



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 7-2 การประเมิน ผลการปฏิบัติงานของทีม

หัวข้อ



1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม



2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

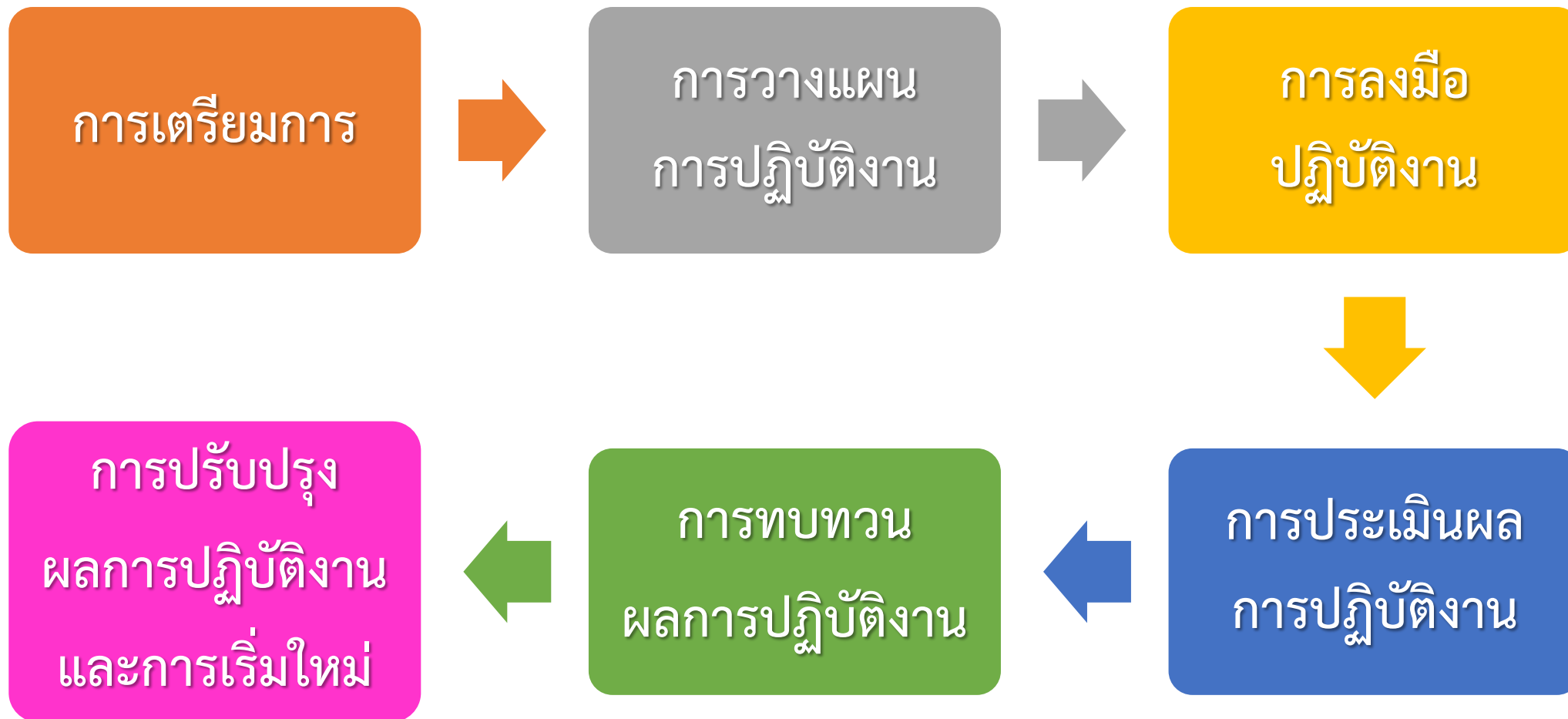


3. แนวทางเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม



4. วิธีการสร้างความภูมิใจให้ทีม

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม



กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

1. การเตรียมการ

สมาชิกทีมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร และเป้าหมายของทีม ทำให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ควรระบุข้อกำหนดหรือเกณฑ์ความสำเร็จไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (job description) ของสมาชิกทีมแต่ละบุคคล ทำให้สมาชิกทีมปฏิบัติงานสอดคล้องกับผลงานของทีม

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

ข้อกำหนดที่สำคัญ เช่น

การสื่อสาร หมายถึง การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ การรับฟังและการแบ่งปันความคิด

และข้อมูล

การตัดสินใจ หมายถึง การช่วยทีมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

การให้ความร่วมมือ หมายถึง การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในทีม

เข้าใจและยอมรับในความหลากหลาย รวมทั้งมีความรับผิดชอบร่วมกัน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

2. การวางแผนการปฏิบัติงาน

พิจารณาผลลัพธ์และพฤติกรรมที่คาดหวังของทีม รวมทั้งการวางแผนพัฒนาเพื่อให้ทีม และสมาชิกทีมแต่ละบุคคลทำงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากทีม ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ 5 ผลิตภัณฑ์ต่อปี
- มาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น ระดับผลงานที่ยอมรับได้และระดับผลงานที่ยอมรับไม่ได้

พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่คาดหวังของทีมเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม

เช่น การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี



กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

แผนพัฒนาแสดงรายละเอียดสิ่งที่ทีมต้องปรับปรุงพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนา ทั้งในระดับทีมและสมาชิกทีมแต่ละบุคคล เช่น

เป้าหมายการพัฒนาของทีม คือ การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจภายในทีม แต่เป้าหมายของสมาชิกทีมบางคน คือ การปรับปรุงทักษะการฟัง ซึ่งเป้าหมายของสมาชิกทีม ยังมีผลช่วยให้บรรลุเป้าหมายทีมในภาพรวมด้วย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

3. การลงมือปฏิบัติงาน

สมาชิกทีม

มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของทีม

สื่อสารอย่างเปิดเผย
และสม่ำเสมอ

รวบรวมผลงานของทีม
และเพื่อนสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

หัวหน้าทีม

รวบรวมผลงานของทีม
และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

ชี้แจงเป้าหมายองค์การ

จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น

การให้สิ่งเสริมแรง

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมาชิกทีมแต่ละบุคคลต้องประเมินผลงานของเพื่อนสมาชิก และประเมินผลงานในภาพรวมของทีม

รูปแบบการประเมินผลงานที่จำเป็น ได้แก่ การประเมินผลงานรายบุคคล และการประเมินผลงานของทีม

ผลงานของทีมในภาพรวมประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การเรียนรู้และการเติบโต และความพึงพอใจของสมาชิกทีม

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

5. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

มี 2 รูปแบบ ได้แก่

แบบที่ 1 หัวหน้าทีมพบกับสมาชิกทุกคนในทีมพร้อมกัน มุ่งทบทวนผลงานของทีม ในภาพรวมว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลที่ใช้ในการทบทวนได้มาจากสมาชิกทุกคน ประเมินผลงานและหัวหน้าทีมประเมิน

แบบที่ 2 หัวหน้าทีมพบสมาชิกทีมรายบุคคล มุ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมรายบุคคล ที่ช่วยสร้างผลงานของทีม ข้อมูลที่ใช้ในการทบทวนได้มาจากสมาชิกทีมประเมินตนเอง เพื่อนร่วมทีม และหัวหน้าทีมประเมิน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

รูปแบบการทบทวน ได้แก่ มุ่งเน้นการทบทวนผลงานในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

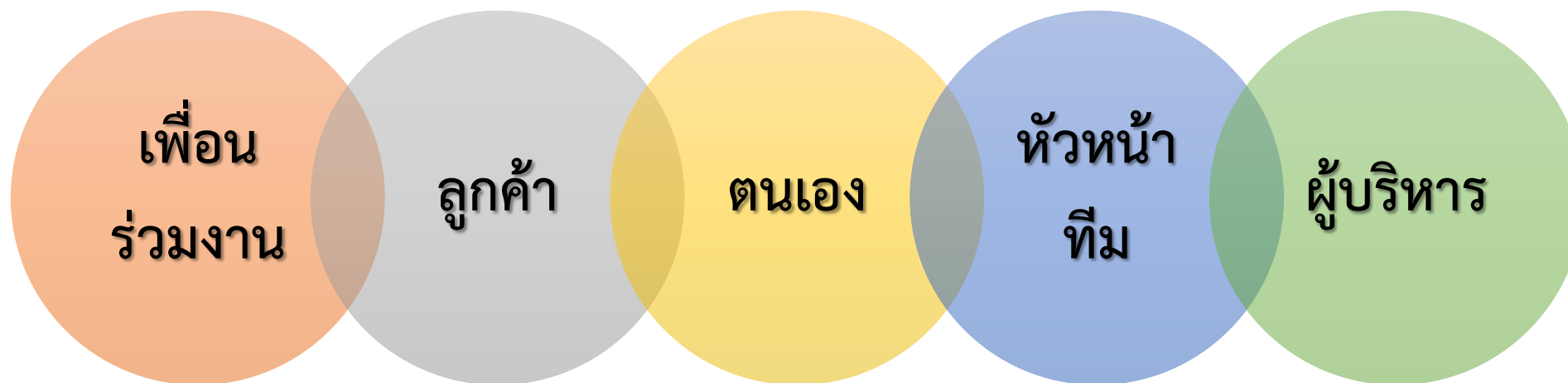
- ผลงานในอดีตเกี่ยวข้องกับผลงานในรอบการประเมินที่ผ่านมา
- ผลงานในปัจจุบันใช้พิจารณาการปรับเงินเดือนขึ้นอยู่กับผลงานที่ทำได้
- ผลงานในอนาคตนำมาใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของทีม รวมทั้งเป้าหมายของสมาชิกทีมที่คาดหวังเพื่อใช้ในรอบการประเมินถัดไป

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

6. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการเริ่มใหม่

รวบรวมข้อมูลจากการทบทวนผลงานนำมาใช้ปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น เช่น ปรับเป้าหมายให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง ทั้งนี้องค์การควรทำให้การประเมินผลงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลงานขององค์การ

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม



ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

1. การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน

สมาชิกทีมประเมินผลงานของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน เป็นการประเมินที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อการรับรู้ มีการสื่อสารแบบเปิด มีแรงจูงใจในการทำงาน มีการพัฒนาในทีม มีความพึงพอใจและสร้างความสามัคคี

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

2. การประเมินโดยลูกค้า

ลูกค้าหมายถึงลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก การให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ประเมินผลงานของทีม จะส่งผลดีต่อการปรับปรุงผลงานของทีมให้ดีขึ้น
เนื่องจากลูกค้าสามารถสะท้อนถึงผลการทำงานของสมาชิกทีมแต่ละบุคคลได้ดี
เป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดและรู้ถึงการทำงานของทีมงานโดยตรง

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

3. การประเมินตนเอง

ทำให้ผู้ประเมินได้อธิบายถึงผลงานที่ตนเองได้ปฏิบัติในรอบที่ผ่านมา

และช่วยให้เกิดการทบทวนผลงาน รวมทั้งนำไปสู่การยอมรับและการปรับปรุงผลงานในรอบถัดไป

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

4. การประเมินโดยหัวหน้าทีม

เป็นการประเมินที่เหมาะสม เนื่องจากหัวหน้าทีมมีหน้าที่ในการบริหารจัดการ

ติดตามควบคุมการดำเนินงานภายในทีม รวมทั้งสังเกตและประเมินผลงานของสมาชิกทีม นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบต่อผลงานของสมาชิกทีม

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

5. การประเมินโดยผู้บริหาร

กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ประเมินผลงานของทีม เช่น

หัวหน้าฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้าทีมสรรหาและคัดเลือกทำหน้าที่ประเมินสมาชิกแต่ละบุคคลที่อยู่ทีมสรรหาและคัดเลือก

(ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553, หน้า 273-281; สกล บุญสิน, 2560, หน้า 216)

แนวทางเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม

ค้นหาวิธีการพัฒนาพฤติกรรม
ของทีม เช่น จัดฝึกอบรม

ประเมินระดับพฤติกรรม
ที่เกิดขึ้นจริง

5. การตรวจสอบ
และติดตามผล

4. การปิดช่องว่าง

3. การวิเคราะห์
ช่องว่าง

ตรวจสอบว่าวิธีการพัฒนานั้น
ได้ผลอย่างไร และติดตามผล
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม

2. การวัดพฤติกรรม
ปัจจุบัน

เปรียบเทียบพฤติกรรมจริง
กับมาตรฐานว่าเป็นอย่างไร
เช่น ต่ำกว่า หรือสูงกว่า

1. การระบุ
เป้าหมาย
พฤติกรรม

กำหนดพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐาน

และตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของทีม

วิธีการสร้างความภูมิใจให้ทีม



วิธีการสร้างความภูมิใจให้ทีม (ต่อ)



การมอบอำนาจในการตัดสินใจ หัวหน้าทีมต้องรู้วิธีการนำศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้สมาชิกรู้สึกภูมิใจทีมงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและทีมงาน



การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สมาชิกทีมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกทีมมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ

วิธีการสร้างความภูมิใจให้ทีม (ต่อ)



การได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายและความคาดหวัง หัวหน้าทีม
ต้องกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป
รวมทั้งต้องสื่อสารอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจตรงกัน
และสามารถดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้



ความรู้สึกได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า การทุ่มเทแรงกายและการปฏิบัติงาน
ร่วมกับทีมงาน ทำให้สมาชิกทีมมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนมีคุณค่า
ต่อทีมและองค์กร รู้สึกได้รับการยอมรับ

วิธีการสร้างความภูมิใจให้ทีม (ต่อ)



การมีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมทำงาน จะทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและทุ่มเททำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม



การมีอิทธิพลทางความคิดและปฏิบัติในทีมงาน เมื่อบุคคลมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถ ความถนัดของตนเองและประสบความสำเร็จ ทำให้มีอิทธิพลทางความคิดและการปฏิบัติที่เหนือบุคคลอื่นในทีม

เอกสารอ้างอิง

- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2564). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟภ. ค้นเมื่อ 30 มกราคม 2564, จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER096/GENERAL/DATA0000/00000887.PDF>
- กล้าหาญ ฒ น่าน. (2559). การจัดการผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรู๊ป.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง.
- วิกานดา เกษตรเยี่ยม. (2558). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

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

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**. นนทบุรี:

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

Aguinis, H. (2013). **Performance management**. (3rd ed). USA: Pearson

แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 7-2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม
2. จงอธิบายข้อเสนอแนะในการวางแผนประเมินผลงานเพื่อสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาทีม
3. จงอธิบายใครควรทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม
4. จงอธิบายแนวทางเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม
5. จงอธิบายวิธีการสร้างความภูมิใจให้ทีม



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม