



บทที่ 7

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE EVALUATION)

เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ
ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน
ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน
ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน
โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน
มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

Performance Evaluation

Employee Appraisal

Progress Report

Performance Appraisal

Personnel Appraisal

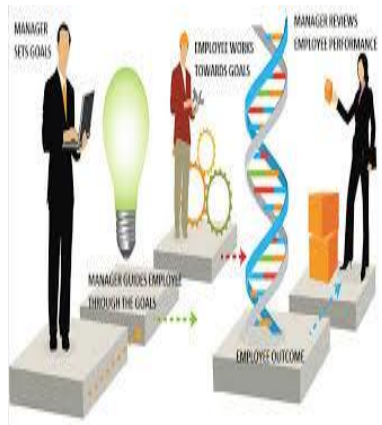
Performance Assessment

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



- เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนง.
- เพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยของพนง.
- เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนง.
- เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนง.
- เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. ต่อพนักงาน
2. ต่อผู้บังคับบัญชา
3. ต่อองค์กร

หน้าที่หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ความเสมอภาค	(Discrimination)
การให้รางวัล	(Reward)
การพัฒนา	(Development)
ข้อมูลป้อนกลับ	(Feedback)

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



Section	Competency	Self-Assessment					
		Director A	Director B	Director C	Director D	Director E	Director F
	Tenure	5	5	4	8	12	2
Technical Skills and Experience	Accounting						
	Finance						
	Industry experience						
	Law	✓					
	Strategic marketing					✓	✓
	Strategy development and implementation					✓	
	Risk management		✓			✓	
	HRM				✓		
	Information technology						
	Contemporary corporate governance						



ศึกษา
เกี่ยวกับงาน



เลือก
รูปแบบการ
ประเมินผล



ให้
ข้อมูลย้อนกลับ

รูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1 แนวทางตามคุณลักษณะของบุคคล (Trait Rating Base Approach)

- 1.1 การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Trait Rating Base Approach)
- 1.2 แบบรายการตรวจสอบ (Checklist)
- 1.3 การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Comparison)
- 1.4 การจัดลำดับ (Ranking)
- 1.5 การประเมินค่าตามค่าคะแนน (Point Rating)

1.1 การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)



เป็นการกำหนดคุณสมบัติต่างๆไว้บนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุด
ในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าคุณสมบัติของพนักงานอยู่ในระดับใด จากน้อย-มาก
ซึ่งต้องพิจารณาเลือกคุณสมบัติที่เหมาะสมมาใส่ไว้ในแต่ละงาน
เพราะงานแต่ละประเภทต้องการคุณสมบัติที่แตกต่างกัน
เช่น งานลักษณะปฏิบัติกับงานบริหาร
หากเป็นงานปฏิบัติ จะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลงาน
ความรู้ในงาน ความขยัน ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ฯ
ส่วนงานบริหาร จะพิจารณาจากความเป็นผู้นำ การวิเคราะห์ ความเสี่ยง ฯ

ความร่วมมือ

()

ไม่เคย

()

พยายามร่วมมือ
เล็กน้อย

()

ร่วมมือทุกกรณี
ที่จำเป็นในงาน

()

ร่วมมือเกิน
ที่คาดหวัง

()

ร่วมมือ
ดีเยี่ยม

1.2 แบบรายการตรวจสอบ (Checklist)



- แบบถ่วงน้ำหนัก (Weight Checklist)

ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆ มารวมกัน อาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ

- แบบบังคับให้เลือก (Force Choices)

มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่จะกำหนดข้อความหลาย ๆ ชุด ชุดละ 4 ข้อความหรือมากกว่า ที่มีลักษณะที่เป็นไปในแง่บวก 2 ข้อความและในแง่ลบ 2 ข้อความ

ชื่อ..... แผนก

วันที่เข้าทำงาน

ตำแหน่ง ฝ่าย

เงินเดือนปัจจุบัน

ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา					คะแนนที่ได้
	4	3	2	1	ตัวคุณ	
ความรอบรู้ในงาน					3	
ความขยันและเอาใจใส่ในงาน					2	
ความคิดริเริ่ม					3	
ความรอบคอบ					3	
ความเชื่อมั่นในตนเอง					1	
ความสม่ำเสมอในการทำงาน					1	
ความเข้มแข็งอดทน					1	
ความเคารพเชื่อฟังกฎระเบียบ					3	
บุคลิกและลักษณะนิสัย					1	
สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน					1	
สุขภาพ					1	
ความประพฤติทั่วไป					2	
คะแนนเต็ม 88 คะแนน						
คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ						

1.3 การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Comparison)



เป็นการเปรียบเทียบพณง.แต่ละคนกับพณง.คนอื่นๆที่ทำงานเดียวกัน
แล้วจัดเรียงลำดับจนครบทุกคน

ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

เช่น ประสิทธิภาพในงานความคิดริเริ่ม บุคลิกภาพ

จากนั้นนำมาคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน แล้วจึงจัดอันดับ

มีข้อพึงระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น เพราะเปรียบเทียบกันไม่ได้

หากกลุ่มแตกต่างกันมาก หรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน

คุณภาพงาน เปรียบเทียบกับ	พนักงาน				
	กานติมน	ปิยะพิณ	นรีรัตน์	อุรุณิดา	รวิยา
กานติมน		-	-	-	-
ปิยะพิณ	+		-	-	+
นรีรัตน์	+	+		-	+
อุรุณิดา	+	-	+		-
รวิยา	+	-	-	+	

กานติมน ได้รับการตัดลำดับสูงสุด

ความคิดริเริ่ม เปรียบเทียบกับ	พนักงาน				
	กานติมน	ปิยะพิน	นรีรัตน์	อุรุณิดา	รวิยา
กานติมน		+	+	-	-
ปิยะพิน	-		-	-	-
นรีรัตน์	-	+		+	-
อุรุณิดา	+	+	-		-
รวิยา	+	+	+	-	

ปิยะพิน ได้รับการตัดลำดับสูงสุด

1.4 การจัดลำดับ (Grading)



มีการกำหนดคุณลักษณะของพจน.ผู้รับการประเมิน
โดยมีคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน
เช่น ความอดสาหะพากเพียร การตัดสินใจ การปรับตัว ฯ
แล้วแบ่งลำดับชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง
โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น เช่น ดีมาก ปานกลาง ต้องปรับปรุง หรือ 5 ชั้น
และให้คำจำกัดความแต่ละชั้นว่าเป็นอย่างไร

ลำดับ	คำอธิบาย
Outstanding ดีเลิศ	ผลการปฏิบัติงานยอมรับได้ทั้งหมดและดีกว่าพนักงานคนอื่น ๆ
Very good ดีมาก	ผลการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานมาก
Good ดี	ผลการปฏิบัติงานทำได้ตามมาตรฐาน
Improvement needed ต้องปรับปรุง	ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผล ต้องมีการปรับปรุง
Unsatisfactory ไม่เป็นที่พอใจ	ไม่สามารถยอมรับผลการปฏิบัติงานได้
Not rate ไม่มีคะแนน	ไม่สามารถนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ได้

1.5 การประเมินค่าตามค่าคะแนน (Point rating)



ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

ตามรายการหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง

เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดุสาหะ

ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง ฯ

โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนง.แต่ละคน

ให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน

ถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดี ก็จะมีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานต่ำกว่า

ชื่อ กอง แผนก.....

รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ได้รับ
1 ความละเอียดถี่ถ้วน 2. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 3 ความอดสาหะ พยายาม 5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน 6. การตัดสินใจและแก้ไขปัญห 7. ความสุภาพ เรียบร้อย การควบคุมอารมณ์ 8. ความร่วมมือและประสานงานกับผู้ร่วมงาน และการยอมรับ 9. ความคิดริเริ่ม หาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น 10. ความมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จตามแผน 11. ความสามารถในการจัดระบบงาน การวางแผน การมอบอำนาจ และการมอบหมายงาน 12. ลักษณะความเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและจงรักภักดี ให้งานลุล่วง 13. การสอนงานและปรับปรุงงาน ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน 15. ปริมาณงาน						
รวม	100	80	60	40	20	

รวม คะแนน คิดเป็นร้อยละ

คะแนน 90-100 ดีเยี่ยม คะแนน 71 – 89 ดี

คะแนน 60 – 70 ปานกลาง คะแนน 40-50 ควรหาทางปรับปรุง คะแนนต่ำกว่า 40 ควรแก้ไขด่วน

② แนวทางตามพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Based Base Approach)

- 2.1 การเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)
- 2.2 การประเมินตนเอง (Self Rating)
- 2.3 การประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
- 2.4 การประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Peer Rating)
- 2.5 ระบบ 360 องศา (360 Degree System)
- 2.6 การใช้มาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)
- 2.7 การสังเกตการณ์ (Observation Scale)
- 2.8 การสัมภาษณ์ (Field Review Method)
- 2.9 การใช้สมรรถนะ (Competency based)



Incident Report Form

INCIDENT REPORT FORM

Use this form to report accidents, injuries, medical situations, criminal activities, traffic incidents, or student behavior incidents. If possible, a report should be completed within 24 hours of the event.

Date of Report: 20

PERSON INVOLVED

Full Name: Address:

Identification: ☐ Driver's License No. ☐ Passport No.

☐ Other

Phone: E-Mail:

THE INCIDENT

Date of Incident: 20 Time: ☐ AM ☐ PM

Location:

Describe the Incident:

2.1 การเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident)

หัวหน้างานจะต้องมีสมุดบันทึกเพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของลูกน้องแต่ละคน
ว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องในงานที่ทำ
ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติ/พฤติกรรมของพวกร.เป็นประเภทๆ ไป
เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ
ความเป็นอิสระในการทำงาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิด
ริเริ่ม ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานจำเหตุการณ์ต่างๆได้

ชื่อผู้รับการประเมิน : นายบุรณิศ ลัดพลี

ว/ด/ป	รายการ	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
25 กย. 2562		ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายเร่งด่วน

รายละเอียด: จดหมายด่วนมาถึงเวลาไล่เลี่ยกับจดหมายธรรมดา
แทนที่จะดำเนินการกับจดหมายด่วนในทันที กลับรอนำส่งพร้อม
จดหมายธรรมดา

อาจใช้การ์ดบันทึกสีเหลืองสำหรับเหตุการณ์ดี และสีแดงสำหรับเหตุการณ์ไม่ดี



2.2 การประเมินตนเอง (Self rating)

เป็นวิธีที่ให้พนักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน
โดยวิเคราะห์ผลการทำงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป
บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น ซึ่งได้ตกลงกันกำหนดขึ้น
หรือพจน.อาจยึดตามคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน
จัดบันทึกหรือโครงการที่เป็นแนววิเคราะห์ แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างาน
ซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพจน.ในทำนองเดียวกันไว้
พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่า สำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด
เมื่ออภิปรายประเด็นต่างๆในการประเมินจนประนีประนอมกันแล้ว
ผลการประเมินที่ประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในบันทึกประวัติพนักงาน



2.3 การประเมินร่วมกัน (Mutual rating)

สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วมการประเมินสมาชิกในกลุ่มที่
ละคนโดยใช้วิธีลงคะแนนลับ
ซึ่งสมาชิกทุกคนจะร่วมกันกำหนด
ประเด็น/ปัจจัย/วิธีการประเมิน/ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้อย่างไร
ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน



2.4 การประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Peer rating)

ประเมินผลโดยกลุ่มพಂಗ.ร่วมงานเดียวกัน
ซึ่งอาจแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของพಂಗ.
ที่หัวหน้างานไม่ทราบ



2.5 ระบบ 360 องศา (360 Degree system)

ประเมินผลที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก
เน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ
โดยใช้ผู้ประเมินหลายคน
ได้แก่ ตนเอง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน
ลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก ผู้ส่งวัตถุดิบ ฯ



2.6 การใช้มาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)

ดำเนินการโดยให้หัวหน้าอธิบายหรือบรรยายเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้เชี่ยวชาญด้าน HR จะนำเอาผลของการเขียนบรรยายดังกล่าว มาจัดกลุ่มเป็นประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น 5- 10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นจะทำเช่นเดียวกับวิธีการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก นั่นคือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้เป็นผู้เขียน ให้เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน หลังจากนั้นก็จะมีการตรวจสอบว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

Please rate the employee's *Responsibility* using the following scale.

Exceeds Acceptable Level of Performance	7	{	Always meets (or goes above and beyond) expectations of professional standards at work. Accepts complete ownership of all actions, and is proactive about noticing and correcting any mistakes made. Works to earn the respect of co-workers and managers alike. Highly organized and careful in completing all work tasks on time. Adheres closely to all workplace rules, procedures, and policies. Performs duties according to organizational policies with little or no guidance.
	6		
Meets Acceptable Levels of Performance	5	{	Typically meets (but rarely exceeds) expectations of professional standards at work. Gets job done satisfactorily. Admits mistakes if noticed or when asked about them. Exhibits acceptable organization and completes nearly all tasks on time (or provides a valid excuse for not meeting a deadline). Tries to follow all workplace rules, procedures, and policies.
	4		
	3		
Fails to Meet Acceptable Levels of Performance	2	{	Rarely or only sometimes meets (never exceeds) expectations of professional standards at work. Often does not take ownership of mistakes or blames others for them. Does not earn (or try to earn) the respect of colleagues. Often disorganized or late completing assignments and tasks (without acceptable excuse). Ignores or does not make an effort to follow workplace rules, procedures, and policies.
	1		



www.shutterstock.com · 1237175293

2.7 การสังเกตการณ์ (Observation Scale)

เหมือนวิธีการประเมินแบบ BARS

แตกต่างตรงที่การพัฒนารูปแบบของมาตราส่วนและขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน
การวิเคราะห์ทางสถิติวิธีนี้ สามารถระบุพฤติกรรม/เหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจน
ระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับไร้ประสิทธิภาพ

Behavior Observation Scales (BOS)

5 represents <i>almost always</i>	95–100% of the time
4 represents <i>frequently</i>	85–94% of the time
3 represents <i>sometimes</i>	75–84% of the time
2 represents <i>seldom</i>	65–74% of the time
1 represents <i>almost never</i>	0–64% of the time

SALES PRODUCTIVITY	ALMOST NEVER			ALMOST ALWAYS	
	1	2	3	4	5
1. Reviews individual productivity results with manager	1	2	3	4	5
2. Suggests to peers ways of building sales	1	2	3	4	5
3. Formulates specific objectives for each contact	1	2	3	4	5
4. Focuses on product rather than customer problem	1	2	3	4	5
5. Keeps account plans updated	1	2	3	4	5
6. Keeps customer waiting for service	1	2	3	4	5
7. Anticipates and prepares for customer concerns	1	2	3	4	5
8. Follows up on customer leads	1	2	3	4	5



2.8 การสัมภาษณ์ (Field Review Method)

เจ้าหน้าที่ฝ่าย HR จะทำการสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยเจ้าหน้าที่ฝ่าย HR จะเตรียมคำถามไว้ก่อน

เช่น พนง.ทำงานเป็นที่พอใจหรือไม่ แง่ใดบ้าง ทำอะไรผิดพลาดบ้าง มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง
เมื่อเปรียบเทียบกับพนง.อื่นแล้วเป็นอย่างไร เป็นต้น
เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
ส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชา พิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม

เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้ว
จึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนง.นั้นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

2.9 การใช้สมรรถนะ (competency based)

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถในการทำงาน (Competency)

	Competencies	ครั้งที่ 1							ครั้งที่ 2						ตัวอย่างและความเห็น
		Competency Level							Competency Level						
		0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5	
1	ความเชี่ยวชาญในงานนโยบายรัฐและ Supply Chain														
2	ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ประชาชน														
3	การประสานความร่วมมือเป็นทีม														
4	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงงาน														
5	ความรักในองค์กร														
6	ความตระหนักในต้นทุน ผลประโยชน์														
7	การจัดการเครือข่ายความสัมพันธ์														
8	จริยธรรมและความโปร่งใส														
<u>Competency Level</u>															
0 ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว		2 แสดงพฤติกรรมเป็นการประจำ						4 เปลี่ยนพฤติกรรมจนรอบข้าง							
1 แสดงพฤติกรรมเป็นครั้งคราว		3 แสดงพฤติกรรมเห็นความคาดหวัง						5 สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กร							

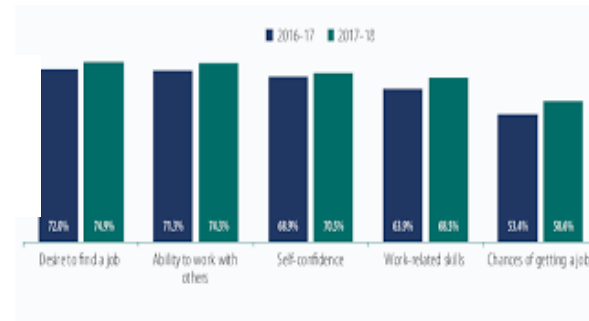
ส่วนที่ 4 เป้าหมายการพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนา (ชื่อเรื่อง Competency)	เป้าหมายการพัฒนา (วิธีการและกำหนดการ)	ผลการพัฒนา	บันทึกเพิ่มเติม

③ แนวทางตามผลของงาน (Result Based Approach)

- 3.1 การใช้วัตถุประสงค์ของงาน (Objectives Based)
- 3.2 การดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator)
- 3.3 การเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard Comparison)
- 3.4 การบันทึกผลการทำงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)
- 3.5 การบันทึกปริมาณงาน (Production Record)
- 3.6 การทดสอบผลงาน (Performance Test)
- 3.7 การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่ง
(Analysis of Position Functions and Responsibilities)

3.1 การใช้วัตถุประสงค์ของงาน (Objectives)



มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนง.ในแง่ผลสำเร็จของงาน
ตามวัตถุประสงค์-เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
โดยประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
ซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงวิธีการกระทำของแต่ละคน

3.2 การดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator)



เป็นที่นิยม โดยเฉพาะองค์การที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่
เป็นพัฒนามาจากการประเมินผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก
ซึ่งมีจุดอ่อนในแง่ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์
การดำเนินงานขององค์การ ใน
อนันที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

โดยมีการพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก เพื่อประเมินผลความสำเร็จขององค์การ
ให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถเติบโตแข่งขันได้อย่างยั่งยืนระยะยาว

หน่วยงาน	KPI
ฝ่ายขายและการตลาด	มูลค่ายอดขาย, จำนวนลูกค้ารายใหม่, ยอดสั่งซื้อเฉลี่ยต่อราย, การทำใบเสนอราคาที่ถูกต้องแม่นยำ จำนวนลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำ จำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนการสั่งซื้อต่อเดือน
ฝ่ายจัดซื้อ	การรับมอบสินค้าและวัตถุดิบได้ทันเวลา, การจัดการเรื่องราคาต้นทุนและวัตถุดิบต่อหน่วย, จำนวน supplier ที่เพิ่มขึ้นและลดลง
ฝ่ายผลิต	จำนวนที่ผิดพลาดในการผลิต
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ	อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน, ใบสมัครที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ, เปอร์เซ็นการทดแทนของบุคลากร, จำนวนความผิดพลาดในงานธุรการทั่วไป
ฝ่ายการเงินและบัญชี	ต้นทุนทางการเงิน ระยะเวลาในการชำระหนี้ ดอกเบี้ยจ่าย

3.3 การเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Working standard comparison)



นำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดรายละเอียดไว้ล่วงหน้า เป็นมาตรฐานงาน
ซึ่ง พนง. จะมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานดังกล่าวด้วย

3.4 การบันทึกผลการทำงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)



วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ มักใช้ระยะเวลานั้นๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์งานต่อหน้าที่ของพณ. ว่าพิมพ์ได้กี่คำ แตกต่างจากวิธีจดบันทึกปริมาณงาน ซึ่งกำหนดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี ในการจดบันทึกปริมาณงานที่พณ.ทำได้

3.5 การบันทึกปริมาณงาน (Production Record)



นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) ซึ่งต้องทำซ้ำๆ เหมือนเดิม
และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน
เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร เป็นต้น

โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวม ที่พนง.ได้ปฏิบัติ
และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์หรือเดือน
กับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
ซึ่งได้จากวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหวเข้าช่วย

3.6 การทดสอบผลงาน (Performance Test)



เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน
เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผล
แล้วติดตามประเมินว่า พนง.ผู้นั้นทำงานได้ดี-ไม่ดีอย่างไร
จากนั้นจะทำการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มีผลงานดี
หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

3.7 การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)



หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง
โดยมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่า
คุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล
เช่น พิจารณางานเป็นที่พอใจหรือไม่
ถ้าไม่เป็นที่พอใจ ทำไมจึงปรากฏผลเช่นนั้นและจะแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นได้อย่างไร

รูปแบบการให้ผลการปฏิบัติการ

1. การแจ้งผลการปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
3. การเพิ่มเงินเดือน
4. การเลื่อนตำแหน่ง
5. การโยกย้ายตำแหน่ง
6. การลดตำแหน่ง
7. การเลิกจ้าง



ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น



มาตรฐานการประเมิน

(Appraisal standard)

ทัศนคติของผู้ประเมิน

(Attitude)

อคติของผู้ประเมิน

(Bias)

การเบี่ยงเบน : เป็นได้ทั้งความรู้สึก +/- เมื่อพบกันครั้งแรก (Halo effect)

การโน้มเอียงเข้าสู่ส่วนกลาง

(Central tendency)

การผ่อนปรนและเข้มงวด

(Leniency and Strictness bias)