

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลพนักงานนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรในองค์กรมีอยู่เป็นจำนวนมาก จึงต้องมีเกณฑ์ให้บุคลากร ได้พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถทั้งนี้ก็เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และการทำงานของบุคลากรนั้นจะต้องได้รับการตรวจตราและประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติเป็นระยะ เพราะถ้ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นก็สามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้การประเมินผลพนักงานยังช่วยให้เกิดความยุติธรรมและเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการปรับตำแหน่งพนักงาน และการปรับเงินเดือนของพนักงาน การเลื่อนขั้น พิจารณาความดีความชอบแก่ผู้พนักงาน ในการประเมินต้องใช้ ความยุติธรรมในการตัดสิน เพื่อประเมินความสามารถของพนักงาน โดยจะต้องพิจารณาจาก ปริมาณของงานและคุณภาพของงานประกอบ โดยจะต้องมีการจดบันทึก การสังเกต และมีระยะเวลาในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นคำที่มีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษมากมายเช่น Merit Rating Performance Evaluation Employee Evaluation ฯลฯ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 13) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินว่า คนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำหรือได้ดียิ่งกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆหรือไม่ เป็นวิธีการแห่งความพยายามในการให้ความรับรองแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด มิใช่โดยการคาดคะเนอย่างหยาบๆหรือโดยยึดถือเอาความเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งอาจมีความลำเอียงได้ หากแต่กระทำโดยมีระบบ ระเบียบ ที่เป็นมาตรฐานอย่าง รุปธรรม เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินเกี่ยวกับพนักงานด้านการปฏิบัติงาน ซึ่ง พัฒนาขึ้นมาเพื่อลดการเลือกที่รักมักที่ชังและการ ใช้ดุลยพินิจที่รวดเร็ว

โรเจอร์ เบลโลว์ (1961, หน้า 370) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็น การประเมินคุณค่าของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ การประเมินนี้จะกระทำอย่าง เป็นระบบและเป็นระยะๆ

Beaumont (1993, หน้า 40) ให้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและการพัฒนาเป็นรายบุคคลในระยะยาว

Leap and Crino (1993, หน้า 78) ให้ความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือ กระบวนการประเมินคุณภาพและปริมาณของผลงานที่พนักงานทำได้

ปกติผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผลและพิจารณาทบทวน โดยมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตามที่ประเมินคนอื่น จึงกล่าวได้ว่าผู้ประเมินจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง ๆ ขึ้นไปเป็นไปตามลำดับชั้น

จากการจำกัดความเหล่านี้ เราสามารถสรุปเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2) นำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 3) ตรวจสอบหาจุดอ่อน
- 4) กำหนดแผนการเอาชนะจุดอ่อนนั้น

ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน

- 1) องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาหวังที่จะให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นพนักงานที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งที่จะต้องมีการตรวจสอบประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่
- 2) ในองค์กรใด ๆ จะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ การประเมินผลพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญจะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าพนักงานคนใดมีความเหมาะสมในสายงาน
- 3) ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการคือ เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเลื่อยชา ฉะนั้นการประเมินผลพนักงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว เอาใจใส่ในงานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน

ทีมงาน เป็นการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้ผลงานมากกว่าที่แต่ละคนสามารถทำได้ตามลำพัง ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีม และบทบาทของทีมในองค์กรก่อน ให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันในทีม สมาชิกทุกคนในทีมมีระบบสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ มีการแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการขึ้นต่อกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ช่วยให้การสร้างทีมงานเพิ่มความสำเร็จ

- 1) ผู้บังคับบัญชาต้องมีผลประโยชน์ และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่ด้วยเพื่อความสำเร็จของสมาชิกแต่ละคนที่มีสมาชิกเป็นทีม
- 2) สมาชิกมีความภาคภูมิใจในการเข้ามีส่วนร่วมในผลงานของทีม
- 3) ทีมงานจะร่วมกันกำหนดเงื่อนไขการทำงานร่วมกันเอง โดยได้รับการช่วยเหลือ จากผู้บังคับบัญชา
- 4) ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบผลงานของทีมงาน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ โดยอาศัยข่าวสารย้อนกลับ
- 5) ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ทีมงานจะได้รับการปรึกษาหารือ
- 6) การพัฒนาทีมงานแต่ละครั้ง สมาชิกของทีมจะรู้สึกเชื่อมั่นและได้รับการยกย่อง

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบข่ายงาน กำหนดความยอมรับผิดชอบของตนเองและจุดมุ่งหมาย
- 2) รวบรวมข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดรายละเอียดของงาน
- 3) การกำหนดงาน ทำการจำแนกงานและแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ
- 4) การวางแผน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในทีม
- 5) การทบทวนผลการดำเนินงาน ทีมงานสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน และมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ