



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 9-2

การนำผลการประเมิน
ไปใช้ในการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์

หัวข้อ

1.

การโยกย้าย

2.

การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

3.

การสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น

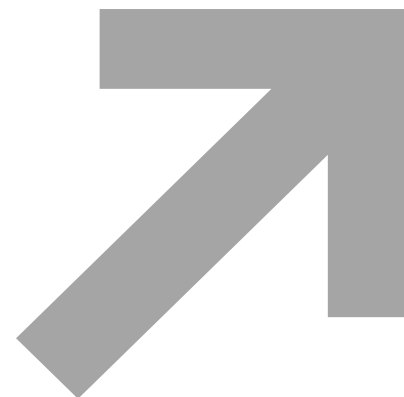
4.

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

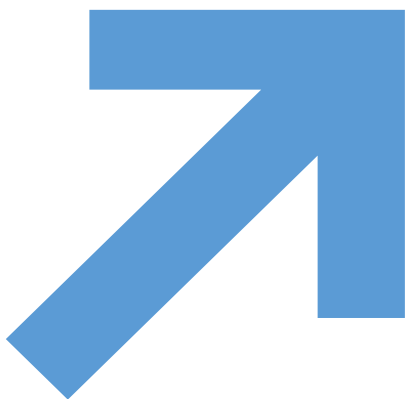
การโยกย้าย

ประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย

พิจารณาและตัดสินได้ว่าผู้ปฏิบัติงาน
มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นหรือไม่
หากไม่เหมาะสมจะดำเนินการโยกย้าย

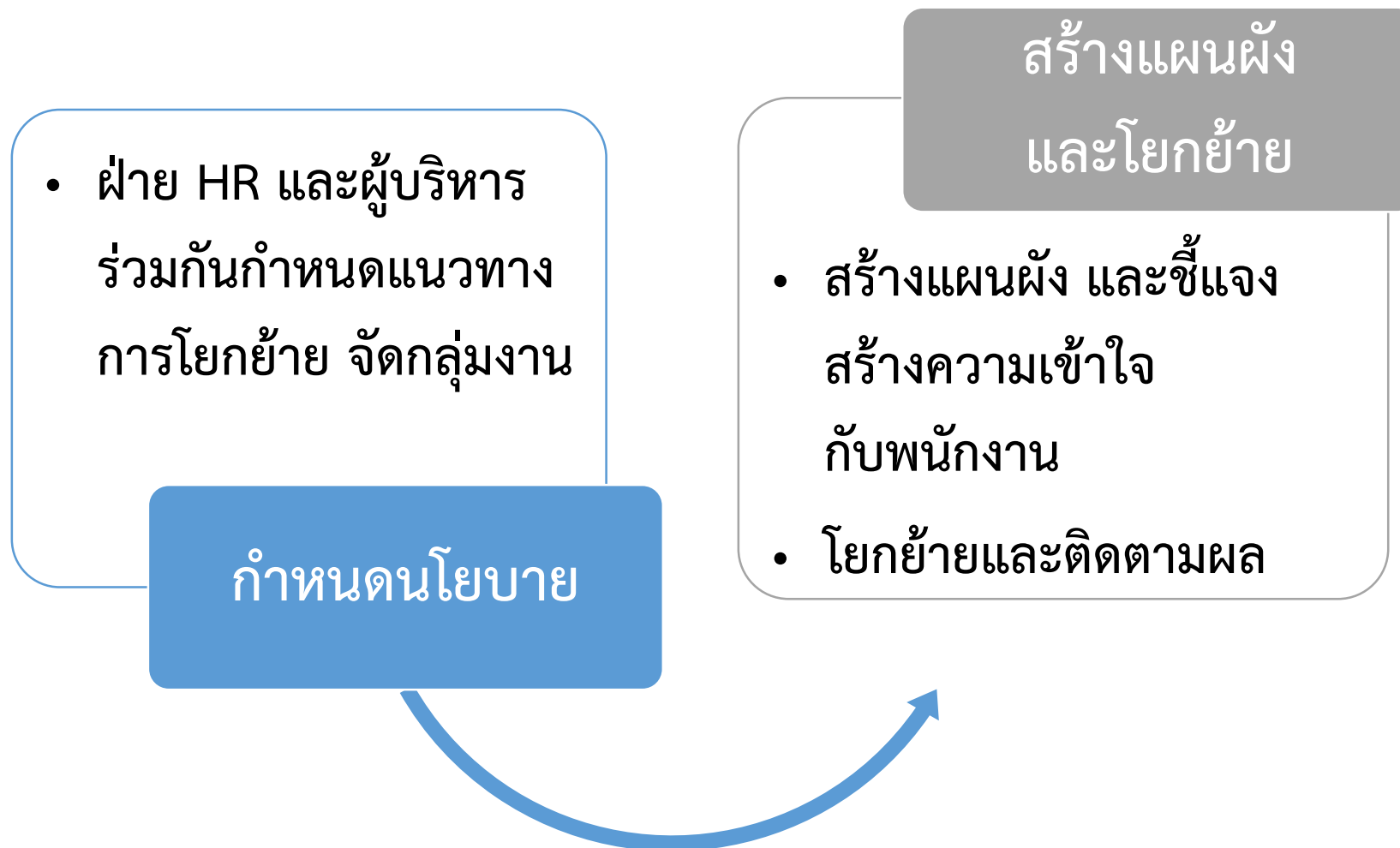


เป็นการหมุนเวียนงาน
ช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานหลายด้าน



การโยกย้าย (ต่อ)

แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย



การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

ประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง



ช่วยจำแนกหรือระบุผลงานของพนักงานว่าผู้ใดมีผลงานดีหรือไม่ดี และใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง



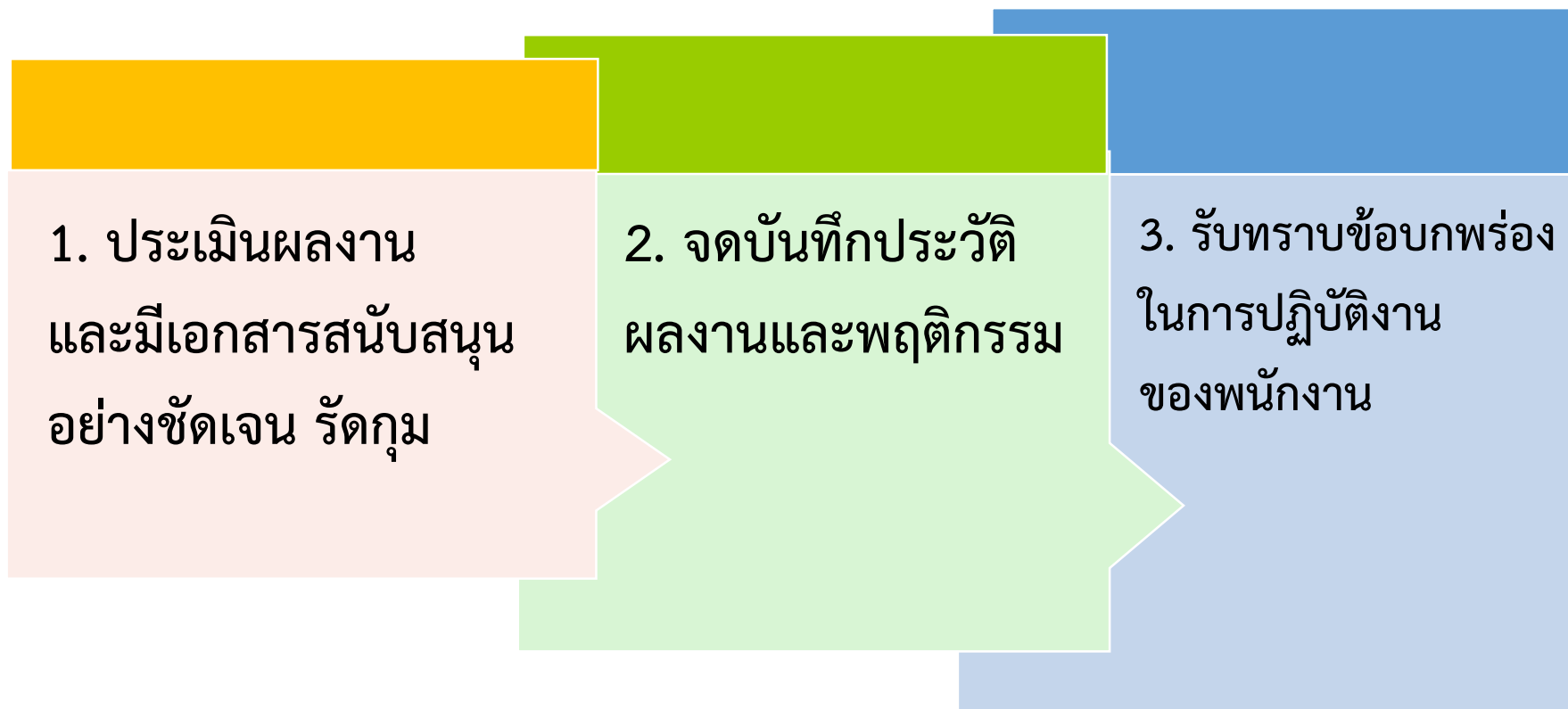
ทำให้เกิดการยอมรับ และป้องกันปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง



ปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น เนื่องจากการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง จัดเป็นการลงโทษรูปแบบหนึ่งเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง (ต่อ)

แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง



การสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น

ประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น

1

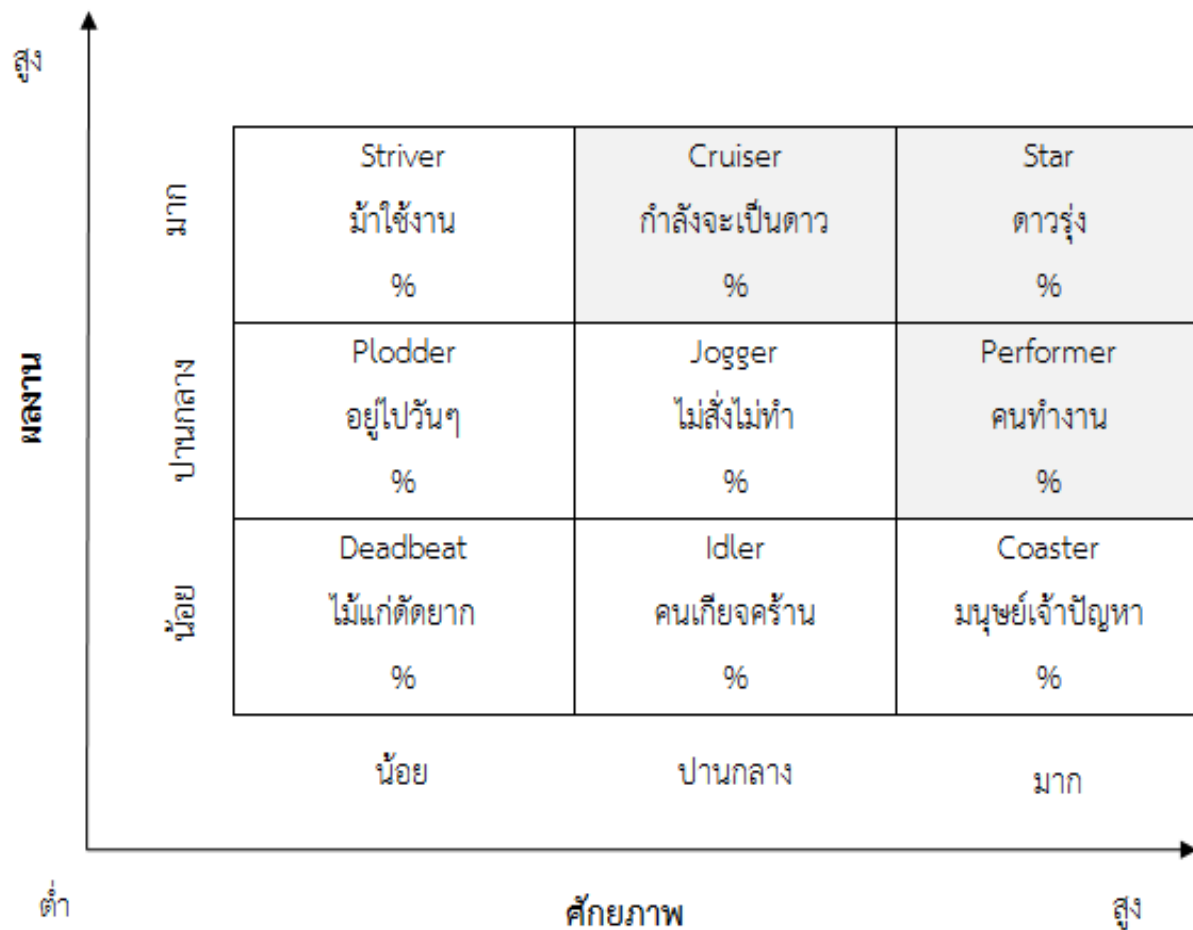
นำผลงานมาใช้สรรหาคัดเลือกพนักงาน
ดาวเด่นหรือคนเก่ง คนดี (talented people)

2

วางแผนบุคคลให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
(successors)

การสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น (ต่อ)

แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาพนักงาน



1. จัดกลุ่มบุคคล

จัดกลุ่มบุคคลจำแนกเป็น 9 กลุ่ม โดยพิจารณาจากผลงานที่ย้อนหลังในอดีต (performance) และการประเมินศักยภาพ (potential) ที่แอบแฝงอยู่ในตัวพนักงาน

การสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น (ต่อ)

2. คัดเลือกพนักงานดาวเด่น

คัดเลือกพนักงานดาวเด่นจากกลุ่มดาวรุ่ง (star) กำลังจะเป็นดาว (cruiser) และคนทำงาน (performer) ซึ่งองค์การต้องกำหนดเกณฑ์ระดับผลการปฏิบัติงาน และระดับศักยภาพอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม

ควรมีการพูดคุยกับกลุ่มพนักงานดาวเด่นเกี่ยวกับข้อตกลง เงื่อนไขและสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งสอบถามความสมัครใจในการเข้ารับการพัฒนาพนักงานดาวเด่น

การสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น (ต่อ)

3. ค้นหาเครื่องมือพัฒนาและสิ่งจูงใจพนักงานดาวเด่น

ค้นหาแนวทางและเครื่องมือพัฒนา รวมถึงหาวิธีการในการจูงใจรักษาพนักงาน 3 กลุ่มนี้

จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลพนักงานกลุ่มนี้โดยเฉพาะเรียกว่า ฝ่ายบริหารดาวเด่น

หรือมอบหมายให้ฝ่าย HR มีทำหน้าที่สรรหา พัฒนา และจูงใจพนักงานกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง

เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานกลุ่มนี้มีความผูกพันและสร้างผลงานที่สูงกว่าเป้าหมาย

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

1

พัฒนาพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
บรรลุมาตรฐานการทำงานตามที่กำหนด

2

สื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นความบกพร่อง
วิธีการปรับปรุงการทำงาน และสื่อสารถึงผลงานที่ทำได้ดี

3

กระตุ้นจูงใจในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายและปรับปรุง
พฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งลดอัตราการเข้า-ออกจางานของพนักงาน

การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน



การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

1. เริ่มต้นการสนทนา

หัวหน้างานสร้างบรรยากาศการที่เป็นกันเอง เช่น พูดคุยเรื่องทั่วไป

เพื่อให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย

2. แจ้งวัตถุประสงค์

หัวหน้างานแจ้งวัตถุประสงค์ของการหาหรือผลงาน เช่น เพื่อปรับปรุงผลงาน

ให้ได้ตามดัชนีวัดผลงานหลัก

แจ้งผลการประเมินว่าเป็นช่วงเวลาใด เช่น เป็นผลประเมินช่วงเดือนมิถุนายน

ถึงเดือนธันวาคมของปี xxxx

การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

3. แจ้งผลงานที่เป็นจุดแข็ง

อธิบายให้พนักงานเข้าใจและเห็นถึงดัชนีวัดผลงานหลัก รวมทั้งสมรรถนะข้อใดที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าหรือได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานคาดหวังไว้ เช่น

ดัชนีวัดผลงานหลัก: พนักงานสามารถเพิ่มยอดขายได้จำนวน 50,000 บาทต่อปี

บรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะ: พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ได้

การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

4. แจ้งผลงานที่เป็นจุดอ่อน

แจ้งสรุปผลงานที่เป็นจุดอ่อน และเป็นสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งควรเสนอแนวทางพัฒนาที่ชัดเจน เช่น เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการทำงานเป็นทีม จำนวน 1 สัปดาห์

5. ปิดการสนทนา

กล่าวคำขอบคุณที่พนักงานรับฟัง และพูดให้กำลังใจแก่พนักงานในการปรับปรุงพัฒนาผลงาน

เอกสารอ้างอิง

กล้าหาญ ฌ 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 9-2 การนำผลการประเมินไปใช้ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย
2. จงอธิบายแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง
3. จงอธิบายคุณลักษณะของพนักงานดาวเด่น
4. จงอธิบายประโยชน์ของนำผลการประเมินไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น
5. จงอธิบายแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ในการการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม