

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

e-mail: reudee.ni@ssru.ac.th

Google Classroom รหัสชั้นเรียน 6cibeil

Web site: http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/

DLP: <https://ssrudlp.ssru.ac.th/>



HUMAN RESOURCES

Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์



H

R

M

บทที่ 7

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ความหมายและความเป็นมา
- วัตถุประสงค์และความสำคัญ
- ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน
- แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- หลักการและประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การนำผลการประเมินไปใช้
- การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

H

R

M



1.

ความหมายและความเป็นมา
ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

H

R

M

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

performance appraisal

Employee Appraisal, Personnel Appraisal, Personnel Review, Progress Report, Fitness Report, Performance Assessment

การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จึงเป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน

H

R

M

Merit Rating การประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบุคุณธรรม หรือ การให้คะแนนความดีความชอบ

Personnel Rating การประเมินลำดับที่บุคลากร

Development Rating การประเมินลำดับที่เพื่อพัฒนาบุคคล

Service Rating การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่

Progress Rating การประเมินลำดับที่ความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน

Performance Rating การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ

Efficiency Rating การประเมินลำดับที่ของประสิทธิภาพในการ ทำงาน

Employee Rating การประเมินผู้ปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐาน

Employee Evaluation การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน

Performance Evaluation การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ

Performance Appraisal การประเมินผลการปฏิบัติงาน

H

R

M

วิวัฒนาการของการประเมินผล

1. **ในระยะเริ่มแรก** แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน นับผลงาน
2. **การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม** (traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัวผลงาน หรือทั้งสองอย่าง (Mgt. by means)
3. **วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์** ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal setting) (Mgt. by objective)

H

R

M



ค.ศ. 1800 Robert Owen ใช้สมุดบันทึก
เครื่องหมายแสดงผลงาน ดี-เลว

หลัง W1 Walter Dill Scott เสนอให้กองทัพบก
USA ประเมินทหารรายบุคคล

ค.ศ. 1920–1950 ใช้ Merit rating programs
พิจารณาเงินรายชั่วโมงเทียบกับปัจจัย

ต่อมา ประเมินแบบ employee appraisal มุ่งให้
หัวหน้าประเมินคุณลักษณะลูกน้อง

ต่อมา ใช้ MBO

H

R

M

องค์ประกอบ

ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดสมัยใหม่

1. เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented)
2. ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives)
3. มีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee)



H

R

M



Competency

หมายถึง สมรรถนะ ความสามารถ ศักยภาพ


การบริหาร Competency

คือวิธีการบริหารจัดการ บริหารคน ที่มุ่งเน้นพฤติกรรม
ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็น
รูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

H

R

M



Competency ของคน
เกิดได้จาก 3 ทาง

1. พรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
2. ประสบการณ์การทำงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา

H

R

M



Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency, CC)**

หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรม
ของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้
ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร
โดยรวม

ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจาก

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

H

R

M

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency, MC)

คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน

โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

H

R

M

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency, FC)

คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง
ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ
(Job – Based)


อาจเรียก Functional Competency หรือ Job
Competency หรือ Technical Competency

เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง
ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่
เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับ
มอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่
ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

H

R

M



การจัดทำ Functional Competency ความสามารถทาง
อาชีพ

แตกต่างกันออกไปตามลักษณะหน้าที่ใน Job description
แต่ละตำแหน่งกำหนดหน้าที่งานหลัก
ระบุความรู้และทักษะ (ส่วนที่มองเห็น) และ
คุณลักษณะพิเศษ (ส่วนที่มองไม่เห็น)

H

R

M

สิ่งที่มองเห็น

ความรู้ (KNOWLEDGE)

ทักษะ (SKILL)

ส่วนที่ซ่อนเร้น

อุปนิสัย (TRAIT)

ค่านิยม (VALUE)

ทัศนคติ (ATTITUDE)

แรงขับ (MOTIVE)

H

R

M



2.

วัตถุประสงค์และความสำคัญ
ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

H

R

M

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีความสำคัญต่อ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน
2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา
3. ความสำคัญต่อองค์กร



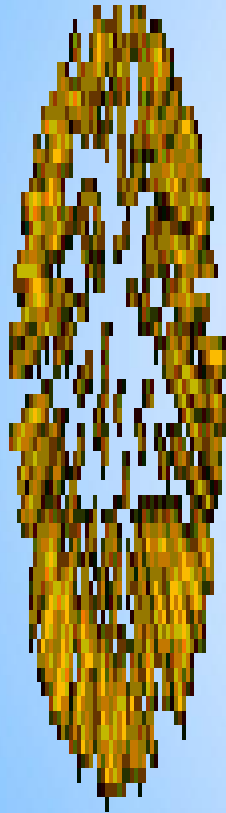
H

R

M

ความสำคัญของการประเมินผล

1. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล
4. เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
5. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง



H

R

M

6. ทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

7. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น

8. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร

9. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน ได้แก่

✓ ช่วยสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

✓ คัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร

✓ ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย

✓ เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม

✓ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาสายอาชีพ

H

R

M



3.

ระเบียบปฏิบัติงานบุคคล

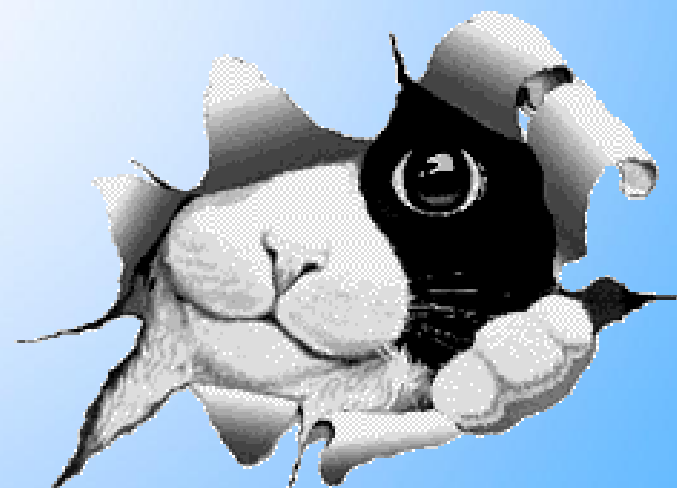
ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

personnel procedure on performance appraisal

H

R

M



เนื้อหาสาระ 10 ประการ

1. **หลักการและเหตุผล** คำอธิบายว่าเหตุใดจึงต้องกำหนดให้มีระเบียบฯ
2. **วัตถุประสงค์** แจ้งให้รู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. **นโยบาย** กรอบหรือแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. **กระบวนการ** ประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ ขั้นตอน การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน
5. **ลักษณะของแบบประเมิน** ผลการปฏิบัติงาน องค์กรยึดหลักอะไรเป็นแนวทางกำหนดแบบประเมิน

H

R

M



6. **ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก** หลักการในการกำหนดปัจจัยหลักที่นำมาเป็นหัวข้อประเมิน

7. **คำจำกัดความ** นิยามความหมายของคำต่างๆ

8. **แนวทางปฏิบัติ**ในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดลำดับงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร

9. **กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน**

10. **การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน** ข้อกำหนดเพื่อให้ผู้ประเมินจะต้องสื่อสารกลับ (feedback) ให้ผู้รับการประเมินได้รู้ผลการประเมิน

H

R

M



4.

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

H

R

M



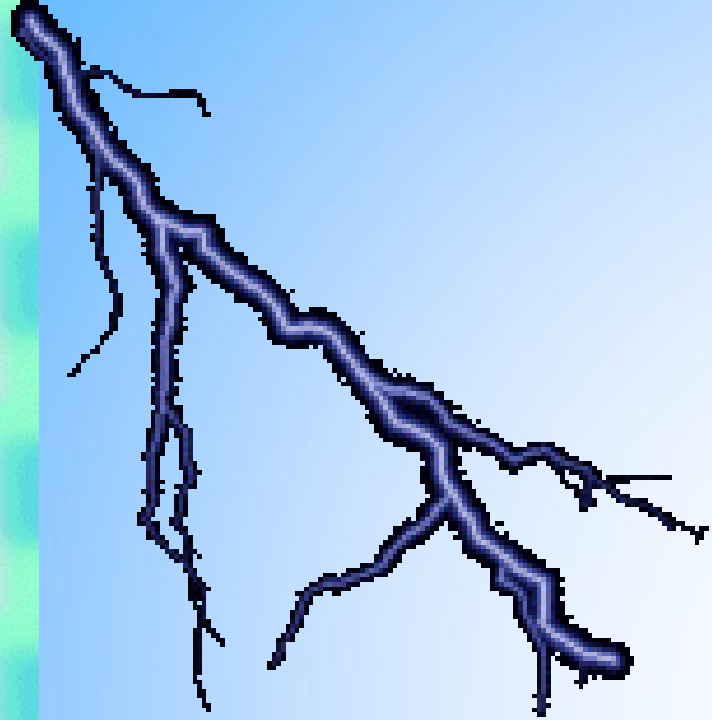
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน



H

R

M



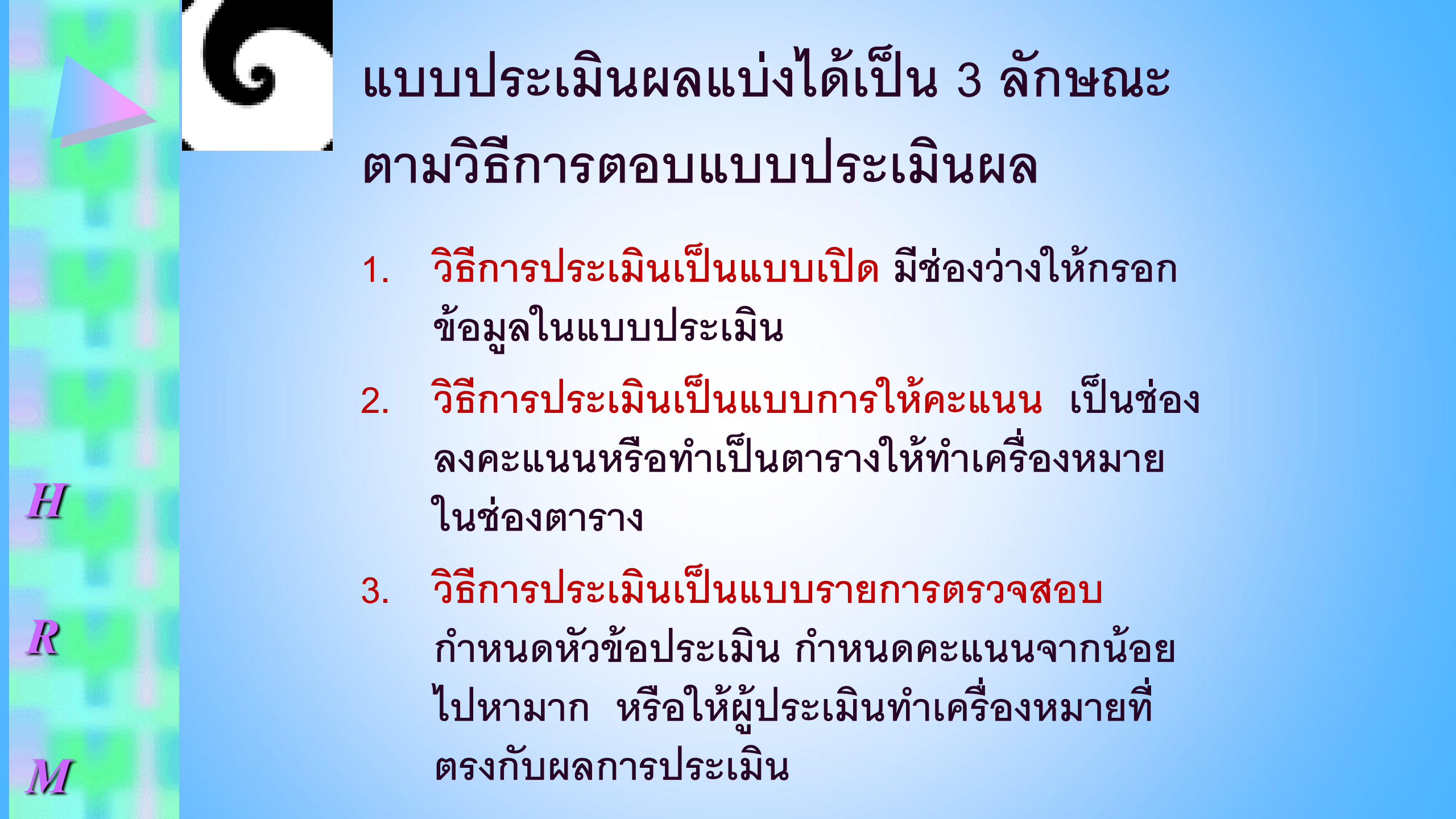
5.

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
performance appraisal form

H

R

M



แบบประเมินผลแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ตามวิธีการตอบแบบประเมินผล

1. **วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด** มีช่องว่างให้กรอก
ข้อมูลในแบบประเมิน
2. **วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน** เป็นช่อง
ลงคะแนนหรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมาย
ในช่องตาราง
3. **วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ**
กำหนดหัวข้อประเมิน กำหนดคะแนนจากน้อย
ไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายที่
ตรงกับผลการประเมิน

H

R

M

ข้อควรคำนึงถึงในการจัดทำแบบประเมินผลฯ

1. รูปแบบให้เหมาะสมแก่การใช้ประโยชน์
2. มีความสะดวกในการกรอกข้อมูล
3. ให้กรอกข้อความเพียงสั้นๆ หรือให้ทำเครื่องหมาย
4. เหลือช่องว่างให้กรอกข้อความเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย
5. หมวดเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน ต่อเนื่องกันเป็นลำดับ
6. จัดหมวดของข้อมูลให้เป็นลำดับตามขั้นตอน
7. ใช้สีเป็นที่สังเกตหรือมีรหัสกำหนดไว้ให้เห็นได้ชัด
8. มีรหัสแบบประเมินกำกับไว้ ให้ทราบว่าของหน่วยงานใด พิมพ์ขึ้นเมื่อใด จำนวนเท่าใด
9. ขนาดมาตรฐาน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ
10. มีการทดสอบแบบประเมินก่อนที่จะใช้จริง

H

R

M



6.

หลักการและประสิทธิภาพ
ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

H

R

M



หลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน **มิใช่ประเมินค่าบุคคล**
2. เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของ**ผู้บังคับบัญชา**ทุกคน
3. มีความแม่นยำหมายถึงความเชื่อมั่นได้ (reliability) และมีความเที่ยงตรง (validity)
4. มี**เครื่องมือหลัก**ช่วยในการประเมิน ได้แก่ JD มาตรฐาน การปฏิบัติกร แบบประเมินผลฯ และระเบียบปฏิบัติงาน บุคคลว่าด้วยการประเมินผลฯ
5. มีการ**แจ้งผล**การประเมิน
6. มีการดำเนินการ**เป็นกระบวนการ**อย่างต่อเนื่อง

H

R

M

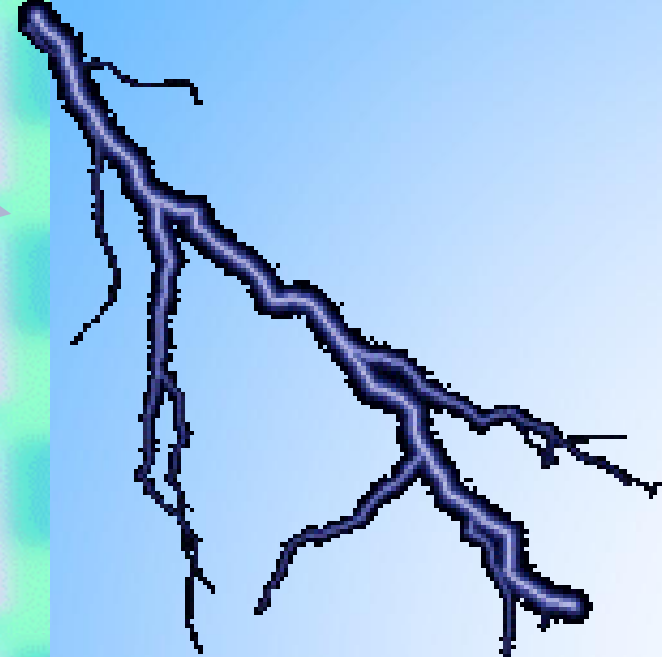
การประเมินผลฯที่มีประสิทธิภาพ

1. มีความสอดคล้อง (accordance)
2. มีความไวต่อผลการปฏิบัติงาน (sensitivity)
3. มีความน่าเชื่อถือ (reliability)
4. มีความตรงประเด็น (validity)
5. เกิดการยอมรับของทุกฝ่าย (acceptability)
6. สามารถปฏิบัติได้ (practicality)

H

R

M



7.

การนำผลการประเมินไปใช้

H

R

M

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	ประเภทพนักงาน (ร้อยละ)	
	สำนักงาน	การผลิต
1. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน	85	83
2. การเลื่อนตำแหน่ง	83	67
3. การหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม	62	61
4. ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน	27	30
5. การตรวจสอบความเที่ยงตรงใน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน	24	30
6. อื่น ๆ	8	9

H

R

M



8.

การลดตำแหน่ง (demotion)

และ

การเลิกจ้าง (termination)



H

R

M

การลดตำแหน่ง (demotion)

เกิดขึ้นได้ใน 2 กรณีคือ

1. เมื่อผลงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการ
2. เมื่อขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม



H

R

M

การเลิกจ้างหรือการพ้นจากตำแหน่ง

1. ถึงแก่กรรม
2. การลาออก
3. การเกษียณอายุ
4. การปลดออก เมื่อ
 - ลาหยุดงานนานเกินกำหนด
 - มีปัญหา หรืออุปสรรคอันเกี่ยวกับสุขภาพ
 - ถูกลงโทษ
 - หย่อนสมรรถภาพ
 - เพื่อความเหมาะสม
 - เหตุผลอื่นๆ ตามที่แต่ละองค์กรกำหนด



H

R

M

5. การให้ออก เมื่อ

- งานไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร
- เลิกกิจการ หรือยกเลิกหน่วยงาน
- ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

6. การไล่ออก



H

R

M

สาเหตุหลักของการลาออก

- โอกาสได้งานที่ก้าวหน้ากว่า	
- อัตราค่าจ้างที่สูงกว่า	
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	
- ศึกษาต่อ	- ได้ทำงานที่ชอบ
- อุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ไม่เพียงพอ / ไม่ทันสมัย	- ระบบการทำงาน
- การฝึกอบรมไม่เพียงพอ	- การเดินทางลำบาก
- สุขภาพ / สภาพร่างกาย	- ความกดดันในงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	- ประกอบอาชีพส่วนตัว
- ไม่ได้รับความเป็นธรรม	- ไม่ชอบลักษณะงานที่ทำอยู่
- วัฒนธรรมองค์กร	- สวัสดิการไม่เพียงพอ
- Career Path ไม่ชัดเจน	- ดูแลครอบครัว
- เหตุผลส่วนตัว	- ไม่ชอบบรรยากาศ / สภาพแวดล้อมในการทำงาน

H

R

M



Q & A

Question & Answer

H

R

M