขององค์กร



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรม (Behaviors) เป็นการกำหนดพฤติกรรมให้พนักงาน แสดงออก ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถเสริมสร้างศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นหรือสามารถปฏิบัติงานที่มีความยาก แรงกดดันและซับซ้อนได้ ภายใต้ การแสดงพฤติกรรมที่องค์กรและผู้บริหารเห็นว่ามีค่าสำคัญ และจำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการวัดพฤติกรรมการทำงาน วัดได้จากกลุ่มของความรู้ (**Knowledge**) ทักษะ (**Skills**) และคุณลักษณะของ บุคคล (**Attitude**)



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แผนการพัฒนา (Development Plan) มีความสำคัญอย่างมากก่อนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานจะเริ่มต้นขึ้น ซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความรู้และความสามารถที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยทั่วไป แผนพัฒนาจะรวมทั้งผลลัพธ์และพฤติกรรม



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 : การดำเนินการตามแผนผลการปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดหน้าที่ และมอบหมายความรับผิดชอบ การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น ผ่านการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การติดตาม พฤติกรรม การให้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการกระตุ้น สนับสนุน และส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานให้ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 : การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารและพนักงานจะมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันสำหรับการประเมินผลในขอบเขตของผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่ได้แสดงออกมา โดยแหล่งข้อมูลทั้งสองอาจมาจากแหล่งต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ว่าบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 : การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

เป็นขั้นตอนการพบปะระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อทบทวนสิ่งที่พวกเขาประเมินผล หรือเรียกว่าการอภิปรายผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่พนักงานได้แสดงออกในสายตาของผู้บริหารแก่พนักงานทราบว่า มีช่องว่างหรือเกินมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 : การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การอภิปรายผลการปฏิบัติงานร่วมกันต้องพึงระวังให้มาก เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดเตรียมข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอและขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของพนักงาน (**Brow, Hyatt, & Benson, 2010**) ดังนั้นการจัดให้ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นในเรื่องดังกล่าว จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานอย่างมาก



กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 : การนำผลไปใช้พัฒนาและประโยชน์ด้านอื่น

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การระบุส่วนประกอบของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น และการนำข้อมูลจาก ขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้นมาใช้ในการประกอบพิจารณาวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อดำเนินการในการจัดการผลการปฏิบัติงานถัดไปผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้อง อภิปรายร่วมกัน เกี่ยวกับสิ่งที่ เป็นข้อดี ข้อด้อย และแนวทางการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สอดคล้องภารกิจ กลยุทธ์ และความสามารถของบุคลากร ตลอดจน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร



สรุป (1)

การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งหน้าที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจอย่างมากต่อภารกิจด้านนี้ เนื่องจากการจัดการผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรและผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงหรือรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นไป



สรุป (2)

ความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการจัดการผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจและนำมาพิจารณา รวมถึงที่มาของการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีวิวัฒนาการยาวนาน จากการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จนถึงปัจจุบันที่มีรูปแบบเฉพาะ และสามารถพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ



สรุป (3)

การจัดการผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านการบริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการพัฒนา ด้านการธำรงรักษาองค์กร และด้านเอกสาร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้เกิดประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดการผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน



สรุป (4)

โดยผู้รับผิดชอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงาน ที่ทุกคนล้วนมีบทบาทและหน้าที่สำคัญที่จะช่วยกันดำเนินงานตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญได้แก่ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการนำผลไปใช้พัฒนาและประโยชน์ด้านอื่น ๆ



Thank you

