



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



# การประเมินผลการทำงาน (performance appraisal)



รหัสวิชา 3653406

รายวิชา การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(performance appraisal)

หน่วยกิต 3(3-0-6)

หลักสูตร บริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขาวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ

ชื่ออาจารย์ผู้สอน อาจารย์ ดร.จันจิราภรณ์ ปานยินดี



# คำอธิบายรายวิชา

แนวคิด หลักการการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนด  
มาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
รูปแบบและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผล  
การประเมินไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์



# บทที่ 1 บทนำ

# หัวข้อ



1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. หลักการการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

# ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลงานของบุคคล  
โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้  
ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน  
เพื่อให้เกิดความยุติธรรม

# แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ต่างประเทศ

เริ่มต้นยังไม่เป็นระบบ  
ไม่มีเกณฑ์ หัวหน้างาน  
เป็นผู้ประเมิน

หลังสงครามโลกครั้งที่ 1  
มีการประเมินที่เป็นระบบ  
โดยวอลเตอร์ ดี. สกอตต์  
เสนอวิธีการประเมินผลงาน  
จากเพื่อนทหาร และ  
ผู้บังคับบัญชา

ค.ศ. 1903 จัดให้มีหน่วยงาน  
ทำหน้าที่ประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน และได้เริ่มใช้  
แบบฟอร์มที่มีระบบ



# แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

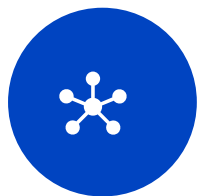
## ประเทศไทย

เริ่มประเมินข้าราชการ  
ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราช

พ.ศ. 2471 ได้มีการกำหนด  
หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง  
และเลื่อนเงินเดือนในภาพกว้าง

พ.ศ. 2479 เพิ่มวิธีการ  
สอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก  
และยังคงยึดถือหลักเกณฑ์เดิม  
ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

# หลักการการประเมินผลการปฏิบัติงาน



เป็นกระบวนการประเมิน  
ค่าผลการปฏิบัติงาน



เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ  
ในการประเมิน



คำนึงถึงวัตถุประสงค์  
ในการประเมินผล  
เป็นอันดับแรก



เลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง  
และเหมาะสม

# หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



แจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน  
กับตัวพนักงาน



มีความเที่ยง ความตรง  
ความสามารถในการจำแนก  
ความยุติธรรม  
และสามารถทำได้จริง



ดำเนินการต่อเนื่อง

# ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## พนักงาน

- ตรวจสอบผลงานของตนเอง
- สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
- ลดความกังวลของพนักงาน
- เกิดการปรับปรุงและพัฒนา  
ผลการปฏิบัติงาน
- รู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน  
และองค์กร

## หัวหน้างาน

- ทบทวนผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน
- วางแผนเส้นทางความก้าวหน้า  
ในอาชีพ
- สร้างเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน  
และจ่ายโบนัส
- เป็นเครื่องมือการให้รางวัล  
และลงโทษ

# ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

## องค์กร

- ช่วยจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม
- มุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
ขององค์กรและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- สร้างค่านิยมและวัฒนธรรม  
การทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน

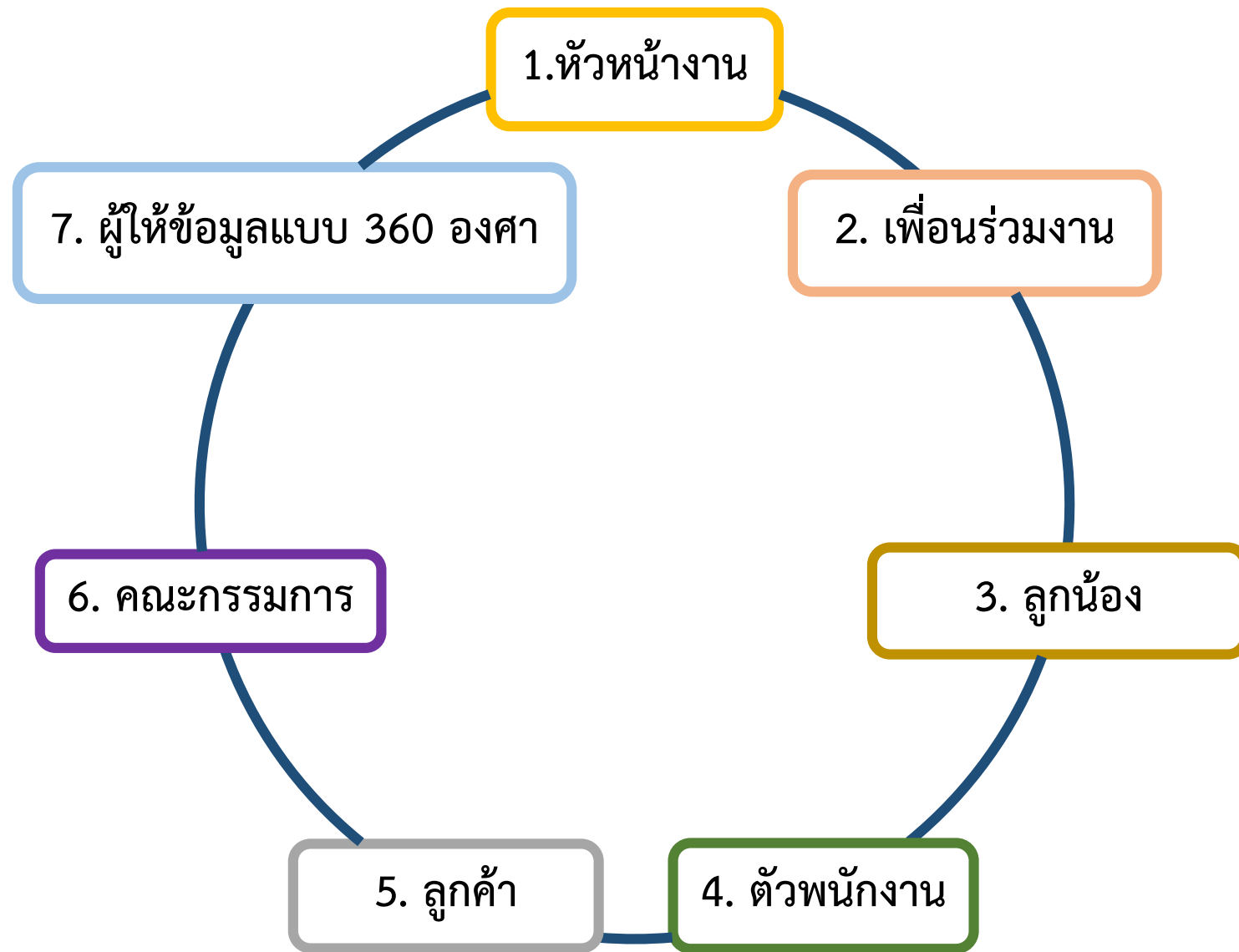
# วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



# วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

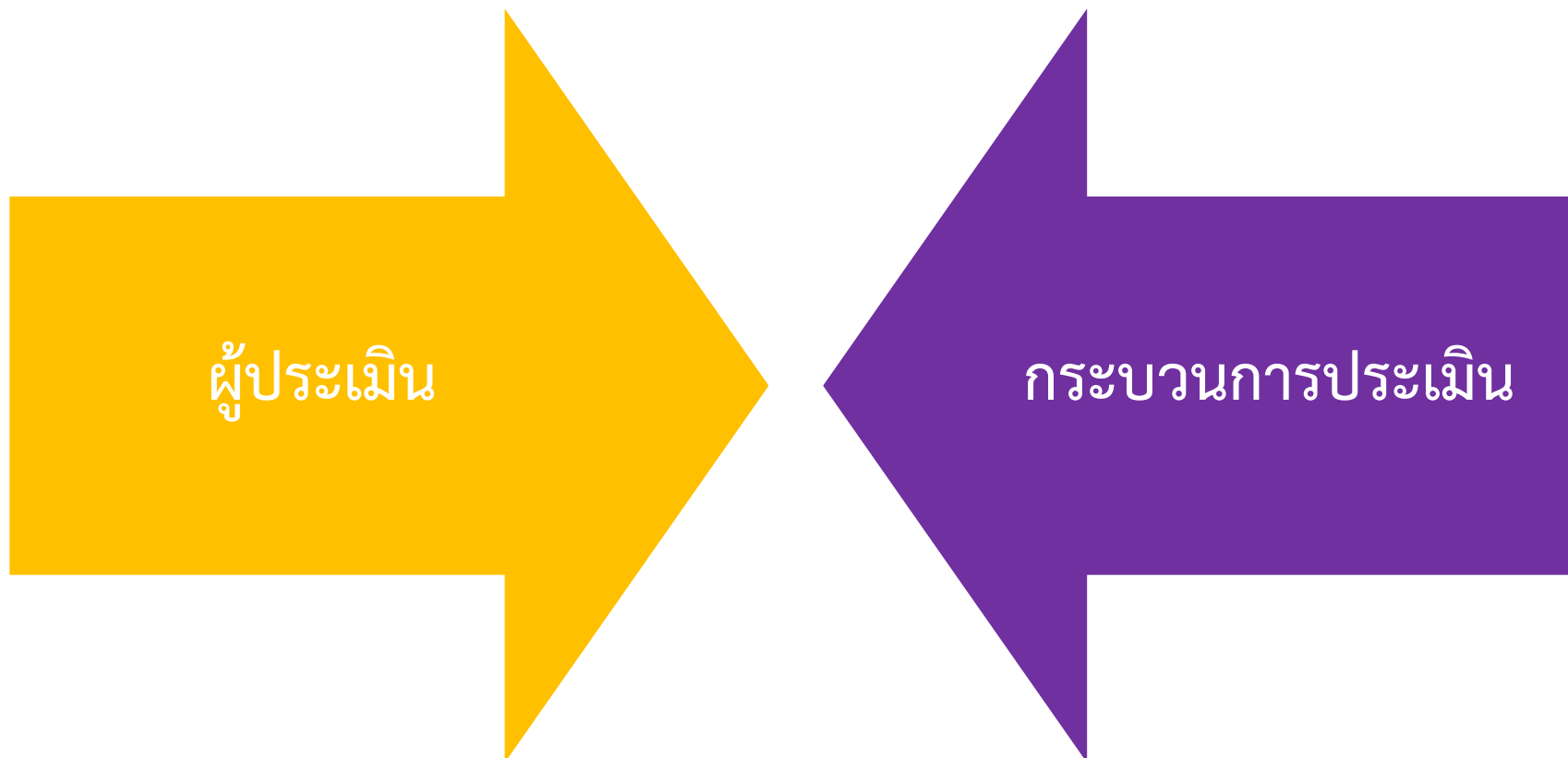


# บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน





# ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



# ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 1. ปัญหาจากผู้ประเมิน

### 1.1 อคติหรือความลำเอียง

ผู้ประเมินต้องใช้ความระมัดระวังในการมีอคติต่อผู้รับการประเมินทุกคน

### 1.2 อิทธิพลจากกลุ่มหรือบุคคลในองค์การ

บางครั้งอาจได้รับการร้องขอจากผู้มีอิทธิพลให้ประเมินตามที่ต้องการ

วิธีแก้ไขใช้การประเมินแบบคณะกรรมการ

# ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

## 1.3 การประเมินโดยให้ค่าคะแนนสูงเกินความเป็นจริง

เนื่องจากผู้ประเมินต้องหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง ทำให้เกิดข้อผิดพลาดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

## 1.4 การประเมินที่ให้ค่าคะแนนต่ำเกินไป

เป็นการประเมินที่เข้มงวด จึงให้ค่าคะแนนต่ำเกินไป ทำให้ผู้รับประเมินเป็นบุคคลที่ไม่มีคุณภาพ

# ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

## 2. ปัญหาจากการกระบวนการประเมิน

### 2.1 การตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินที่ไม่ชัดเจน

ทำให้ผลการประเมินมีความผิดพลาด ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเข้าใจผิดได้

### 2.2 ขาดการวางแผนการประเมิน

ทำให้ไม่มีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน

# ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

## 2.3 ไม่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ

ประเมินเฉพาะผลลัพธ์ ไม่ได้ประเมินเหตุ ทำให้ไม่แน่ใจว่าควรปรับปรุงแก้ไขงานอย่างไร

ไม่มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเมินเพียงครั้งเดียวก็เลิก ทำให้ผลการประเมินมีบทบาทน้อย  
ในการพัฒนาปรับปรุงงาน และไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

# เอกสารอ้างอิง

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชชิง.

ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

## เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). ระบบการบริหารผลงาน. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2010). **International management: Strategy and culture in the emerging world.** USA: Cengage Learning.

Dessler, G. (2013). **Human resource management.** (13th ed). USA: Pearson Education.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). **Human resource development.** (6th ed). USA: Cengage Learning.

# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1 บทนำ

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. จงอธิบายประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อพนักงาน หัวหน้างาน และองค์กร
3. จงอธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. จงอธิบายบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. จงอธิบายหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน





มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม