



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 4-2

รูปแบบและเครื่องมือ

การประเมินผลการทำงาน

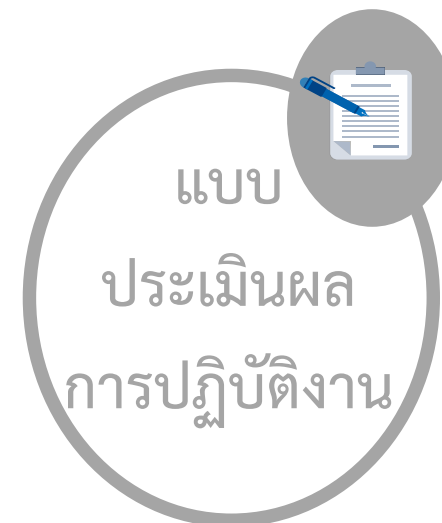
1

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2

แนวทางการจัดทำเครื่องมือ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน



เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



มาตรฐานการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะทางบวก ลักษณะทางลบ และลักษณะทางศูนย์



เอกสารระเบียบปฏิบัติงานบุคคล

ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เอกสารที่อธิบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขององค์การ เช่น กระบวนการและวิธีการประเมิน ลักษณะของแบบประเมิน

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



ระบบข้อมูลบุคลากร

แหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะของพนักงานอย่างเป็นระบบ
แบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลเดิมของพนักงาน
และการบันทึกประวัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน



แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

เอกสารที่ออกแบบขึ้นเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูล
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน
พฤติกรรมการปฏิบัติงาน



เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

บริษัท.....

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชื่อ..... รหัสประจำตัว..... ตำแหน่ง.....

แผนก..... ฝ่าย..... วันที่.....

ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับผลการปฏิบัติงาน				
		ดีมาก (5)	ดี (4)	พอใช้ (3)	ปรับปรุง (2)	ปรับปรุง อย่าง เร่งด่วน (1)
1.	ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
2.	ความโปร่งใส					
3.	ประสิทธิผลการทำงาน					
4.	การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร					
5.	ความผูกพันต่อองค์กร					
คะแนนรวมทั้งหมด		คะแนน				

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

ผู้รับการประเมินผล		วันที่
หัวหน้างาน		วันที่

ภาพที่ 6 ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556, หน้า 143

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



เอกสารบรรยายลักษณะงาน

เอกสารแสดงรายละเอียดของงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน
ขอบเขตของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เงื่อนไข
สภาพแวดล้อม

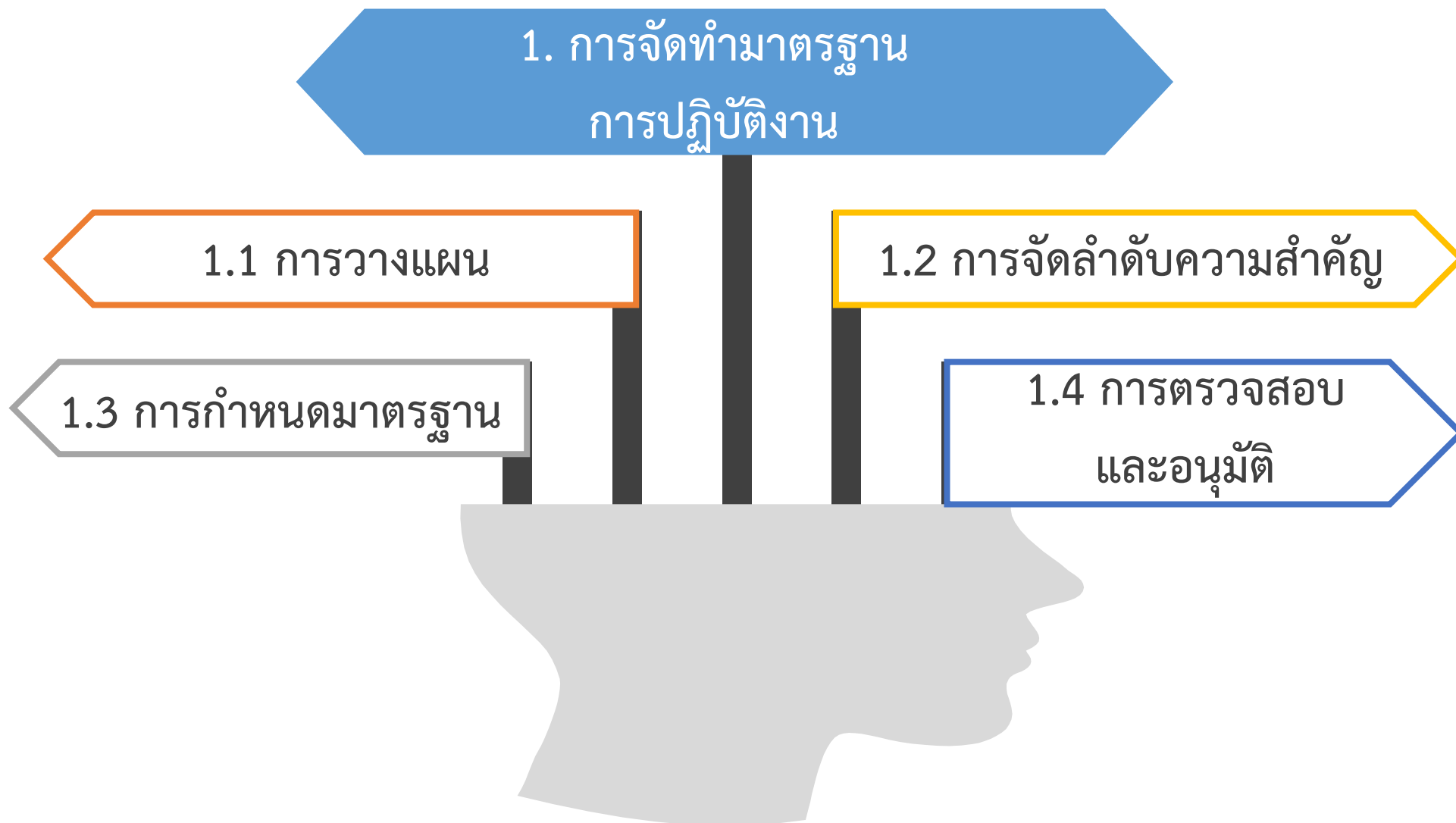
เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

..... (company title)	รหัส	ปรับปรุงครั้งที่	วันที่ปรับปรุง/...../.....
(job code)			
(revision no.)			
(issued date)			
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป (general information)			
ตำแหน่ง-ไทย (job title - <u>thai</u>)	เจ้าหน้าที่สรรหา	ตำแหน่ง - ภาษาอังกฤษ (job title - <u>english</u>)	recruitment officer
แผนก (section)	-	ฝ่าย (department)	ฝ่ายการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์
ส่วนที่ 2 : หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (job summary)			
รับผิดชอบดูแลงานการสรรหาและคัดเลือก			
ส่วนที่ 3 : รายละเอียดของงานและเป้าหมายการทำงาน (responsibilities and objectives)			
รายละเอียดของงาน (responsibilities)		เป้าหมายการทำงาน (objectives)	
1. การดูแลและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสรรหา		- การดำเนินงานสรรหาให้บรรลุเป้าหมาย	
2. การดูแลและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือก		- การดำเนินงานคัดเลือกให้บรรลุเป้าหมาย	
หน่วยงาน/องค์กร (department/organization)		กิจกรรม (activity)	ความบ่อยครั้ง (frequency)
ภายในองค์กร ทุกหน่วยงาน		- ประสานเพื่อดำเนินการ สรรหาและคัดเลือก	ทุกวัน
ภายนอกองค์กร หน่วยงานราชการ เช่น สำนักงาน จัดหางาน		- ดำเนินการในฐานะผู้รับ มอบอำนาจจากองค์กร	ทุกเดือน

ภาพที่ 7 ตัวอย่างเอกสารบรรยายลักษณะงาน

ที่มา: ธรรมศิริวิทย์ แสงทอง, 2552, หน้า 214-215

แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน



แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

1.1

- การวางแผน มุ่งเน้นการวางแผนมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่องค์การต้องการ

1.2

- การจัดลำดับความสำคัญ เรียงลำดับความสำคัญของมาตรฐาน และมีการตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน

1.3

- การกำหนดมาตรฐาน สามารถใช้ข้อมูลในอดีต หรือผู้เชี่ยวชาญ มาช่วยกำหนดมาตรฐาน

1.4

- การตรวจและอนุมัติ มีการตรวจมาตรฐาน และหัวหน้างาน อนุมัติมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

2. การจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติงานบุคคล
ว่าด้วยการประเมินผลปฏิบัติงาน

2.1 กำหนดหลักการ
วัตถุประสงค์และนโยบาย

2.2 กำหนดกระบวนการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 การตรวจสอบ
และอนุมัติ

2.4 การปรับปรุงพัฒนา
ให้ทันสมัย



แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

2.1

- กำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ และนโยบาย ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2

- กำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทุกฝ่ายร่วมกัน กำหนดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงกำหนดวิธีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

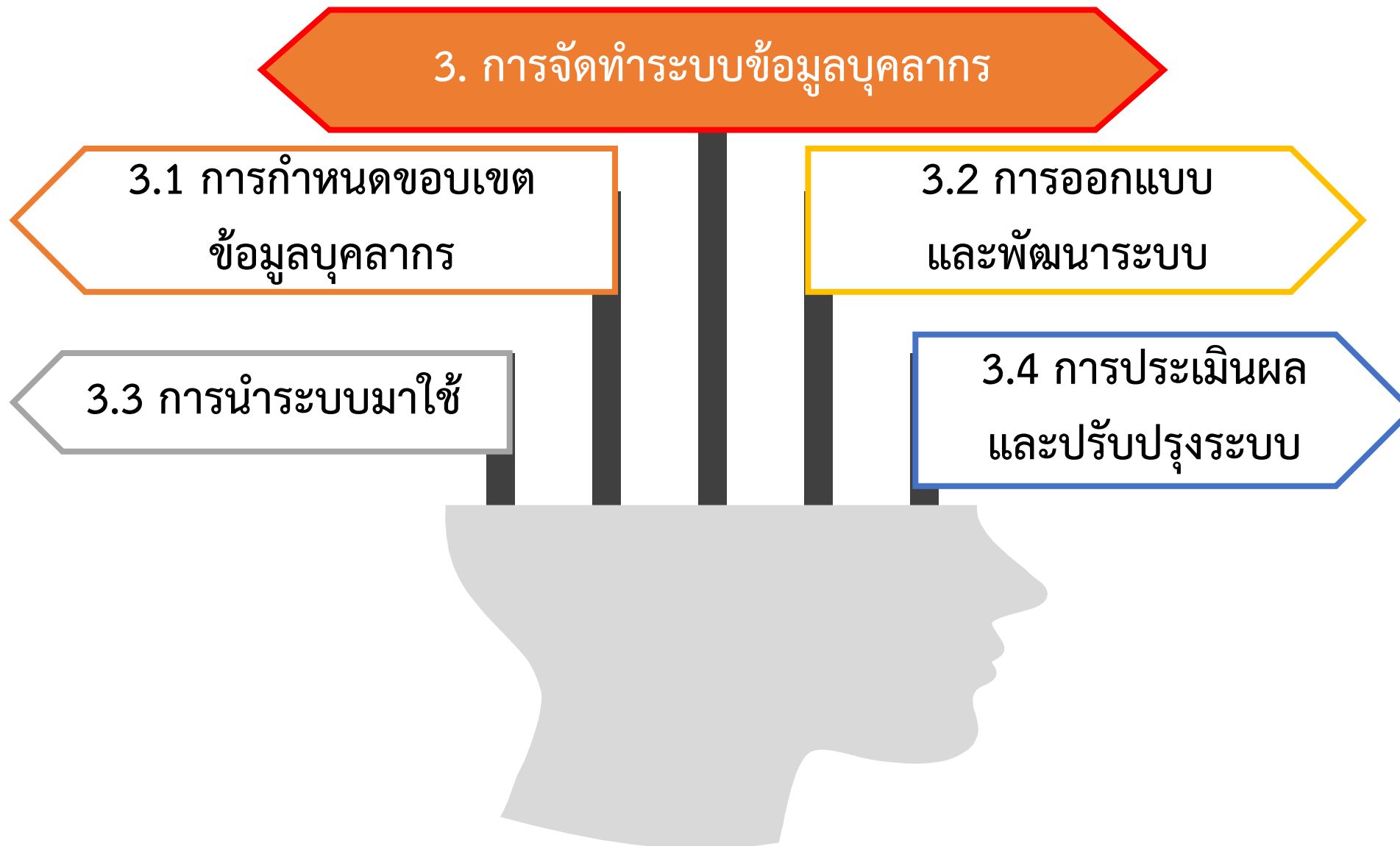
2.3

- การตรวจและอนุมัติ ผู้บริหารและฝ่าย HR ร่วมกันตรวจสอบ ความถูกต้องและความเหมาะสมแล้วดำเนินการอนุมัติ

2.4

- การปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัย ทบทวนและปรับปรุงเอกสาร ให้มีความเป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์

แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

3.1

- การกำหนดขอบเขตข้อมูลบุคลากรที่ต้องการบันทึกในระบบ เช่น ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงาน ผลการปฏิบัติงาน

3.2

- การออกแบบและพัฒนาระบบ เลือกว่าจะพัฒนาระบบด้วยการจ้างหน่วยงานภายนอก หรือพัฒนาขึ้นเอง และออกแบบรายละเอียดต่าง ๆ ของระบบ

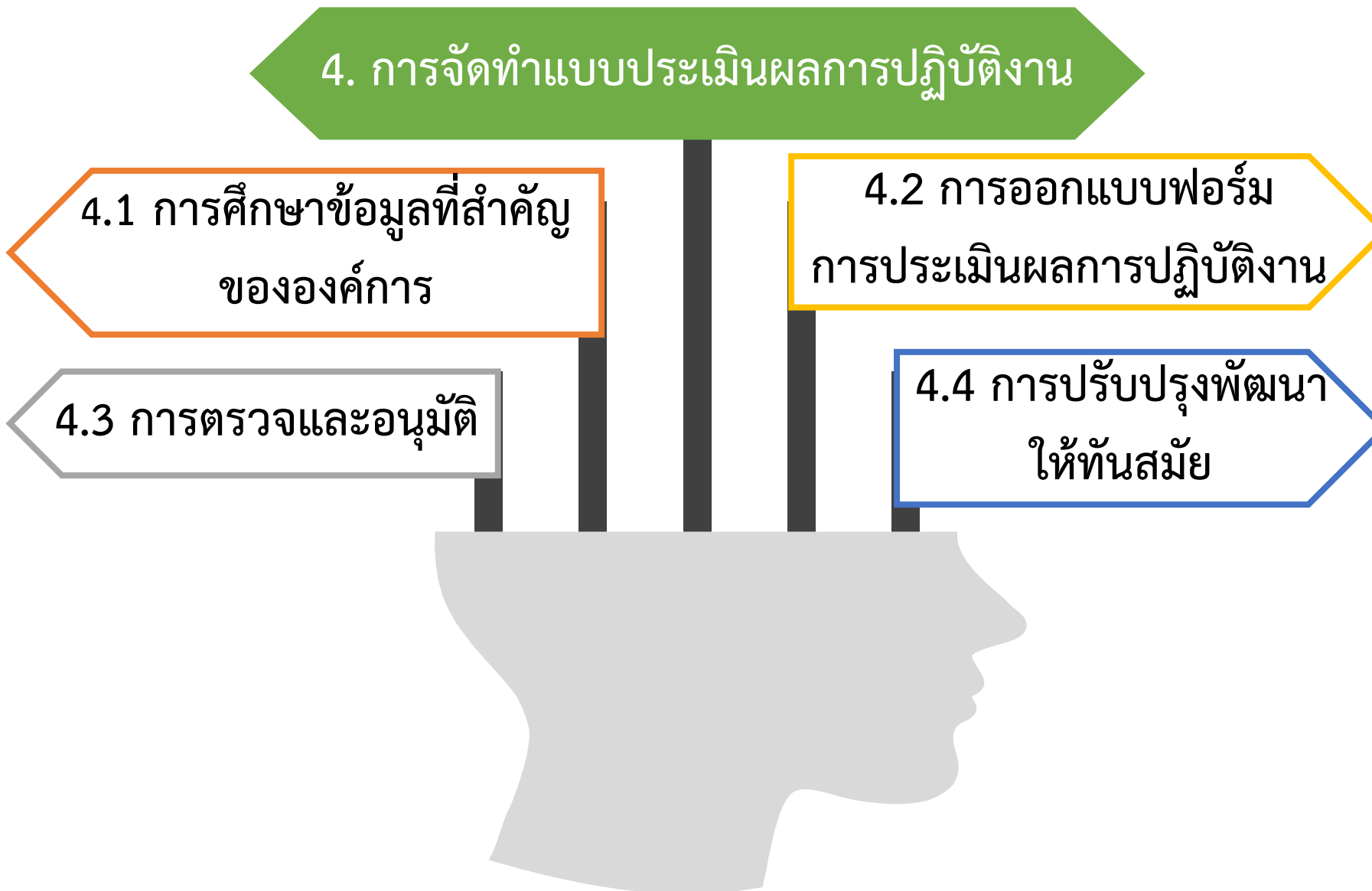
3.3

- การนำระบบมาใช้ นำระบบมาทดลองใช้กับบางส่วนงาน เมื่อระบบสามารถใช้งานได้ดี จึงนำระบบมาใช้ทั่วทั้งองค์การ

3.4

- การประเมินผลและปรับปรุงระบบ สามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ต่อมาจึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงระบบ

แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

4.1

- การศึกษาข้อมูลที่สำคัญขององค์กร ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนกลยุทธ์ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎระเบียบ

4.2

- การออกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดรายละเอียดข้อมูลที่ต้องมีในแบบฟอร์ม

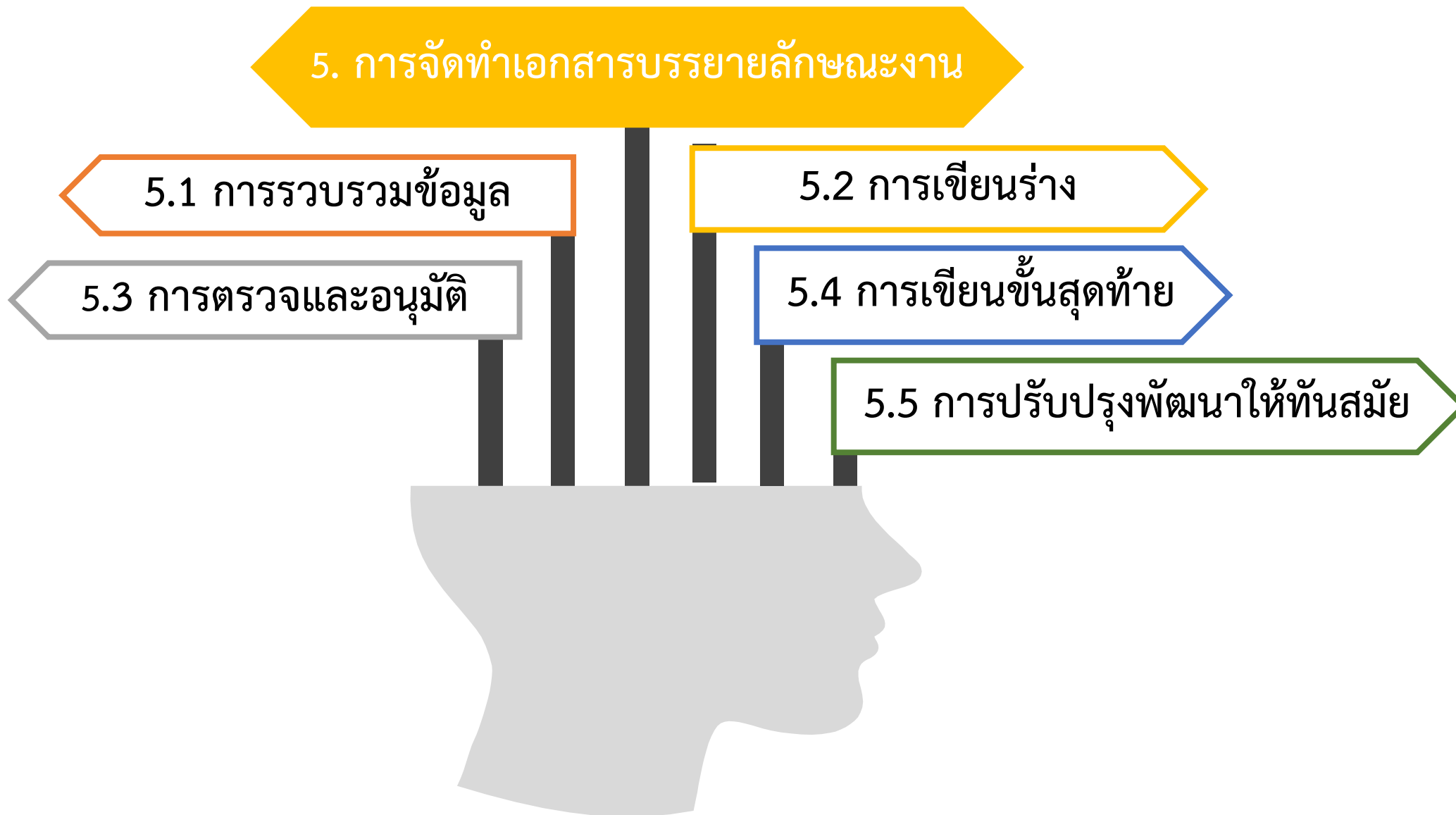
4.3

- การตรวจและอนุมัติ ผู้บริหารและฝ่าย HR ร่วมกันพิจารณาแบบประเมินที่เหมาะสมกับการจัดการองค์การ ครอบคลุมงานแต่ละตำแหน่ง

4.4

- การปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัย แบบประเมินควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)



แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

5.1

- การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับงาน โดยการใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถาม

5.2

- การเขียนร่างคำบรรยายลักษณะงาน โดยเขียนตามรูปแบบที่องค์การ หรือหน่วยงานกำหนดไว้

5.3

- การตรวจและอนุมัติ เริ่มต้นด้วยพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ตรวจเอกสารจากนั้นส่งไปให้หัวหน้างาน และฝ่าย HR

แนวทางการจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

5.4

- การเขียนขั้นสุดท้าย นิยมดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้อยู่ในแบบฟอร์มและเนื้อหาที่เป็นรูปแบบเดียวกัน

5.5

- การปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัย มีการตรวจสอบคำบรรยายลักษณะงานเป็นประจำเพื่อสะท้อนถึงสภาพของงานในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (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: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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 4-2

รูปแบบและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. จงอธิบายเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. จงยกตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 ตำแหน่ง
3. จงยกตัวอย่างเอกสารบรรยายลักษณะงาน 1 ตำแหน่ง
4. จงอธิบายการจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลปฏิบัติงาน
5. จงอธิบายการจัดทำระบบข้อมูลบุคลากร



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม