

## บทที่ 7

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีหนึ่ง ที่นิยมใช้กันทั่วไปในทุกองค์การ ทั้งในระบบราชการ และในระบบเอกชน ทั้งนี้เพื่อหาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเก่าที่ผ่านมา มีความเหมาะสมเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะกระทำโดยผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารโดยตรงของพนักงานนั้น โดยจะพิจารณาพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ด้าน การประเมินอาจทำได้โดยประเมินผลแบบเป็นพิธีการ หรืออาจจะใช้การพิจารณาเป็นการส่วนตัวก็ได้ (ทั้งนี้วิธีการประเมินผลจะกล่าวไว้ในรายละเอียดต่อไป) โดยทั่วไปในองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากมักจะต้องมีแบบสำหรับประเมินผลงานของพนักงาน และจะใช้วิธีการในรูปแบบเดียวกัน เป็นแบบฉบับเดียวกันในทุกหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผลที่ได้ออกมา นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงลักษณะงาน รวมทั้งที่สำคัญคือ ใช้เป็นสิ่งที่พิจารณาเงินเดือน หรือผลตอบแทนในการทำงานว่าเหมาะสมเพียงใด และหากผลการปฏิบัติงานออกมาดีแล้ว พนักงานควรจะได้รับ การปูนบำเหน็จในรูปแบบต่าง ๆ หรือควรได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างใด เท่าใด จึงจะเหมาะสมด้วย

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานคือ ระบบงานที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดสมรรถภาพในการทำงาน และการพัฒนาตนเองในแง่ของการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน หรือมาตรฐานของงานที่วางไว้ โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงาน คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานคนนั้น และระยะเวลาประเมินมักจะกระทำทุกสิ้นปี หรือทุก ๖ เดือน

#### การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานอาจจัดทำขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ซึ่งได้จากการประเมิน

## ผลงานได้แก่

## ๑. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนต่าง ๆ

## - ในแง่พนักงานเข้าใหม่

โดยทั่วไป ค่าจ้างหรือเงินเดือน ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะมีช่วงระดับของเงินเดือนอยู่ช่วงหนึ่ง เช่น อาจจะมีอยู่ระหว่าง ๓,๐๐๐ - ๓,๕๐๐ บาท ในกรณีที่บรรจوظักงานเข้าใหม่ ผลจากการสัมภาษณ์ หรือการเจรจาต่อรองค่าแรงอาจไม่เพียงพอสำหรับนายจ้างที่จะตัดสินใจให้เงินเดือนที่เหมาะสมได้ว่าควรจะเป็นเท่าใดในช่วงเงินเดือนนั้น ๆ เช่น เป็น ๓,๐๐๐ หรือ ๓,๒๐๐ หรือ ๓,๕๐๐ บาท ดังนั้น นายจ้างส่วนใหญ่จึงให้มีระยะทดลองงานขึ้น และเมื่อสิ้นสุดระยะทดลองงาน จะประเมินผลการทำงานของพนักงาน เพื่อจะปรับเงินเดือนให้อีกครั้งหนึ่ง วิธีนี้ นายจ้างมักตกลงกับลูกจ้างไว้ล่วงหน้าว่า เมื่อครบระยะทดลองงาน จะปรับเงินเดือนให้อีกตามผลงาน

## - ในแง่พนักงานเก่า

หลังจากทำงานมาหลาย ๆ ปี อาจพบว่าเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนของพนักงานในแต่ละตำแหน่งมีความไม่สมดุลกัน การประเมินผลงานอาจทำเป็นกรณี ๆ ไป เพื่อปรับปรุงค่าจ้างเงินเดือนของบุคคลนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงานของเขา

## ๒. เพื่อเป็นแนวทางพิจารณาการขึ้นเงินเดือน

ในองค์การโดยทั่วไปมักพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพนักงานโดยดูจากผลการทำงานที่ผ่านมา โดยจะกระทำเมื่อสิ้นปี และปรับเงินเดือนให้ตามผลงานทุกปี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะอำนวยความสะดวกในเรื่องการคิดค่าจ้างค่าตอบแทนแรงงานแล้ว ยังอำนวยความสะดวกในด้านการบริหารอื่น ๆ ด้วย

## ๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้บังคับบัญชามักจะบอกให้พนักงานได้ทราบว่า ผลงานของเขาเป็นอย่างไร มีสิ่งใดที่ควรรักษาไว้ มีสิ่งใดที่ไม่ดี และควรจะปรับปรุงแก้ไขสิ่งนั้น อย่างไม่อย่างใด ซึ่งถ้าทำได้ก็จะเป็นการช่วยให้พนักงานนั้นได้พัฒนาตนเองได้ถูกแนวทางเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนนั่นเอง

#### ๔. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานบางวิธีจะมีเทคนิคในการทำให้ขบขันให้กับหัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย หรือสื่อข้อความกับลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงผลของการประเมิน และผลการทำงานของตัวเอง และทราบเหตุผลว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกันดียิ่งขึ้น เพราะลูกน้องจะมีโอกาสซักถาม เพื่อให้หายข้องใจ หรือมีโอกาสนำข้อสงสัย เหตุผลว่าทำไมผลงานตนเองจึงเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ก็จะช่วยให้เข้าใจกันทั้งสองฝ่าย หัวหน้าเองก็จะได้เข้าใจและเอาใจใส่ลูกน้องมากยิ่งขึ้น

#### ๕. เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

การประเมินผลงาน ถ้าทำให้ละเอียดถี่ถ้วนจะสามารถทำให้ทราบได้แน่ชัดว่า พนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร และสามารถเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนได้โดยดูจากผลการประเมินนั้น ๆ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า ลูกน้องคนใดควรได้รับการพัฒนาในด้านใด หรือคนใดควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนขั้นต่อไป นับเป็นประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะงานอีกด้วย

#### ๖. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงาน

องค์การอาจจะอาศัยผลจากการประเมินผลงาน นำมาเปรียบเทียบกัน การคัดเลือกพนักงานเพื่อวิเคราะห์หาตัวชี้ว่า ควรคัดเลือกอย่างไร จึงจะได้บุคคลที่ทำงานได้ดีในหน่วยงานของตน

---

---



































