



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 9-1

การนำผลการประเมิน  
ไปใช้ในการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์

# หัวข้อ

1

การจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์

2

การจ่าย  
ค่าตอบแทน

3

การฝึกอบรม

4

การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารกิจกรรมที่เป็นกระบวนการการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม  
การประเมิน การให้รางวัล การลงโทษบุคคล และการพัฒนาบุคลากรในองค์การ  
เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์การ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)



ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลงาน  
กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

# การจ่ายค่าตอบแทน

ประโยชน์ของการนำผลการประเมินไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน

ตอบแทนการทำงานของพนักงานที่สามารถทำงาน  
ได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย



สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน



กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพิ่มขึ้น  
ในรอบการประเมินต่อไป



## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

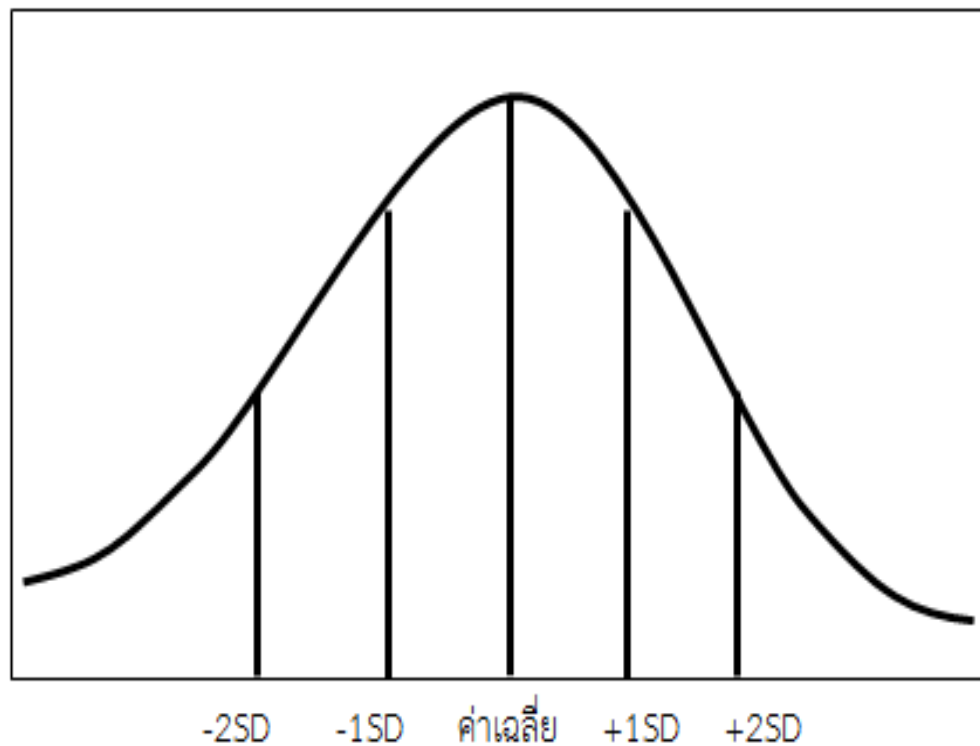
แนวทางการนำผลการประเมิน  
ไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน

กำหนดโควตาผลงานแบบบังคับ  
ให้มีการกระจายแบบปกติ

ไม่มีกำหนดโควตาผลงาน

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทนด้วยการกำหนดโควตาผลงานแบบบังคับให้มีการกระจายแบบปกติ



ภาพที่ 1 การกระจายของผลการปฏิบัติงานแบบโค้งปกติ

ที่มา: ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2558, หน้า 265



## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

### 1. องค์กรกำหนดเกรดระดับผลงานและร้อยละการปรับเงินเดือนสำหรับแต่ละเกรด

ระดับผลงาน	เกรด	ร้อยละการปรับเงินเดือน
ดีมาก	A	14
ดี	B	12
ปานกลาง	C	10
พอใช้	D	8
ต้องปรับปรุง	E	6

### 2. คำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ยผลงานของพนักงานทั้งหมดและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

### 3. คำนวณช่วงคะแนนสำหรับแต่ละเกรดระดับผลงาน จากสูตร

$$\text{เกรด A} = \text{ค่าเฉลี่ย} + 2SD$$

$$\text{เกรด B} = \text{ค่าเฉลี่ย} + 1SD$$

$$\text{เกรด C} = \text{ค่าเฉลี่ย}$$

$$\text{เกรด D} = \text{ค่าเฉลี่ย} - 1SD$$

$$\text{เกรด E} = \text{ค่าเฉลี่ย} - 2SD$$

ระดับผลงาน	เกรด	ค่าคะแนนผลงาน
ดีมาก	A	ค่าเฉลี่ย+2SD
ดี	B	ค่าเฉลี่ย+1SD
ปานกลาง	C	ค่าเฉลี่ย
พอใช้	D	ค่าเฉลี่ย-1SD
ต้องปรับปรุง	E	ค่าเฉลี่ย-2SD

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

ตัวอย่างบริษัทสยาม ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีพนักงาน 10 คน

ซึ่งแต่ละบุคคลมีคะแนนประเมินผลงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

สมใจมี 95 คะแนน

สมคิดมี 90 คะแนน

สมศรีมี 88 คะแนน

สมบุญมี 87 คะแนน

สมชายมี 86 คะแนน

สมควรมี 85 คะแนน

สมยศมี 84 คะแนน

สมชาติมี 83 คะแนน

สมรักษ์มี 82 คะแนน

สมหญิงมี 80 คะแนน

ดังนั้นสามารถคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ย 86 คะแนน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 4.32

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

4. เทียบค่าคะแนนผลงานกับช่วงคะแนน ซึ่งจะช่วยให้ทราบเกรดและร้อยละการปรับเงินเดือนของพนักงานแต่ละบุคคล

ระดับผลงาน	เกรด	สูตรการคำนวณ ช่วงคะแนน	ช่วงคะแนนประเมินผลงาน	ร้อยละ การปรับเงินเดือน	จำนวนคน
ดีมาก	A	ค่าเฉลี่ย+ 2SD = 95	ตั้งแต่ 95 คะแนนขึ้นไป	14	1
ดี	B	ค่าเฉลี่ย+1SD = 90	ตั้งแต่ 90-94 คะแนน	12	1
ปานกลาง	C	ค่าเฉลี่ย = 86	ตั้งแต่ 86-89 คะแนน	10	3
พอใช้	D	ค่าเฉลี่ย-1SD = 82	ตั้งแต่ 82-85 คะแนน	8	4
ต้องปรับปรุง	E	ค่าเฉลี่ย-2SD = 77	ตั้งแต่ 77-81 คะแนน	6	1

$$\text{ค่าเฉลี่ย} = 86 \quad \text{SD} = 4.32$$

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

5. นำร้อยละการปรับเงินเดือนคูณกับเงินเดือนเดิมของพนักงานจะได้จำนวนเงินเพิ่ม

จากสูตร

$$\text{เงินเพิ่ม} = \text{ร้อยละการปรับเงินเดือน} \times \text{เงินเดือนเดิม}$$

6. นำเงินเพิ่มบวกกับเงินเดือนเดิมของพนักงานจะได้เงินเดือนใหม่

จากสูตร

$$\text{เงินเดือนใหม่} = \text{เงินเพิ่ม} + \text{เงินเดือนเดิม}$$

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ	เงินเดือน	คะแนนประเมิน ผลงาน	เกรด	ร้อยละ ปรับเพิ่ม	จำนวน เงินเพิ่ม	เงินเดือนใหม่
1	สมใจ	30,000	95	A	14	4,200	34,200
2	สมคิด	40,000	90	B	12	4,800	44,800
3	สมศรี	20,000	88	C	10	2,000	22,000
4	สมบุญ	35,000	87	C	10	3,500	38,500
5	สมชาย	42,000	86	C	10	4,200	46,200
6	สมควร	34,000	85	D	8	2,720	36,720
7	สมยศ	22,000	84	D	8	1,760	23,760
8	สมชาติ	25,000	83	D	8	2,000	27,000
9	สมรักษ์	26,000	82	D	8	2,080	28,080
10	สมหญิง	38,000	80	E	6	2,280	40,280
	รวม	312,000				29,540	341,540

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

### การจ่ายค่าตอบแทนโดยไม่มีกำหนดโควตาผลงาน

$$\text{ร้อยละปรับเพิ่ม} = \frac{\text{คะแนนผลการปฏิบัติงานที่ได้} \times \text{เปอร์เซ็นต์งบประมาณเฉลี่ย}}{\text{คะแนนผลงานเฉลี่ยของระดับงาน}}$$

$$\text{ค่าคงที่} = \frac{\text{จำนวนเงินรวมที่ปรับเพิ่ม}}{\text{จำนวนเงินที่ได้รับอนุมัติ}}$$

## การจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ	เงินเดือน	ผล การประเมิน	ร้อยละปรับเพิ่ม	จำนวนเงิน เพิ่ม	ค่าคงที่ (K)	ค่าตอบแทนปรับใหม่	เงินเดือนใหม่
1	สมใจ	30,000	95	11.05	3,314	1.60	5,302	35,302
2	สมคิด	40,000	90	10.47	4,186	1.60	6,698	46,698
3	สมศรี	20,000	88	10.23	2,047	1.60	3,274	23,274
4	สมบุญ	35,000	87	10.12	3,541	1.60	5,665	40,665
5	สมชาย	42,000	86	10.00	4,200	1.60	6,720	48,720
6	สมควร	34,000	85	9.88	3,360	1.60	5,377	39,377
7	สมยศ	22,000	84	9.77	2,149	1.60	3,438	25,438
8	สมชาติ	25,000	83	9.65	2,413	1.60	3,860	28,860
9	สมรักษ์	26,000	82	9.53	2,479	1.60	3,967	29,967
10	สมหญิง	38,000	80	9.30	3,535	1.60	5,656	43,656
	<b>รวม</b>	<b>312,000</b>			<b>31,223</b>		<b>49,957</b>	<b>361,957</b>

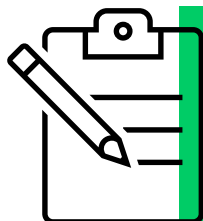


# การฝึกอบรม



ประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการฝึกอบรม

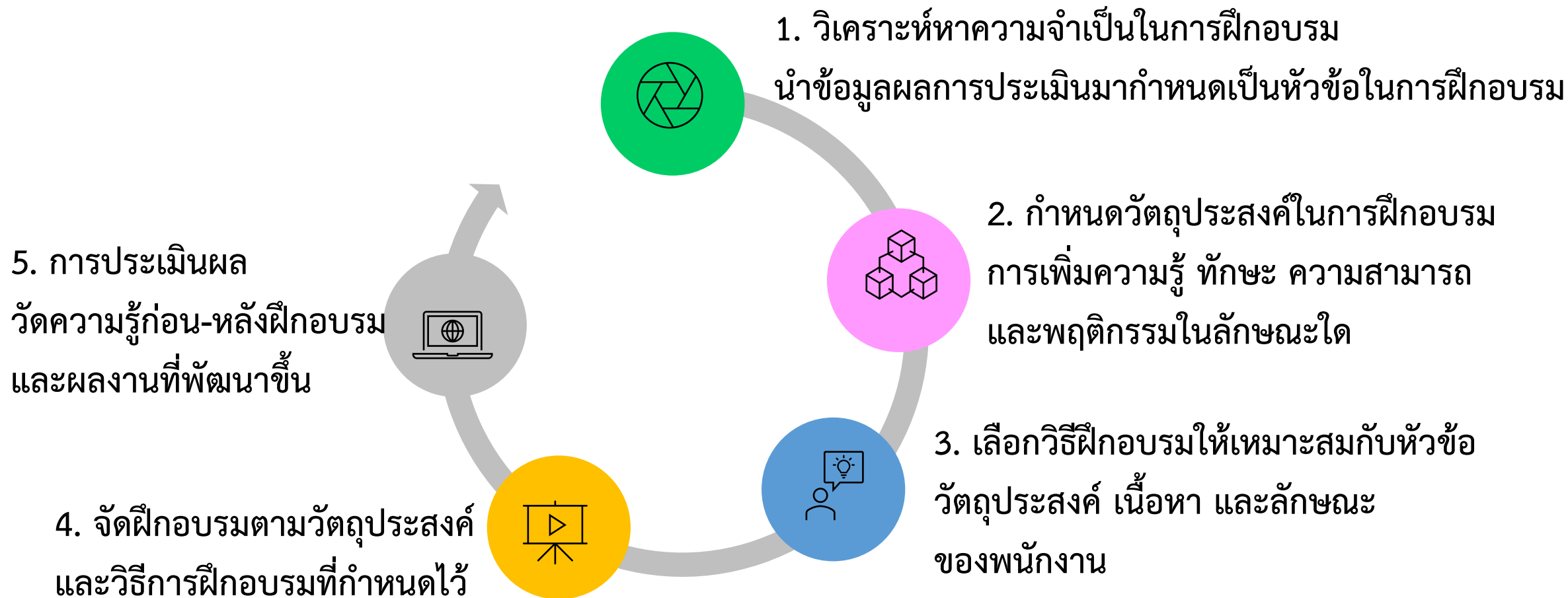
วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ชัดเจน  
และเฉพาะเจาะจง



จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

# การฝึกอบรม (ต่อ)

## แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการฝึกอบรม



# การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

ประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

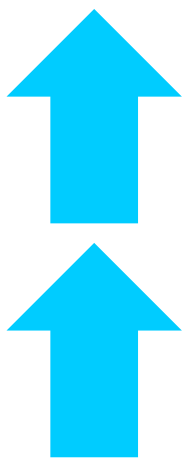
ช่วยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ตอบแทนพนักงานที่มีความสามารถในการทำงาน  
และมีความพร้อมที่จะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

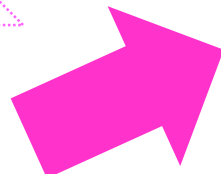
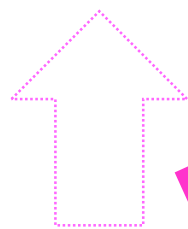
# การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (ต่อ)

## แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง



การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม

- บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น



การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ

- บุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่น นอกเหนือสายงานที่เคยปฏิบัติ
- โดยตำแหน่งใหม่อยู่ในระดับสูงกว่าเดิม

# เอกสารอ้างอิง

กล้าหาญ ภู น่าน. (2559). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. (2561). **เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2008). **Human resource management**. Boston: Houghton-Mifflin.

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

Dessler, G., & Tan, C. H. (2009). **Human resource management: An Asian perspective**. Singapore: Pearson.

# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 9-1 การนำผลการประเมินไปใช้ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. จงอธิบายประโยชน์ของการนำผลการประเมินไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน
3. จงอธิบายแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนด้วยการกำหนดโควตาผลงานแบบบังคับ  
ให้มีการกระจายแบบปกติ
4. จงอธิบายแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการฝึกอบรม
5. จงอธิบายประโยชน์ของการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม