

## บทที่ 5

### กรอบการวิเคราะห์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

เนื้อหาในบทที่ 5 ประกอบด้วย

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2.แบบอย่างการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัท
- 3.วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 3.1. วิธีการที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Performer-Oriented Approaches)
    - 3.1.1 วิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตามขีดขนาด (Personal Trait and Behavior Scales)
    - 3.1.2 วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay Evaluation)
  - 3.2 วิธีการที่เน้นพฤติกรรม (Behavior – Oriented Approaches)
    - 3.2.1 วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
    - 3.2.2 วิธีการประเมินพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS)
    - 3.2.3 วิธีการประเมินแบบบังคับให้เลือก (Forced Choice)
    - 3.2.4 วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Check List)
  - 3.3 วิธีการที่เน้นผลที่ได้รับ (Results-Oriented Approaches)
  - 3.4 วิธีที่เน้นการเปรียบเทียบ (Comparison-Oriented Approaches)
    - 3.4.1 วิธีการจัดลำดับ (Ranking)
    - 3.4.2 วิธีการบังคับให้มีการกระจาย (Forced Distribution)
    - 3.4.3 วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison)
- 4.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. ข้อเสนอแนะทางการดำเนินการให้คำปรึกษา

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบันว่าพนักงานของบริษัท เป็นศูนย์กลางความสำเร็จของการแข่งขัน ความเป็นจริงดังกล่าวนี้เองที่ทำให้องค์กรต่างๆ มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนี้ เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและมีความยืดหยุ่นที่สูงขึ้น

ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เดล ได้ช่วยให้กลยุทธ์การตั้งราคาที่ดีของบริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูง เช่นเดียวกับบริษัท เฟดเดอรัล เอกซ์เพรส ที่ได้ช่วยให้บริษัทมีความแตกต่างกับบริษัทคู่แข่งอื่นๆ ในเรื่องการบริการที่ดี จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทเป็นอย่างมาก (Gary Dessler, 2005, p73) ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ5ประการได้แก่

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อบริษัท เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขัน และความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัทจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในบริษัทนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

## **1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)**

เริ่มเกิดขึ้นครั้งแรกในกลางทศวรรษที่ 1970 (Beer and Run, 1976 quoted in Christopher Mills, 2002) แต่คำว่า Performance Management ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังในช่วงกลางทศวรรษที่ 80 ซึ่งหมายถึงการกระบวนการในการแปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยติดตามความก้าวหน้า (Monitor) ของผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลกับผลที่เกิดขึ้น (Christopher Mills, 2002)

**เป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน** โดยทั่วไปการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติ- งานมาใช้ในบริษัทมีเป้าหมาย 3 ด้านคือ

1. **เป้าหมายด้านกลยุทธ์** เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายของบริษัทผ่านทางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดเป้าหมาย พฤติกรรมอันนำไปสู่เป้าหมาย คุณลักษณะ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นการดำเนินการที่มีความยืดหยุ่นสูง เหตุเพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ในบริษัท คุณลักษณะต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

2. **เป้าหมายด้านบริหาร** เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหาร เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การให้ออกจากงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

**3. เป้าหมายด้านการพัฒนา** เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดมุ่งเน้นที่ควรพัฒนา เมื่อพบว่าพนักงาน ไม่สามารถส่งมอบการปฏิบัติงานที่บริษัทคาดหวังได้ โดยการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้จะต้องคำนึงถึง ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ ความเป็นไปได้ในการใช้ได้จริง รวมถึงมีความเฉพาะเจาะจงที่เหมาะสมกับบริษัท (Raymond A. Noe, 2006, p.326)

## 2. แบบอย่างการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัท

จากการสำรวจบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัท ในสหราชอาณาจักรจำนวน 26 บริษัท พบว่า มีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

- เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของบริษัท
- กำหนดเป้าหมายโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างทั่วถึง
- มีวิธีการในการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- มีการติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเป็นระยะ รวมถึงกำหนดแนวทางในการพัฒนาผลงานที่เป็นรูปธรรม
- เชื่อมโยงผลงานเข้ากับรางวัล

จากการสำรวจดังกล่าวทำให้เชื่อว่า ประเด็นสำคัญและจำเป็นมากที่ทำให้การนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จคือ

1. การทำให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ซึ่งจะส่งผลให้เป้าหมายของบริษัทสำเร็จได้ โดยอาศัยความร่วมมือของพนักงาน
2. การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานในระดับหัวหน้างาน
3. การเข้าไปมีส่วนร่วมเอื้ออำนวยกระบวนการ และการสนับสนุนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท
4. เชื่อมโยงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเข้ากับการพัฒนาของพนักงาน

นอกจากนี้จากการสำรวจผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลจาก 480 บริษัทซึ่งเป็นตัวแทนจากบริษัทขนาดต่างๆกัน และดำเนินธุรกิจในกลุ่มที่หลากหลายพบว่า 77% ของผู้ตอบแบบสำรวจตอบว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเหมาะกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดขึ้นจริง และ 74% พบว่าระบบนี้ยังช่วยขับเคลื่อนค่านิยมของบริษัทให้

เกิดขึ้นได้จริงในภาคปฏิบัติ ทั้งนี้ 96% ได้มีการถ่ายทอดเป้าหมายผลงานระดับองค์กรลงสู่ระดับรายบุคคลมีเพียง 2% เท่านั้นที่บอกว่าการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ส่งผลใดๆ ต่อบริษัท ส่วนผู้บริหารเชื่อว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ การฝึกอบรมและการเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ท้ายที่สุดงานวิจัยยังพบว่า บริษัทในระดับธรรมดาที่มีผลประกอบการไม่โดดเด่นพบว่าเมื่อมีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัท โดยระบบนี้ช่วยให้พนักงานมีเป้าหมายผลงานที่ต้องมุ่งเน้นที่ชัดเจน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่ผูกโยงกับผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ช่วยให้ผลประกอบการโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

จากการสำรวจบริษัทจำนวน 120 บริษัทในประเทศสิงคโปร์พบว่า การนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัทมีวัตถุประสงค์ 5 ประการสูงสุดดังตาราง

#### ตารางที่ 5.1 วัตถุประสงค์ในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ในบริษัท

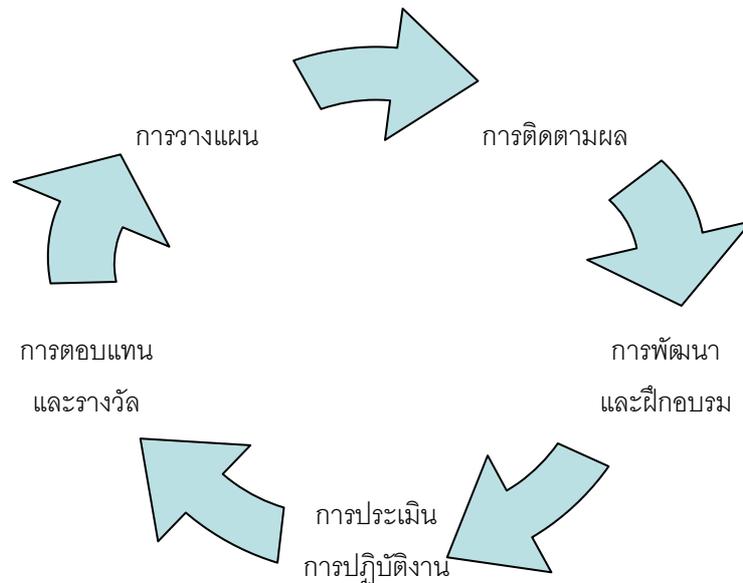
ลำดับ	วัตถุประสงค์	เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสำรวจ
1	เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	82.5%
2	เพื่อการประเมินการปฏิบัติงาน	75.0%
3	เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมบริษัท	74.0%
4	เพื่อกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงาน	72.5%
5	เพื่อรักษาพนักงานที่มีผลงานดีเด่นไว้กับบริษัท	70.0%

ที่มา : Performance Management under the microscope

ดังนั้นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management) หมายถึงกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน เป็นระบบที่ต้องอาศัยปัจจัยประกอบมากมาย จึงจะทำให้ระบบสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทและพนักงานทุกคน หรือหมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ในฐานะสมาชิกของบริษัท ซึ่งกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ จะส่งผลให้บริษัทมีการพัฒนาที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

และมีส่วนอย่างสำคัญในการทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีกระบวนการดังนี้ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548)

ภาพที่ 5.1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน



การบริหารผลการปฏิบัติงานยังหมายถึงการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผล การปฏิบัติงานของบุคคลในบริษัท เพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเป็น กระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิต และผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความ สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับบริษัท ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารผล การปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและ สอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานในตอน ท้ายที่สุดเท่านั้นโดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และ การประเมินการปฏิบัติงาน ดังแสดงด้วยภาพดังนี้

ภาพที่ 5.2 วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

หลักการ ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

### 1.การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่เราให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลเพื่อให้ ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด เป้าหมายการปฏิบัติงานของบริษัทลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับบริษัทลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนในบริษัท ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายของบริษัทอย่างไร ต่อไปนี้

ทุกคนในบริษัทจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็คือเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดัน ให้บริษัทของเราก้าวไปข้างหน้า มีใช้ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร

## 2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือบุคลากรภายในบริษัทมักจะไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มี การกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงมีการแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจน โดยเริ่มกระทำเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจน

การพัฒนานี้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรในบริษัทแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในบริษัท และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

## 3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้เราจะมีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้

การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

#### 4. การประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับบริษัท เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วย สนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

ประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อมีการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัทคือ

1. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น
2. การปฏิบัติงานของคนในบริษัทชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
3. มีการสื่อสารภายในบริษัทที่ทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆอีก

### 3.วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

#### ประวัติการประเมินการปฏิบัติงาน

การวัดและการประเมินการปฏิบัติงานเป็นประเด็นปัญหาที่พบมากเป็นอันดับต้นของการบริหารคน ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์เก่าที่สุดที่เราทราบคือตั้งแต่สมัยราชวงศ์เว่ย ในศตวรรษที่ 3 ได้มีการพยายามประเมินและแบ่งคนตามผลงานออกเป็นกลุ่มต่างๆ แม้ว่าจะยังคงขึ้นอยู่กับ อคติส่วนตัวของผู้ประเมินคือขึ้นอยู่กับความรัก-ชังอยู่บ้าง แต่ก็สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการ “ประเมินการปฏิบัติงาน” ของคนในสมัยนั้น

ในศตวรรษที่ 16 นักบุญอิกญาซีโอ แห่ง โลโยลา ผู้สถาปนาสำนักบวชคณะเยซุอิต ในคริสตศาสนา นิกายโรมันคาทอลิก ได้พัฒนาวิธีการประเมินการปฏิบัติงานสมาชิกในคณะนักบวชของท่าน

ในปีคริสต์ศักราช 1780 ได้มีการออกแบบวิธีการประเมินโดยใช้ Rating Scale เพื่อวัดประสิทธิภาพของสมาชิกสภานิติบัญญัติของไอริช ขึ้นเป็นครั้งแรก

ในปีคริสต์ศักราช 1813 ได้มีบันทึกซึ่งแสดงถึงรายงานการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรก เป็นรายงานที่บรรยายถึงคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในวงราชการ

ในศตวรรษที่ 19 ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม Robert Owen, เจ้าของอุตสาหกรรมทอผ้า ใน New Lanark, Scotland ได้ทำการจัดระบบการจัดแบ่งคนงานออกเป็นกลุ่ม โดยใช้ดีเป็นสัญลักษณ์แทนแต่ละกลุ่ม ซึ่งแยกกลุ่ม ตามผลการปฏิบัติงานของคนงาน

ปลายศตวรรษที่ 19 ได้มีการเริ่มศึกษาการทำงานขององค์การ (Organization) ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในปัจจุบัน ในปีคริสต์ศักราช 1927-1932 Hawthorne Studies ส่วนสำคัญของ Elton Mayo พบว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เกิดจากเหตุของการจูงใจและการได้รับการสนับสนุนรวมถึงการควบคุมจัดการที่เหมาะสมของหัวหน้า

จากปรากฏการณ์ที่กล่าวมาจะเห็นว่าวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

### 3.1 วิธีการที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Performer-Oriented Approaches)

ประกอบด้วยวิธีการ 2 วิธีดังนี้

**3.1.1 วิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตามขีดขนาด (Personal Trait and Behavior Scales)** เทคนิควิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตามขีดขนาดนี้เป็นวิธีการประเมินที่เก่าแก่ที่สุดและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากที่สุดในบรรดาวิธีการประเมินทั้งหมด วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่าเทคนิคการประเมินตามขีดขนาด (Rating Scale Technique) โดยทั่วไปแล้วผู้ประเมินซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินจะได้รับแบบฟอร์มประเมิน ซึ่งแต่ละใบจะใช้กับผู้ถูกประเมินแต่ละคน แบบฟอร์มนี้จะประกอบด้วยจำนวนของคุณภาพและคุณลักษณะที่จะต้องถูกประเมิน ในกรณีที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการคุณภาพที่มักจะถูกนำมาประเมิน ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความไวใจได้ ความคิดริเริ่ม ความขยันหมั่นเพียร และทัศนคติ ส่วนกรณีที่เป็นพนักงานระดับบริหาร ปัจจัยที่มักจะถูกนำมาประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้ดุลยพินิจ ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ความรู้เกี่ยวกับงาน และความมั่นคงของอารมณ์

**3.1.2 วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay Evaluation)** การประเมินการปฏิบัติงานในยุคแรก ในปีคริสต์ศักราช 1813 เป็นการประเมินแบบพรรณาอย่างอิสระ ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว จนกระทั่งเข้าสู่ช่วงกลางศตวรรษที่ 20 จึงเริ่มมีการกำหนดหัวข้อย่อยในการประเมิน เพื่อให้มีหัวข้อในการประเมินไปในทิศทางเดียวกันทั้งบริษัท (Gill, 1977) อย่างไรก็ตามก็เห็นว่าการประเมินในลักษณะนี้ มีปัญหาไม่สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินของผู้ถูกประเมินแต่ละคนได้ รวมถึงใช้เวลาในการประเมินนานมาก

### 3.2 วิธีการที่เน้นพฤติกรรม (Behavior – Oriented Approaches)

ประกอบด้วย 4 วิธีดังนี้

**3.2.1 วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)**  
วิธีนี้ผู้ชำนาญการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานจะจัดเตรียมข้อความซึ่งชี้ให้เห็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นข้อดีต่างๆ ซึ่งพนักงาน

ควรจะทำให้ได้และถ้าหากว่าทำได้ก็จะนับเป็นข้อดีและข้อที่ไม่ดีซึ่งถ้าหากว่าพนักงานทำก็จะ เป็นข้อเสียและทำการแบ่งประเภทข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญที่ได้จัดเตรียมไว้ตามการ ปฏิบัติงานแต่ละประเภท จากนั้นผู้ประเมินก็จะดำเนินการวัดพนักงานแต่ละคน ตลอด ระยะเวลาของการประเมิน ผู้ประเมินจะสังเกตและบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ ในการ ปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพหรือการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและการ ปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ดีตามประเภทข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญที่ได้จัดเตรียมไว้แล้ว นำผลของการประเมินนี้มาสรุปผลเมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลาของการประเมิน

**3.2.2 วิธีการประเมินพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS)** เทคนิคการประเมินพฤติกรรมสำคัญนี้เป็นเทคนิคที่ค่อนข้างใหม่ซึ่ง เกิดขึ้นมาเพื่อที่จะเอาชนะปัญหาบางประการที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำในการใช้วิธีการ ประเมินแบบขีดขนาด (Rating Scale) และเนื่องจากเทคนิคนี้เป็นเทคนิคใหม่ซึ่งต้องใช้เวลา และความพยายามเป็นอย่างมากในการสร้าง BARS จึงยังไม่เป็นที่นิยมใช้กันมากนัก

**3.2.3 วิธีการประเมินแบบบังคับให้เลือก (Forced Choice)** วิธีการ ประเมินวิธีนี้ได้มีการพัฒนาขึ้นเพื่อต้องการที่จะแก้ข้อเสียที่เป็นผลมาจากการใช้วิธีอื่น ซึ่งผู้ ประเมินมักจะให้ค่าคะแนนค่อนข้างสูงหรือมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนสูงเป็นส่วนมาก ทำให้ เป็นการยากอย่างยิ่งในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ถูกประเมินจะมีคะแนนไม่แตกต่างกันมากนัก วิธีการประเมินโดยการบังคับให้เลือกนี้จะช่วยลดความลำเอียงในการประเมินโดยการบังคับ ให้ผู้ประเมินเลือกจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือก โดยเฉพาะซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน กลุ่มข้อความนี้โดยปกติจะประกอบด้วย คำอธิบายหรือข้อความ 4 ข้อความซึ่ง 2 ข้อความจะเป็นคำอธิบายพฤติกรรมที่ดี ส่วนอีก 2 ข้อความจะอธิบายพฤติกรรมที่ไม่ดี จากกลุ่มข้อความนี้ ผู้ประเมินจะเลือก 2 ข้อความโดย จะต้องเลือกจากข้อความที่เป็นคำอธิบายพฤติกรรมที่ดี 1 ข้อความและเลือกจากข้อความที่ เป็นคำอธิบายพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก 1 ข้อความโดยผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่าข้อความใด ข้อความหนึ่งเหมาะสมที่สุดที่จะใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของพนักงานแล้วทำ เครื่องหมายไว้ในช่องคำตอบตามที่เลือก

**3.2.4 วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Check List)** วิธีการประเมินแบบตรวจรายการนี้เป็นวิธีการประเมินซึ่งช่วงลดภาระของผู้ประเมิน เนื่องจากผู้ประเมินไม่ต้องทำการประเมินหรือให้คะแนน แต่จะมีหน้าที่ในการรายงานการปฏิบัติงาน การให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ วิธีการประเมินแบบนี้จะมีทั้งแบบไม่ถ่วงน้ำหนัก คือไม่มีการกำหนดคะแนนให้กับข้อความแต่ละข้อความ และแบบถ่วงน้ำหนัก ซึ่งมีการกำหนดคะแนนให้กับข้อความแต่ละข้อความและเป็นแบบที่มีประโยชน์มากกว่า

### **3.3 วิธีการที่เน้นผลที่ได้รับ (Results-Oriented Approaches)**

การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives:MBO) ถูกออกแบบขึ้นเพื่อที่จะเอาชนะปัญหาของระบบการประเมินระบบเก่า ที่มักจะเกิดขึ้นเป็นประจำ เป็นวิธีที่ประกอบขึ้นด้วยวิธีการใหม่อย่างแท้จริง เป้าหมายสำคัญคือ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดีขึ้น และช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

### **3.4 วิธีที่เน้นการเปรียบเทียบ (Comparison-Oriented Approaches)**

#### **3.4.1 วิธีการจัดลำดับ (Ranking)**

วิธีการจัดลำดับต้องการให้ผู้ประเมินซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาทำการจัดลำดับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักเกณฑ์ในภาพรวมหรือส่วนรวมทั้งหมด โดยยึดถือการปฏิบัติงานและคุณค่าที่มีต่อองค์กร ดังนั้น บุคคลบางคนจะต้องถูกจัดอยู่ในลำดับต่ำและบุคคลบางคนจะต้องถูกจัดอยู่ในลำดับสูงตามลำดับที่ได้จัดไว้ การจัดลำดับนี้หากมีการนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลจำนวนมากจะทำให้จัดลำดับได้ยาก เนื่องจากการจัดลำดับในส่วนก่อนและส่วนปลายซึ่งหมายถึงผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและไม่ดีที่สุดเป็นเรื่องไม่ยากนัก แต่การจัดลำดับผู้ที่อยู่ในช่วงกลางๆ ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันนับว่าเป็นเรื่องที่ยาก เครื่องช่วยชนิดหนึ่งในกระบวนการจัดลำดับนี้คือ การให้ผู้ประเมินคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และไม่ดีที่สุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงคัดเลือกผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีในลำดับรองลงมา และที่ไม่ดีในลำดับเหนือขึ้นไปเรื่อยๆ เป็นลำดับจนถึงตรงกลาง วิธีการดังกล่าวนี้เรียกว่า “Alternative Ranking”

### 3.4.2 วิธีการบังคับให้มีการกระจาย (Forced Distribution)

ระเบียบวิธีปฏิบัติในการบังคับให้มีการกระจายได้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันผู้บังคับบัญชาจากการรวมกลุ่มพนักงานไว้ที่ระดับสูงของขีดขนาด (scales) และหลีกเลี่ยงการรวมกลุ่มไว้รอบๆ จุดกึ่งกลางดังเช่นที่เกิดขึ้นในบางองค์การ

ผู้ประเมินจะต้องกระทำการประเมินในรูปแบบที่เหมือนกับการกระจายจากความถี่แบบปกติ (normal frequency distribution) โดยทั่วไป ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องจัดสรร 10 เปอร์เซ็นต์ของผู้ถูกประเมินให้เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด 20 เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานรองลงมา 40 เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเฉลี่ย 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับเฉลี่ย และ 10 เปอร์เซ็นต์เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด โดยทั่วไปแล้ว เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินจะมีลักษณะรวมๆมากกว่าที่จะแยกเป็นปัจจัยต่างๆ

### 3.4.3 วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison)

เทคนิคนี้เป็นวิธีการที่มีการจัดระเบียบเป็นอย่างดีเพื่อให้ได้การจัดรายชื่อพนักงานที่มีการจัดระเบียบตามลำดับ เทคนิคนี้จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนกับพนักงานคนอื่น ๆ ทุกคนโดยการเปรียบเทียบทีละคู่ ผู้ประเมินจะเขียนรายชื่อของผู้ถูกประเมินไว้ในกระดาษ เช่น ถ้าหากว่ามีผู้ถูกประเมิน 5 คน ก็เขียนชื่อทั้ง 5 คนไว้ หลังจากนั้นก็จะทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความไวใจได้ ฯลฯ ในการเปรียบเทียบนั้น แต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับอีก 4 คนที่เหลือ

## 4. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจหมายถึง แรงผลักดันที่มีผลกำหนดทิศทางพฤติกรรมของคนในบริษัท กำหนดความทุ่มเทที่จะมีต่องาน ตลอดจนกำหนดความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคในงาน(วิทยา ดำนธำรงกุล, 2546, น.270) และเป็น อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Shermerhorn, Hund and Osborn, 2003, p.102 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 , น.166)

โดยสรุปแรงจูงใจ ซึ่งจะนำมาใช้ในการให้คำปรึกษาจึงหมายถึง แรงผลักดันที่มีผลกำหนดทิศทางพฤติกรรม เพื่อให้เกิด ความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ประโยชน์จากการจูงใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, น.167)

- 1.บุคคลมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
- 2.บุคคลให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่
- 3.บุคคลรู้จักหน้าที่ของตนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4.บุคคลมีความสนใจในการสร้างสรรค์และรับผิดชอบในงานของตนเองเต็มที่
- 5.บุคคลมีความสนใจและความพึงพอใจที่จะทำงานนั้น

**ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslows Need Hierachy Theory)**(วิทยา ด้านธำรงกุล. 2546, น.272)

แนวความคิดลำดับขั้นของความต้องการเสนอโดย Abraham H. Maslow แนวความคิดนี้มุ่งอธิบายความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้น ดังนี้

1.ความต้องการกายภาพ ( Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทางร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศหายใจ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ในองค์การความต้องการขั้นต้นนี้เช่น สภาพการทำงาน เงินเดือน พื้นฐาน ร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

2.ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง (ในจำนวน หรือปริมาณหนึ่ง) ความต้องการในขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพ มีความมั่นคง และปลอดภัยในชีวิต ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการขั้นนี้ในองค์การอาจพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบ

แทนจากการทำงาน การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนทำงาน

3. ความต้องการด้านสังคม ( Social needs) เมื่อผู้คนรู้สึกมีความปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ต้องการมีเพื่อน ต้องการความรัก และความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น และเน้นในเรื่องมิตรภาพซึ่งในองค์การความต้องการด้านสังคมได้แก่ คุณภาพของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

4. ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs) ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ 1,2,3, ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้คนจะมีความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการที่จะมีสถานภาพ ความต้องการในขั้นนี้ในองค์การเราสามารถพิจารณาได้จาก ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งเกิดเมื่อความต้องการอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน และใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มความสามารถ ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถและทำสิ่งใดได้ดีที่สุด และได้ทำในสิ่งดังกล่าว ความต้องการนี้ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในองค์การความต้องการด้านนี้อาจกระทำได้โดย การจัดงานที่ทำหาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์การ และความสำเร็จในการทำงาน

ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของ Maslow จะเป็นความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากขั้นที่ 1 ไปสู่ขั้นที่ 5 ความต้องการจะไม่มี การข้ามขั้น ความต้องการที่จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานหรือแสดงพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้ต่อไป การที่จะกระตุ้นให้คนทำงานจึงมีความจำเป็นต้องรู้แรงจูงใจของบุคคลนั้นก่อนว่ามีแรงจูงใจในเรื่องใด

## 5. ข้อเสนอแนะทางในการดำเนินการให้คำปรึกษา

จากตารางที่ 5.1 จะพบว่า การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัท มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย เช่น ใช้เพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงาน ใช้เพื่อประเมินผลงานของบุคลากร เป็นต้น จากแนวคิดเรื่องการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายของงานให้กับพนักงานได้รับรู้ตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการในช่วงต้นปี จะทำให้พนักงานรับรู้ความคาดหวังที่บริษัท มีต่อแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน ยิ่งถ้าการกำหนดเป้าหมายนี้กำหนดโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ยิ่งจะทำให้พนักงานทราบค่าเป้าหมายที่บริษัทคาดหวังจากตนเองได้อย่างชัดเจน รวมถึงการใช้ค่าเป้าหมายดังกล่าวในการประเมินการปฏิบัติงานในช่วงสิ้นรอบการประเมินในตอนปลายปี จะทำให้การประเมินเป็นที่ยอมรับมากขึ้น เหตุเพราะพนักงานได้รับรู้เป้าหมายที่คาดหวังตั้งแต่ต้น รวมถึงได้รับรู้ค่าเป้าหมายผลงานที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาในการทำงาน โดยผ่านขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงานวิธีดังกล่าว ยังลดอคติหรือวิจรณญาณของผู้ประเมินลง โดยผลการประเมินที่เกิดขึ้น เป็นผลจากการทำงานจริงของพนักงานแต่ละคน

ด้วยเหตุนี้คณะที่ปรึกษาจึงเสนอกระบวนการดังกล่าว ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท เพื่อลดความไม่เที่ยงตรงของการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการนำผลการประเมินดังกล่าว ไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนและการพัฒนาพนักงานตามลำดับ โดยคาดว่ากระบวนการดังกล่าว จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า วิธีการประเมินที่บริษัทนำมาใช้เป็นวิธีการประเมินที่เป็นธรรม และเป็นเหตุให้บริษัท สามารถลดอัตราการลาออกลงได้

ผลที่คาดว่าจะได้รับอีกประการหนึ่งคือ การเพิ่มขึ้นขั้นตอนการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจน โดยใช้ผลการประเมินที่เกิดจากกระบวนการดังกล่าว จะถูกใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ที่ตรงกับความเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมกับตนให้แก่หัวหน้างาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะจูงใจให้พนักงานกลุ่มดังกล่าว มีความรู้สึกว่าการอยู่กับบริษัท จะทำให้ตนได้มีโอกาสพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการซึ่งที่อื่นไม่สามารถให้ได้ และจะเป็นเหตุให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวอยู่กับบริษัท ต่อไป