

# ขั้นตอนสำคัญที่ถูกกละเลยในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน A NEGLECTED STAGE IN PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS

นราธิป ศรีราม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## บทคัดย่อ

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดเป้าหมายผลปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) การส่งข้อมูลสะท้อนกลับและการให้รางวัล และ (5) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือขั้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพราะเป็นขั้นตอนที่มุ่งนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไปในอนาคต แต่ขั้นตอนนี้กลับถูกละเลยหรือไม่ได้รับความสำคัญมากนักจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพราะผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าเมื่อทำการประเมินผลปฏิบัติงานและให้รางวัลแล้วถือว่าสิ้นสุดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงไม่สนใจหรือตระหนักถึงความสำคัญของการนำผลจากการประเมินมาใช้ในการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไปในอนาคต สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (1) เปลี่ยนนิยามเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร (2) นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (3) สร้างสรรค์และพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับทุกคนในองค์กร (4) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการสอนงาน และ (5) สร้างโอกาสในการสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงานอย่างบ่อยครั้ง

**คำสำคัญ :** การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ABSTRACT

Performance Development is a part of Performance Management. Performance Management Process includes five steps: (1) identifying performance goals; (2) developing performance measures; (3) performance appraisal; (4) providing feedback and reward; and (5) performance development. The most important step of performance management is performance development. It is a step that aims develop competencies and employees performance in the future. But this step was neglected or not important in several organizations because most managers understood that performance appraisal and reward was finally in performance management process. They did not realize the important of improve and employee development in the future. The suggestions for performance development include (1) the change the organizational definition of performance management (2) the introduction of competencies to performance Management (3) the creation and support for high-quality development plans for all employee (4) enabling managers to coach and (5) creating frequent occasions for reflecting on performance.

**Keywords:** Performance development, Performance management process, Performance appraisal

## บทนำ

บทความวิชาการเรื่องนี้เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ (1) เพื่อนำเสนอให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (2) เพื่ออธิบายขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ (3) เพื่อชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่มักจะถูกละเลยในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือขั้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนนี้ถือเป็นหัวใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะเป็นขั้นตอนที่มุ่งผลในอนาคตที่จะส่งผลอย่างสำคัญต่อการพัฒนาผลงานหรือสมรรถนะของบุคคลและองค์การเพื่อเสริมสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทฤษฎีที่มีความหมายและกระบวนการเหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างที่หลายๆ คนเข้าใจ แต่การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเป็นระบบ (Systematic) และมีกระบวนการ (Process) ที่แตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยระบบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) กับการพัฒนาผล

การปฏิบัติงานหรือการพัฒนาพนักงาน (Employee Development) (Pulakos, 2004: 1) ส่วนกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลากหลายขั้นตอนตามแต่ทัศนะนักวิชาการที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นในทัศนะของนักวิชาการคนใด ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปก็จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Dessler, 2008: 290, Lepak and Gowan, 2010: 260-261, Mathis and Jackson, 2006: 329, Mondy 2008: 213, สุรพงษ์ มาลี 2554: 5-14, อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ 2551: 235)

## 1. ความหมายและความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

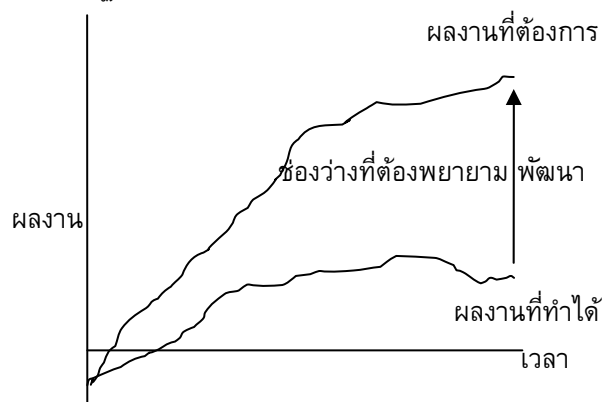
การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและแนวทางที่ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของการเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) ในอันที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานสูงสุด (Sutherland and Canwell 2004 : 211) ซึ่งเมื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเป็นระบบจึงมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่างๆ ภายในระบบ โดยส่วนประกอบหนึ่งที่อยู่ภายในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้นคำว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความหมายที่แตกต่างกัน โดยความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลงานปัจจุบันหรือในอดีตของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของพวกเขา (Dessler, 2008: 290) หรือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลงานของพนักงานและสื่อสารข้อมูลผลงานสู่พนักงาน (Mathis and Jackson, 2006: 329) หรือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่เป็นทางการของการพิจารณาทบทวนและประเมินผลบุคคลหรือทีมงานเกี่ยวกับผลงาน (Mondy, 2008 : 210) ส่วนทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวัดคุณค่าของผลงานที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและปัจจุบันตามรอบการประเมิน โดยเปรียบเทียบกับผลงานดังกล่าวกับมาตรฐานหรือเป้าหมายของงานที่คาดหวังไว้

ขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นั้นมีความหมายกว้างกว่า คำว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นการบูรณาการ (Integration) ทั้งในเรื่องของประเมินผลการปฏิบัติงาน การจูงใจให้รางวัล การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในงาน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนของความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นก็มีการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานและวางแผนเพื่อช่วยเหลือให้เขาปรับปรุงและ

พัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Lepak and Gowan, 2010: 260) หรือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความต้องการขององค์กร (Walters cited in Thorpe and Holloway, 2008 : 87) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการกำหนด การวัด สื่อสาร พัฒนาและให้รางวัลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Mathis and Jackson, 2006: 328) หรือหมายถึง กระบวนการของการกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นสนับสนุนต่อจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Dessler, 2008: 290) ซึ่งในส่วนทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมิน จูงใจ และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

จากความหมายต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงานข้างต้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายที่แคบกว่า โดย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะกระทำเพื่อพิจารณาความดีความชอบหรือให้คุณให้โทษกับพนักงานในระยะสั้น โดยมีรอบการประเมินที่ชัดเจน ไม่ว่าจะ 6 เดือนหรือ 1 ปี ในขณะที่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบหรือกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรในอนาคตหรือในระยะยาว โดยนอกเหนือจากการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังมุ่งเน้นการให้รางวัล การจูงใจ และพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อช่วยในการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร และอาจกล่าวได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือการค้นหาและกำหนดช่องว่างระหว่างผลงานทำได้ปัจจุบัน (have to) กับผลงานที่ต้องการ (want to) ในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการใช้ความพยายามในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ไปสู่ระดับที่ต้องการ (want to level) ดังภาพที่ 1 (Sutherland and Canwell, 2004: 212)

ผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 1 แสดงผลงานที่ต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มา : ดัดแปลงจาก Sutherland and Canwell, 2004 : 212

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าจุดเน้นของการบริหาร **ผลการปฏิบัติงาน** ไม่ได้ต้องการเพียงแค่ประเมินผลงานที่มีหรือที่ทำได้ในปัจจุบัน แต่เมื่อทราบถึงผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ทำได้แล้ว **ต้องค้นหาและกำหนดหนทางในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ไปสู่ผลงานที่ต้องการในอนาคต (want to)** โดยการกำหนดผลงานที่ต้องการดังกล่าวต้องเป็นผลงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานที่มีหรือที่เกิดขึ้น (have to) ในปัจจุบัน โดยประเมินหรือวัดผลดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้เพื่อให้คุณให้โทษแก่พนักงานต่อไป

## 2. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ก็ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบหรือเป็นขั้นเป็นตอนที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นระบบหรือความเป็นขั้นเป็นตอนดังกล่าวเห็นได้จากการมีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องเหมาะสม โดยในส่วนกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ได้นักวิชาการนำเสนอไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

**Mathis and Jackson** (2006: 329) นำเสนอขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้กว้างๆ 3 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) (2) การส่งผลสะท้อนกลับของผลงาน (Performance Feedback) และ (3) การให้รางวัลและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Rewards and Development)

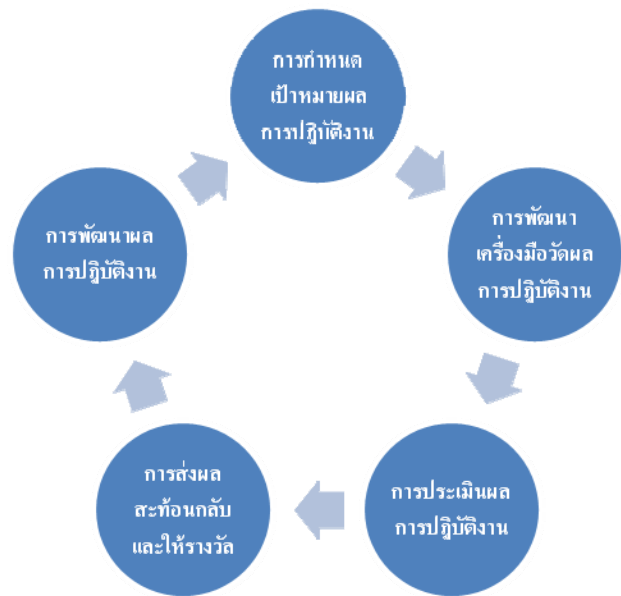
**Mondy** (2008: 213) อธิบายถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Identify Specific Performance Appraisal Goals) (2) การกำหนดเกณฑ์การประเมินและสื่อสารให้พนักงานรับทราบ (Establish Performance Criteria and Communicate them to Employees) (3) การนำเกณฑ์ไปทดสอบการปฏิบัติ (Examine Work Performed) (4) การประเมินผลงาน (Appraise Performance) และ (5) การอภิปรายผลร่วมกับพนักงาน (Discuss Appraisal with Employee)

**สุรพงษ์ มาลี** (2554: 5-15) เสนอถึงกระบวนการบริหารผลงานไว้ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลงาน (Plan) (2) การติดตามความคืบหน้าและการประเมินผลงาน (Monitor) (3) การพัฒนาผลงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Development) (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) และ (5) การให้รางวัล (Reward)

**อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์** (2551: 235) อธิบายวงจรของระบบการบริหารผลการดำเนินงานว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ (1) การวางแผนผลการดำเนินงาน (Performance Planning: Plan) (2) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการสอนงาน (Performance Feedback and Coaching: Do) (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: Check) และ (4) การให้รางวัลและโอกาสการพัฒนา (Performance Reward and Opportunity: Act)

จากทัศนะที่หลากหลายของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานข้างต้นแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันไปบ้าง แต่ทุกทัศนะจะมีจุดร่วมที่เหมือนๆ กันก็คือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติมีลักษณะเป็นวงจรหรือวัฏจักร (cycle) ที่ต่อเนื่อง โดยเมื่อจบขั้นตอนสุดท้ายก็จะหมุนวนกลับมา

ขั้นตอนแรกและจะเป็นเช่นนี้ตลอดไปตราบเท่าชีวิตขององค์กร อย่างไรก็ตามในการอธิบายถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในที่นี้ผู้เขียนขอประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในทัศนะของ Lepak and Gowan (2010: 261) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มาใช้ในการอธิบาย ดังนี้ (ภาพที่ 2)



**ภาพที่ 2** แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มา : ดัดแปลงจาก Lepak and Gowan (2010: 261)

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายถึงสาระสำคัญของขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Identifying Performance Goals)** กิจกรรมในขั้นตอนนี้เริ่มด้วยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยเป้าหมายในงานแต่ละงานต้องสอดคล้องหรือสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Alignment) จึงจำเป็นต้องถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่หน่วยงานและสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคคล ดังนั้นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ของบุคคลที่ถูกกำหนดขึ้นจึงต้องสอดคล้องกับ KPIs ของหน่วยงานและองค์กร และการจะได้มาซึ่ง KPIs ซึ่งเป็นตัววัดเป้าหมายในงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารหน่วยงานต้องร่วมแรงร่วมใจและปรึกษาหารือกัน ตลอดจนช่วยกันกำหนดขึ้นโดยให้

สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายในงานนี้ยังต้องสอดคล้องกับมิติของผลงาน (Performance Dimension) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของงานหรือกิจกรรมที่พนักงานรับผิดชอบด้วย กล่าวคือ งานแต่ละงานหรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมอาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากงานและกิจกรรมโดยทั่วไปหรือแตกต่างจากงานอื่นๆ เป้าหมายเฉพาะในงานจึงต้องแตกต่างกันไปตามมิติที่แตกต่างกันของแต่ละงาน

แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าแต่ละงานอาจมีมิติที่แตกต่างกันแต่ก็จะมีงานหรือกิจกรรมอีกจำนวนมากที่ต้องกระทำร่วมกันหรืออยู่ในมิติเดียวกัน โดยเฉพาะในมิติที่ต้องปฏิบัติงานทั่วไปหรืองานในภาพรวมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ขององค์กร การที่จะกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดว่างานนั้นปฏิบัติได้ดีหรือไม่ดีจึงต้องมีการวัดผลงานในภาพรวมที่ใช้เกณฑ์และระดับเดียวกันในการวัดผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเมื่อผู้บริหารและพนักงานสามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายและมิติในการปฏิบัติงานได้แล้ว ก็ต้องมีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตลอดจนข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อแสดงให้เห็นรายละเอียดและเป้าหมายในงานที่แต่ละตำแหน่งงานหรือพนักงานแต่ละคนต้องปฏิบัติให้บรรลุผล

**ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน (Developing Performance Measures)** เป็นขั้นของการออกแบบและสร้างเครื่องมือการวัดหรือการประเมินผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและมิติของงาน โดยการประเมินผลงานจะมีประสิทธิผลได้ต้องมีการใช้เครื่องมือหรือมาตรวัดที่มีความตรง (Validity) สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือวัดได้ตรงกับเป้าหมายของงาน และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) คือเมื่อวัดซ้ำแล้วยังได้ผลที่ใกล้เคียงกับของเดิม ในการสร้างเครื่องมือยังต้องคำนึงถึงมาตรฐานของผลงาน (Performance Standard) ที่เป็นระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเครื่องมือที่สร้างขึ้นจะต้องสามารถวัดระดับของผลงานที่คาดหวังออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ โดยระดับของผลงานที่คาดหวังนี้ก็ต้องมีความจำเพาะเจาะจง (Specificity) เพื่อช่วยให้เกิดการวัดผลได้อย่างชัดเจน ในการสร้างเกณฑ์การวัดอาจออกมาในระดับของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นเกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่

สามารถจำแนกระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ได้ ระดับดังกล่าวอาจมีจำแนกเป็น ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นไปตามมาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐาน หรืออาจมีค่าเป็นตัวเลข 1 2 3 4 5 หรือเป็นตัวอักษร A B C D ก็ได้

การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้มาซึ่งเครื่องมือหรือแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Forms) ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป โดยภายในเครื่องมือดังกล่าวโดยปกติก็จะประกอบไปด้วยประเด็นการวัดที่เกี่ยวกับปัจจัย (Factors) และพฤติกรรม (Behavior) ในการปฏิบัติงาน และระดับของค่าคะแนนการประเมิน (Score Level) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน และอาจจะมีช่องว่างให้ผู้ประเมินกรอรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับผลสำเร็จและความล้มเหลวในงานประกอบการประเมินด้วยก็ได้ ซึ่งในการดำเนินการจัดทำเครื่องมือดังกล่าวนี้ไม่ใช่เป็นแค่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ผู้บริหารและหัวหน้างาน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานก็ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเครื่องมือด้วย เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** เป็นขั้นที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนำเครื่องมือที่ได้สร้างและพัฒนาไว้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโดยปกติมักจะกระทำในช่วงที่กำหนดไว้ ซึ่งเรียกว่า “รอบการประเมิน” อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี โดยการประเมินนี้ถือเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตามแผนหรือตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะมีแนวทางหรือวิธีการประเมินผลที่หลากหลาย จึงขึ้นอยู่กับองค์กรหรือหน่วยงานว่าจะใช้แนวทางหรือวิธีการประเมินผลใด ไม่ว่าจะเป็น การจัดลำดับ (ranking) การจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison) การให้ค่าคะแนน (graphic rating scale) การตรวจสอบรายการ (checklist) การจำแนกกลุ่มพนักงาน (forced distribution) การวิเคราะห์เหตุการณ์วิกฤติ (critical incident) การประเมินโดยการสังเกต

พฤติกรรม (behavioral observation scale: BOS) การประเมินโดยยึดการให้คะแนนพฤติกรรม (behaviorally anchored rating scales: BARS) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective: MBO) การประเมินตนเอง (self appraisals) การประเมินผลแบบ 360 องศา หรือใช้วิธีการประเมินอื่นๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางหรือวิธีการต่างๆ นี้ องค์การอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจใช้หลากหลายวิธีผสมผสานกันก็ได้ โดยเมื่อทำการลงมือประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วย่อมทำให้ได้มาซึ่งผลงานของพนักงานแต่ละคนในรอบการประเมินนั้นๆ ซึ่งก็เท่ากับทราบแล้วว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี เป็นไปตามมาตรฐานหรือต่ำหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งในการประเมินผลระยะหลังนี้มักไม่ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานแต่เพียงฝ่ายเดียว พนักงานผู้ถูกประเมิน ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานก็ควรมีบทบาทหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย แนวโน้มของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นการประเมินผลแบบ 360 องศา เพิ่มมากขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4 การส่งผลสะท้อนกลับและให้รางวัล (Providing Feedback and Reward)** เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยแนวทางและวิธีการต่างๆ จนทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานหรือทีมงานที่ถูกประเมินได้รับรู้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งเรียกว่าเป็นขั้นตอนของการส่งผลสะท้อนกลับ ในการส่งผลสะท้อนกลับสามารถกระทำได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยแบบเป็นทางการอาจจัดการประชุมขึ้นเพื่อการแจ้งผลการปฏิบัติงานและพูดคุยปรึกษาหารือเรื่องผลการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ หรือแบบไม่เป็นทางการ หัวหน้างานอาจจะหาโอกาสแจ้งผลและพูดคุยเป็นการส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในการส่งผลสะท้อนกลับนี้ต้องแยกผลการประเมินกับการพัฒนาออกจากกัน คือ ไม่แจ้งในคราวเดียวกัน โดยผลการประเมินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลงานในอดีตที่ต้องยอมรับและต้องถูกนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในรอบการประเมิน แต่การพัฒนาเป็นเรื่องของอนาคตที่จะต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะใน

การทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงยังมีเวลาและโอกาสที่จะดำเนินการโดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการทันที เพราะจะส่งผลต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของพนักงาน

นอกจากนี้แล้วต้องอย่าลืมว่าในการส่งผลสะท้อนกลับต้องมุ่งส่งผลลัพธ์ของงานและผลของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ผ่านมามากกว่าการเน้นที่ตัวบุคคล กล่าวคือในการแจ้งผลและการสนทนาระหว่างกันต้องอยู่บนพื้นฐานของผลงานที่ทำได้หรือผลงานที่ได้จากการประเมินไม่ใช่เพราะพนักงานที่ถูกประเมินนั้นเป็นคนทำ คือเน้นที่ตัวงานมากกว่าตัวบุคคล และในระหว่างการส่งผลสะท้อนกลับนี้ไม่ใช่การแจ้งผลงานอย่างเดียวควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติที่ถูกประเมินส่งผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้หัวหน้างานและองค์การได้รับรู้รับทราบด้วย ในการส่งผลสะท้อนกลับนี้จึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้เห็นถึงระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการส่งผลสะท้อนกลับด้วย

กิจกรรมที่ต้องกระทำควบคู่กับการส่งผลสะท้อนกลับก็คือการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีแนวทางหรือมาตรการปรับพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานต่ำ โดยในส่วนผู้ปฏิบัติงานดี รางวัลที่ได้รับจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความมานะ อุทิศความพยายามที่ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานที่ผ่านมาอย่างเต็มที่ รางวัลเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในผลการปฏิบัติงาน รางวัลที่จัดให้แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีจึงต้องเป็นรางวัลที่มีคุณค่าและคุ้มค่ากับความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีสูงเกินกว่ามาตรฐานจึงต้องได้รับรางวัลที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเป็นไปตามมาตรฐาน โดยปกติรางวัลที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมักปรากฏออกมาในรูปของการขึ้นเงินเดือน ซึ่งก็ต้องเป็นไปตามหลักการจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Related Pay) รางวัลอาจปรากฏออกมาในรูปแบบอื่นๆ อีกก็ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การท่องเที่ยวต่างประเทศ ฯลฯ สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำไม่เป็นที่ไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็มีการสนทนาหรืออภิปรายร่วมกันเพื่อหาแนวทางหรือมาตรการที่ยอมรับร่วมกันได้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสะท้อนกลับในสิ่งที่ปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกัน ตลอดจนให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการ

ปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสร้างผลงานอย่างน้อยหนึ่งรอบการประเมินก่อนที่จะดำเนินการที่เข้มข้นอื่น ๆ เช่น มาตรการทางวินัย เพื่อก่อให้เกิดปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

**ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development)** เป็นขั้นที่ถือเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งที่ผ่านมาหลายหน่วยงานละเลยหรือไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก เพราะเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานแล้วมักจะถือว่าหมดภาระหน้าที่ของหน่วยงานและหัวหน้างาน จนทำให้หลงลืมขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ไป โดยเมื่อมีการส่งผลสะท้อนกลับและให้รางวัลแล้ว หัวหน้างานหรือผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) กันอีกครั้ง เพื่อนำผลที่ได้รับการประเมินมาสรุปบทเรียนแล้วหาทางปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้รับจากการประเมินนี้จะเป็นสิ่งหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาหรือฝึกอบรม (Training Need) โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติต่ำกว่ามาตรฐาน ขณะที่กลุ่มที่มีผลงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือมีผลงานสูงกว่ามาตรฐานก็เชื่อว่าไม่ต้องเข้ารับการพัฒนา กิจกรรมการปรับปรุงและพัฒนาที่จะจัดขึ้นจึงต้องจัดให้กับพนักงานทุกกลุ่มทุกคน ทั้งในรูปแบบที่เป็นการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และสิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลายๆ หน่วยงานมองข้ามก็คือการสอนงาน (Coaching) โดยการสอนงานคือการที่ผู้ชำนาญในงานหรือผู้บังคับบัญชาให้ความรู้ ทักษะ หรือสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน พร้อมๆ กับติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการสอนงานไปใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งการสอนงานนี้เป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เห็นผลเร็วและเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถทำได้ทันทีโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการอื่นๆ

การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการกระทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน เพราะการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนอื่นๆ ที่ผ่านๆ มาในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงการวัดและประเมินผลงานในอดีต หรือเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นเพียงผลสำเร็จในอดีต หากมีแต่ชื่นชมกับผลงานและผลสำเร็จในอดีต โดยไม่มีการแสวงหาแนวทางและดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่อนาคตแล้ว องค์กรก็ยากที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไปได้ การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นเรื่องของการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งก็คือพนักงานระดับต่างๆ ให้มีโอกาสฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านหลักสูตรการศึกษา การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานคนใดหรือกลุ่มใดมีจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเรื่องใดก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนั้น พนักงานที่มีผลการทำงานดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมเติมเต็มความรู้และทักษะต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพนักงานส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาจนมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่ดีแล้วย่อมจะส่งผลให้การทำงานของเขาส่งผลประสบความสำเร็จ ซึ่งก็จะส่งให้การดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่อไปด้วย

ดังนั้นรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาพนักงานจึงต้องแสดงให้เห็นถึงหลักสูตรและช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาพนักงานซึ่งก็ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และมีถ่ายทอดลงไปสู่แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่พนักงานแต่ละคนต้องมี และต้องเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรและช่วงเวลาที่กำหนดอย่างเป็นประจำ และองค์กรจะต้องนำเรื่องการพัฒนาตนเองของพนักงานกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน: ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่าทุกๆ ขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานต่างก็มีความสำคัญ แต่ขั้นตอนสำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนก็คือ ขั้นการพัฒนา

ผลการปฏิบัติงาน เพราะในเมื่อเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือการพัฒนาผลงานและสมรรถนะของบุคคลให้สูงขึ้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงไม่ใช่เพียงแค่การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อส่งผลสะท้อนกลับและให้รางวัลหรือความดีความชอบในปัจจุบันเท่านั้น แต่การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องมุ่งสู่การสร้างผลงานหรือสมรรถนะในอนาคต โดยผลงานหรือสมรรถนะที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต้องเพิ่มสูงขึ้นจากในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งการที่ทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคตนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยการพัฒนาดังกล่าวจะอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่แต่ละบุคคลทำได้ในอดีตและปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อทราบถึงผลงานที่แต่ละบุคคลทำได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับส่งผลสะท้อนกลับและให้รางวัลแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานแต่ละคน เพื่อให้บุคคลนั้นๆ มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต โดยภายในแผนพัฒนารายบุคคลอย่างน้อยๆ ต้องมีการกำหนดโครงการ หลักสูตร และระยะเวลาที่บุคคลจะต้องเข้ารับการศึกษาอบรมและพัฒนาไว้อย่างชัดเจน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานแม้จะเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่ทำให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมอย่างชัดเจน แต่ในทางการปฏิบัติแล้วกลับพบว่าหลายๆ หน่วยงานที่มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กลับละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้มากนัก เพราะยังคงมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลที่ได้มาใช้พิจารณาความดีความชอบมากกว่าการนำผลที่ได้จากการประเมินนั้นมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาพนักงานหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้นั้นไม่ได้แตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปที่เคยปฏิบัติมา โดยอาจแตกต่างเพียงแต่มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ และตัวชี้วัด (KPIs) ตลอดจนมีการประเมินผลที่จริงจังเข้มข้นมากขึ้นเท่านั้น จึงไม่อาจเรียกว่าได้นั้นคือการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะหากขาดซึ่งการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาพนักงานแล้วย่อมไม่อาจเป็นระบบหรือกระบวนการ

บริหารผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ครบวงจรได้ การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ขาดซึ่งการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจึงไม่ได้แตกต่างอะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนั้นก็อาจแตกต่างกันออกไป แต่ที่สำคัญก็คือการขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องครบถ้วน เพราะโดยส่วนใหญ่เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ความดีความชอบตามผลการประเมินแล้ว ก็มักถือว่าการดำเนินการเสร็จสิ้นหมดภาระรับผิดชอบของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานต่อไปถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการ เมื่อเป็นเช่นนี้ภาระหนักจึงตกอยู่กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่อาจดำเนินการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กรแต่เพียงลำพังได้ เพราะหากปราศจากซึ่งการให้ความสำคัญด้วยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว การพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตรงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กรก็ยากจะประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ หากต้องการให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ โดยไม่ได้เป็นเพียงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้นก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาพนักงาน ด้วยการนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการต่อหรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าว สำหรับการเป็นฐานในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานแต่ละคนอย่างจริงจังและต่อเนื่องต่อไป โดยทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ในส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เกิดผลอย่างต่อเนื่องนั้นต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งระบบ โดยควรดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Garr, 2010: 13-14)

3.1 เปลี่ยนนิยามเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ถือว่าการบริหารผลการ



ปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต้องยอมรับ ตระหนักหรือให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ช่วยสร้างความยอมรับ สื่อสารและจัดกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3.2 นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดและให้ความหมายสมรรถนะที่จำเป็นสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับใช้วัดพฤติกรรมการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยนิยามว่าอะไรคือการพัฒนาที่จำเป็น และใช้กระบวนการบริหารคนเก่งเป็นเครื่องมือในการบริหารผู้ที่มีสมรรถนะสูง

3.3 สร้างสรรค์และพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับทุกคนในองค์กร ซึ่งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาขึ้นโดยแผนพัฒนาดังกล่าวต้องทำหน้าที่ในการเป็นสะพานเชื่อมโยงทักษะและพฤติกรรมเพื่ออุดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนารายบุคคลก็ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรไว้เป็นลำดับอย่างชัดเจน

3.4 ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สอนงาน โดยผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานผ่านการสอนงานอย่างต่อเนื่อง และต้องเข้าใจว่าการพัฒนาด้วยวิธีนี้จะส่งผลดีที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3.5 สร้างโอกาสในการสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงานอย่างบ่อยครั้ง โดยเมื่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการอภิปรายผลการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างบ่อยครั้ง ย่อมทำให้การพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องมีบทบาทในการสร้างโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการอภิปรายและสนทนาร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เกิดการอภิปรายสะท้อนผลการปฏิบัติงานและพัฒนาผลการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานข้างต้นจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบหรือเป็นขั้นเป็นตอน และการที่จะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ

วัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

## บทสรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายผลปฏิบัติงาน การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งข้อมูลสะท้อนกลับและการให้รางวัล และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละขั้นตอนล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและถือเป็นหัวใจหรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือ ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นการดำเนินงานเพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาบริหาร ปรับปรุงและพัฒนาต่อเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งแม้ว่าขั้นตอนนี้จะหัวใจหรือขั้นตอนสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารในหลายๆ หน่วยงานกลับละเลยหรือไม่ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้มากนัก เพราะเมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็มุ่งนำผลนั้นมาใช้สำหรับการพิจารณาความดีความชอบหรือให้คุณให้โทษเป็นหลัก และเมื่อถึงขั้นนี้ผู้บริหารก็มักจะถือว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานได้สิ้นสุดลงแล้ว จึงขาดซึ่งการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนมาใช้เพื่อการบริหารและพัฒนาพนักงานหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆ ในระบบและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งการที่หลายๆ หน่วยงานมุ่งเน้นประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเพื่อให้คุณให้โทษจึงไม่อาจเรียกได้ว่านั่นคือการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนั้นเป็นเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นแค่ขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

## บรรณานุกรม

- Byars, L. and Rue, L. (2008). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Garr, S. S. (2010). *Development-Driven Performance Management*. Oakland: Barsin & Associates Research.
- Lepak, D. and Gowan, M. (2010) *Human Resource Management Managing employee for competitive advantage*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Mathis, R. L. and Jackson J. H. (2006) *Human Resource Management*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Mondy, W. R. (2008). *Human Resource Management*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Sutherland, J. and Canwel, D. (2004). *Key Concepts in Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Thorpe, R. and Holloway J. (2008). *Performance Management Multidisciplinary Perspectives*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. President and Fellows of Harvard College.
- สุรพงษ์ มาลี. (2554). *การบริหารผลงานและการประเมินผล การปฏิบัติราชการ*. ในหน่วยที่ 5 เอกสารการสอน ชุดวิชาการบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์ เกื้อกูล. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (Strategic Human Resource Development)*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็น เตอร์ จำกัด.