

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริพร เพ็ชรมณี *

บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด

ภายใต้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นนั้น ผู้บังคับบัญชาจะถูกกระตุ้นให้สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและโน้มน้าวที่จะสนใจการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่มักจะมาจากผู้ประเมินหลายคนจะถูกบันทึกและเก็บรวบรวมไว้ในส่วนของพนักงานแต่ละคน การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานของพนักงานจะไม่ถูกปล่อยให้ขึ้นอยู่กับความทรงจำที่ไม่แน่นอนของผู้บังคับบัญชา ความจำของมนุษย์มักจะเชื่อถือไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่าผู้ประเมินจำนวนหนึ่งประเมินบุคคลคนเดียวกัน ระเบียบวิธีปฏิบัติในการประเมินที่เป็นทางการจะลดความน่าจะเป็นที่บุคคลซึ่งมีความสามารถจะถูกมองข้าม โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม การปรับค่าจ้างเงินเดือน

*เจ้าหน้าที่บริหารงาน คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ยากที่จะบริหารองค์การขนาดใหญ่ โดยปราศจากแผนการประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษรบางรูปแบบ เมื่อมีการเปรียบเทียบผู้ที่ควรจะได้รับเลื่อนตำแหน่งจากหน่วยงานภายในองค์การหน่วยต่าง ๆ ฝ่ายบริหารจะต้องมีบันทึกการประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะได้สามารถทำการตัดสินใจที่เหมาะสม บางครั้งผู้ทำการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งไม่รู้จักบุคคลที่ได้รับการพิจารณาเพื่อให้ดำรงตำแหน่งเป็นการส่วนตัว ความเชื่อถือได้จึงจะต้องอาศัยการประเมิน บันทึกและการแนะนำที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

“การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง” (เสนาะ ดิยาวี, 2522)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานในด้านการปฏิบัติงาน” (William B. Walf, 1962)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ” (William B. Werther, 1990)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในระยะเวลาที่กำหนด” (บวร ประพฤตติ, 2520)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต” (Dale S. Beach, 1980)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหารือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน” (Michael J. Jucius, 1956)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมการทำงาน หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา” (Herbert Heneman, 1983)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

สุคติ รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives)

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน

การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานโดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives)

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่นักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่

1. ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center)
2. ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)
3. ความสามารถ (Competencies)
4. การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree-Feedback)
5. การประเมินผลแบบ 540 องศา (540 Degree- Feedback)

ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center)

เป็นเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเข้าสู่สายงานในระดับบริหาร โดยรวมเทคนิคการประเมินผลหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน การประเมินผลโดยวิธีนี้ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องใช้เวลาร่วมกันหลายวัน การใช้แบบทดสอบขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งานหรือตำแหน่งนั้น ๆ วัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพสูงและมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์การ

การชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator (KPIs)

KPIs หมายถึง ตัวบ่งชี้ถึงผลงานหลักที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลงานที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ

กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

1. ระบุกิจกรรมของตำแหน่งงาน เพื่อให้ทราบตำแหน่งนั้น ๆ มีกิจกรรมใดบ้าง ซึ่งสามารถพิจารณาจากลักษณะงาน
2. กำหนดผลงานที่ต้องการ การพิจารณาผลงานที่องค์การต้องการจากงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ คืออะไร งานหนึ่ง ๆ อาจมีผลงานที่ต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างก็ได้
3. การจัดกลุ่มของผลงาน การจัดกลุ่มผลงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็น 3-7 กลุ่ม
4. การกำหนดชื่อของกลุ่มผลงาน เมื่อจัดกลุ่มผลงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดชื่อ KPIs สำหรับกลุ่มผลงานนั้น ๆ โดยใช้คำหรือข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงผลงานในภาพรวม
5. การกำหนดตัวชี้วัดย่อย (Objectives) ของ KPIs การกำหนดตัวชี้วัดย่อยหลัก ดังต่อไปนี้คือ
 - ความเฉพาะเจาะจง
 - สามารถวัดได้
 - ความเป็นไปได้
 - เวลา
 - ตรวจสอบได้
6. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี การนำ KPIs และตัวชี้วัดย่อยไปตั้งเป็นเป้าหมายในการประเมินผลงานประจำปี

ทั้งนี้ KPIs ของแต่ละตำแหน่งงานและตัวชี้วัดย่อยสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และเป้าหมายของแต่ละองค์กร

ความสามารถของพนักงาน (Competencies)

ความสามารถ (Competencies) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ

แนวคิดการจัดทำ Competencies

1. การวิจัย (Research-Based Approach) การจัดทำ competencies โดยการวิจัยพฤติกรรมของผู้ประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อค้นหาพฤติกรรมอะไร ทำให้เขาประสบความสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

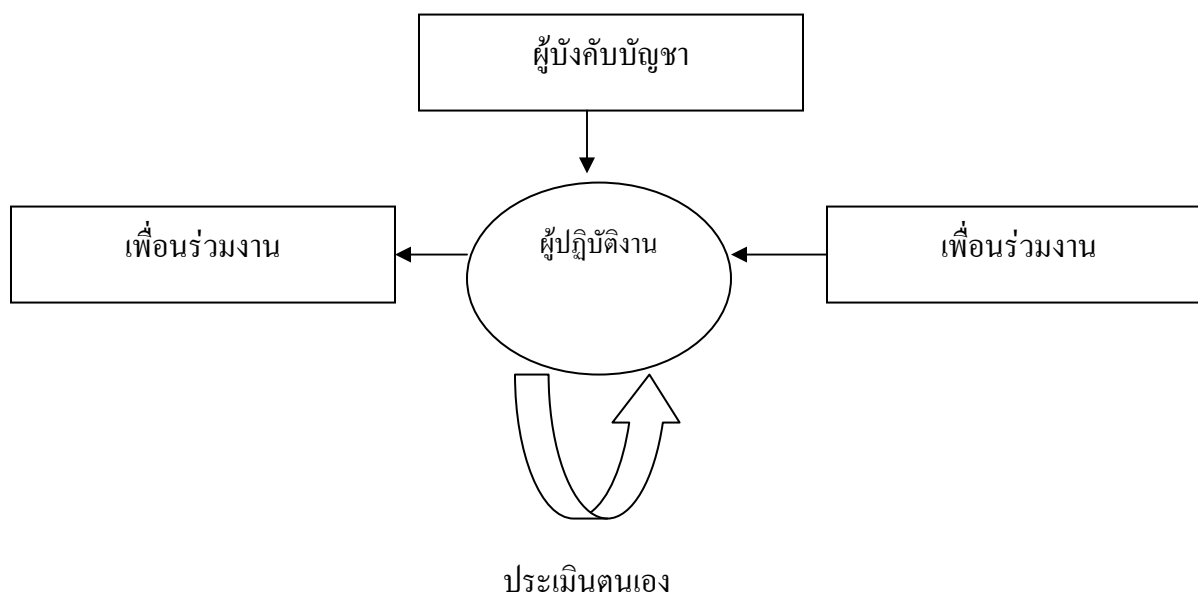
2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy-Based Approach) การจัดทำ competencies โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคตว่า competencies ใดสำคัญ และจำเป็น จากการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือนำข้อมูลพฤติกรรมในอดีตมาทำนายอนาคต
3. คุณค่าขององค์กร (Value-Based Approach) การกำหนด competencies โดยพิจารณาจากคุณค่าขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง อาจเป็นผู้กำหนดเพียงผู้เดียว วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหาร นำไปสู่กรอบของภารกิจ (mission) และกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-Degree feedback)

การประเมินผลแบบ 360 องศา หมายถึง วิธีการประเมินผลความสามารถ (competencies) ผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเอง

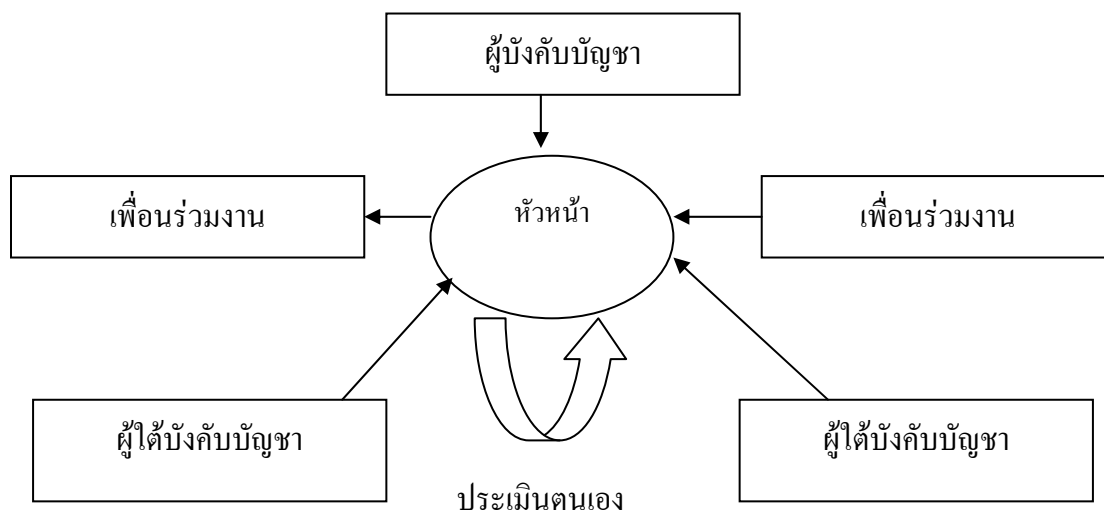
ประเภทของการประเมินแบบ 360 องศา

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Competencies-Based Performance) ใช้สำหรับการประเมินพฤติกรรมและผลสำเร็จงานของบุคคลนั้น ๆ โดยเฉพาะ จึงไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชามาเกี่ยวข้อง

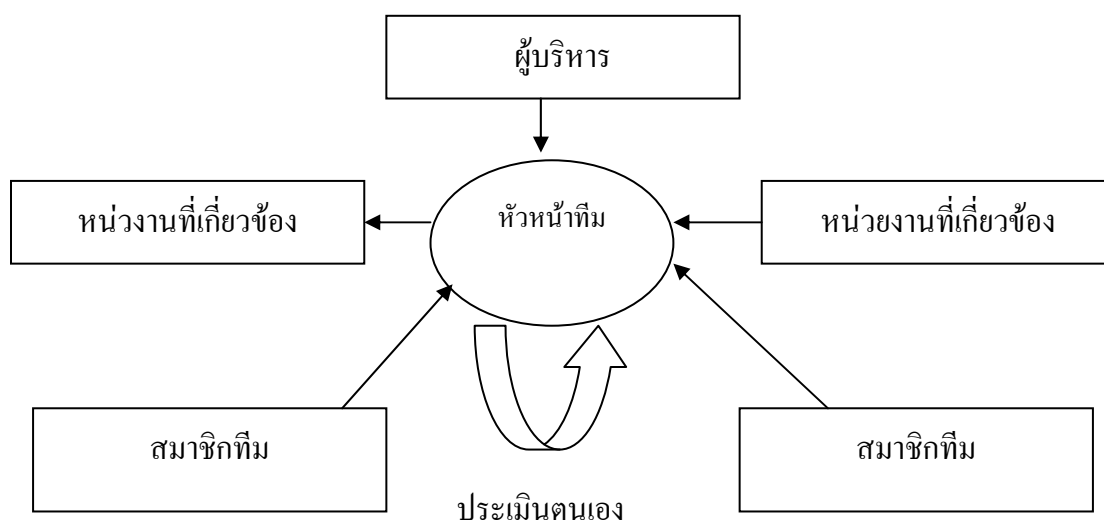


2. การประเมินภาวะผู้นำ (Competencies-Based Leadership)

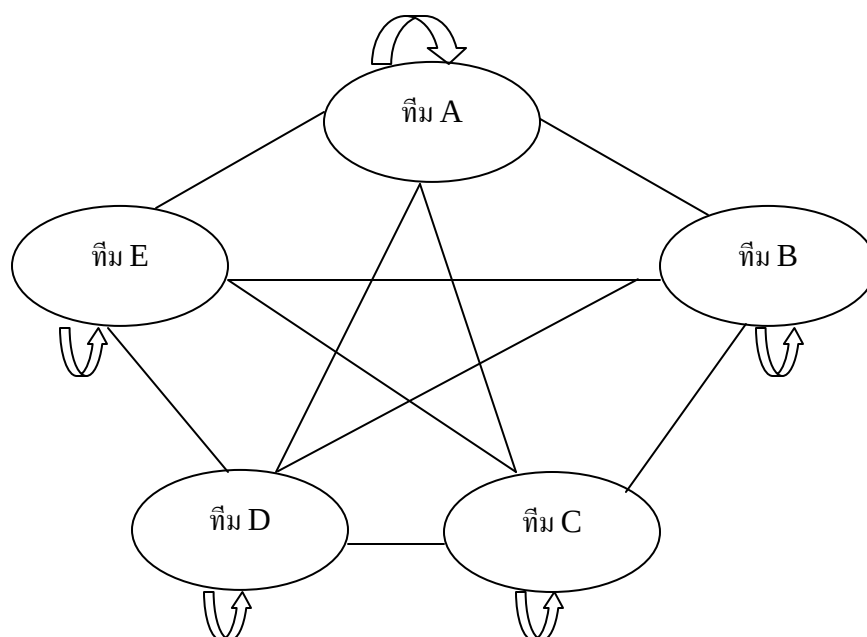
การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของหัวหน้าตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป เพื่อประเมินภาวะผู้นำ และนำไปเป็นข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป



3. การประเมินผู้นำทีม (Competencies-Based Team Leader) การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำทีมงานของโครงการหรือคณะกรรมการหัวหน้าทีมไม่ใช่หัวหน้างานประจำ และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาภาวะผู้นำทีมและแต่งตั้งหัวหน้าโครงการในอนาคต

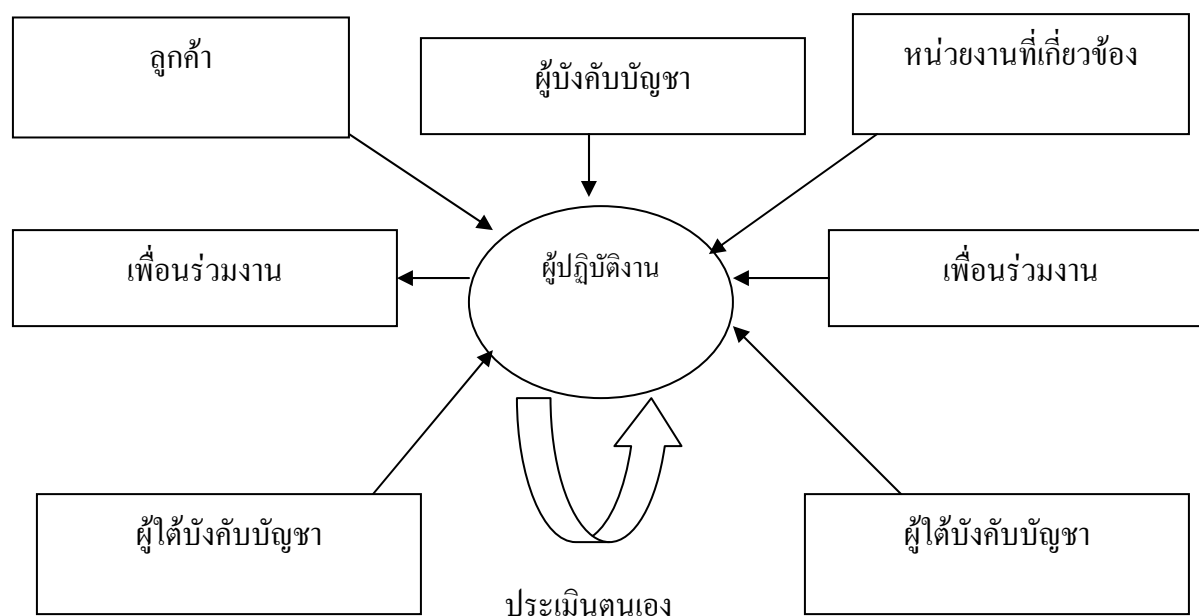


4. การประเมินความสัมพันธ์ของทีมงาน (Competencies-based Team Relationship) เหมาะสำหรับการวัดระดับความสามารถของทีมงานโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้น ๆ เพราะจะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย เป็นการประเมินภาพรวมของทีม ความแข็งแกร่งของทีมงาน เหมาะสมกับโครงการเพียงใด จุดอ่อนที่ต้องแก้ไขปรับปรุง เพื่อประโยชน์ต่อโครงการในอนาคต



การประเมินผลแบบ 540 องศา (540-Degree feedback)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประเมินแบบนี้จะได้ข้อมูลที่ค่อนข้างครอบคลุมเกือบทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะมุมมองของลูกค้า หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

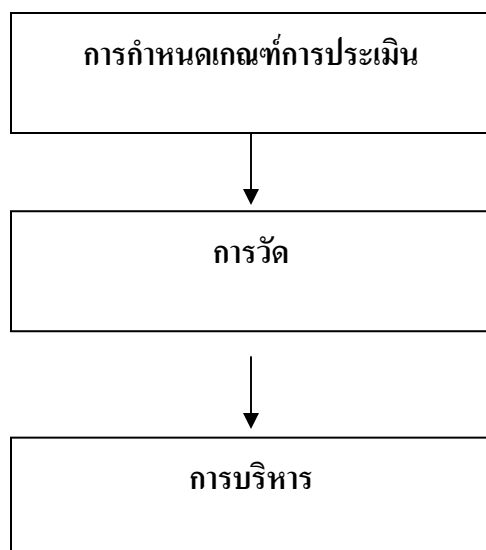


จากข้อมูลการประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินแบบ 540 องศา ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องควรชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินได้รู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินในส่วนของผู้ประเมินและองค์กรจะพัฒนาต่อไปอย่างไรในอนาคต เพื่อให้เกิดความร่วมมือและลดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการประเมินดังกล่าว

ตัวแบบการประเมินการปฏิบัติงาน (A Model of Performance Appraisal)

การประเมินการปฏิบัติงานมีตัวแบบแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Identification)
2. การวัด (Measurement)
3. การบริหาร (Management)



รูปที่ 1 ตัวแบบการประเมินการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Identification)

โดยทั่วไป องค์กรจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ถูกนำมาใช้ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน หรือ อาจจะใช้ผสมผสานกัน อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานควรจะมีการกำหนดขึ้นเป็นอันดับแรกก่อนการวัดหรือการประเมินการปฏิบัติงาน

หลักสำคัญในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน คือ

1. ควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรจะใช้หลายเกณฑ์
3. ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

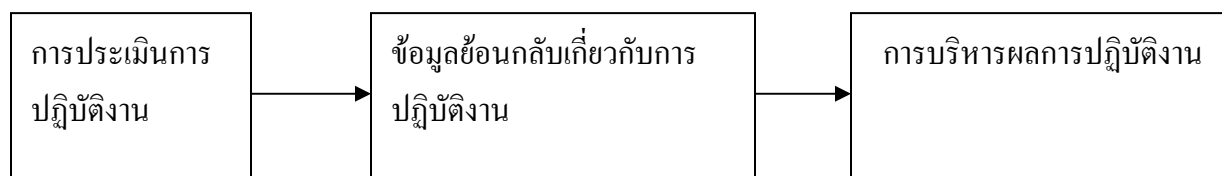
2. การวัด (Measurement)

กระบวนการที่สำคัญในการเลือกเครื่องวัดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับว่าเมื่อใดที่จะทำการเลือกและใครเป็นผู้เลือก เครื่องวัดควรจะเป็นการตกลงร่วมกันก่อนที่จะช่วงเวลาของการวัดการปฏิบัติงานจะเริ่มขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจและช่วยให้การประเมินในขั้นสุดท้ายได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจว่าจะใช้เครื่องวัดประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ประเภทของงาน และวิธีการประเมิน การเลือกเครื่องวัดจะต้องตัดสินใจโดยยึดถือแบบการบริหาร วัฒนธรรม และคุณลักษณะอื่น ๆ ภายในองค์กร

3. การบริหาร (Management)

เมื่อการประเมินการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง ผู้บริหารจะนำข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ใน 3 ด้านคือ

1. การตัดสินใจทางการบริหาร (Making Administrative Decisions) 3 เรื่อง คือ :
 - การตัดสินใจเรื่องเงินเดือน
 - การตัดสินใจเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง
 - การตัดสินใจเรื่องการให้ออกจากงาน
2. การจัดทำแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Developing Performance Improvement Plans)
3. การบริหารปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Managing Performance Problems)



บทสรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และในด้านการพัฒนา การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น

การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

ปัจจุบันมีเครื่องมือการประเมินที่นิยมใช้ส่วนใหญ่ ดังนี้คือ 1) ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) 2) ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) 3) ความสามารถ (Competencies) 4) การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree-Feedback) และ 5) การประเมินผลแบบ 540 องศา (540 Degree- Feedback) ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์กรในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กร

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารทราบว่าพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานตรงตามปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ การวัดประสิทธิภาพว่าบุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด จึงใช้การประเมินบุคคลเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ตรวจสอบและควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกระทำหลังจากที่บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วและหากมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้เป็นแนวทางในการพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปได้

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.
- บวร ประพตติ. การวัดและประเมินผลบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- สุสดี รุมาคม. การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- สมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน วารสารคน 2(เมษายน-มิถุนายน 2526) : 48-49.
- เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และคณะ.การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989)จำกัด, 2539.
- William B. Walf. **The Management of Personnel**, 2nd ed. California : Wadsworth Publishing Co., 1962.
- William B. Werther. **Canadian Human Resource Management**. Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1990.
- Dale S. Beach. **Personnel : The Management of People at Work**. New York MacMillan Publishing Co., 1980.
- Michael J. Jucius. Personnel Management, Illinois : Richard D. Erwin, 1956.
- Herbert Heneman III et als, **Personel/Human Resource Management** Illinois : Richard D. Irwin, 1983.