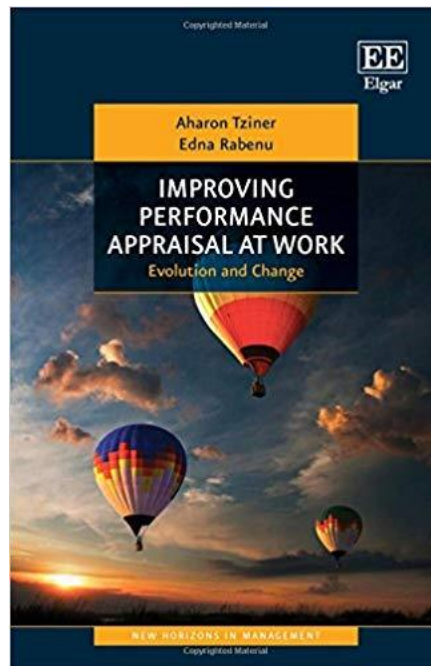


บทวิจารณ์หนังสือ



IMPROVING PERFORMANCE APPRAISAL AT WORK: EVOLUTION AND CHANGE

ผู้แต่ง Aharon Tziner and Edna Rabenu

บทวิจารณ์โดย

สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานองค์การและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อต้องการวัดหรือเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ชัดเจน โปร่งใส ในการเกี่ยวกับการพิจารณาผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ในองค์การเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาและฝึกอบรม หรือการวางแผนผลการปฏิบัติงานในรอบปีถัดไป หนังสือ Improving Performance Appraisal at Work: Evolution and Change แต่งโดย Aharon Tziner and Edna Rabenu เป็นหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่นาน ๆ ครั้ง นักวิชาการจะนิพนธ์หนังสือเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นหนังสือที่มีคุณค่าสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้สนใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนนักวิชาการหรือนักวิจัยที่ต้องการขยายขอบเขตองค์ความรู้ทางด้านนี้ ทั้งนี้ผู้นิพนธ์ถือเป็นนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นปรมาจารย์องค์ความรู้ทางด้านนี้ได้นำความรู้ที่สั่งสมผนวกกับการสังเคราะห์งานวิชาการและงานวิจัยมานำเสนอเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจแนวคิดและวิธีการ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น องค์ประกอบของ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 9 บท โดย

บทที่ 1: ประสิทธิภาพในที่ทำงาน และการประเมินผลงาน: การกำหนดขอ[เขตของเนื้องาน เป็นการกล่าวเนื้อหาเพื่อปูพื้นให้ผู้อ่านเข้าใจเกี่ยวกับที่มาและแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแนวทางการจัดการที่ทำให้การประเมินผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

บทที่ 2: ระบบการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเนื้อหาที่กล่าวถึงแนวทางสร้างประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานหรือนักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ตั้งแต่การจัดวางบุคคลในการทำงานหน้าที่ การเตรียมความพร้อมบุคคลสำหรับประเมินผล การเตรียมพร้อมพนักงานเพื่อถูกประเมิน ตลอดจนแนวทางต่างๆ ที่จะทำให้การประเมินผลเกิดปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

บทที่ 3: การเลือกใช้วิธีการในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการนำเสนอเกณฑ์มาตรฐาน วิธีการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรสามารถเลือกพิจารณานำไปประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งจุดเด่น จุดด้อยของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละแบบ

บทที่ 4: ความสำเร็จของรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพ เป็นการนำเสนอรูปแบบการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยนำเสนอความสำเร็จและความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละแบบในแต่ละยุคให้ผู้อ่านได้เห็นภาพสำคัญของการออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับการประยุกต์ใช้ในแต่ละช่วงเวลา ตลอดจนนำเสนอปัจจัยที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

บทที่ 5: ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อกระบวนการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยบุคคล และปัจจัยอื่นๆ ที่นักทรัพยากรมนุษย์มักมองข้ามและไม่ให้ความสำคัญ ทั้งที่จริงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญอย่างมากต่อการพิจารณาและประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยดังกล่าวล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมาก

บทที่ 6: การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานและการพิจารณาเรื่องการเมืองในสถานที่ทำงาน เป็นเนื้อหาที่สำคัญที่นำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการเมืองในองค์กร และอิทธิพลของการเมืองระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ที่เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย ออกแบบ การประยุกต์ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร

บทที่ 7: ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกระบวนการประเมินผล เป็นเนื้อหาที่นำเสนอเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม กฎหมาย เป็นต้น ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นักทรัพยากรมนุษย์ละเลยและไม่ให้ความสำคัญในการออกแบบและการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 8: การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงาน เป็นเนื้อหาที่นำเสนอเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม ที่องค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยการประเมินผลการทำงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของทีม การทำงานระหว่างบุคคล

และผลการปฏิบัติงานเป็นทีม ที่จำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมน่าจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

บทที่ 9: การสัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาสำหรับการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านการสัมภาษณ์ และนำเสนอผลการวิจัยก่อนหน้านี้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อให้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประยุกต์ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 วิธีการในการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 บท

บทที่ 10: วิธีการในการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ การฝึกอบรมผู้ประเมิน เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน และถูกประเมินให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การนำมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 11: วิธีการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ทางเลือกในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการนำเสนอแนวทางหรือระบบการประเมินผลอื่นๆ ที่องค์การสามารถเลือกพิจารณาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในโลกของการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองที่ผู้นิพนธ์นำเสนอเกี่ยวกับ รูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น โดยเนื้อหาในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 4 บท ประกอบด้วย

บทที่ 12: การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานนั้นกำลังไปในทิศทางใด การถกเถียงในทัศนะของธุรกิจ เป็นการนำเสนอเนื้อหามุมมองของนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบต่างๆ ที่นักทรัพยากรมนุษย์นำมาประยุกต์ใช้กับองค์การในแต่ละช่วงเวลา

บทที่ 13: นอกเหนือจากการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน: การจัดการด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในระดับบริษัท เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการออกแบบในทิศทางที่มีความสอดคล้องกันภายใน และมีการสนับสนุนยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมของบริษัท การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องทำและได้รับการกระตุ้นให้ผ่านระบบการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน

บทที่ 14: การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน: ความคาดหวังและทิศทางในอนาคต เป็นการนำเสนอมุมมองการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในองค์การ พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต

บทที่ 15: การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน และสิ่งที่เห็นออกไป: ทิศทางของงานวิจัย และการประยุกต์ในอนาคต เป็นการเสนอเนื้อหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในมุมมองการวิจัยที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการประยุกต์งานการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การจากงานวิจัยที่ค้นพบ

กล่าวโดยสรุปแล้ว หนังสือเล่มนี้ช่วยให้ผู้อ่าน นักทรัพยากรมนุษย์ และผู้สนใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมุมมองและความคิดที่สร้างสรรค์ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้เป็นการกล่าวแนวคิดพื้นฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบ การเลือกใช้ การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสอดแทรกงานวิจัยเพื่อชี้ให้เห็นว่าการ

ดำเนินการแต่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมีลักษณะอย่างไร ภาษาที่ใช้ส่วนใหญ่อ่านง่าย แต่จะมีบางบทที่ผู้อ่านจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะคำศัพท์บางส่วนมีความซับซ้อนและเฉพาะอยู่บ้าง หนังสือเล่มนี้เหมาะสมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร นักวิชาการ ทรัพยากรมนุษย์ นักศึกษาทรัพยากรมนุษย์ และผู้สนใจทั่วไป สำหรับการศึกษาค้นคว้าและขยายองค์ความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ลึกซึ้งต่อไป