



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 4-1

รูปแบบและเครื่องมือ

การประเมินผลการทำงาน

หัวข้อ



1. รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน



3. เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล



รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของบุคคล

1

มุ่งเน้นคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพ
ผู้ประเมินจะพิจารณาจาก
คุณลักษณะของผู้รับการประเมิน

พฤติกรรม
การปฏิบัติงาน

2

มุ่งเน้นพฤติกรรม
การปฏิบัติงานที่ทำงาน
ให้สำเร็จ เช่น การประเมิน
แบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ
การประเมินด้วยสมรรถนะ

ผลสำเร็จของงาน
หรือวัตถุประสงค์

3

มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน
และวัตถุประสงค์หรือ
เป้าหมายที่กำหนด เช่น
การประเมิน
ตามวัตถุประสงค์
การประเมิน
ด้วยดัชนีผลงานหลัก

แบบผสมผสาน

4

ใช้รูปแบบการประเมิน
ตั้งแต่ 2 รูปแบบขึ้นไป เช่น
เน้นผลสำเร็จของงานและ
สมรรถนะ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. วิธีการจัดลำดับบุคคล

2. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ

3. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ

4. วิธีการให้คะแนนตามมาตรวัด

5. วิธีการกระจายตามหลักสถิติ

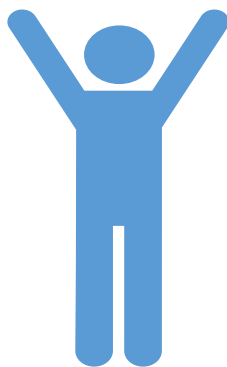
6. วิธีการประเมินจากพฤติกรรม
ตามมาตราส่วน

7. วิธีการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ

8. วิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

1. วิธีการจัดลำดับบุคคล จัดลำดับผลงานโดยรวมของบุคคล
ซึ่งมีเปรียบเทียบกัน
เพื่อตัดสินใจว่าใครดีที่สุด



ข้อจำกัด

ระบุถึงผลงานที่ดีที่สุด และแย่ที่สุด
แต่อาจไม่ใช่ผลงานที่ดีหรือไม่ดีต่อองค์การ
ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม

ข้อดี

ช่วยให้ผู้ประเมินสามารถ
จัดเรียงผลงานจากมากที่สุด
ไปน้อยที่สุดได้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

คำอธิบาย: ให้เรียงลำดับรายชื่อบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนานวัตกรรมในระดับมากที่สุดไประดับน้อยที่สุด

หัวข้อ: การพัฒนานวัตกรรม

1. นายสมใจ
2. นางสาวดวงดี
3. นางสาวใจงาม
4. นายสมคิด
5. นายสมโชค

ภาพที่ 1 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการจัดลำดับบุคลากร

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2559, หน้า 6-14

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัด

ไม่เหมาะสมกับการประเมิน
บุคคลจำนวนมาก

ข้อดี

เหมาะสมกับการประเมิน
เพื่อเพิ่มค่าตอบแทน
หรือการเลิกจ้าง



2. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ

เปรียบเทียบผลงานบุคคลทีละคู่
เครื่องหมายบวกคือดีกว่า
และเครื่องหมายลบคือด้อยกว่า
แล้วนำมาคำนวณคะแนนที่แต่ละบุคคลได้รับ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

หัวข้อ การสื่อสาร					
คำชี้แจง ใส่เครื่องหมายในช่องผู้รับการประเมิน					
การเปรียบเทียบระหว่าง	นายสมใจ	นางสาวดวงดี	นางสาวใจงาม	นายสมคิด	นายสมโชค
นายสมใจ		-	-	+	-
นางสาวดวงดี	+		+	+	-
นางสาวใจงาม	+	-		-	+
นายสมคิด	-	-	+		-
นายสมโชค	-	+	+	-	
รวม+ (ดีกว่า)	2	1	3	2	1

ภาพที่ 2 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ

ที่มา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2559, หน้า 6-17

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



3. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ

พิจารณาว่าบุคคลนั้นได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแบบตรวจสอบรายการหรือไม่ โดยไม่ต้องประเมินให้คะแนน

ข้อจำกัด

มีค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลามาก
ในการจัดทำแบบฟอร์มการประเมิน

ข้อดี

ลดภาระของผู้ประเมิน
ในการตัดสินใจให้คะแนน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ

รายการ	ใช่	ไม่ใช่
1. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย		
2. ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างดี		
3. มีการจัดการเชิงกลยุทธ์		
4. สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
5. วางแผนอย่างเป็นระบบ		

ที่มา: คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557, หน้า 180

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



4. วิธีการให้คะแนนตามมาตรวัด

ให้คะแนนตามคุณลักษณะที่ผู้รับการประเมิน
แสดงออกมา เป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุด
วิธีนี้พัฒนาได้ง่ายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้
กับองค์การได้หลากหลาย

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ฝ่าย.....แผนก.....

ชื่อ-นามสกุลผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....รหัส.....

รอบเวลาการประเมินตั้งแต่วันที่.....เดือน.....พ.ศ.ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละช่อง

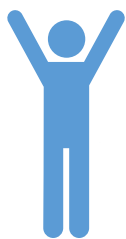
ข้อ	รายการ	ดีเยี่ยม (5)	ดี (4)	ปาน กลาง (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
1.	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์					
2.	การทำงานเป็นทีม					
3.	ความซื่อสัตย์					
4.	ความรับผิดชอบ					
5.	ความรอบคอบ					
6.	การตัดสินใจ					
7.	การให้บริการ					
8.	ความคิดสร้างสรรค์					
9.	ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ					
10.	ความสามารถในการใช้โปรแกรม สำเร็จรูป					
คะแนนรวม						
คะแนนเฉลี่ย						

ภาพที่ 3 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการให้คะแนนตามมาตรวัด
ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2559, หน้า 6-15

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

5. วิธีการกระจายตามหลักสถิติ

ประเมินผลงานของบุคคลแล้วนำผลการประเมินมาเรียงลำดับ
จากมากที่สุดไปน้อยที่สุดแล้วคำนวณเป็นร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์



ข้อจำกัด

ผลการประเมินขึ้นอยู่กับ การแบ่งกลุ่ม

ข้อดี

ทำให้ได้จำนวนบุคคลในแต่ละกลุ่ม
ตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น
กลุ่มผลงานระดับดีเยี่ยม ร้อยละ 5
กลุ่มผลงานระดับสูงกว่ามาตรฐาน
ร้อยละ 25

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตารางที่ 2 ระดับผลการปฏิบัติงานกระจายตามหลักสถิติ

ระดับผลการปฏิบัติงาน	เปอร์เซ็นต์
ดีเยี่ยม	5
สูงกว่ามาตรฐาน	25
มาตรฐาน	55
ต้องปรับปรุง	10
แย่	5

ที่มา: ปรับปรุงจาก [Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011, pp. 229-230](#)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



6. วิธีการประเมินจากพฤติกรรมตามมาตราส่วน

วัดผลงานโดยให้คะแนนตามมาตราส่วน ซึ่งแต่ละระดับคะแนนแสดงถึงพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ มีการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่เฉพาะเจาะจง

ข้อจำกัด
มีค่าใช้จ่ายสูง

ข้อดี
มีความน่าเชื่อถือ ผู้ประเมินหลายคน
สามารถประเมินได้ใกล้เคียงกัน
ลดอคติในการประเมิน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างวิธีการประเมินจากพฤติกรรมตามมาตรฐาน

ระดับ คะแนน	พฤติกรรมเตรียมความพร้อมในการทำหน้าที่
7	มาทำงานก่อนเวลาเป็นประจำ รวบรวมอุปกรณ์ที่จำเป็นทั้งหมดมาทำงาน แต่งกายเหมาะสม ใช้เวลาก่อนเข้างานทบทวนงานที่เพิ่งทำไป และงานที่จะได้รับใหม่ รวมทั้งจัดพื้นที่ทำงาน
6	มาทำงานก่อนเวลาเป็นประจำ รวบรวมอุปกรณ์ที่จำเป็นทั้งหมดมาทำงาน แต่งกายเหมาะสม ตรวจสอบงานที่เพิ่งทำไปก่อนเข้างาน
5	มาทำงานก่อนเวลา รวบรวมอุปกรณ์ที่จำเป็นทั้งหมดมาทำงาน แต่งกายเหมาะสม
4	มาทำงานตรงเวลา รวบรวมอุปกรณ์ที่จำเป็นทั้งหมดมาทำงาน แต่งกายเหมาะสม
3	ไม่รวบรวมอุปกรณ์ที่จำเป็นทั้งหมดมาทำงาน แต่งกายไม่เหมาะสม
2	มาทำงานสาย ไม่ตรวจสอบอุปกรณ์ที่มีความเสียหาย หรือไม่ตรวจสอบอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องซ่อมแซม ไม่เตรียมอุปกรณ์ให้พร้อมทำงาน
1	มาทำงานสายเป็นประจำ ไม่ตรวจสอบอุปกรณ์หรือยานพาหนะ ไม่เตรียมอุปกรณ์ให้พร้อมทำงาน

ที่มา: ปรับปรุงจาก [Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2011, p. 235](#)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

7. วิธีการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ

บันทึกพฤติกรรมการทำงานที่ประสบความสำเร็จและพฤติกรรมที่ล้มเหลว



ข้อจำกัด

ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามเพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญเป็นประจำ ซึ่งผู้ประเมินอาจเกิดการต่อต้าน

ข้อดี

ทำให้ผู้ประเมินสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงว่าผลงานดีหรือแย่อย่างไร



วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุลของผู้ประเมิน.....
ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....
ชื่อ-นามสกุลของผู้รับการประเมิน.....รหัส.....
เหตุการณ์ที่แสดงถึงข้อดีของผู้รับการประเมิน
.....
.....
.....
เหตุการณ์ที่แสดงถึงข้อผิดพลาดของผู้รับการประเมิน
.....
.....
.....
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
.....
.....
ผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....

ภาพที่ 4 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2559, หน้า 6-18

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



8. วิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์

กำหนดเป้าหมายองค์การจากบนลงล่าง มีลักษณะดังนี้

1. เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมีความยากและเป็นรูปธรรม
2. หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
3. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นรูปธรรม

โดยประเมินเป็นระยะ

ข้อจำกัด

ขาดความตรง เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
อาจมาจากสภาพแวดล้อม

ข้อดี

ช่วยให้ผลงานขององค์การ
เป็นไปได้ในทิศทางบวก

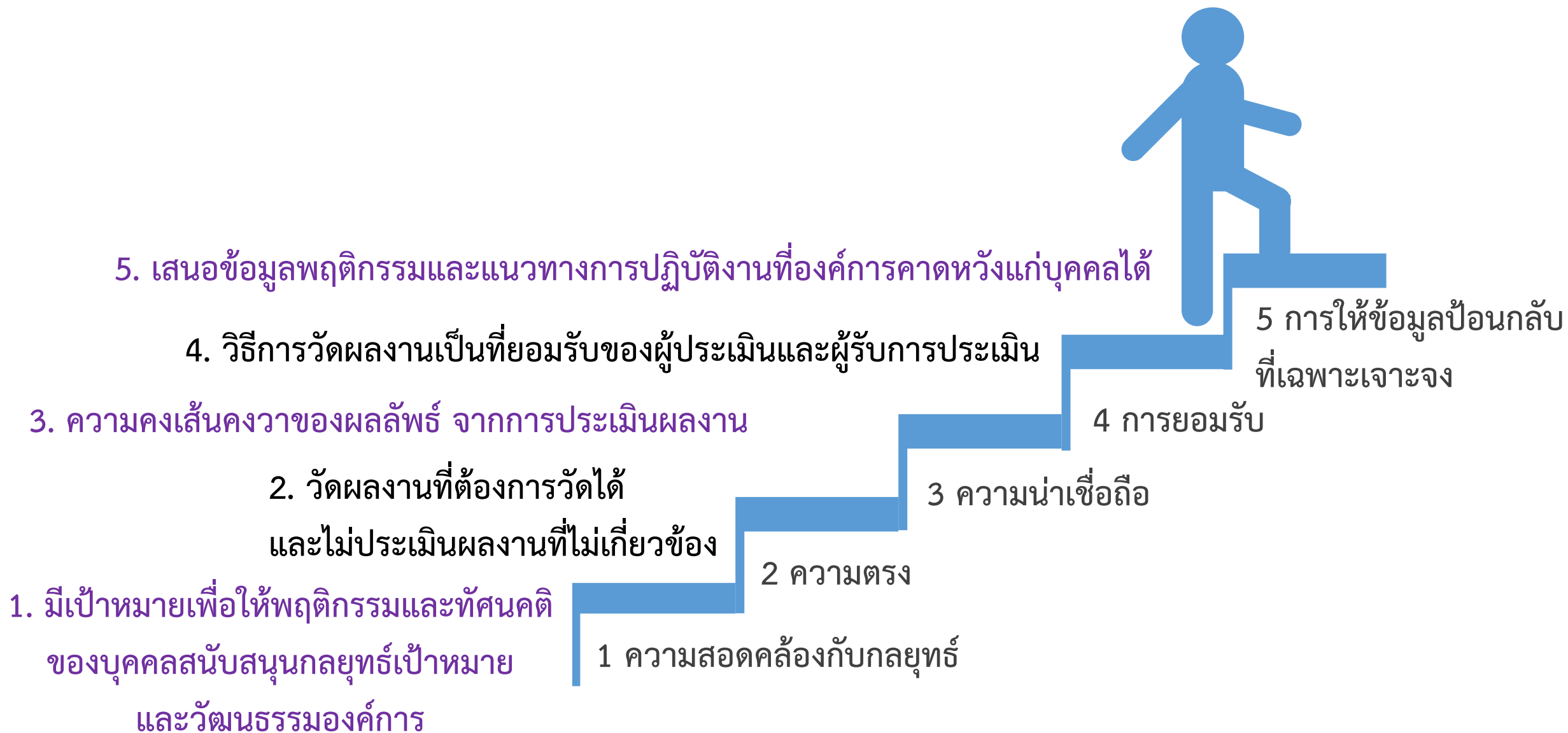
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

บริษัท ABC						
ชื่อ-นามสกุลผู้รับการประเมิน.....				ตำแหน่ง: ผู้จัดการฝ่ายการตลาด		
ขอบเขต หน้าที่	เครื่องมือวัด	ระดับปฏิบัติการ		ระยะเวลา	แผนงาน	ผลลัพธ์
		ข้อมูล พื้นฐาน	ค่า เป้าหมาย			
1. บริหาร ยอดขาย	ยอดขายรวม ตลอดทั้งปี	10 ล้าน บาท	12 ล้าน บาท	1 ปี	การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการจัด ส่งเสริม การตลาด (promotion)	
2. การแสวงหา ฐานลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่	1 แสนคน	1.5 แสน คน	1 ปี	การนำสินค้า ไปขายใน ต่างประเทศ	
..... ลายมือชื่อผู้รับการประเมิน วันที่.....		 ลายมือชื่อผู้ประเมิน วันที่.....			

ภาพที่ 5 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์

ที่มา: คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557, หน้า 183

เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล



เอกสารอ้างอิง

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

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

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน (job description). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

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

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

ผุสดี รุมาคม. (2548). การประเมินการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงแก้ไข). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2559). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

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

สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). **การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

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

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). **Fundamentals of human resource management**.
(4th ed). USA: McGraw-Hill.

แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 4-1

รูปแบบและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (trait rating based approach) กับการประเมินผลการปฏิบัติงานยึดพฤติกรรม
การปฏิบัติงานเป็นหลัก (job performance or behavior based approach)
2. จงอธิบายการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach)
3. จงอธิบายวิธีการให้คะแนนตามมาตรวัด (graphic rating scale)
4. จงอธิบายวิธีการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical incident method)
5. จงอธิบายเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม