

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)



รหัสวิชา: 3563408

ผู้สอน: รศ.จิตติมา อัครธิตพงษ์





การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Performance Evaluation)

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น





วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน

1. เพื่อที่จะหามาตรฐานหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานที่
แน่นอนและมีระบบสำหรับการบริหารงานบุคคล
 - 1.1 การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion)
 - 1.2 การโอนโยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน (Transfer
Demotion and Separation)
 - 1.3 การขึ้นเงินเดือน (Salary Increase)
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน (ต่อ)

3. เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น
4. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง
5. เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงาน
6. เพื่อปรับปรุงวิธีเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน
7. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานมากขึ้น
8. เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิภาพโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร





ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะเงินค่าตอบแทน ตำแหน่งงานในบริษัท
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลพนักงาน เป็นการตอบแทนความรู้ ความสามารถของพนักงาน
3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน คือเมื่อทำงานได้สำเร็จก็จะได้รับ ผลตอบแทนมากตามผลงาน
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันให้มีการสอนงานของ ผู้บังคับบัญชา



ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)



5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน
6. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน
7. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ กติกา ข้อบังคับของ
บริษัท
8. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของ
ผู้บังคับบัญชา
9. เพื่อเป็นการทดสอบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมมาก
น้อยเพียงใด



ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร
2. พนักงานทราบว่าหน่วยงานต้องการความรู้ความสามารถด้านใดบ้างจากพนักงาน
3. พนักงานได้รู้ฐานะของตนเองว่าเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่หรือไม่
4. พนักงานสามารถทราบถึงบุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
5. เป็นหลักประกันความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่ง
6. พนักงานมีความรู้ในคุณค่าของตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองได้



ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการให้คุณให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ใช้เป็นเครื่องมือในการให้สายความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา





ประโยชน์ต่อบริษัท

1. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม
2. เป็นเครื่องมือในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นหลักประกันให้กับพนักงานทุกคนว่าจะได้รับผลตอบแทนจากบริษัทอย่างยุติธรรม





หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
5. จะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง





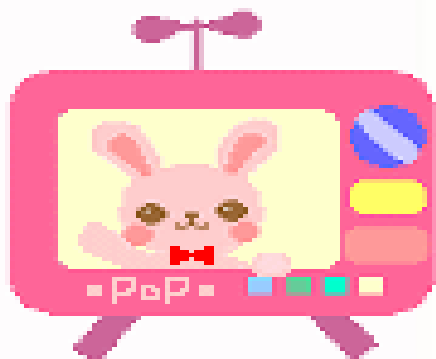
ลักษณะของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานให้มีประสิทธิผล

1. เกณฑ์การประเมินที่สัมพันธ์กับงาน
2. ความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน
3. ความเป็นมาตรฐาน
4. ผู้ประเมินที่มีคุณภาพ
5. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย
6. พนักงานได้ทราบถึงผลที่ได้รับ



วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

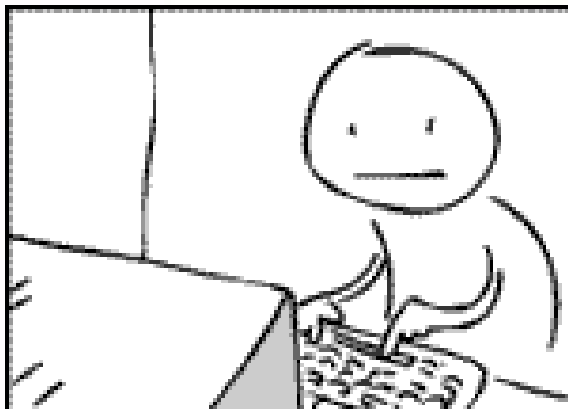
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดเชิงระบบและยุคสมัยโลกาภิวัตน์





ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. วิธีการประเมิน
2. ผู้ประเมิน
3. ผู้รับการประเมิน





หลักการที่เป็นแนวทางในการออกแบบ

1. ให้อุคคลที่เหมาะสมเข้ามาเกี่ยวข้อง
2. มองการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของระบบที่ซับซ้อน
3. เรียนรู้จากการนำไปใช้ให้เกิดผล
4. คงความยืดหยุ่นไว้
5. จงอดทน



กระบวนการออกแบบ

1. คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม
 2. ตัดสินใจเรื่องกระบวนการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ
 3. ประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันในองค์กร
 4. กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของระบบ
 5. การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 6. ทดลองการนำไปใช้ให้เกิดผล
 7. ประเมินและตรวจสอบระบบ
- 
- 



ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
2. ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป
3. การประเมินตนเอง
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
6. ลูกค้า
7. ผู้สังเกตการณ์อิสระที่ได้รับการฝึกอบรม



ผู้ประเมินที่เป็นไปได้

ผู้ประเมิน	มุมมอง	จำนวนข้อมูล	จุดประสงค์ที่ ตอบสนอง	การออกแบบ ภายใน องค์กร	แบบการ บริหาร	วิธีการ มีส่วนร่วม
ผู้บังคับบัญชา โดยตรง	ภายใน หน่วยงาน การจัดการ (การวางแผน และการจัด ตารางเวลา) การ เปรียบเทียบ	ปานกลาง จนถึงมาก	การให้รางวัล การอธิบาย งาน การฝึกอบรม ข้อมูล ย้อนกลับ การบรรจุ การวางแผน	ทุกแบบ	ตามลำดับชั้น และความ เกี่ยวข้องที่อยู่ ในระดับสูง	การประเมิน โดยตรง ข้อมูล ย้อนกลับ การบริหาร กระบวนการ ประเมิน



ผู้ประเมินที่เป็นไปได้

ผู้ประเมิน	มุมมอง	จำนวนข้อมูล	จุดประสงค์ที่ ตอบสนอง	การออกแบบ ภายใน องค์การ	แบบการ บริหาร	วิธีการ มีส่วนร่วม
ผู้บังคับบัญชา ที่อยู่เหนือขึ้นไป	ระหว่าง หน่วยงาน การ เปรียบเทียบ	จำกัด	การวางแผน กระบวนการ อุทธรณ์ การบรรจุ การให้ ความเห็น การอธิบาย งาน	ตามหน้าที่	ตามลำดับชั้น และความ เกี่ยวข้องที่อยู่ ในระดับสูง	การวางแผน กระบวนการ อุทธรณ์ ร้องทุกข์ การตรวจการ ประเมินโดย ผู้อื่น

ผู้ประเมินที่เป็นไปได้

ผู้ประเมิน	มุมมอง	จำนวนข้อมูล	จุดประสงค์ที่ตอบสนอง	การออกแบบภายในองค์การ	แบบการบริหาร	วิธีการมีส่วนร่วม
การประเมินตนเอง	ทักษะและความสามารถ ความพยายาม พฤติกรรม การเปรียบเทียบ	มากที่สุดเดียว	ข้อมูลย้อนกลับ (การพัฒนาการบริหารตนเอง) ความเกี่ยวข้อง การวางแผน ความก้าวหน้าในงานอาชีพ (การบรรจุ การฝึกอบรม) การอธิบายงาน	ทุกแบบ	ความเกี่ยวข้องที่อยู่ในระดับสูง และตามลำดับชั้น	สิ่งนำเข้าที่ส่งไปให้ผู้อื่น การใช้สลับกับการประเมินอื่นๆ



ผู้ประเมินที่เป็นไปได้

ผู้ประเมิน	มุมมอง	จำนวนข้อมูล	จุดประสงค์ที่ตอบสนอง	การออกแบบภายในองค์การ	แบบการบริหาร	วิธีการมีส่วนร่วม
เพื่อนร่วมงาน	การเปรียบเทียบเน้นที่ความสัมพันธ์การติดต่อสื่อสาร	ปานกลางจนถึงมาก	การให้รางวัล การอธิบายงาน การบรรจุ การแก้ปัญหา ข้อมูลย้อนกลับ	ทีมงานและการทำงานตามโครงการ	ความเกี่ยวข้องที่อยู่ในระดับสูง	การถกเถียงในทีมงาน สิ่งนำเข้าที่เป็นทางการที่ส่งไปให้ผู้อื่น



ผู้ประเมินที่เป็นไปได้

ผู้ประเมิน	มุมมอง	จำนวนข้อมูล	จุดประสงค์ที่ตอบสนอง	การออกแบบภายในองค์การ	แบบการบริหาร	วิธีการมีส่วนร่วม
ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	ความเป็นผู้นำ การเผยแพร่ข้อมูล บทบาทการบังคับบัญชา อื่นๆ	ปานกลางจนถึงมาก	การพัฒนาข้อมูล ย้อนกลับ การวางแผน การฝึกอบรม การบรรจุ การแก้ปัญหา	ทุกแบบ	ความเกี่ยวข้องที่อยู่ในระดับสูง	การแก้ปัญหาข้อมูล ย้อนกลับ สิ่งนำเข้าที่เป็น ทางการที่ ส่งไปให้ผู้อื่น



การสร้างและการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรม

1. ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ
2. ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล
3. ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์





สาระสำคัญของความยุติธรรมสามประเภท

ประเภทความยุติธรรม	ความหมาย	ตัวอย่างปัจจัยกำหนดการรับรู้ความยุติธรรม
ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ	ความเหมาะสมของกระบวนการประเมิน	*โอกาสในการแสดงความคิดเห็น *ความคงเส้นคงวาในการประเมิน *ความเกี่ยวข้องกับงานและปราศจากอคติ
ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล	การติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเหมาะสม	*ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ *การสื่อสารและการแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็วและละเอียด
ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์	ความเหมาะสมของการตัดสินและผลลัพธ์ที่ตามมา	*ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน





แนวทางการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ มีความยุติธรรม



1. การรับรู้ความยุติธรรมในการพัฒนาระบบ

1.1 การรวบรวมความคิดเห็นของพนักงาน โดยใช้การสำรวจหรือสัมภาษณ์

1.2 การประกันว่าพนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อมีการรวบรวมความคิดเห็นและแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาระบบการประเมิน

1.3 การประกันว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานและระบบที่พัฒนาขึ้นมา มีความเกี่ยวข้องกับงาน

1.4 การให้คำอธิบายอย่างชัดเจนว่า เพราะเหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบใหม่



แนวทางการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ มีความยุติธรรม (ต่อ)



2. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล
 - 2.1 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
 - 2.2 ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินพนักงาน
 - 2.3 ลดอคติของผู้บังคับบัญชาในการประเมิน
 - 2.4 ผู้ประเมินต้องมีความคุ้นเคยกับการทำงานของพนักงาน
 - 2.5 การประเมินผลต้องมีความเกี่ยวข้องกับงาน
 - 2.6 สื่อให้ทราบถึงความคาดหวังของพนักงาน
 - 2.7 หลีกเลี่ยงการสร้างความปลอดภัย
 - 2.8 ทำการตัดสินใจเชิงบริหารโดยอาศัยผลการประเมิน





แนวทางการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ มีความยุติธรรม (ต่อ)



3. การรับรู้ความยุติธรรมในการแจ้งผล

3.1 จะต้องให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นระหว่างกระบวนการแจ้งความ

3.2 เปิดโอกาสให้พนักงานได้โต้แย้งผลการประเมิน

3.3 การแจ้งผลจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับงานและปราศจากอคติส่วนตัว

3.4 แจ้งผลด้วยความรวดเร็วและทันการณ์

3.5 แจ้งผลด้วยท่าทีที่ช่วยให้เกียรติ

3.6 หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดการประหลาดใจ

ระหว่างการแจ้งผล





วิธีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. วิธีวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach)
2. วิธีวัดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach)
3. วิธีวัดผลสำรวจของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)



วิธียึดคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นหลัก

1. วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน
2. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ
3. วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล
4. วิธีแบ่งชั้น
5. วิธีการประเมินตามค่าคะแนน





วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Ratings Scales)



ทัศนคติ

0

5

10

15

20

ไม่สนใจงาน มีการ
ร้องทุกข์บ่อย

ทำงานได้ตามแบบ
แก้ไขเปลี่ยนแปลง
ไม่ได้ ขาดความ
ระมัดระวัง

ไม่สนใจงาน ยอมรับ
ความคิดเห็นและ
ปฏิบัติตาม

ขยันขันแข็งและ
ติดตามงานดี รวมทั้ง
ร่วมปฏิบัติงานกับ
คนอื่น ๆ ได้ดี

มีความคิดเห็นดีและ
ร่วมมือแนะนำในการ
ปฏิบัติงานกับคนอื่นดี





วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน

(Graphic Ratings Scales) (ต่อ)

ข้อดี

1. ง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำมาใช้
2. สามารถใช้วัดบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในรูปปริมาณได้
3. สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งและหารือพนักงานผู้รับการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด

1. ไม่สามารถออกแบบประเมินให้เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท
2. มักจะสายเกินไปที่จะนำมาปรับปรุงคุณภาพของงานได้ทัน
3. ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาจุดบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ (Checklists Method)

1. แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted checklists) ตัวอย่างการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก

ชื่อ.....แผนก.....วันที่เข้าทำงาน.....						
ตำแหน่ง.....ฝ่าย.....เงินเดือนปัจจุบัน.....						
ข้อความที่ควรพิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนนที่ได้
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ไม่ค่อยดี		
1. ความรอบรู้ในงาน					3	
2. ความขยันขันแข็งและความเอาใจใส่ในงาน					2	
3. ความคิดริเริ่ม					3	
4. ความรอบคอบ					3	
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง					1	
6. ความสม่ำเสมอในการทำงาน					1	
7. ความเข้มแข็งอดทน					1	
8. ความเคารพเชื่อฟังกฎระเบียบ					3	
9. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย					1	
10. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท					1	
11. สุขภาพ					1	
12. ความประพฤติทั่วไป					2	
	คะแนนเต็ม = 88					
คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ						



วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ (Checklists Method)



ข้อดี

1. ประหยัดเวลาในการประเมิน
2. ครอบคลุมลักษณะงานเดียวกัน
3. ใช้ได้นานไม่ต้องเปลี่ยนแปลงบ่อย

ข้อจำกัด

1. เสียเวลามากในการจัดทำแบบประเมิน





2. แบบบังคับให้เลือก

(Forced Choices)

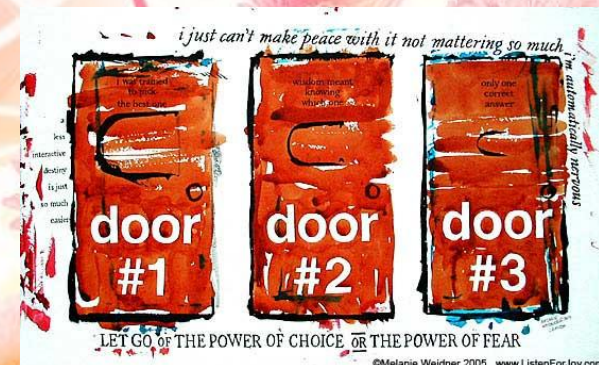
ตัวอย่างข้อความแบบบังคับให้เลือก

มาก	น้อย	ข้อความ
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดปกติ
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพเชื่อถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ข้อดี ช่วยลดอคติของผู้ประเมินได้ดี เพราะผู้ประเมินไม่มีทางที่จะเลือก
ทางที่ดีอย่างเดียว

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดทำ
2. การประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ





วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

(Employee Comparison System)

1. การจัดลำดับที่ (Ranking)

จัดลำดับผลงานที่ดีที่สุดไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด

ข้อดี

1. ง่ายต่อการทำความเข้าใจ
2. เหมาะกับการประเมินผลกับคนกลุ่มเล็กๆ

ข้อจำกัด

1. ขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน
2. ไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินผลกับกลุ่มที่มากกว่า 20 คนขึ้นไป



วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

(Employee Comparison System)(ต่อ)

2. การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) เปรียบเทียบคนแต่ละคนกับคนอื่น ๆ แล้วเรียงลำดับจนครบทุกคน

ข้อดี

1. ใช้ได้ผลดีกับคนกลุ่มเล็ก

ข้อจำกัด

1. การเปรียบเทียบจะกระจายมากในคนกลุ่มใหญ่





วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

(Employee Comparison System) (ต่อ)

3. การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

เปรียบเทียบเป็นคู่ๆ แล้วจึงจัดลำดับ

ข้อดี

1. สะดวก ค่อนข้างง่าย สามารถเปรียบเทียบผลงานแต่ละคนได้ดี

ข้อจำกัด

1. เสียเวลา ยุ่งยาก ในกรณีคนกลุ่มใหญ่



วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

(Employee Comparison System)(ต่อ)

4. แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or grading on the curve)

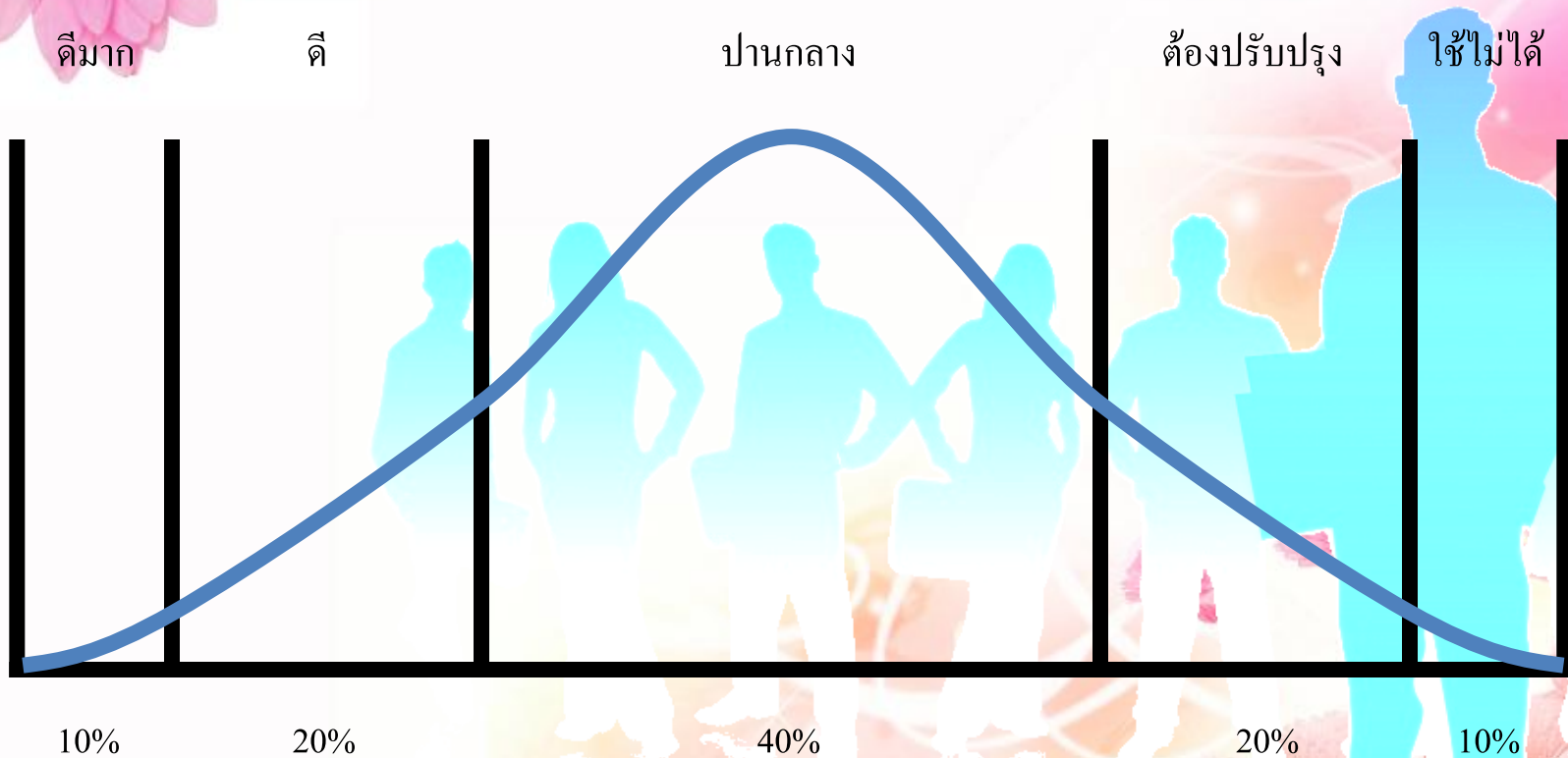
ข้อดี

1. ประหยัดเวลาในกรณีที่มิผู้รับการประเมินเป็นจำนวนมาก

ข้อจำกัด

1. ไม่เหมาะกับพนักงานจำนวนน้อย
2. ไม่เหมาะกับพนักงานที่มีการศึกษาดี มีความสามารถดีเด่น เพราะต้องแบ่งเป็นกลุ่มๆ เรียงลำดับจะไม่มีคามยุติธรรม

การกระจายตามลักษณะการแจกแจงปกติของคะแนน





วิธีแบ่งชั้น (Grading)

กำหนดคุณลักษณะที่จะประเมิน เช่น ความอดสาหะพากเพียร การ
ตัดสินใจ การปรับตัว ฯลฯ

ข้อดี

1. ให้คะแนนง่าย ครอบคลุม
ลักษณะหลายประการ



ข้อจำกัด

1. ผู้ประเมินให้คะแนนแตกต่างกันไป
หากผู้ประเมินเข้าใจความหมายของคำอธิบายต่างกัน





วิธีการประเมินค่าตามคะแนนคะแนน (Point Rating)



ผู้ประเมินพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน จากคะแนนเต็ม 100

ข้อดี

1. สามารถใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนฝึกอบรม

ข้อจำกัด

1. เกิดความยุ่งยากต่อผู้ประเมิน เพราะการได้ข้อมูลการทำงานของพนักงานนั้นได้ยาก



วิธียึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก

1. วิธีการแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

- จัดบันทึกผลงานทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

ข้อดี

1. มีหลักฐานที่เป็นจริง ไม่ใช่ใช้วิจารณ์จากบุคลิกภาพส่วนตัวของพนักงาน

ข้อจำกัด

1. เป็นภาระที่ต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมพนักงานอยู่ตลอดเวลา
2. ผู้บังคับบัญชาจะบันทึกเหตุการณ์ในทางลบมากกว่าทางบวก





วิธียึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (ต่อ)

2. วิธีการบรรยายความ (Essay Approach)

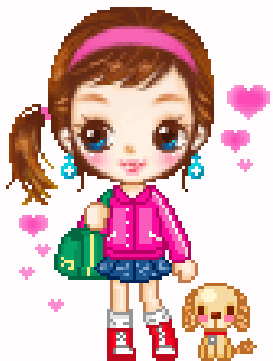
- ผู้ประเมินเขียนบรรยายลักษณะการทำงาน จุดเด่น จุดด้อยของพนักงาน

ข้อดี

1. สามารถใช้ร่วมกับวิธีการประเมินแบบอื่นๆ

ข้อจำกัด

1. ไม่สามารถลดข้อบกพร่องและความลำเอียง
ต่างๆ ได้





วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (ต่อ)

3. วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

- J.B.Probst จัดทำขึ้นโดยจัดลำดับความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะ

ข้อดี

1. ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและ
บุคลิกลักษณะค่อนข้างละเอียด

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำ
แบบประเมิน





วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (ต่อ)

4. วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Group Rating)

- ใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน

ข้อดี

1. สร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

ข้อจำกัด

1. ใช้กับพนักงานที่มีจำนวนน้อย
2. ค่อนข้างยุ่งยาก สิ้นเปลืองเวลา





วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (ต่อ)

5. วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

- ประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน

ข้อดี

1. ได้ทราบพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชา
มองไม่เห็น

ข้อจำกัด

1. มีความอคติ ลำเอียง เกิดความ
ผิดพลาด



วิธียึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (ต่อ)

6. วิธีการประเมินด้วยตัวเอง (Self Rating)

- วิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาและเขียนสรุปแล้วอภิปรายกับหัวหน้างาน

ข้อดี

1. พนักงานสามารถปรับปรุงพัฒนาตนเองได้
2. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

ข้อจำกัด

1. คนที่ทำงานดีจะประพฤติดนต่ำกว่าความจริง ในขณะที่ทำงานไม่ดีจะประเมินสูงกว่าความเป็นจริง



วิธียึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (ต่อ)

7. วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interviews)

- ใช้วิธีสัมภาษณ์ กำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับพนักงานแต่ละคน

ข้อดี

1. ได้ทราบถึงข้อบกพร่อง

และแก้ไขปรับปรุงการทำงาน
ของพนักงาน

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองเวลาและต้องใช้
ความจริงใจของทั้ง 2 ฝ่าย





วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (ต่อ)

8. วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางประเมิน (Assessment Center)

- ให้อำเภอผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งประเมินพนักงานแต่ละคนร่วมกัน

ข้อดี

1. สามารถคัดเลือกบุคคลได้เหมาะสมกับงาน

ข้อจำกัด

1. เสียเวลา ค่าใช้จ่ายสูงมาก



วิธีวัดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (ต่อ)

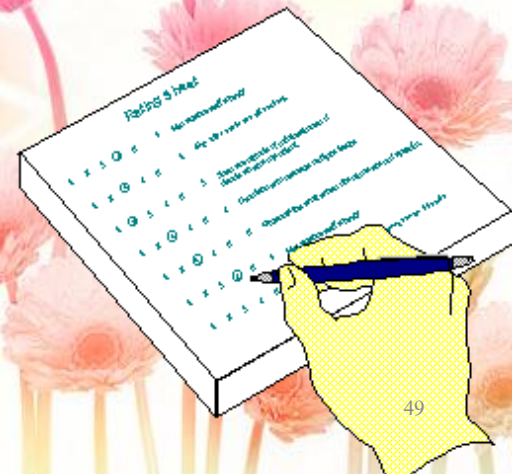
9. วิธีประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scales - BARS) - ประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตได้

ข้อดี

1. ช่วยลดความผิดพลาดในการประเมิน ซึ่งเกิดจากอุปทานหรือลักษณะเด่นของผู้ถูกประเมิน

ข้อจำกัด

1. ต้องใช้เวลาในการพิจารณาแบบประเมินหลายแบบ



วิธีวัดความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

1. วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ข้อดี

1. มีมาตรฐานชัดเจน พนักงานรู้เป้าหมายที่กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชา
2. เปลี่ยนบทบาทจากผู้วิจารณ์มาเป็นผู้ให้คำชี้แนะแก่พนักงาน

ข้อจำกัด

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง





วิธีวัดความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (ต่อ)

2. วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้ตรง (Direct Index)

- กำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ

ข้อดี

1. ช่วยลดความผิดพลาด และอคติของผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี

ข้อจำกัด

1. พนักงานไม่ทราบข้อบกพร่องของตนเอง





วิธีวัดความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (ต่อ)

3. วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)

- การเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อดี

1. ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพราะยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ใช่วัดตามความพึงพอใจของผู้ประเมินอย่างเดียว



ข้อจำกัด

1. ต้องเสียเวลาในการกำหนดเป้าหมายและผลงานของแต่ละงานมาก



วิธียืดความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (ต่อ)

4. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (Production Records)

- ใช้กับงานประจำ (Routine) ทำซ้ำๆ เหมือนเดิม

ข้อดี

1. ไม่ยุ่งยาก ไม่มีโอกาสลำเอียง

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองเวลาและไม่สามารถ
ประเมินรายละเอียดอื่นๆ ของ
พนักงานได้เลย





วิธีวัดความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (ต่อ)

5. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

- ออกแบบวิธีทดสอบเพื่อประเมินผลพนักงาน

ข้อดี

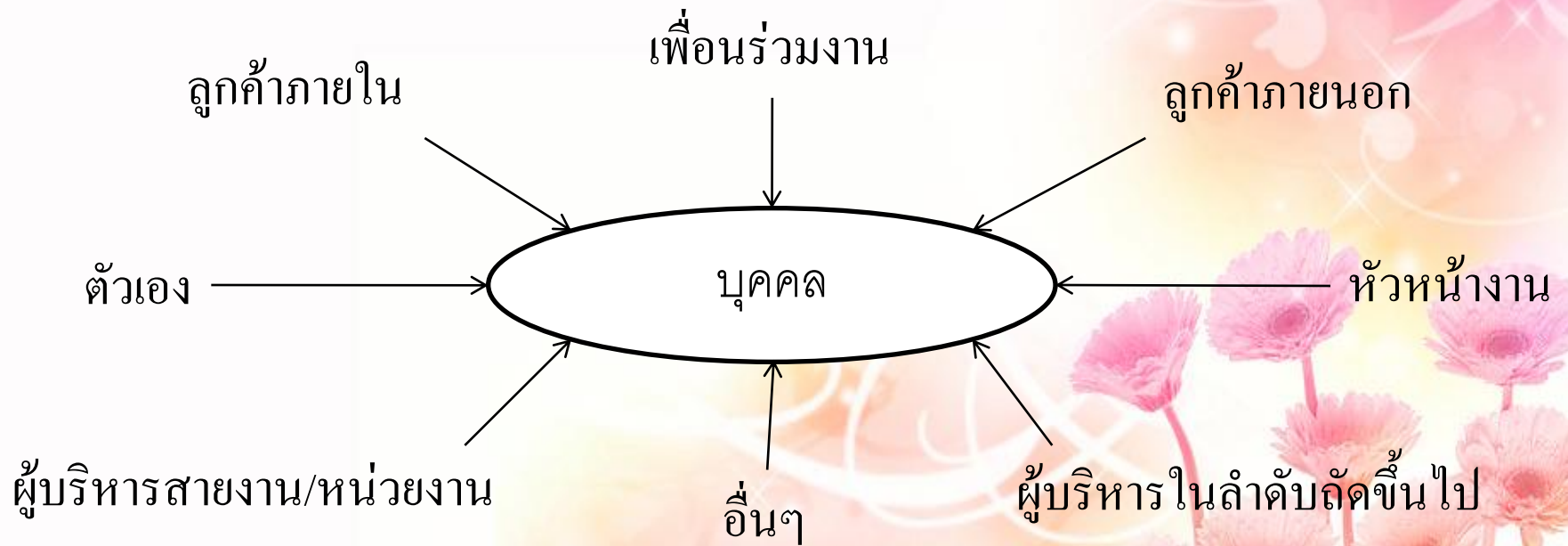
1. สังเกตผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติจริงๆ

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทดสอบสูง



การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback)



การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard

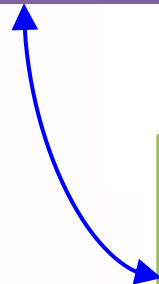
Financial Perspective	Objective	measures	Target	Initiative



Customer Perspective	Objective	measures	Target	Initiative



Internal Process Perspective	Objective	measures	Target	Initiative

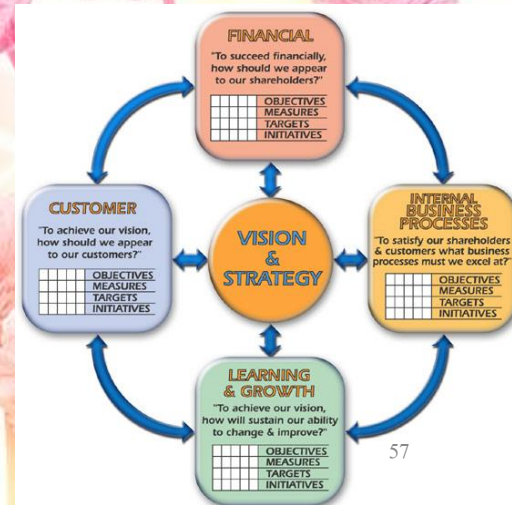


Learning and Growth Perspective	Objective	measures	Target	Initiative

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ **Balance Scorecard**

จากภาพดังกล่าวจะประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspectives)
2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspectives)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives)



ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน เป้าหมายและ **Initiatives**

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (measures or KPI)	ข้อมูลฐาน (baseline data)	เป้าหมาย (target)	สิ่งที่จะทำ (initiatives)
มุมมองด้านการเงิน	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาด ต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้า เก่า (customer retention)	จำนวนลูกค้าที่หายไป (defect rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิก ลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (quality production process)	อัตราของเสียจากการผลิต (waste rate)	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน (increase employee skills)	จำนวนวันในการอบรม ต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรม พนักงานอย่างต่อเนื่อง



เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ใบบำหนดหน้าที่งาน (Job Description)
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)
4. ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)



ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

- เป็นเครื่องมือที่สำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะนำไปสู่การประเมินกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะการประสานงานใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร





ความสำคัญและประโยชน์ของใบกำหนดหน้าทำงาน

1. ความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 การวางแผนอัตรากำลัง

1.2 การประเมินค่างานและการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

1.4 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

1.5 การสำรวจค่าตอบแทน

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.7 การปรับปรุงระบบงาน



ความสำคัญและประโยชน์ของใบกำหนดหน้าที่งาน (ต่อ)

2. ความสำคัญและประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

2.1 ทราบลักษณะและขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานมากกว่า

ความรู้สึก

2.4 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง, การ โยกย้าย

พนักงานได้อย่างเหมาะสม

2.5 ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน

2.6 การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา





ความสำคัญและประโยชน์ของใบกำหนดหน้าทำงาน (ต่อ)

3. ความสำคัญและประโยชน์ต่อ พนักงาน

3.1 เข้าใจและทราบลักษณะและ
ขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ

3.2 ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน
ให้เป็นไปตามใบกำหนด
หน้าทำงาน



องค์ประกอบของการเขียนใบกำหนดหน้าที่งาน

1. การระบุคุณลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับงาน (Job Identification)
 - ชื่อตำแหน่งงาน, รหัสงาน, วันเดือนปี, ชื่อผู้เขียน, หน่วยงานสังกัด, ชื่อผู้รับรอง, ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและช่วงอัตราเงินเดือน
2. ลักษณะงานโดยย่อ (Job Summary)
3. ความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ความรับผิดชอบและหน้าที่ (Relationships Responsibilities and duties)
4. อำนาจหน้าที่ (Authority)
5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)
6. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition)



ใบกำหนดหน้าที่งาน

ชื่อตำแหน่งงาน.....สถานภาพ.....

รหัสงาน.....วันที่.....

ชื่อหน่วยงาน.....ตำแหน่งหัวหน้างาน.....

ผู้เขียน.....ผู้รับรอง.....

1. ลักษณะงาน โดยย่อ.....

2. ความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ความรับผิดชอบและหน้าที่.....

3. อำนาจหน้าที่.....

4. มาตรฐานการปฏิบัติงาน.....

5. สภาพการปฏิบัติงาน.....

6. เครื่องมืออุปกรณ์ (ถ้ามี).....

ขอรับรองว่าทุกอย่างถูกต้อง

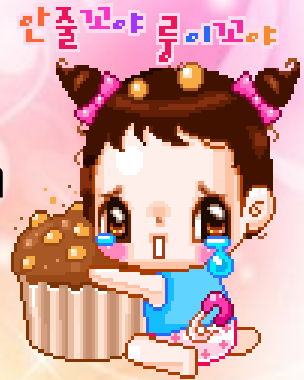
ผู้เขียน

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



มาตรฐานการปฏิบัติงาน

- คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของ มาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิง คุณภาพ ปริมาณ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรม





ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. ด้านประสิทธิภาพ
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ
3. ด้านการปรับปรุงงาน
4. ด้านการควบคุมงาน
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน



มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถ ประจำตำแหน่ง

งาน	มาตรฐาน
1. การตรวจสอบสภาพภายนอก	1.1 ทุกตอนเช้าก่อนนำรถออกใช้ต้องเดินตรวจสอบสภาพภายนอกว่ามีอะไรผิดปกติหรือไม่ อย่างน้อย 1 รอบ 1.2 ล้าง อัดฉีด สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 1.3 ใช้ยาขัดสีรถ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 1.4 ตรวจสอบแรงดันลมในล้อยาง สัปดาห์ละ 1 ครั้ง
2. การตรวจสอบสภาพภายใน	2.1 ตรวจสอบเช็คระบบไฟที่หน้าปัดทุกเช้าว่ามีอะไรผิดปกติหรือไม่ 2.2 ใช้น้ำยาขัดเบาะหนัง สัปดาห์ละ 2 ครั้ง 2.3 ต้องไม่มีสิ่งของตั้งวางบนบริเวณแท่งวางของด้านหน้า 2.4 ตรวจสอบดูสภาพเข็มขัดนิรภัยทุกเช้าก่อนนำรถไปใช้ 2.5 ตรวจสอบความสะอาดของพื้นรถยนต์ไม่ให้มีขยะทุกวัน



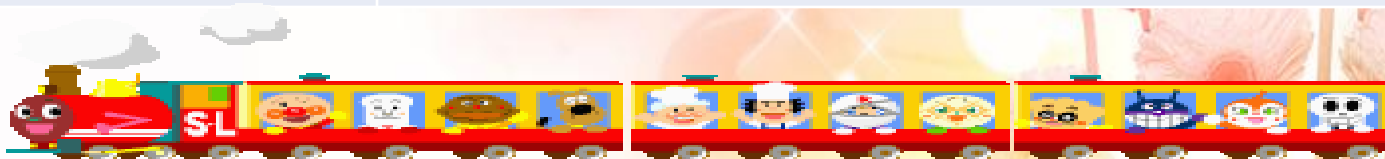
มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถประจำ ตำแหน่ง (ต่อ)

งาน	มาตรฐาน
3. การตรวจสอบระบบ น้ำมัน น้ำกลั่น และ แบตเตอรี่	3.1 มีบันทึกการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เกียร์ เฟืองท้าย 3.2 น้ำมันเครื่องต้องเปลี่ยนถ่ายทุก 5,000 กม. 3.3 น้ำมันเกียร์ เฟืองท้าย เปลี่ยนถ่ายทุก 15,000 กม. 3.4 น้ำมันเครื่องควรมีการตรวจสอบทุกเช้าให้มีอยู่ระดับที่พอดี 3.5 น้ำในหม้อน้ำต้องมีการตรวจสอบทุกเช้าก่อนนำรถออกใช้ว่า แห้งหรือเป็นสนิมหรือไม่ 3.6 บริเวณห้องเครื่องควรมีการทำความสะอาดสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3.7 น้ำกลั่นแบตเตอรี่ มีการตรวจสอบอยู่ในระดับที่พอดีทุกเช้า 3.8 หม้อแบตเตอรี่ถ้าพบมีขี้เกลือจับ ต้องรีบชำระล้างทันที



มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถ ประจำตำแหน่ง (ต่อ)

งาน	มาตรฐาน
4. การขับรถยนต์ออกครั้งแรก	4.1 ต้องคาดเข็มขัดนิรภัยก่อนสตาร์ททุกครั้ง 4.2 ต้องปลดเบรกมือก่อนออกรถทุกครั้ง 4.3 ต้องตรวจระบบไฟบนหน้าปัดให้มั่นใจในความพร้อมทุกครั้ง 4.4 ต้องสตาร์ทเครื่อง แล้วอุ่นเครื่องไว้ประมาณ 5 นาทีทุกครั้ง 4.5 ต้องปรับกระจกรถยนต์มองข้างและมองหลังให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสายตาคนขับ
5. การใช้ระบบช่วงล่าง	5.1 ต้องตรวจระบบเบรก คลัตช์ เกียร์ ทุกกระยะทาง 10,000 กม. 5.2 ต้องตรวจเปลี่ยนยางนอกรถยนต์ เมื่อใช้ครบ 50,000 กม. ทันที



แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ต้องพิจารณารูปแบบให้เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์
2. สะดวกในการกรอกข้อมูล
3. จัดเรียงหมวดของข้อมูลให้เป็นลำดับขั้นตอน
4. แบบประเมินประเภทเดียวกัน

อาจใช้สีเป็นที่สังเกตหรือมีรหัสกำหนดไว้

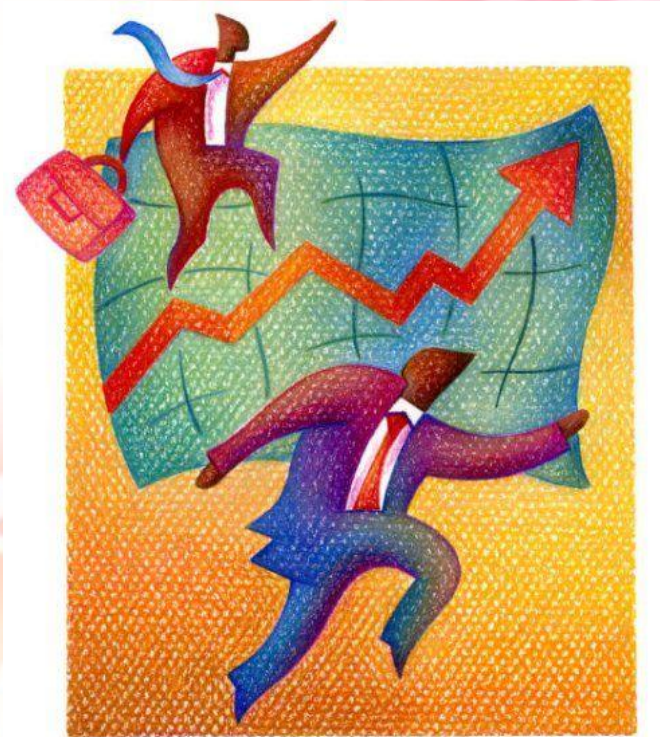
1. ต้องมีรหัสแบบประเมินกำกับไว้
2. ขนาดแบบประเมินต้องมีขนาดมาตรฐาน
3. ควรมีการทดสอบแบบประเมินก่อนใช้จริง



The image shows a sample 'Employee Appraisal' form. It includes sections for 'Performance Appraisal Range' with criteria like Quality of Work, Working Knowledge, Adherence to Company Policies, and Initiative. Each criterion has a rating scale from 'Satisfactory' to 'Excellent'. There is also a 'Overall Performance Rating' section with a scale from 'Unsatisfactory' to 'Excellent'. The form concludes with a section for 'Comments' and a 'Signature' line for the appraiser and the employee.

ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. นโยบาย
4. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ
5. ลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ป้ายและการถ่วงน้ำหนัก
7. คำจำกัดความ
8. แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง
9. กำหนดวันและเวลาในการประเมิน
10. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน



การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

1. มีความชัดเจนไม่กำกวม
 2. ระบุผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน
 3. กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
 4. ตั้งเป้าหมายด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานแก่พนักงานที่ได้รับการประเมิน
 5. ใช้วิธีการแก้ปัญหาในการกำหนดแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรม
การปฏิบัติงานของพนักงาน
- 

การฝึกอบรมและการพัฒนา

1. การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดลำดับความเร่งด่วนของความต้องการฝึกอบรม
3. แผนการฝึกอบรม
 - 3.1 บทนำ
 - 3.2 สรุปผลสำเร็จของแผนประจำปีที่ผ่านมา
 - 3.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 3.4 ความต้องการฝึกอบรมที่ได้ระบุไว้
 - 3.5 สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ได้
 - 3.6 งบประมาณ
 - 3.7 แผนการประเมินค่าผลการฝึกอบรม
 - 3.8 ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา
 - 3.9 ความต้องการในระยะยาว
 - 3.10 การตรวจพิจารณาแผนการฝึกอบรม

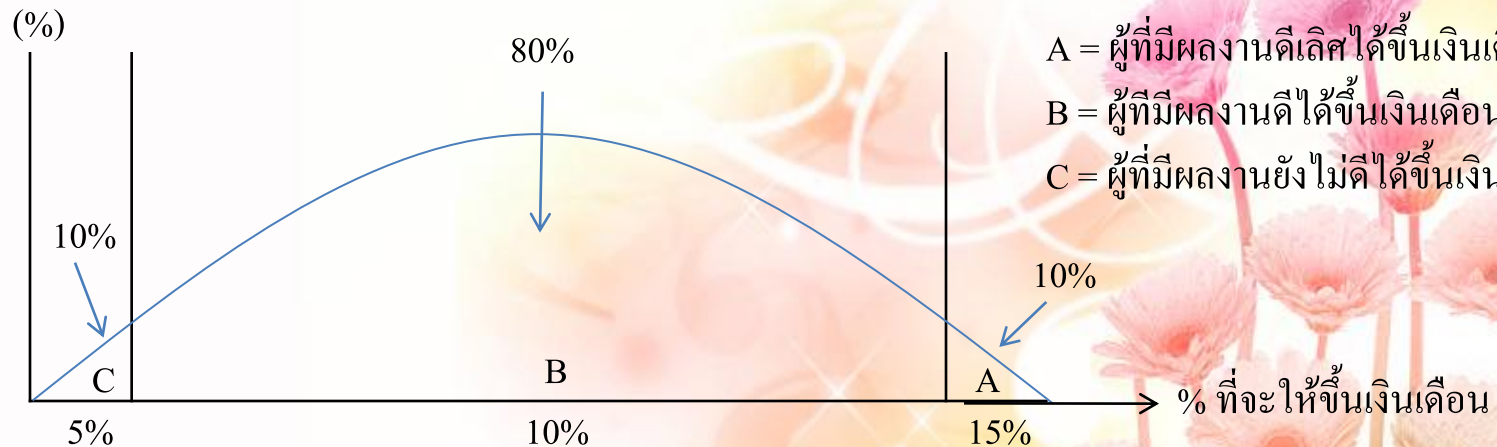




การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี

1. กำหนดช่วงระยะเวลาในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน ส่วนใหญ่มักกำหนดไว้เป็นเวลา 1 ปี
2. กำหนดปัจจัยองค์ประกอบในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน เช่น ดัชนีค่าครองชีพ ราคาตลาด และวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้

จำนวนคน



A = ผู้ที่มีผลงานดีเลิศได้ขึ้นเงินเดือน 15%

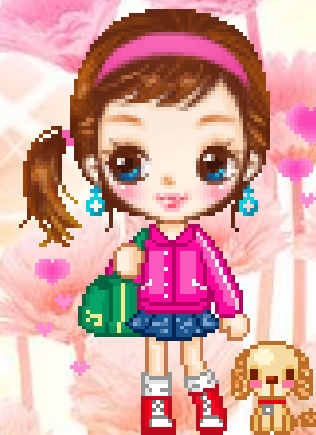
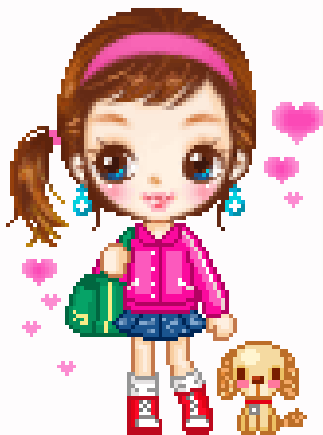
B = ผู้ที่มีผลงานดีได้ขึ้นเงินเดือน 10%

C = ผู้ที่มีผลงานยังไม่ดีได้ขึ้นเงินเดือน 5%



การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

1. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม
2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ
3. การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา





การโยกย้าย

1. เมื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้ผลตามที่ต้องการ
2. เมื่อพนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม
3. เมื่อต้องการหมุนเวียนงาน
4. เมื่อตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งสูงสุดของแนวอาชีพนั้น





วัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบผลการปฏิบัติงานว่าตรงตามมาตรฐานของงานหรือไม่
2. เพื่อทำความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
3. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข
4. เพื่อตกลงกันในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินครั้งต่อไป
5. เพื่อตั้งจุดมุ่งหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
6. เพื่อสำรวจหาที่ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา



ประโยชน์ของการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตน
2. เสริมสร้างการสื่อสารจากบนลงล่างและจากข้างล่างสู่ข้างบน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา
2. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเคารพยำเกรงในตัวผู้บังคับบัญชา
3. ได้ทราบความคิด ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชา

ประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา

1. ได้รับความต้องการและความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา
2. ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามนโยบายขององค์กร



การเลือกรูปแบบของวิธีการแจ้งและอภิปราย ผลการปฏิบัติงาน



1. แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell)
2. แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen)
3. แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)





ข้อควรคำนึงในการแจ้งและอภิปรายผลการปฏิบัติงาน

1. ก่อนแจ้งผลควรดูบรรยากาศก่อน
2. สื่อสารอย่างระมัดระวัง
3. อ้างอิงหลักฐานอย่างชัดเจน
4. บอกเล่าทั้งข้อดีและข้อเสีย
5. อย่าขอให้ผู้รับการประเมินเปลี่ยนตัวเอง
6. อย่าให้ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการประเมินมาจากความรู้สึกส่วนตัว
7. เตรียมพร้อมที่จะใช้มาตรการเด็ดขาด
8. ผู้ประเมินต้องรักษาสภาพของตนไว้
9. ผู้ประเมินต้องแจ้งผลด้วยตนเอง





การดำเนินการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

1. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกผ่อนคลายไม่อึดอัด
2. ควรพูดเรื่องต่างๆ ไปเกี่ยวกับหน้าที่การงานของผู้ได้บังคับบัญชาก่อน
3. กล่าวถึงความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาก่อน
4. ให้ความสนใจต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ
5. ทบทวนถึงความผิดพลาดและแนะแนวทางแก้ไขเพื่อมิให้ผิดซ้ำ
6. ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น
7. ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเท็จจริงของผู้ได้บังคับบัญชา
8. หลีกเลี่ยงการโต้เถียง เคารพในความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา





ข้อควรระวังในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

1. เกี่ยวกับวิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการแจ้งผลไม่ชัดเจน
 - 1.2 ใช้วิธีแจ้งผลที่ไม่เป็นที่ยอมรับ เช่น แจ้งผลเป็นกลุ่ม
2. เกี่ยวกับตัวผู้รับการแจ้งผล
 - 2.1 ไม่ศรัทธาเลื่อมใสในตัวผู้แจ้ง
 - 2.2 เกรงว่าต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ทำงานที่หนักขึ้น





ข้อควรระวังในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

3. เกี่ยวกับตัวผู้แจ้งผล

- 3.1 ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการแจ้งผล
- 3.2 ไม่ศึกษาลักษณะงานของผู้รับการแจ้งผล
- 3.3 ไม่สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน
- 3.4 พูดมากกว่าฟัง จึงไม่รู้ความในใจของผู้รับแจ้ง
- 3.5 พูดพาดพิงผู้ใต้บังคับบัญชาผู้อื่น
- 3.6 รีบพูดสรุปผลเร็วเกินไป
- 3.7 มุ่งแจ้งเรื่องการขึ้นเงินเดือนมากกว่าการแจ้งผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 พูดแต่เรื่องจุดบกพร่อง ไม่พูดถึงจุดเด่น
- 3.9 อย่าวิจารณ์ตัวผู้รับการแจ้งผล ควรวิจารณ์แต่ผลงาน
- 3.10 อย่าให้คำมั่นสัญญาที่ไม่อาจจัดการให้ได้



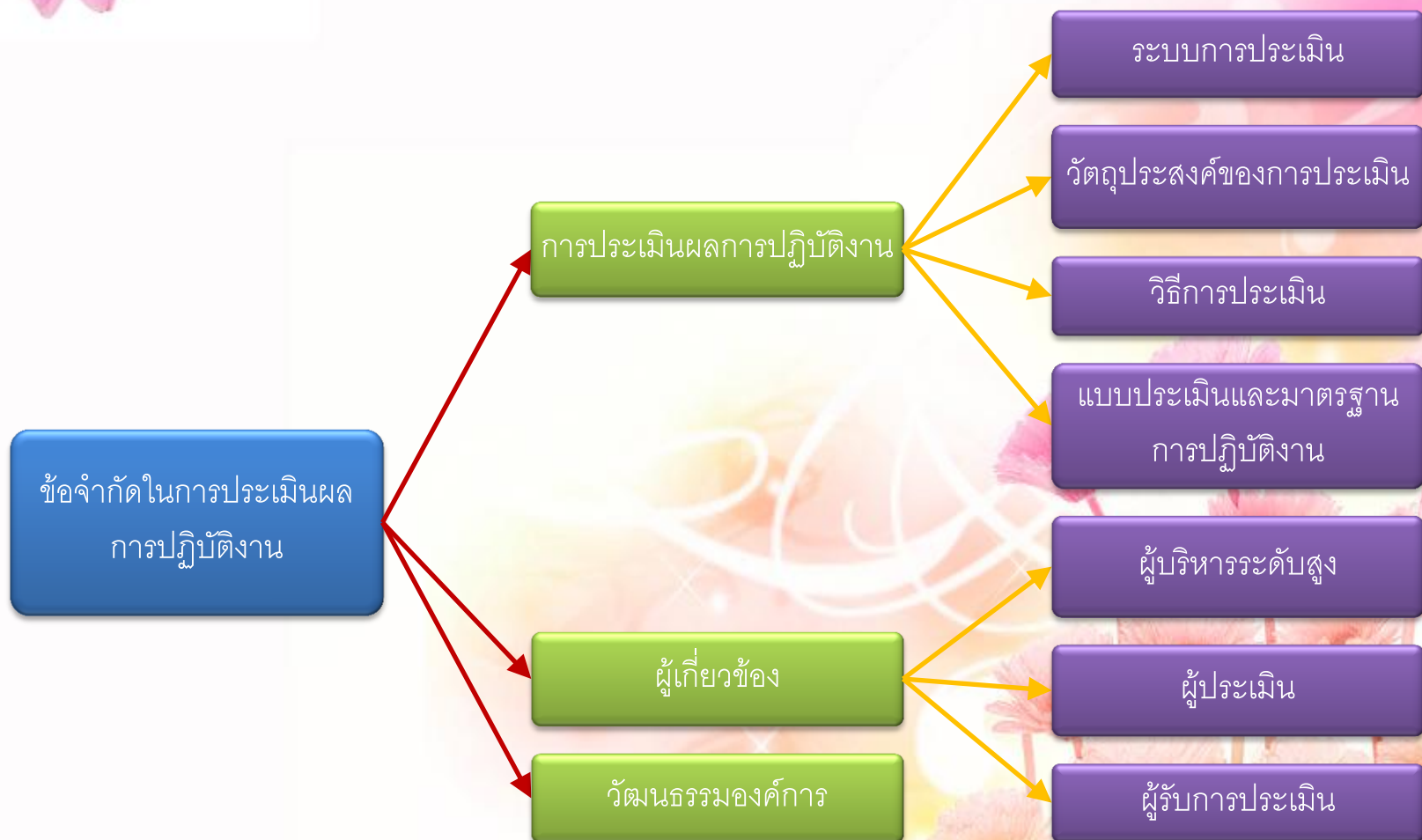


ข้อควรปฏิบัติในการเผชิญปฏิกิริยาของผู้รับแจ้ง

1. พนักงานประเภทหัวดี
2. พนักงานประเภทยอมง่าย
3. พนักงานประเภทต้องการเลื่อนตำแหน่งเร็ว
4. พนักงานประเภทจะลาออกทำเดี่ยว
5. พนักงานประเภทจี้โมโห
6. พนักงานประเภทเฉยๆ
7. พนักงานประเภทตื่นตัว



ข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน





ระบบการประเมิน

1. ผู้บริหารรีบร้อนในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การนำระบบการประเมินที่จัดทำไว้สำเร็จรูปมาใช้อย่างไม่เหมาะสม
3. ไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง
4. มีการแทรกแซงทางอ้อมโดยพนักงาน เช่น สหภาพแรงงาน

แนวทางแก้ไข

1. เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันวางระบบการประเมิน
2. สรรเสริญและให้รางวัลแก่ผู้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง





วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. การบริหารค่าตอบแทน
2. การแต่งตั้ง โอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงาน
3. การฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน

แนวทางการป้องกันและแก้ไข

1. ต้องมีระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินให้ชัดเจน





วิธีการประเมิน

1. วิธีการประเมินมีหลายรูปแบบ

1.1 วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก

1.2 วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

1.3 วิธียึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก

2. วิธีการประเมินอาจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3. วิธีการประเมินบางวิธีมีข้อจำกัดเกี่ยวกับขนาดกลุ่มคน

แนวทางแก้ไข

1. ควรนำวิธีการประเมินแบบง่ายๆ มาใช้ก่อน

2. ควรเลือกวิธีการที่มีความผิดพลาดน้อย





แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. แบบประเมินมีความยืดหยุ่นน้อย มีข้อจำกัดในการปรับใช้
2. ภาษาที่ใช้มีลักษณะกำกวมคลุมเครือ
3. มาตรฐานงานที่กำหนดไม่เหมาะสม อาจจะต่ำเกินไป
4. แบบประเมินไม่เปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะงาน

แนวทางแก้ไข

1. แบบประเมินควรชัดเจน เรียบง่าย
2. ควรกำหนดค่านิยามต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจ
3. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม
4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องทันสมัย มีการปรับปรุงเป็นระยะ



ข้อจำกัดด้านผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน

1. ผู้บริหารระดับสูง

1.1 ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็น

ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน

1.2 ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการประเมินอย่างจริงจัง

แนวทางแก้ไข

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการประเมิน

2. อาจใช้บริษัทที่ปรึกษาเข้ามาเสนอแนะ





ข้อจำกัดด้านผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน (ต่อ)

2. ผู้ประเมิน

- 2.1 ผู้บังคับบัญชาขาดความสนใจและความรับผิดชอบในการประเมิน
- 2.2 ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง
- 2.3 ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงเกินไป
- 2.4 ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการขัดแย้งกับผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา
- 2.5 ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มประเมินต่ำกว่าที่ควรจะเป็น
- 2.6 ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยนำตัวเองไปเทียบเคียง
- 2.7 ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับอายุงานเป็นหลัก
- 2.8 มีอคติในเรื่องรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา
- 2.9 ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะติดตามมา
ในภายหลังมากเกินไป
- 2.10 ผู้บังคับบัญชาขาดทักษะในการแจ้งผลการประเมิน



ข้อจำกัดด้านผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน (ต่อ)

แนวทางแก้ไข

1. ชี้แจงให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในการประเมิน
2. ฝึกอบรมให้ผู้ประเมินเข้าใจวิธีการประเมินถูกต้องตรงกัน
3. ควรปลูกฝังทัศนคติในการประเมินในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่มีไว้เพื่อจับผิด





ข้อจำกัดด้านผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน (ต่อ)

ผู้รับการประเมิน

1. ผู้รับการประเมินขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน
2. ผู้รับการประเมินมีความขัดแย้งกับผู้ประเมิน
3. ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับการประเมิน

แนวทางแก้ไข

1. ควรมีการชี้แจงหรือฝึกอบรมให้แก่ผู้รับการประเมิน
2. สื่อสารให้ผู้รับการประเมินมั่นใจ และมีความเชื่อถือในระบบการประเมิน

ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีความขัดแย้งกับ ระบบการประเมิน

ความเป็นจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	ความต้องการของระบบการประเมิน
1. ความแตกต่างในระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับสูงมีน้อย	1. ความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการจัดสรรรางวัลตอบแทนความดีความชอบ
2. เวลามีน้อยและทรัพยากรมีจำกัดในระดับบริหาร	2. ใช้เวลาและทรัพยากรในการดำเนินการ
3. ยึดระบบอาวุโสและให้รางวัลตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กร	3. ให้รางวัลตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน
4. ความสำเร็จและความล้มเหลวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของพนักงานหลายคน	4. การประเมินเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
5. การนิยามความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ยุ้งยากในการกำหนดและมักขัดแย้งกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	5. เน้นความเที่ยงตรงสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน และรูปธรรมที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้
6. ความคาดหวังต่อระดับและลำดับของผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ผันแปรไป	6. ต้องการข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อคงไว้ซึ่งความเชื่อถือได้ในการประเมิน



ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมขององค์การซึ่งมีความขัดแย้งกับ ระบบการประเมิน (ต่อ)

แนวทางแก้ไข

1. ให้ยึดถือระบบการประเมินเป็นหลัก
เสมอ
2. ควรสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้
ประเมิน เพื่อให้การประเมินมีความ
ถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้





ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรง

1.1 ทำให้รู้ผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงความเป็นจริง

1.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น

1.3 ทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

1.4 มีการบริหารค่าตอบแทนอย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นธรรม

1.5 ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น





ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

2. การประเมินที่ไม่น่าเชื่อถือและขาดความเที่ยงตรง

2.1 ขาดความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา

2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีอคติต่อผู้บังคับบัญชา

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ

2.4 ทำให้การพิจารณาความดีความชอบผิดพลาดไปทั้งระบบ



การวางระบบการประเมินผลอย่างถูกต้อง

1. กำหนดหลักเกณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับ ครอบคลุมกับลักษณะงาน
2. ให้ความรู้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องเป็นระบบ
3. สร้างการยอมรับและเห็นความสำคัญในการประเมินให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมิน
5. ผู้ประเมินต้องประเมินที่ผลงาน มิใช่ประเมินตัวบุคคล
6. ผู้ประเมินต้องละเว้นอคติลำเอียงอย่างสิ้นเชิง
7. ต้องประเมินในขณะที่มีอารมณ์เป็นปกติ





การวางระบบการประเมินผลอย่างถูกต้อง (ต่อ)

8. ผู้ประเมินจะต้องไม่กังวลกับความรู้สึกรับการประเมินจนมากเกินไป
9. ผู้ประเมินต้องไม่กำหนดผลการประเมินไว้ล่วงหน้า
10. ผู้ประเมินต้องจัดเวลาในการประเมินให้เพียงพอ
11. ผู้ประเมินต้องไม่นำความสามารถส่วนตัวของผู้รับการประเมินมาปะปนกับผลการปฏิบัติงาน
12. ผู้ประเมินต้องไม่ประเมินสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้รับการประเมิน





My Story Book
dreams come true.. keacor



ปิดคอร์สได้ 😊

