

ค่านิยมสร้างสรรค์  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

“...วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง...”

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200  
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-2221-5958 <http://www.stabundamrong.go.th>

การบริหาร  
ผลการปฏิบัติงาน

P M M



Performance  
Management



เอกสารความรู้ สดร.

ลำดับที่ 14 / ปีงบประมาณ 2553

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

# การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management : PM



**เอกสารความรู้ สดร.**

ลำดับที่ 14 / ปีงบประมาณ 2553

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



## คำนำ

เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันเป็นการสนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงมหาดไทย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำ “เอกสารความรู้ สดร.” ลำดับที่ 14/ ปีงบประมาณ 2553 เรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management : PM” โดย ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ เพื่อแจกจ่าย เผยแพร่ ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป

เอกสารความรู้ สดร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ ([www.stabundamrong.go.th](http://www.stabundamrong.go.th)) ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



# การบริหารผลการปฏิบัติงาน

## Performance Management : PM

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

### บทนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 วางหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

### ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2 - way communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้

พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง อันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน<sup>1</sup>

ชัยทวี เสนาะวงศ์ ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการกิจ

<sup>1</sup> สุานิตา แจ่มชัด การประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กกจ. พบเพื่อนข้าราชการ (วารสารกรมประชาสัมพันธ์) กรุงเทพฯ

ในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก มิติแนวตั้ง แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงาน

ประการที่สอง มิติแนวราบ แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น<sup>2</sup>

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือที่เรียกกันติดปากว่าระบบ PM ขึ้นเพื่อให้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ การปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปเกี่ยวกับระบบ PM อย่างไร คำตอบสั้นๆ ง่ายๆ ก็คือ ระบบประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของระบบ PM ดังนั้นเวลาที่เราได้ยินคำว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ ระบบ PM นี้ เรามักตีความว่าระบบ PM คือ ระบบประเมินใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. จะนำมาให้ใช้ ความคิดนี้ก็ถูกต้องแต่ก็ไม่ทั้งหมด

<sup>2</sup> อธิพงษ์ ฤทธิชัย, ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System).



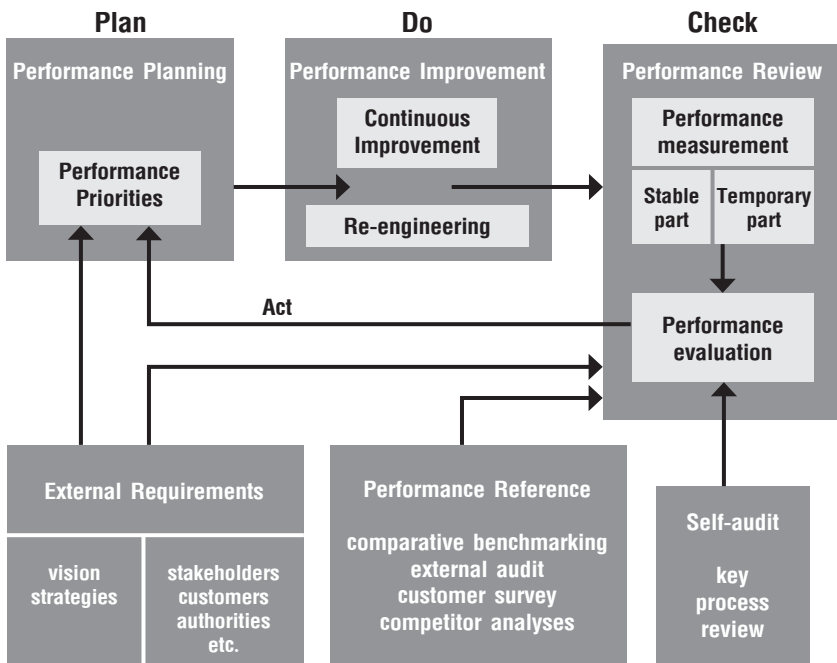
ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้<sup>3</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กร

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทำไม่ต้องระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ 2553.

ที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Apprising performance) ดังภาพ

## ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)



## แนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากความเชื่อเดิมที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาใช้เกณฑ์การประเมินด้วยวิจารณญาณของตนเองและคุณลักษณะ (Trait) นอกจากนี้ ยังเป็นการประเมินเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ และมักจะใช้การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลมากกว่าการพัฒนาพนักงาน

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมโดยรอบองค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การค้าระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานไปในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น จากการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Result oriented) และยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ โดยอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางการดำเนินธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า

อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแนวคิดและหลักการสำคัญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลจากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) มีดังต่อไปนี้

Armstrong ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) จะต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit)
- 2) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ต้องค่าแก่การลงทุน เพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของคนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- 4) มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

ชัยทวี เสนาะวงศ์ ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในขนาดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
- 6) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- 8) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้

10) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการ  
ขึ้นค่าจ้างประจำปี

นอกจากนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้ให้แนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
โดยเน้นที่การพิจารณาการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ  
ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่างๆ (Resources) ที่จะต้อง  
นำมาใช้ในการดำเนินงาน อาทิ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่างๆ (Activities)  
ขององค์กร อาทิ การวิเคราะห์โครงการ การให้สิทธิประโยชน์ การตรวจสอบ  
การศึกษาภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) ในรูปของสินค้า  
และบริการ ผลงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของ  
องค์กรโดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติและเปิดดำเนินการ  
รายการศึกษาและวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

4) ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผล  
ขององค์กรหรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต อาทิ จำนวนการ  
จ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออก ความเติบโตและความเข้มแข็ง  
ของอุตสาหกรรม เป็นต้น

จากแนวคิดและหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปสาระได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในเชิงบูรณาการ ที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การและบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้ความสำคัญสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์การควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2 - way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง<sup>5</sup>

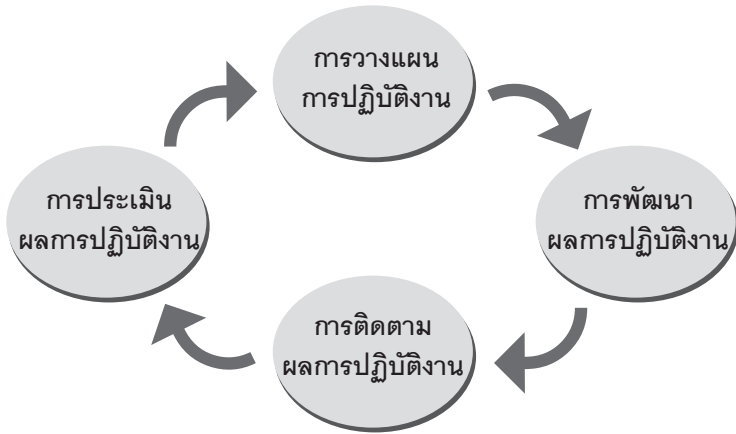
## หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือน จึงประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้<sup>6</sup>

<sup>5</sup> อ่างถึงแล้ว (2)

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ 2553.

## การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน



## ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 1. การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้ทุกๆ คนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร

## 2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือ ข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจน

การพัฒนานั้นนอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรและข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

### 3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้ จะมีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้ การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง และมีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

## บทบาทของผู้บริหารในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บริหารในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2 - way communication) ได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การเป็นผู้ฝึกสอน และเป็นพี่ปรึกษาให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดย อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ ได้แก่

1) **ความสำคัญของพนักงาน** ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนที่จะต้องปรับปรุง และส่วนที่อยู่ในระดับดีที่ควรเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2) **ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา** ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด และควรหาวิธีการส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3) **ความสำคัญต่อองค์กร** เนื่องจากผลสำเร็จของกิจการมาจากผลการปฏิบัติงานพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ได้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้ปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนจุดเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและรอบคอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อพนักงานและองค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญ

ในการกำหนดทิศทางและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จจนเป็นบริษัทที่มีการบริหารงานดีเด่นก็คือ ผู้บริหารขององค์การ ซึ่งอาจสรุปภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร 3 ประการ ดังนี้

1) **ผู้บริหารต้องช่วยสมาชิกขององค์การเลือกทางเลือกที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่องค์การเกิดความเปลี่ยนแปลง** เพื่อให้สามารถรองรับกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยต้องอธิบายเหตุและผลที่ต้องมีความเปลี่ยนแปลง และมีทางเลือกให้กับพนักงาน พร้อมด้วยข้อดีข้อด้อยของแต่ละทางเลือก รวมไปถึงมาตรการต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุน อบรม ให้ความรู้ และจูงใจพนักงานให้เกิดความมั่นใจ และยินดีที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์การด้วย เมื่อพนักงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การธุรกิจนั้นก็จะมีบรรลุป้าหมายด้วย

2) **ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการบริหารงานที่สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้** และชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะการปฏิบัติงานที่ต้องมีการประเมินผล ผู้บริหารจึงต้องออกแบบการประเมินหรือวัดผลในงานต่างๆ ที่องค์การนั้นเห็นว่ามีสำคัญ อีกทั้งยังต้องรู้ปัญหาต่างๆ ที่กระทบต่อการวัดผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งใช้วิธีแก้ไขปัญหานั้นโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญเฉพาะข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆ ที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความชัดเจน มุ่งเฉพาะประเด็น และทันเวลาของการวัดและรายงานผล

3) ผู้บริหารจะต้องช่วยทำให้ความคิดที่จะบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรปรากฏเป็นรูปธรรม โดยกระตุ้นจิตใจพนักงาน และสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะเสนอและพัฒนาความคิด และร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เกิดผลในทุกแผนกทุกฝ่ายขององค์กร<sup>7</sup>

## บทสรุป

Performance Management (PM) เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร อีกทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

---

<sup>7</sup> อ้างถึงแล้ว (2)

ระบบ PM หากนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ประโยชน์ที่จะได้รับ คือ ประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น การปฏิบัติงานของคนในองค์กรชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆ อีกด้วย



## บรรณานุกรม

จิระประภา อัครบวร. 2549. **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์ (1996).

ชัยทวี เสนาะวงศ์. 2547. **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**. Human Resource. Productivity World. 9 (มกราคม - กุมภาพันธ์).

ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. **การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management)**. รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **ทำไมต้องระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : 2553.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : 2553.

อิทธิพงศ์ ฤทธิชัย, **ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)**.



# คณะผู้จัดทำ

## บรรณาธิการบริหาร

นายศุภโชค เลหาพะพันธุ์ ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

## ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ

นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

## หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางฉันทฐา แสงทอง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหาร  
จัดการความรู้

## กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์ นางนิรมล เกิดแก้ว  
นางรัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ นางกาญจนา แจ่มมินทร์  
นายกิจชัย กุลสัมฤทธิ์ นายธนระวีร์ สุภาพันธ์  
นายคมสัน วรวิวัฒน์

## ศิลปกรรม / จัดทำรูปเล่ม

นางสาวอัฉนา เตชะพันธุ์

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โทร. 0-2221-5958, 50557 (สี่สาร สป.มท.)

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏในเอกสารความรู้ สดร.  
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ สถาบันดำรงราชานุภาพและกองบรรณาธิการ  
ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”