



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



# บทที่ 3 กระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

# หัวข้อ

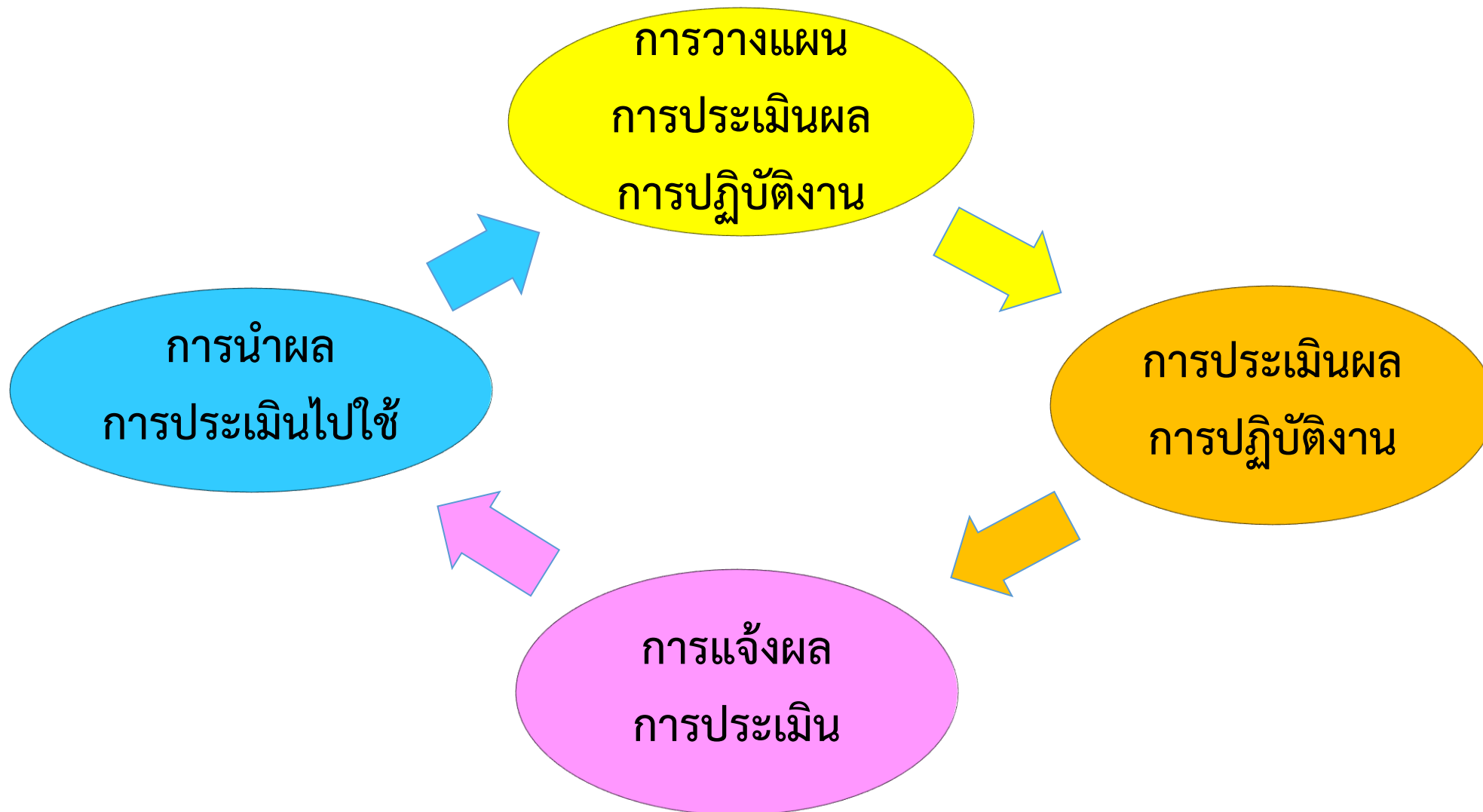
1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การสร้างความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ข้อควรหลีกเลี่ยงในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

# กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



# กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

## 1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน เช่น เพื่อฝึกอบรมพัฒนา เพื่อปรับเพิ่มเงินเดือน
- 1.2 กำหนดมาตรฐานการประเมิน โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความเชื่อถือได้ และความเที่ยงตรง
- 1.3 กำหนดวิธีการประเมิน โดยกำหนดวิธีการประเมินให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 1.4 กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน

# กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน องค์กรควรมีระบบหรือโปรแกรมช่วยรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

2.2 การพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับปัจจัยใด เพื่อให้มีความยุติธรรม

2.3 การจัดส่งผลการประเมินเข้าสู่ระบบข้อมูล ซึ่งฝ่าย HR มีหน้าที่สรุปผลประเมิน และนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ

## กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

### 3. การแจ้งผลการประเมิน

3.1

การกำหนดรูปแบบการแจ้งผลการปฏิบัติงาน มี 2 รูปแบบ ได้แก่  
แบบทางเดียว (one way) และแบบสองทาง (two way)

3.2

การแจ้งผลการประเมิน โดยเริ่มต้นอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการประเมิน  
และผลการปฏิบัติงานที่ทำได้

## กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

### 4. การนำผลการประเมินไปใช้

4.1

การนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ฝึกอบรมและพัฒนา

4.2

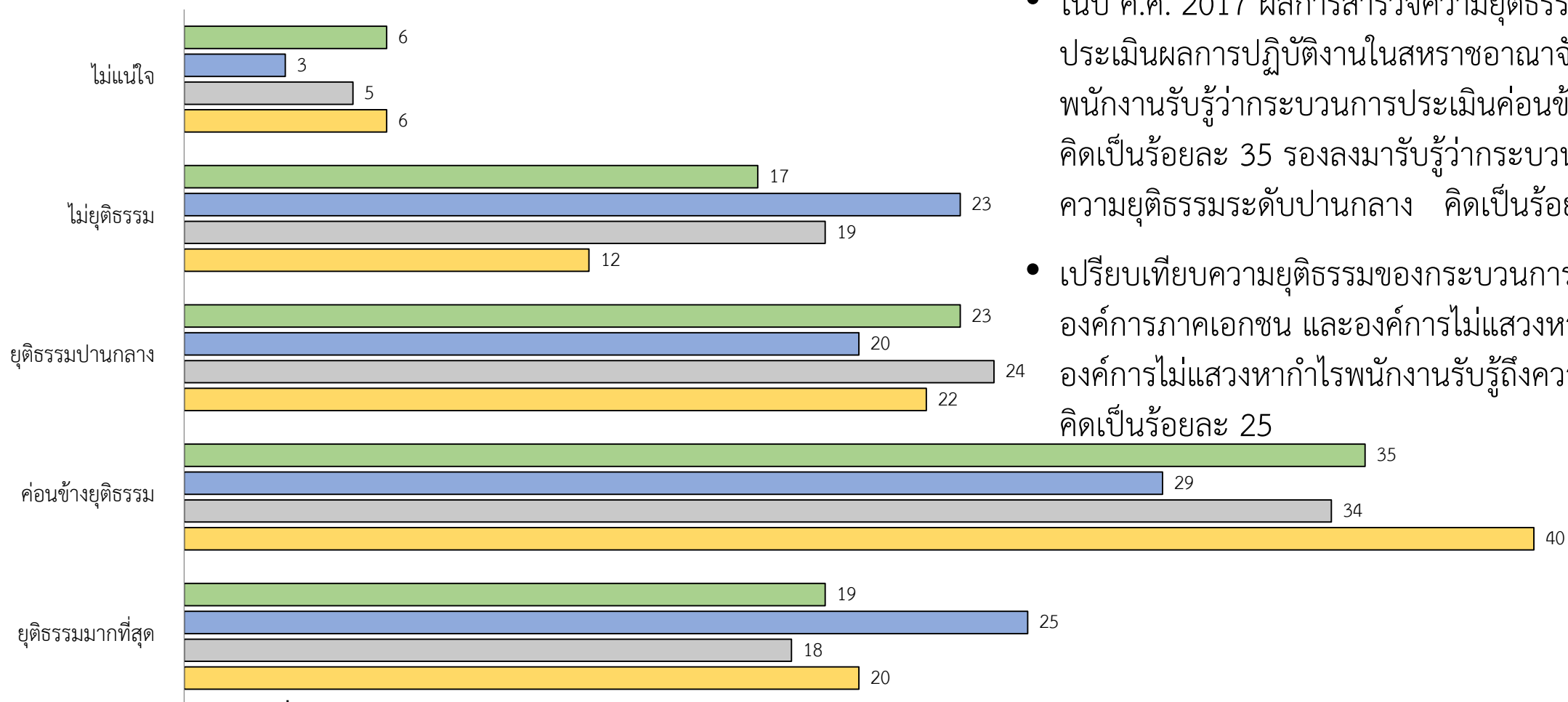
การติดตามและปรับปรุงกระบวนการ พิจารณาว่าการประเมินบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความยุติธรรมหรือไม่ เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในกระบวนการใดบ้าง



# ตัวอย่างการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงาน

## เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

■ องค์กรทั้งหมด   
 ■ องค์กรไม่แสวงหากำไร   
 ■ องค์กรภาคเอกชน   
 ■ องค์กรภาครัฐ

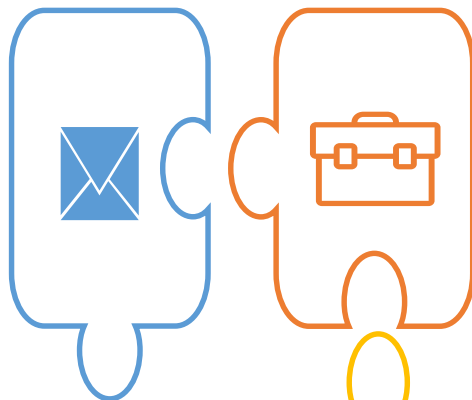


- ในปี ค.ศ. 2017 ผลการสำรวจความยุติธรรมของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในสหราชอาณาจักรพบว่าส่วนใหญ่พนักงานรับรู้ว่าการประเมินค่อนข้างมีความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมารับรู้ว่าการประเมินมีความยุติธรรมระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 23
- เปรียบเทียบความยุติธรรมของกระบวนการในองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไร พบว่า องค์กรไม่แสวงหากำไรพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 25

# การสร้างคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

ฝึกอบรมให้พนักงานและหัวหน้างาน มีการแลกเปลี่ยนและร่วมแบ่งปันข้อมูล



## ความคงเส้นคงวา

การใช้มาตรฐานเดียวกันสำหรับพนักงานตำแหน่งเดียวกัน หรืออยู่ในฝ่ายเดียวกัน

## ลดอคติของผู้ประเมิน

ฝึกอบรมให้ผู้ประเมินป้องกันการใช้อคติในการประเมิน

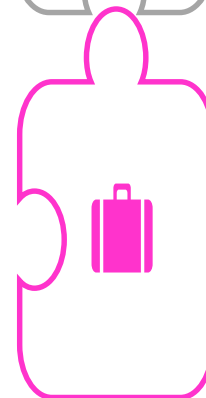


ผู้ประเมินรับรู้และคุ้นเคยกับผู้รับการประเมิน

ควรจดบันทึกในด้านดีและด้านไม่ดีอย่างสม่ำเสมอ

## ประเมินเกี่ยวกับงาน

ประเมินเกี่ยวกับงาน และเกณฑ์ที่กำหนดไว้



# การสร้างความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

สื่อสารความคาดหวัง  
ในการปฏิบัติงานล่วงหน้า

ชี้แจงเกี่ยวกับมาตรฐาน วิธีการ  
ประเมิน และเปลี่ยนแปลง  
ที่เกิดขึ้น

การนำผลการประเมิน  
ไปใช้ในการบริหารงาน

ใช้วางแผนทรัพยากรมนุษย์  
จัดโครงสร้างเงินเดือน และ  
พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง



แจ้งผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง

เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมิน  
แสดงความคิดเห็น



# ประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสอดคล้อง

ความตรงประเด็น

ความไว  
ต่อผลการปฏิบัติงาน

ความน่าเชื่อถือ

การได้รับการยอมรับ  
จากทุกฝ่าย

สามารถปฏิบัติได้

# ประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

1.

## ความสอดคล้อง

ผลที่ได้จากการประเมินผลงานต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์เป้าหมายขององค์การ

2.

## ความตรงประเด็น

เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินต้องสะท้อนถึงเนื้อหาสาระของงาน ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ

3.

## ความไวต่อผลการปฏิบัติงาน

สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถออกจากผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความสามารถ  
ดังนั้นแบบประเมินผลงานต้องออกแบบให้สอดคล้องกับระบบงานด้วย

## ประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

4.

### ความน่าเชื่อถือ

เมื่อนำแบบประเมินผลงานแบบเดียวกันไปให้ผู้อื่นประเมิน ไม่ว่าจะใครจะเป็นผู้ประเมิน ผลลัพธ์ที่ได้ต้องใกล้เคียงกัน หรือข้อมูลที่ได้ต้องไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.

### การได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

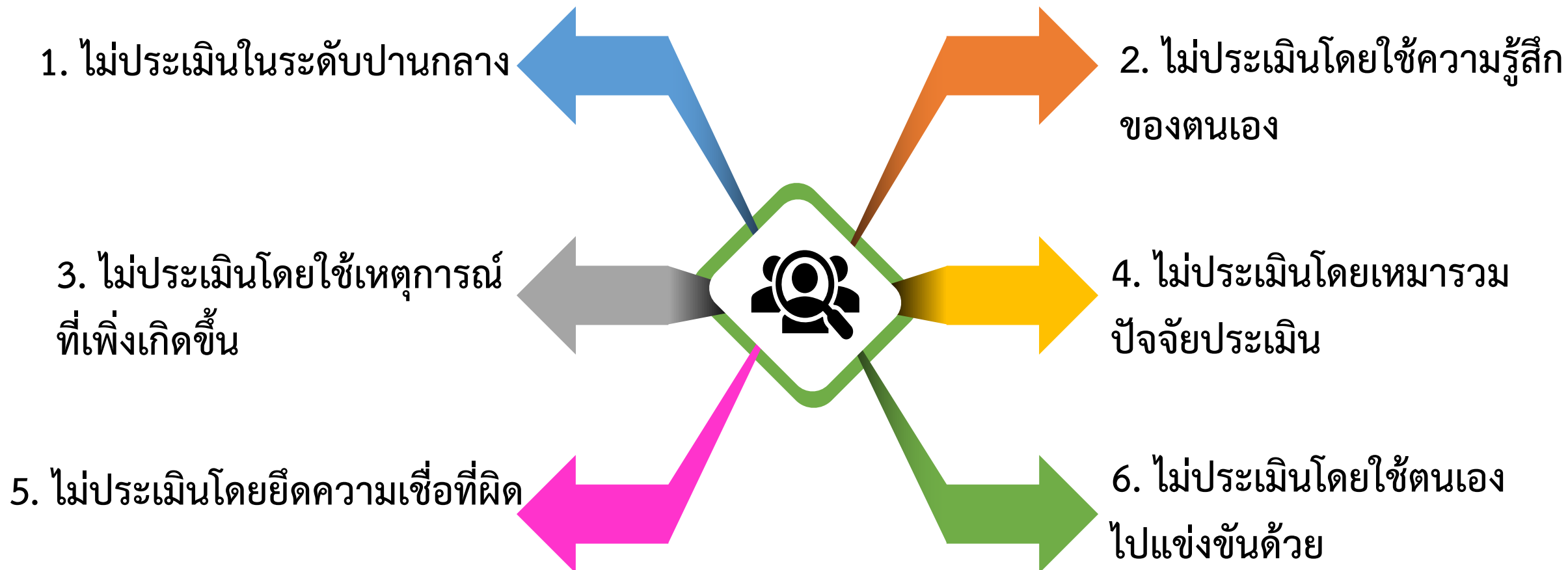
การประเมินผลงานที่ดีต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายทั้งพนักงาน หัวหน้างาน เจ้าของกิจการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.

### การสามารถปฏิบัติได้

การประเมินผลงานจะต้องมีความง่ายในการนำไปใช้ และมีความเข้าใจตรงกัน ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

# ข้อควรหลีกเลี่ยงในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



## ข้อควรหลีกเลี่ยงในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)





# เอกสารอ้างอิง

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

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

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

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

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

CIPD. (2017). Employee outlook Spring 2017. London: CIPD.

# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. จงอธิบายสิ่งที่องค์กรจะต้องวางแผนในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. จงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการแจ้งผลการปฏิบัติงานแบบสองทาง  
และการแจ้งผลการปฏิบัติงานแบบทางเดียว
4. จงอธิบายเหตุใดองค์กรต้องติดตามและปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. จงอธิบายแนวทางการสร้างความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม