

## บทที่ 6

### การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

#### 6.1 ความน่า

การประเมินผลของการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับการปฐมนิเทศ ได้รับการฝึกอบรมแล้ว องค์กรจะต้องมอบหมายงานให้ปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ หลังจากมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานแล้วในระยะหนึ่ง อาจจะเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ 1 ปี สุดแล้วแต่นโยบายของแต่ละองค์กรจะกำหนดขึ้น เพื่อที่จะได้ทราบว่า บุคลากรที่ได้รับเข้ามาปฏิบัติงาน หรือบุคลากรที่จัดให้ฝึกอบรมหรือแม้แต่จัดสัมมนาให้ นั้น ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด ถ้าผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์กรได้กำหนดไว้สำหรับบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานใหม่ อาจจะมีการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างถาวรหรือมั่นคงต่อไป แต่ถ้าเป็นบุคลากรที่เป็นบุคลากรเก่าที่ทำงานในองค์กรอยู่แล้ว ถ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเกณฑ์ขององค์กรบุคลากรนั้นๆ อาจจะได้รับปูนบำเหน็จเป็นค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มขึ้นหรืออาจมีผลไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กรนั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวการประเมินผลของการปฏิบัติงานจึงเป็นความจำเป็นของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

#### 6.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมประกอบกันเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยส่วนรวม องค์กรจึงต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการประเมินว่าบุคลากร ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไป การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นธรรมจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรต่อผู้บริหารและต่อองค์กร โดยเฉพาะจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ หลายประการ เช่น หน้าที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การปรับค่าจ้างเงินเดือน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

## ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ตรงกับภาษาอังกฤษหลายคำ เช่น Performance Appraisal, Merit Rating หรือ Performance Evaluation เป็นต้น แต่ถึงจะตรงกับภาษาอังกฤษอย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันว่า ความหมายนั้นอาจจะให้ไว้แตกต่างกันตามมุมมองของนักวิชาการ แต่ละท่าน เช่น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 98) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การจัดการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน นั้นกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

กุลชลี พวงเพชร (2558 : 199) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและตรวจสอบพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อย่างเป็นระยะ และอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารตั้งไว้หรือไม่ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการย้อนกลับที่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น นำไปปรับผลการปฏิบัติงานของตนต่อไป

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปว่า เป็นการ ประเมินผลของการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งตามที่องค์การนั้นๆ กำหนดไว้ว่าบุคลากรเหล่านั้นได้ ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้มอบหมายมาอย่างน้อยเพียงใด เพื่อนำผลของการประเมินนั้นมาดำเนินการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า การให้รางวัล การให้ค่าตอบแทน ค่าจ้างเงินเดือน แม้แต่นำมาพิจารณา ความดีความชอบที่จะให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ

## ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์การที่จะทำให้องค์การนำผลการประเมินไปใช้กับการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การบริการ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้น ยังมีความสำคัญต่อบุคลากรอีกด้วย ที่จะได้ทราบว่าการทำงานที่ตนได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นไปตาม เกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ตามเกณฑ์จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข อย่างไร หรือถ้าประเมินมีผลงานปฏิบัติอย่างดี เพื่อบุคลากรนั้นจะได้มีขวัญกำลังใจ รวมถึงได้รับสิ่งตอบแทนอื่น อาจจะเป็นรางวัลค่าจ้าง เงินเดือน แม้แต่การได้รับตำแหน่งหน้าที่ตามผลงานที่ได้ปฏิบัติมาเกี่ยวกับเรื่องนี้ นักวิชาการ ได้กล่าวถึง ดังนี้

วรรณภา โปธิน้อย (2553 : 7) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญทั้งต่อองค์การและบุคลากรในองค์การดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ ดังต่อไปนี้

1.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากข้อบกพร่องจากการทำงานจะได้รับการแก้ไขทันเวลา โดยโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

1.2 เป็นพื้นฐานในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากร การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้างพนักงาน

1.3 ป้องกันปัญหาทางด้านกฎหมายที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การฟ้องร้องของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาเรื่องการกีดกันหรือการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) และการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม (Unjust Dimissal)

2. ความสำคัญต่อบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

2.1 สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร

2.2 ช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาอาชีพของบุคลากร

อัสวิน เบญจขจรณี (2554 : 1445 – 146) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใด ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้บุคลากรทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล บุคลากรก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง บุคลากรที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าบุคลากรมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำการประเมินผลของการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่า บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 184 – 185) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และองค์กร โดยรวม ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร โดยสามารถนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ อย่างไร เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการชี้แจงผลการประเมินให้ได้รับทราบ ก็จะทำให้บุคลากรได้รับรู้ว่าที่ผ่านมานั้นการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล บุคลากรจะไม่มีโอกาสได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าเป็นอย่างไรดีหรือไม่ดีอย่างไร มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง ซึ่งบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้พัฒนาตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งๆ ขึ้นไป ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะได้หาแนวทางปรับปรุงให้ได้มาตรฐานต่อไป หรือรู้สึกว่ายังไม่สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐานขององค์กรได้ ก็อาจจะต้องพิจารณาเปลี่ยนงาน

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บัญชาคนหนึ่งๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าบุคลากรคนหนึ่งๆ ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด มีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใดจึงจะได้ประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรมากขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่มีข้อมูลที่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้อย่างมีหลักการและเป็นระบบเดียวกันได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้รู้ว่าแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ นโยบายขององค์กรที่ว่าด้วยการให้ผลตอบแทนต่อบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมจะมีส่วนช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง

สรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังที่กล่าวมา คือทั้งต่อบุคลากรต่อผู้บริหารและต่อองค์กรรวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานของตน การวางระบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ทั้งผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ตลอดจนหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาภายหลังการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรต่างๆ ได้กำหนดแนวทางและกระบวนการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นนั้น เพื่อเป็นการนำผลของการประเมินนั้นมาใช้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้การดำเนินการทุกเรื่องเกิดความเป็นธรรม โปร่งใส เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังมีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตริโรจน์ (2553 : 225) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
2. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง
3. เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนาศักยภาพ
6. เพื่อให้ฝ่ายนิติเทศงานได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน
7. เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการที่หัวหน้างานต้องรับผิดชอบ โดยสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม และส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และสร้างความเป็นธรรมในการทำงานร่วมกัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2557 : 2) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา เป็นต้นว่าจะต้องมีการกำหนดและปฏิบัติอย่างไร เพื่อจะก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรในการที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยการหาจุดอ่อนของบุคลากรและทำการประเมินผล พร้อมทั้งมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากร จึงช่วยทำให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการกำหนดเป้าหมายมีความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา

2. เพื่อการประเมินผลและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เช่นการตัดสินใจว่าจะให้ใครเป็นผู้รับการเลื่อนขั้นและมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนในระดับนั้นได้อย่างไร หรือมีการกำหนดรูปแบบการทำงานให้กับบุคลากรและมีการจัดแบ่งหน้าที่กันอย่างไร

สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้จัดขึ้นเพื่อนำผลที่ได้นำไปพิจารณาความดีความชอบ การปูนบำเหน็จรางวัล รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ และเพื่อเป็นการปรับปรุงและ

พัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยส่วนรวม นอกจากนั้นยังนำไปเพื่อตัดสินใจที่กำหนดนโยบายและรูปแบบการดำเนินงานในอนาคต เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

### ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะเห็นว่าประโยชน์ที่จะได้รับที่เป็นจำนวนมาก ทั้งต่อบุคลากร ผู้บริหาร และมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนรวม ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

อัศวิน เบญจภรณ์ (2554 : 166 – 167) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ผลสะท้อนของการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากร ผู้บริหาร และผู้ชำนาญการเข้ามามีส่วนในการกระทำที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. มีประโยชน์ต่อการปรับค่าตอบแทน (Compensation Adjustment) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าใครควรได้รับเงินเดือนเพิ่ม องค์กรส่วนมากขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร โดยอาศัยหลักคุณธรรม ซึ่งการพิจารณาตัดสินส่วนใหญ่อาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. มีประโยชน์ต่อการพิจารณาตัดสินใจบรรจุ (Placement Decisions) การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งโดยปกติแล้วจะเป็นการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
4. ทำให้ทราบความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การปฏิบัติงานที่เลวลง บ่งบอกถึงความจำเป็นและความต้องการให้มีการฝึกอบรมขึ้นใหม่ ทำนองเดียวกับการปฏิบัติงานที่ดี อาจบอกถึงศักยภาพว่าสมควรจะได้รับการพัฒนาให้ตำแหน่งที่สูงหรือยัง
5. มีประโยชน์ต่อการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) ผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานจะช่วยชี้แนวทางของการตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพ โดยเฉพาะช่องทางอาชีพ เฉพาะด้านที่บุคลากรควรสำรวจตรวจสอบ
6. ทำให้ทราบข้อบกพร่องของกระบวนการจัดการบุคคล (Staffing Process Deficiency) การปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดี บ่งบอกถึงความเข้มแข็งหรืออ่อนแอในวิธีการดำเนินการจัดการบุคลากรขององค์กร
7. ทำให้ทราบความไม่ถูกต้องแม่นยำของข้อมูล (Informational Inaccuracies) การปฏิบัติงานที่ไม่ดี แสดงให้เห็นถึงความบกพร่องในข้อมูลการวิเคราะห์งาน แผนทรัพยากรมนุษย์หรือในส่วนอื่นของระบบข้อมูล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องอาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้การศึกษาแนะนำ

8. ทำให้ทราบความบกพร่องของการออกแบบงาน (Job Design Error) การปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นอาการของการออกแบบงานที่ใช้มนโคติหรือคิดเอาเอง การประเมินผลงานจะช่วยวินิจฉัยความบกพร่องดังกล่าว

9. ทำให้มีโอกาสการจ้างงานเท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ย่อมวัดการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน ได้อย่างแท้จริง จึงเป็นเครื่องประกันว่าการพิจารณาบรรจุหรือแต่งตั้งภายในหน่วยงานไม่เป็นการเลือกปฏิบัติ

10. เป็นความท้าทายภายนอก (External Challenges) บางครั้งการปฏิบัติงานก็ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงาน เช่น ครอบครัว เศรษฐกิจ สุขภาพอนามัย หรือเรื่องส่วนตัวอื่นๆ ถ้าการประเมินครอบคลุม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ก็อาจให้ความช่วยเหลือได้

11. มีผลสะท้อนต่อทรัพยากรมนุษย์ (Feedback to Human Resources) การปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีตลอดทั่วทั้งองค์กร ชี้ให้เห็นการทำหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าดีเพียงใดในการปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน นอกจากจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดแล้ว ยังสามารถนำผลการประเมินนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น การให้รางวัลตอบแทนบุคลากรที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด การคัดบุคลากรที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร และการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น นอกจากนี้ผลการประเมินทำให้องค์กรทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนากระบวนการให้มีความเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการโยกย้ายบุคลากรที่มีปัญหาในการทำงานไปยังตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อไป

กฤษณี พวงเพ็ชร (2558 : 202 – 203) กล่าวถึงประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรผู้บริหาร รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน (Compensation Adjustments) กิจกรรมขนาดใหญ่มักจัดระบบค่าตอบแทนบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม (Merit System) ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การตัดสินใจขึ้นค่าจ้าง และกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม

3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคล (Placement Decisions) ในการตัดสินใจในบรรจุบุคคลในกรณีต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของบุคลากร

4. ชี้ให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Needs) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคล อาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้บุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อไป

5. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาบุคลากร (Career Planning and Development) ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร

6. ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน (Staffing Process Deficiency) ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคลากรในองค์กรจะชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของแผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร

7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล (Informational Inaccuracies) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี อาจชี้ให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรกำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ

8. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน (Job Design Errors) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นอาการแสดงของการออกแบบงานที่ผิดพลาด และการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดเหล่านี้ได้

9. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน (Equal Employment Opportunity) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงาน ได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคล โดยการสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

10. สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Feedback to Human Resources) ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่จะได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะเห็นได้จากความคิดของนักวิชาการที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานนำมาพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนั้น ยังอาจพบข้อบกพร่องที่จะทำให้ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำมาปรับปรุงแก้ไข กำหนดแผนต่อการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การแข่งขัน ในระดับองค์กรลักษณะเดียวกันหรือแม้แต่ในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก



### 6.3 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการได้รับยกย่อง ชมเชย และได้รับรางวัลตอบแทน การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่หรือแม้แต่การให้ความดีความชอบประจำปี หรือประจำปี ซึ่งล้วนแต่เป็นผลมาจากการประเมินทั้งนั้น ดังนั้นการประเมินจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกวิธีประเมิน การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน รวมไปถึงการกำหนดตัวผู้ที่ประเมิน วิธีการประเมินและการวิเคราะห์การประเมิน เพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ดังกล่าว เกี่ยวกับกระบวนการประเมินนี้ มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

กุลชลี พวงเพชร (2558 : 207 -208) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจต้องเลือกใช้เทคนิคการประเมินผลของการปฏิบัติงานที่มีอยู่หลายรูปแบบ ในการสร้างและนำเอากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ก่อนอื่นผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลก่อน เพื่อที่จะทราบว่าต้องการประเมินสิ่งใดสำหรับงานนั้นๆ ต่อมาจึงกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละองค์กรอาจมีขั้นตอนในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันในที่นี้จะกล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสิ่งจำเป็นของการปฏิบัติงาน (Determine Performance Requirements) ขั้นตอนแรกผู้บริหารจะต้องกำหนดว่า อะไรคือทักษะ (Skills) อะไรคือผลผลิต (Outputs) และอะไรคือความสำเร็จ (Accomplishments) ที่ควรได้รับการประเมินข้อมูลเหล่านี้อาจได้มาจากคำบรรยายลักษณะงาน หรืออาสัยนโยบายของผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาโดยให้สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร
2. เลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Choose an Appropriate Appraisal Method) ในแต่ละองค์กรอาจกำหนดให้มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้หลายวิธีเพราะไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ทั้งนี้ความเหมาะสมของการเลือกวิธีการประเมินย่อมขึ้นกับลักษณะของงานด้วย ดังนั้นกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มบุคลากรฝ่ายบริหาร กลุ่มบุคลากรบริหารงานบุคคล และกลุ่มบุคลากรฝ่ายบริหาร ก็อาจจำเป็นต้องมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป
3. ฝึกอบรมหัวหน้าหน่วยงาน (Train Supervisors) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม หัวหน้างานหรือบุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมิน จะทำให้เขาเหล่านั้นสามารถทำการประเมินได้อย่างถูกต้องเป็นธรรม และสามารถติดต่อสื่อสารกับบรรดาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. อภิปรายวิธีการประเมินกับบุคลากร (Discuss methods with Personnel) ก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผล หัวหน้างานควรอภิปรายกับบุคลากรถึงวิธีการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการแจ้งข้อมูลในรายละเอียด เช่น ขอบเขตของการปฏิบัติงานที่จะทำการประเมิน ความถี่ของการประเมิน วิธีการประเมินผลที่จะนำมาใช้สำหรับงานแต่ละประเภท และอื่นๆ รวมทั้งแจ้งถึงนโยบายขององค์กรในการนำเอาผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ด้วย

5. ประเมินผลตามมาตรฐานของงาน (Appraise According to Job Standards) ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการประเมินผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หัวหน้างานหรือผู้ประเมินควรทำการประเมินโดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคลากรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียงได้

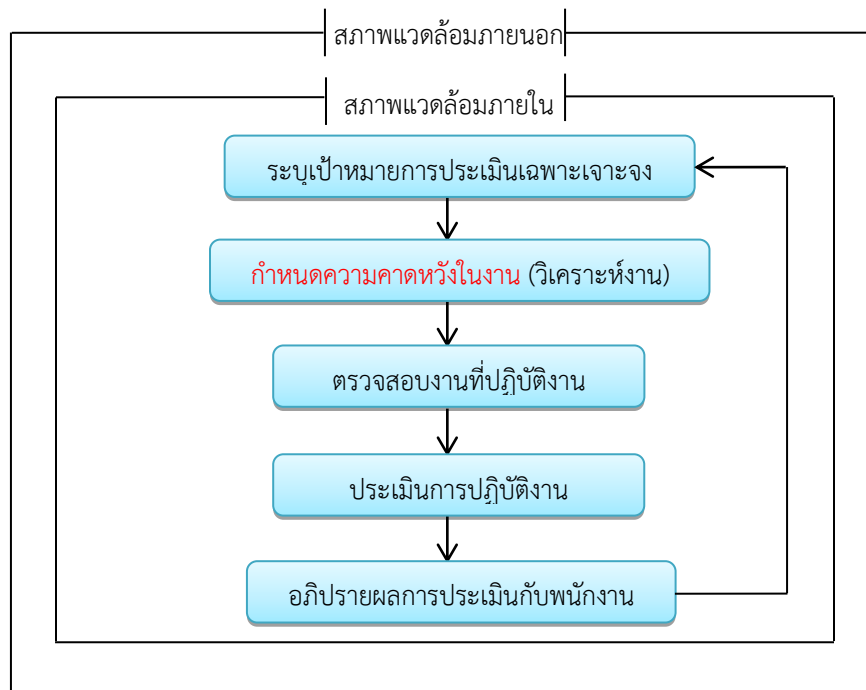
6. อภิปรายผลการประเมินร่วมกับบุคลากร (Discuss Appraisal with Personnel) ในบางองค์กรจะไม่อนุญาตให้หัวหน้างานอภิปรายผลการประเมินร่วมกับบุคลากรในกรณีที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง แต่ในกรณีที่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ด้านอื่นๆ โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะมีนโยบายให้หัวหน้างานกับบุคลากรพูดคุยกันถึงเรื่องผลการประเมินได้ ทั้งในส่วนที่บุคลากรเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ทั้งนี้หัวหน้างานควรเน้นให้บุคลากรได้รู้ถึงผลการปฏิบัติงานในด้านบวกของตน ซึ่งเป็นส่วนที่บุคลากรต้องการจะปรับปรุง หรือเป็นส่วนที่จะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากรได้

7. กำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในอนาคต (Determine Future Performance Goals) ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือใช้ประโยชน์จากการกำหนดเป้าหมายเพราะเป้าหมายจะมีลักษณะเฉพาะมีขอบเขตแน่ชัด ช่วยให้การประเมินผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการ และบุคลากรมีกรอบที่ชัดเจน แม้ว่าการกำหนดเป้าหมายของงานจะทำได้ยาก และเป็นที่ยกเถียงกันอย่างกว้างขวาง แต่การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานในอนาคตของบุคลากรก็เป็นเรื่องสำคัญ

Mondy and Noe (1996 : 330) กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานจะเริ่มจากการระบุเป้าหมายเฉพาะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะระบบการประเมินย่อมไม่สามารถสนองความมุ่งหมายหลายอย่างที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงควรเลือกเป้าหมายเฉพาะในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เห็นว่าสำคัญที่สุด และจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างแท้จริง เช่น บางองค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต้องการเห็นการพัฒนาของบุคลากร ขณะเดียวกันบางองค์กรอาจมุ่งไปที่การตัดสินใจทางการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว เพราะองค์กรและผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าการประเมินนั้นต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องอะไร

หลังจากกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจงแล้ว องค์กรและผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งที่ได้รับการคาดหวังจากบุคลากรในงานที่ทำ สิ่งทีคาดหวังจากบุคลากรจึงสำคัญที่สุดที่ทำให้บุคลากร

สัมพันธ์กับงาน ขั้นสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินทำการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานและประเมิน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ กระบวนการประเมินปฏิบัติงานแสดงไว้ในภาพประกอบที่ 6.1



ภาพประกอบที่ 6.1 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : Mondy and Noe, (1996 : 330)

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่จะเป็นกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องของบุคลากรในองค์กรเอกชนเป็นส่วนใหญ่ แต่ผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการดังกล่าวนี้สามารถนำมาประยุกต์ปรับใช้กับหน่วยงานของภาครัฐได้ เพราะว่าการประเมินนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินการเลือกวิธีการประเมิน การกำหนดมาตรฐานการประเมินตามแผนของหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้รับประเมินรวมทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานของผู้ถูกประเมิน นอกจากนั้นขั้นตอนของการประเมินจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สุดท้ายคือการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อข้าราชการหรือพนักงานเอง มีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญต่อองค์กร ส่วนกระบวนการในการประเมินนั้นจะมีขั้นตอน

และกระบวนการหลายกระบวนการขึ้นอยู่กับว่า องค์กรไหนจะเลือกกระบวนการอย่างไร คืออย่างน้อยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินวิธีการของการประเมินและการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เช่นเดียวกับวิธีการประเมินมีหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใดจะเลือกวิธีไหนใช้ประเมินข้าราชการหรือพนักงานของตัวเอง จึงมักจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น แต่ทั้งนี้จะต้องให้ครอบคลุมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรม ด้านผลงาน สำหรับด้านผลงานนั้นสามารถที่จะใช้วิธีเปรียบเทียบจากผลงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรือจะเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่นที่อยู่ระดับเดียวกันในองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรสามารถจะกระทำได้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 100-102) ได้กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้ 3 วิธี คือ

1. การประเมินผลโดยตรง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ วิธีนี้มักใช้กับงานที่วัดได้ และมีการกำหนดงานที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไว้อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นงานที่วัดได้ยากก็ต่ออาศัยการพรรณนางาน (Job Description) และการเขียนมาตรฐานงาน (Standard of Performance) เป็นแนวทางในการประเมินผล

2. การประเมินผลโดยอ้อม เป็นการประเมินผลโดยพิจารณาองค์ประกอบที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยมากเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากร เช่น ความรับผิดชอบต่องาน ความคิดริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์ การมาทำงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียร ความไว้วางใจ เป็นต้น จากนั้นจึงมีการวัดผลแต่ละองค์ประกอบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ หรือไม่ โดยให้ค่าออกมาเป็นคะแนน

3. การประเมินผลแบบผสม เป็นการประเมินผลโดยใช้ทั้งการประเมินผลโดยตรงและโดยอ้อมประกอบกัน ซึ่งทำให้ได้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานและได้ทราบไปถึงปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรซึ่งส่งผลไปถึงผลงานที่ปรากฏออกมาด้วย

ในการประเมินผลในวิธีการต่างๆ นั้น องค์กรอาจกำหนดให้ใช้เทคนิคการประเมินผลในแบบต่างๆ ได้ดังนี้

1. การบันทึกปริมาณงาน เป็นเทคนิคที่ใช้แสดงผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เช่น จำนวนชิ้นงานในแต่ละวัน ผลงานในรอบเดือน เป็นต้น วิธีนี้มักใช้กับงานที่วัดได้ชัดเจน และไม่มีปัญหาเรื่องคุณภาพของงานมากนัก

2. การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล เป็นการเปรียบเทียบบุคลากรด้วยกัน โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งคล้ายคลึงกันหรือเป็นงานประเภทเดียวกัน เช่น บุคลากรพิมพ์ดีดด้วยกัน บุคลากรบริการด้วยกัน เป็นต้น การเปรียบเทียบนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่น เลือกคนที่ดีที่สุดในกลุ่ม และคนที่ด้อยที่สุดในกลุ่ม แล้วจึงจัดลำดับคนที่เหลือ หรือแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 ระดับ ระดับเฉลี่ยตามมาตรฐาน ระดับที่ดีกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย หรือใช้การจัดคู่มูลค่าการเป็นคู่ๆ สลับกันไปก็ได้ การเปรียบเทียบระหว่าง

บุคคลจะเหมาะสำหรับการทำงานที่ไม่มีผลงานที่เด่นชัดในแต่ละคน แต่ต้องใช้เวลาามากจึงไม่เหมาะกับงานที่มีบุคลากรอยู่เป็นจำนวนมาก

3. การประเมินแบบตรวจรายการ เป็นการประเมินพฤติกรรมของบุคลากรโดยอาศัย การสังเกตของผู้ประเมิน วิธีการนี้จะต้องกำหนดรายการที่ต้องการประเมินขึ้นมาเสียก่อน แล้วจึงประเมินว่าบุคลากรมีคุณสมบัติตามรายการที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ทั้งนี้อาจมีเกณฑ์ว่าบุคลากรต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อยกี่รายการจึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

4. การให้คะแนน โดยตาราง วิธีนี้ใกล้เคียงกับแบบตรวจรายการ เพียงแต่มีการตีค่าการประเมินออกมาเป็นคะแนน โดยถือว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามรายการที่กำหนดไว้มากที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนที่มีคุณสมบัตินั้นน้อยที่สุด จะได้คะแนนต่ำ โดยมากแล้วการให้คะแนนนี้จะถือค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์มาตรฐาน

#### ตัวอย่างการให้คะแนน

| รายการ                       | ไม่มี | มีน้อย | มีพอสมควร | มีมาก | มีมากที่สุด |
|------------------------------|-------|--------|-----------|-------|-------------|
| 1. เริ่มงานทันทีเมื่อถึงเวลา | 0     | 1      | 2         | 3     | 4           |
| 2. มีแผนการทำงานที่ดี        | 0     | 1      | 2         | 3     | 4           |
| 3. รู้จักแบ่งเวลาในการทำงาน  | 0     | 1      | 2         | 3     | 4           |
| 4. ทำงานเสร็จทันเวลา         | 0     | 1      | 2         | 3     | 4           |

วิธีการให้คะแนนนี้ ผู้ประเมินสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรและให้คะแนนตามที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการ

5. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน เป็นวิธีการประเมินผลอีกแบบหนึ่ง โดยอาจมีแบบประเมินผลให้หัวหน้างานลงความเห็นให้คะแนน หรือไม่มีแบบ โดยให้หัวหน้างานแสดงความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากร ว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ หรือเห็นว่ามีความจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด หรือมีความประทับใจในการทำงานอย่างไร

6. การประเมินผลงานโดยตัวบุคลากรเอง เป็นวิธีการที่มักใช้กับบุคลากรที่เป็นผู้บริหารหรือบุคลากรในสำนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง วิธีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้วิเคราะห์ตนเองเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานของตน หัวหน้าบางคนอาจให้บุคลากรได้ประเมินตนเองก่อน เพื่อสำรวจท่าทีของบุคลากรก่อนที่หัวหน้าจะประเมินและให้ความเห็นก็ได้

7. การประเมินผลงานเป็นกลุ่ม งานบางอย่างต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรเป็นกลุ่มในการทำงานร่วมกัน จึงไม่อาจวิเคราะห์บุคลากรแต่ละคนโดยไม่คำนึงถึงบุคลากรอื่นในกลุ่มนั้นได้ การประเมินผลงานเป็นกลุ่มจะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้

8. การประเมินผลโดยคณะกรรมการ เป็นการประเมินโดยพนักงานระดับสูงจากหลายหน่วยงานมาร่วมกันพิจารณา ซึ่งใช้ในการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การขึ้นเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและต้องดำเนินการ โดยผู้ที่รู้จักบุคลากรมากจึงจะได้ผลดี

9. การประเมิน โดยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน เป็นการประเมินในลักษณะการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ โดยให้บุคลากรตั้งเป้าหมายในการทำงานเอง และตกลงเป้าหมายนั้นกับผู้บังคับบัญชา หรือตั้งเป้าหมายร่วมกัน จากนั้นก็วัดผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับเป้าหมายนั้น และมีรางวัลเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายของการทำงานได้

สรุปว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นมีหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับว่า แต่ละองค์กรมีความเชื่อมั่นว่าวิธีใดจะได้ผลการประเมินที่เป็นธรรมกับทุกคนทุกฝ่าย บางองค์กรอาจใช้วิธีการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (MBO) ลักษณะการประเมินอาจจะประเมินพฤติกรรม ประเมินลักษณะงานก็ได้ แต่นักวิชาการที่อ้างถึงแล้วนั้น ท่านกล่าวว่า การที่จะประเมินนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน กำหนดมาตรการที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรต่างๆ แล้วจึงจะเริ่มวิธีการประเมินจากการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ประเมินตามคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ประเมินโดยการใช้วิธีการบรรยาย ประเมินด้วยวิธีเปรียบเทียบ ทั้งเปรียบเทียบจากผลงานปีก่อนๆ กับผลงานในปัจจุบัน หรือเป็นการเปรียบเทียบกับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกันหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น แต่สุดท้ายวิธีการประเมินหลักๆ จะมี 2 วิธี คือ วิธีเชิงปริมาณ และวิธีเชิงคุณภาพ ที่จะสามารถทำได้ ยอมรับได้กับทุกๆ ฝ่ายได้

#### **ความผิดพลาดและแนวทางแก้ไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน จึงอาจมีปัจจัยเชิงอารมณ์ อคติ ความโน้มเอียง ตลอดจนความคิดเห็นส่วนบุคคล เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้รวมถึงประสบการณ์ ความสามารถ และความสนใจในการประเมินของผู้ประเมินที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย ถึงแม้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกออกแบบมาอย่างรอบคอบและประกอบด้วยปัจจัยหรือตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนก็ตาม อาจกล่าวได้จากผลการวิจัย ซึ่งเป็นผลสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จะชี้ให้เห็นถึงความผิดพลาดของวิธีการประเมินซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือปัญหาพร้อมทั้งมีการเสนอแนวทางการแก้ไขไว้ดังนี้

วรรณภา โพธิ์น้อย (2553 : 25 – 28) ได้กล่าวถึง ความผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความผิดพลาดเกี่ยวกับตัวผู้ประเมิน การประเมินผลในอดีตขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของหัวหน้างาน ซึ่งส่วนใหญ่มีความเป็นอัตนัย (Subjectivity) มากกว่าการตัดสินใจบนพื้นฐานของตัวชี้วัดที่เป็นปรนัย

(Objectivity) เช่น จำนวนหน่วยของการผลิตหรือผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง การที่ธรรมชาติของการประเมินซึ่งมีความเป็นอัตนัยมากกว่าความเป็นปรนัย จึงทำให้คนจำนวนมากเชื่อว่า การประเมินส่วนใหญ่มีข้อผิดพลาดมาก นอกจากนี้ การตัดสินใจของหัวหน้างานอาจได้รับอิทธิพลจากความเชื่อส่วนบุคคล การรับรู้ หรือ ความเชื่อเกี่ยวกับแบบฉบับหรือลักษณะเฉพาะของคน (Stereotypes) ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความลำเอียงหรือมีอคติได้ ความท้าทายของการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความผิดพลาดของผู้ประเมิน ความผิดพลาดและอคติหลายประการมีอิทธิพลต่อการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป คนทำให้เกิดความผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกณฑ์การวัดและประเมินผลไม่เฉพาะเจาะจง ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้น มีดังต่อไปนี้

1.1 ความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความคล้ายคลึงกับตน (Similar to Me) แนวโน้มของมนุษย์โดยทั่วไป จะให้คะแนนที่สูงกับคนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตน คนเราส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะคิดว่าตัวเองเป็นคนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าเราคิดว่าคนอื่นมีลักษณะบางประการคล้ายกับเรา เช่น ลักษณะทางกายภาพ พื้นฐานทางด้านครอบครัวและเศรษฐกิจ ทักษะคิดและความเชื่อ ผู้ประเมินมักคาดหวังว่าพวกเขาจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเหมือนกับตัวเอง

1.2 ความผิดพลาดจากการเปรียบเทียบ (Contrast) บางครั้งแทนที่ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลตามเกณฑ์ที่เป็นปรนัย แต่กลับ ไปเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่น สมมติว่าบุคลากรคนหนึ่งมีความสามารถอย่างสมบูรณ์แบบและทำงานตามที่เขาถูกกำหนดให้ทำทุกประการ แต่เขามีเพื่อนร่วมงานหลายคนที่เด่นมาก และสามารถทำงานได้ทะลุเป้าหรือสามารถคิดหาวิธีการในการประหยัดเวลาในการทำงานได้อย่างชาญฉลาด ถ้าผู้ประเมินเปรียบเทียบบุคลากรที่ทำงานได้ตามมาตรฐานกับบุคลากรที่มีความสามารถเหนือกว่ามาตรฐานมากและให้คะแนนบุคลากรคนแรกต่ำกว่าที่เขาควรจะได้รับ เรียกว่า ความผิดพลาดจากการเปรียบเทียบ (Contrast Errors) ทั้งนี้ เพราะการได้รับคะแนนการประเมินที่ต่ำนั้น ไม่ได้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของเขา

1.3 ความผิดพลาดจากการกระจาย (Errors in Distribution) ผู้ประเมินมักมีความ โน้มเอียงที่จะใช้สเกลการประเมินเพียงบางส่วน เช่น ให้คะแนนที่ต่ำ สูง หรือปานกลาง บางครั้ง บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเลวเท่าเทียมกัน ในหลายกรณี การให้คะแนนที่ใกล้เคียงกันสำหรับสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ไม่ได้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของกลุ่ม แต่เกิดจากความผิดพลาดของการกระจาย ความผิดพลาดแบบนี้ก่อให้เกิดปัญหาอย่างน้อย 2 ประการ คือ 1) ทำแยกคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้ยาก ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานหรือการเลื่อนตำแหน่งก็ทำได้ยากเช่นกัน เพราะดูเหมือนว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน 2) ความผิดพลาดแบบนี้จะก่อให้เกิดปัญหาในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าผู้ประเมินคนหนึ่งประเมินแบบปล่อยคะแนน

แต่ผู้ประเมินอีกคนหนึ่งให้คะแนนอย่างเข้มงวด บุคลากรที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมินที่เข้มงวดย่อมได้คะแนนการประเมินที่ต่ำกว่าบุคลากรที่ถูกประเมินจากผู้ประเมินที่ปล่อยคะแนน เป็นต้น

1.4 ความผิดพลาดที่เกิดจากการให้คะแนนทางบวกหรือลบกับคุณลักษณะบางอย่าง (Halo and Horns Errors) ปัญหาที่มักจะพบ โดยทั่วไปก็คือ การที่ผู้ประเมินมักจะไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างผลงานด้านต่างๆ ยกตัวอย่าง เช่น การจ้างบุคลากรฝ่ายเคมีเพื่อทำงานในห้องปฏิบัติการ บุคลากรฝ่ายเคมีคนแรกสามารถนำเสนอตัวเองได้เป็นอย่างดี ดูเหมือนว่าเขาจะมีความรู้มากกว่าบุคลากรฝ่ายเคมีคนที่สอง ซึ่งขาดทักษะในการสื่อสาร ในกรณีตัวอย่างนี้ ผู้ประเมิน อาจจะแยกไม่ออกระหว่างทักษะทางการสื่อสารและทักษะทางเคมี ความผิดพลาดแบบนี้สามารถทำให้คนดูดีหรือเลวได้ เมื่อผู้ประเมินมีปฏิสัมพันธ์กับผลงานทางบวกเพียงอย่างเดียวแล้วให้คะแนนประเมินทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้านลำเอียงนี้ เรียกว่า Halo Errors ในทางตรงกันข้ามเมื่อผู้ประเมินมีการตอบสนองต่อผลงานทางลบโดยการให้คะแนนประเมินต่ำโดยรวมทุกลักษณะความลำเอียงนี้ เรียกว่า Horns Errors สมมติว่าบางครั้งบุคลากรดูเนือๆ และไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ประเมินอาจเห็นว่าสิ่งที่เขาเห็นสัญญาณบ่งบอกถึงการขาดแรงจูงใจ ขาดความทะเยอทะยาน และขาดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่มอบหมาย

2. ปัญหาที่เกิดจากระบบและเกณฑ์การประเมิน เป็นปัญหาที่มักพบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินลำสมัย ไม่มีประสิทธิภาพ และเกณฑ์การประเมินส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวข้องกับงานและไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

3. ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานมีหลากหลาย ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด หากผู้ประเมินไม่รู้จักเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะงานและเป้าหมายของการประเมินก็อาจไม่ได้ผลตามที่ต้องการ หรือทำให้ผลการประเมินดังกล่าวไม่ได้สะท้อนผลงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน

4. ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการประเมิน ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การขาดข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการประเมิน เนื่องจากขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการประเมิน

5. ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจ ไม่ได้เป็นสาเหตุเพียงอย่างเดียวของการประเมินที่ไม่เที่ยงตรง บางครั้งผู้ประเมินตั้งใจให้ผลการประเมินเป็นเช่นนั้น เพื่อความก้าวหน้าของตัวเอง การประเมินผลด้วยเหตุผลทางการเมืองไม่เป็นผลดีต่อผู้ถูกประเมินและองค์กร ผู้ที่ได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรมจะรู้สึกหงุดหงิดและคับข้องใจ ในขณะที่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำจะได้รับรางวัลแทนที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง



ลักษณะหลายอย่างของระบบประเมินและวัฒนธรรมองค์การมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม การประเมินแบบการเมือง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงต่อรางวัล หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงละเลยการประเมินผล

ส่วนแนวทางในการแก้ไขปัญหามาของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีดังนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหามาที่เกิดจากตัวผู้ประเมิน การให้การฝึกอบรมแก่ผู้ประเมินจะช่วยลดความ ผิดพลาดของผู้ประเมิน ผู้ประเมินควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินประเภท ต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น วิธีการฝึกอบรม ได้แก่ การชมวิดิทัศน์การประเมินที่มีความผิดพลาดต่างๆ แล้วให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำการประเมินใหม่ และอภิปรายผลระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมด้วยกันว่า ความผิดพลาดของการประเมิน ที่ได้ชมในวิดิทัศน์ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการประเมินของเขาอย่างไร

อีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้ผู้เข้ารับการอบรมมุ่งเน้นไปที่ธรรมชาติของผลการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่ความผิดพลาด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ที่จะมุ่งความสนใจไปที่ผลการปฏิบัติงาน ด้านต่างๆ วิธีการนี้ตัวอย่างผลการปฏิบัติงานจะใช้ในการศึกษาโดยละเอียดทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจมิติ ต่างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานของงานในแต่ละมิติ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม

2. แนวทางแก้ไขปัญหามาเกี่ยวกับระบบและเกณฑ์การประเมิน องค์การควรจัดให้มีระบบการประเมิน ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง จัดให้มีการจัดทำเกณฑ์การประเมินที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ โดยเป็นเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล

3. แนวทางแก้ไขปัญหามาเกี่ยวกับเครื่องมือการประเมิน องค์การหรือผู้บริหารควรเลือกใช้เครื่องมือ การประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และง่ายต่อการใช้งาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการ ใช้เครื่องมือที่ผู้ประเมินไม่มีความชำนาญและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือเหล่านั้นๆ

4. แนวทางแก้ไขปัญหามาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการประเมิน องค์การควรจัดให้มีหรือพัฒนา สารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและง่ายต่อการใช้งาน โดยจัดให้มีหรือพัฒนา โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

5. แนวทางแก้ไขปัญหามาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองในการประเมินเกิดขึ้นทุกองค์การ แต่ องค์การสามารถทำให้การประเมินแบบการเมืองลดลงได้โดยการจัดตั้งระบบการประเมินที่มีความเป็นธรรม แนวทางการสร้างระบบการประเมินที่เป็นธรรมคือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในการ พัฒนาระบบการประเมิน ใช้มาตรฐานที่คงเส้นคงวาในการประเมินผลบุคลากร และจัดให้มีการให้ข้อมูล ย้อนกลับที่สมบูรณ์และทันเวลา โดยอนุญาตให้บุคลากรโต้แย้งเกี่ยวกับผลการประเมินของเขา และสื่อสารให้ บุคลากรทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวังรวมทั้งรางวัลที่เขาจะได้รับ นอกจากนี้ องค์การยัง

สามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แม่นยำและยุติธรรม โดยฝึกอบรมให้พวกเขามีความรู้และความเข้าใจกระบวนการประเมิน กระตุ้นให้พวกเขาตระหนักถึงความสำเร็จของบุคลากร ซึ่งตัวบุคลากรเองอาจไม่ได้ระบุไว้ ตลอดจนการส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดเผยเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาสามารถบอกถึงจุดอ่อนของเขา และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนเหล่านั้น

สรุปได้ว่า ปัญหาหรือความผิดพลาดของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ปัจจัยหลักเกิดจากตัวผู้ประเมิน เช่น ผู้ประเมินขาดความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ มีอคติไม่มีจิตใจที่เป็นธรรม รวมถึงไม่เข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน วิธีการเปรียบเทียบ นอกจากนี้ยังอาจจะขาดความรอบคอบ ในช่วงและระยะเวลาที่เหมาะสมหรือบางครั้งนำเอาตัวเองมาเปรียบเทียบกับ ส่วนการแก้ปัญหของ ความผิดพลาด องค์การต้องเลือกผู้ประเมินที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีความเป็นกลาง มีความเป็นธรรม หรืออาจจะกล่าวว่าเป็นผู้ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้เครื่องมือในการประเมินต้องทันสมัย ผู้ใช้ต้องใช้ให้เป็นให้ถูกต้อง ผลที่ได้จึงจะทำให้เป็นผลที่ใช้ได้จริง และเป็นธรรมกับทุกคนได้

#### 6.4 สรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรถือว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มเงินเดือนค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการโอน ทั้งหมดนี้ต้องอาศัยผลจากการประเมินจึงจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคนทุกฝ่าย เมื่อผู้บริหารได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ข้อตกลงกับบุคลากรแล้ว ผลการประเมินออกมาและผู้บริหารได้นำผลการประเมินไปใช้กับประเด็นดังกล่าวแล้ว จะสามารถมีคำตอบกับผู้บริหารที่เหนือขึ้นไปหรือตอบคำถาม การคับข้องใจกับบุคลากรอื่นๆ อาจรวมทั้งผู้ผิดหวังจากผลของการประเมินนั้นด้วยก็ได้ ส่วนกระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินนั้นแต่ละองค์การสามารถที่จะกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้กับองค์การของตนเองได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้งให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานของการประเมิน วิธีการประเมิน จะเป็นไปในแบบคุณลักษณะแบบพฤติกรรมหรือแบบประสิทธิผล หรือผลสัมฤทธิ์ก็ได้ แต่ถ้าการประเมินผล ใช้บุคคลที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะ ก็จะทำให้การประเมินขาดความเที่ยงธรรม ขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นการประเมินต้องให้เกิดความพร้อมทั้งทางด้านผู้ประเมิน ด้านเครื่องมือ ด้านวิธีการ และช่วงระยะเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม