



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



## บทที่ 6

# การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA)

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

: ควบคุมให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร





# การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- ความหมาย
- วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- หลักการและเอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลไปใช้



# การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal)



**การประเมินผลการทำงาน** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด เหมาะสมกับค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

# วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ใช้ประกอบการพิจารณา :

1. ความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร
2. ความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร
3. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบุคลากร
4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
5. การบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร
6. การบริหารงานด้านต่าง ๆ

# ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



- สร้าง**ความยุติธรรม**ในการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงาน → วัตถุประสงค์
- เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและการพัฒนา
- ทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
- จูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

# ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



มีความสำคัญต่อ :

## 1.บุคลากร

: แก้ไขข้อบกพร่อง เพิ่มขีดความสามารถ

: ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน – ตัดสินใจ  
เปลี่ยนงาน





# ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



มีความสำคัญต่อ :

## 2. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

: ความถนัด ความเหมาะสม

## 3. องค์กร

: ผลลัพธ์ที่เป็นยุทธธรรม สร้างขวัญและกำลังใจ

: เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



# ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน
2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล



# หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ผู้ทำการประเมินผลต้องมีความเข้าใจในหลักการดังนี้ :

1. มีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล
2. เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม
3. การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน
4. เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน
5. ต้องมีความเที่ยงตรง(Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability)
6. ต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน(Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

# เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ประกอบด้วยเอกสารดังนี้ :

- 1.แผนภูมิองค์กร
- 2.เอกสารพรรณนางาน
- 3.บันทึกการปฏิบัติงาน
- 4.ทะเบียนประวัติพนักงาน
- 5.แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน



# วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน





แบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังนี้ :

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
2. การจัดลำดับ (Ranking Plans)
3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)
4. การตรวจสอบรายการ (Check List)
5. บันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents)

# วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)



a. High Quality  Low Quality

b. High Quality  Low Quality

c. Satisfaction

Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dis-satisfied	Very Dis-satisfied



# วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน (Field review)
7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report)
8. การประเมินผล โดยกลุ่ม (Group Appraisal)
9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results)

# ข้อผิดพลาดที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. การประเมิน โดยมีผลกลาง ๆ (Central Tendency)
2. การประเมิน โดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recently Error)
3. กำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater)
4. การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect)
5. การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling-Based Bias)



# ข้อผิดพลาดที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



6. การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (Comparative Rater)
7. การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน  
(Length of Service)
8. มือกติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype)



# การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลไปใช้

## 1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ **4 รูปแบบ** ดังนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงาน



## 2. การแจ้งผลการประเมิน : **Feedback** เพื่อให้รับทราบ

ควรมีการพัฒนาและปรับปรุง





มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

# แบบฝึกหัด



1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคคลกลุ่มใดบ้าง จงอธิบาย
3. ข้อผิดพลาดที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง
4. เหตุใดต้องมีการแจ้งผลลัพธ์จากการประเมินกลับคืน (Feedback) ให้บุคลากรแต่ละคน
5. การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์ใดบ้าง

# เอกสารอ้างอิง



ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์และสุวรรธนา เทพจิต. (2550).

การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอิน โด โชน่า.

เพชร สันศักดิ์. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมคุณธรรม.