



การขึ้นหรือการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน





การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

การขึ้นค่าตอบแทน

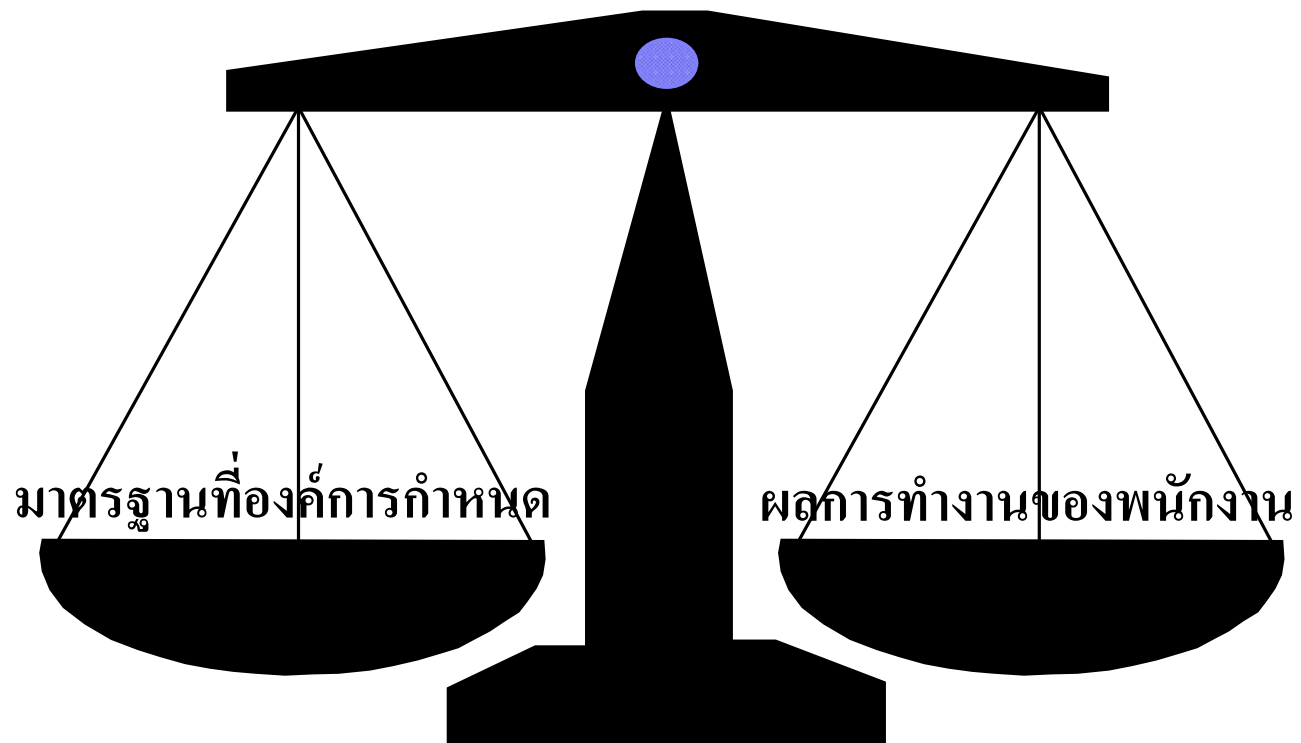
การปรับค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- **Performance Evaluation , Performance Appraisal**
- กระบวนการในการกำหนดความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวังของนายจ้าง (Milkovich and Newman)
- กระบวนการวัดผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อดูว่าพนักงานนั้นๆมีผลการทำงานเป็นอย่างไร หรือมีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหนบ้าง

ความหมายของการประเมินผล



วัตถุประสงค์ของการประเมิน (Sherman, 1996)

- เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานและหัวหน้างานได้พูดคุยเกี่ยวกับความสามารถของตนกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น (เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์)
- เพื่อให้หัวหน้างานทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน
- เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยหัวหน้างานสามารถกำหนดโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน (Sherman, 1996)

- เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราเงินเดือน
- สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- จูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

เราได้อะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ?

- ได้มาตรฐานหรือวิธีการทำงานของพนักงานที่มีระบบ เช่น
 - การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
 - การขึ้นเงินเดือน (Salary Increases)
 - การโยกย้าย (Transfer)
 - การโยกย้ายแบบมีค่านิยมและความรู้สึกที่ดี (Upgrade Transfer)
 - การโยกย้ายแบบมีความรู้สึกเหมือนถูกลงโทษ (Downgrade Transfer)
 - การลดตำแหน่ง (Demotion)
 - การออกจากงาน (Separation)

เราได้อะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ?

- เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานภายหลังจากที่ทราบผลการปฏิบัติงานของตนแล้ว
- เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง
- ปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑๓๑

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลโดยวิธีให้คะแนนสเกล (Rating Scale / Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด

หลักของวิธีการนี้

- กำหนดปัจจัยที่จะใช้ประเมิน ➡

- ให้คะแนนแต่ละปัจจัย โดยอาจจะกำหนดแบบให้คะแนนเป็นดีมาก ดีพอใช้ เป็นต้น ➡

- กำหนดคะแนนปัจจัย(หรือตัวคุณ) ซึ่งเป็นตัวเพิ่มคุณค่าปัจจัยที่สำคัญ ➡

- ให้คะแนนแต่ละปัจจัย ➡

- รวมคะแนน ➡

การประเมินผลโดยวิธีให้คะแนนสเกล

		✓			
	✓				
	✓				



ชื่อ..... แผนก..... วันที่.....						
หัวข้อในการพิจารณา	ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ปรับปรุง	
ปริมาณงาน <ul style="list-style-type: none"> ปริมาณงานที่เป็นที่ยอมรับที่ควรทำได้ในสภาวะปกติ 						
คุณภาพงาน <ul style="list-style-type: none"> ความครบถ้วน ปรมาณีตและความถูกต้องของงาน 						
ความรู้เกี่ยวกับงาน <ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน 						
คุณลักษณะส่วนตัว <ul style="list-style-type: none"> บุคลิก ท่าทาง การแต่งตัว การสังคม ความเป็นผู้นำ ความซื่อสัตย์ 						
ความร่วมมือ <ul style="list-style-type: none"> ความสามารถและความเต็มใจทำงานกับเพื่อนร่วมงานกับผู้นบังคับบัญชาและลูกน้อง เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายอันเดียวกัน 						
ความไว้วางใจ <ul style="list-style-type: none"> ติดต่อตรงต่อหน้าที่ ละเลียดดีด้วย ความแม่นยำถูกต้อง ไว้วางใจได้ เรื่องเวลา และอื่น ๆ 						
ความกตริริเริ่ม <ul style="list-style-type: none"> ความกระตือรือร้นในการใส่หาความรับผิดชอบ เริ่มต้นงานได้ด้วยตนเอง และไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตัวเองคนเดียว 						

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. วิธีประเมินแบบเปรียบเทียบ (Employee comparison)

1. วิธีเรียงลำดับ (Ranking method) ➡
2. วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-comparison method) ➡
3. วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) ➡

3. วิธีประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ➡

1. วิธีการแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weight Check List) ➡
2. วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Force Choice) ➡

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. วิธีประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ(วิกฤติ) (Critical Incident) ➡
5. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)) ➡
6. วิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (Appraisal by results method) ➡
7. วิธีการประเมินแบบบรรยาย (Essay appraisal method) ➡ ➡
8. วิธีการประเมินแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติม (Field review method)

วิธีเรียงลำดับ (Ranking method)

- เป็นการประเมินผลงานโดยเรียงลำดับจากคนที่มีความสามารถมากที่สุด ไปหาคนที่มีความสามารถน้อยที่สุด

วิธีเรียงลำดับ



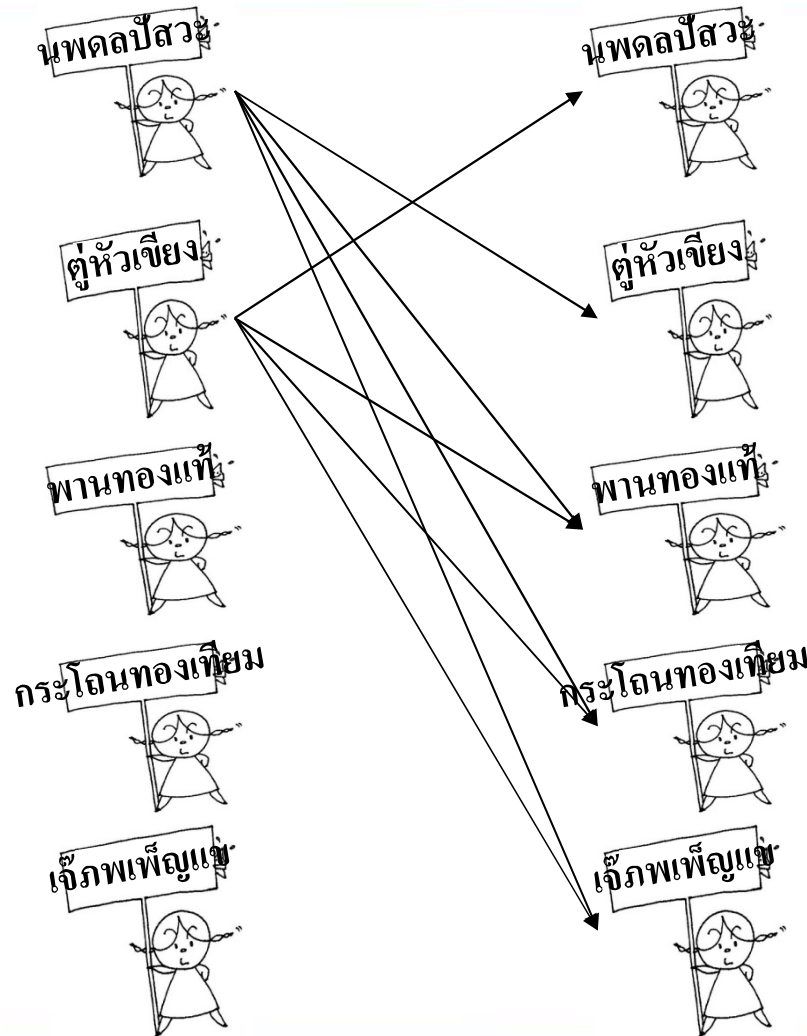
วิธีเรียงลำดับ



วิธีจับคู่เปรียบเทียบ(Paired-Compressions Method)

- การกำหนดให้นำพนักงานแต่ละคู่มาเปรียบเทียบกันในเกณฑ์ แต่ละข้อว่าใครดีกว่าใคร

วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ



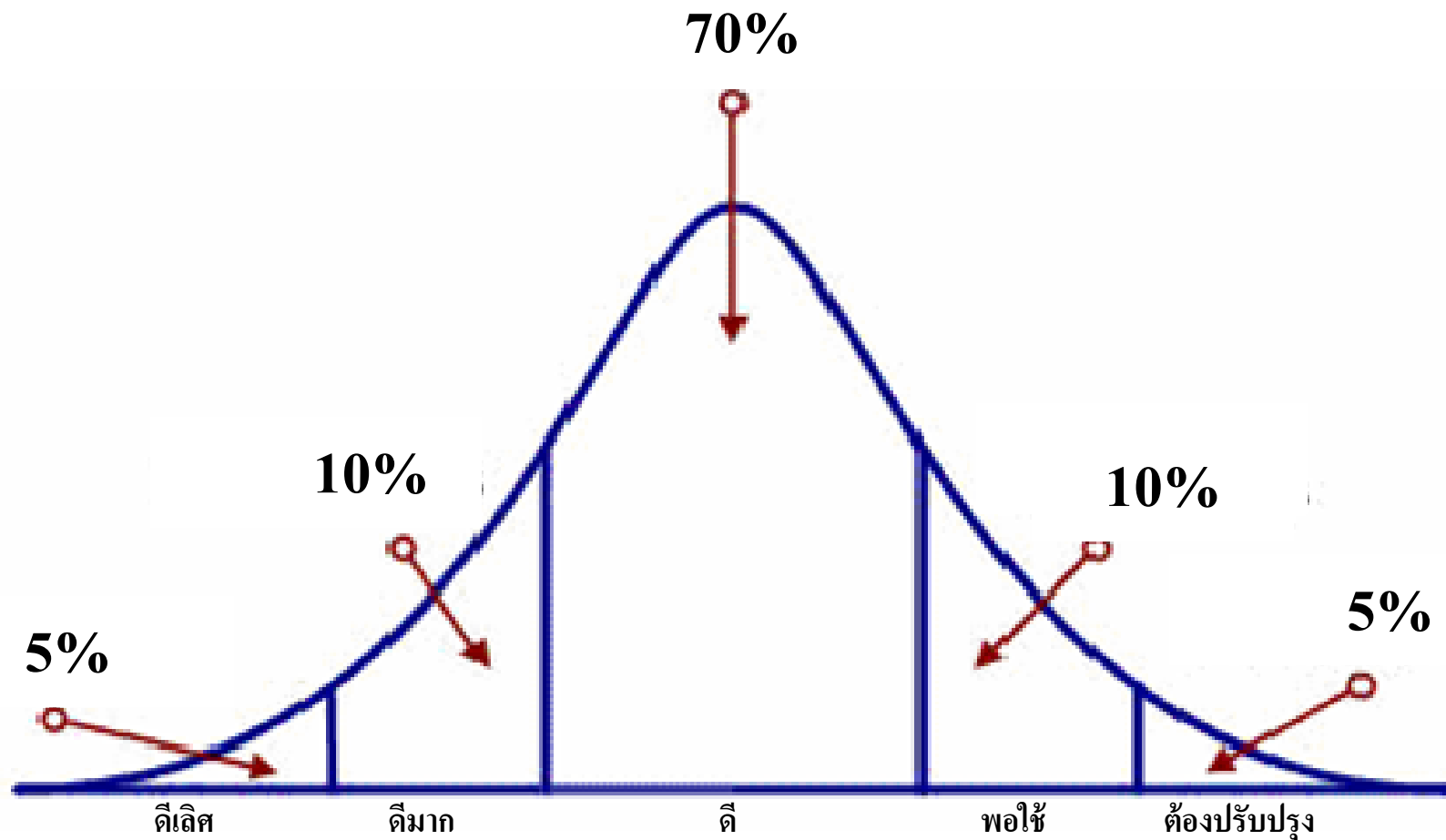
การพิจารณาในแง่ คุณภาพงาน						การพิจารณาในแง่ ความพึงพอใจ					
ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน						ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน					
เปรียบเทียบ กับ	ก	ข	ค	ง	จ	เปรียบเทียบ กับ	ก	ข	ค	ง	จ
ก		+	+	-	-	ก		-	-	-	-
ข	-		-	-	-	ข	+		-	+	+
ค	-	+		+	-	ค	+	+		-	+
ง	+	+	-		+	ง	+	-	+		-
จ	+	+	+	-		จ	+	-	-	-	
สรุป : นาย ข ได้รับการจัดลำดับสูงสุด						สรุป : นาย ก ได้รับการจัดลำดับสูงสุด					
หมายเหตุ : + หมายความว่า "ดีกว่าอีกคนหนึ่ง" - หมายความว่า "แย่กว่าอีกคนหนึ่ง" ให้ทำการสรุปจำนวนเครื่องหมาย หมายถึง + ของแต่ละช่องเพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด											



วิธีการกระจายกลุ่ม (Forced Distributions Method)

- คือ การกำหนดให้กระจายผลการประเมินออกเป็นกลุ่มตามช่วงคะแนนเช่น
 - 5% ดีมาก
 - 10% ดี
 - 70% พอใช้
 - 10% แย่
 - 5% แย่มาก

วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม



แบบตรวจสอบรายการ (Checklists)

- คือ การกำหนดให้ผู้ประเมินเลือกลักษณะที่กำหนดไว้ว่าพนักงานมีคุณลักษณะดังกล่าวหรือไม่ โดยอาจมีการกำหนดให้มีการถ่วงน้ำหนัก คุณลักษณะบางข้อก็ได้ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งวิธีที่ง่าย ๆ จะมีรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคำบรรยายความข้อความต่าง ๆ ซึ่งหาก



วิธีการแบบถ่วงน้ำหนักรายการ

รายการ	หัวข้อประเมิน	คะแนน	✓	ไม่ใช่
1	มีความคิดริเริ่ม	6	✓	
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	5	✓	
3	มีความเป็นผู้นำ	4	✓	
4	ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอย่างเคร่งครัด	3		✓
5	มีความรู้ในงานดี	2		✓

ผู้ทำการประเมินเชื่อว่าพนักงานผู้นั้นมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ ผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมาย ✓ ถ้ามีรายการหรือข้อความนั้น ๆ



วิธีการแบบบังคับเลือก

รายการ	หัวข้อประเมิน	คะแนน	การให้ เครื่องหมาย
1	มีความคิดริเริ่มดี	6	✓
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	5	
3	มีความเป็นผู้นำ	4	
4	ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอย่าง เคร่งครัด	3	✓
5	มีความรู้ในงานดี	2	✓



การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident Method)

- คือ การกำหนดให้ผู้ประเมินบันทึกเหตุการณ์ที่เป็นทั้งแง่บวก และแง่ลบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ

ตัวอย่างการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident Method)

- หน้าที่กระทำต่อเนื่อง
 - การทำตารางเวลาการผลิตให้กับโรงงาน
- เป้าหมาย
 - เพื่อให้มีการใช้คนและเครื่องจักรในโรงงานอย่างเต็มที่และให้มีการส่งของตามใบสั่งตรงเวลา
- เหตุการณ์
 - เขาสามารถลดใบสั่งซื้อที่เคยส่งช้าในเดือนก่อนให้ลดลงไปได้ 10 เปอร์เซ็นต์
 - เขาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เครื่องจักรได้ 20 เปอร์เซ็นต์

ตัวอย่างการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident Method)

- หน้าที่กระทำต่อเนื้อง
 - ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและของคงคลัง
- เป้าหมาย
 - ลดต้นทุนสินค้าคงเหลือโดยสามารถมีสิ่งของในมือพอสำหรับการใช้
- เหตุการณ์
 - เขาปล่อยให้เกิดปัญหาสินค้าขาดมือ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดือนก่อน 15 เปอร์เซ็นต์
 - มีการสั่งอะไหล่บางอย่างมากเกินไป หรือสั่งอะไหล่บางอย่างน้อยเกินไป

หน้าที่ที่กระทำต่อเนื้อง	เป้าหมาย	เหตุการณ์
การทำตารางเวลาการผลิตให้กับโรงงาน	เพื่อให้มีการใช้คนและเครื่องจักรในโรงงานอย่างเต็มที่และให้มีการส่งของตามใบสั่งตรงเวลา	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้จัดทำหมายกำหนดระบบการจัดเวลาการผลิตใหม่ ● เขาสามารถลดใบสั่งซื้อที่เคยส่งช้าในเดือนก่อน ให้ลดลงไปได้ 10% ● สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรในโรงงาน เพิ่มจากเดือนก่อน 20 %
ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและของคงคลัง	ลดต้นทุนสินค้าคงเหลือโดยสามารถมีสิ่งของในมือพอสำหรับการใช้	<ul style="list-style-type: none"> ● เขาปล่อยให้เกิดปัญหาสินค้าขาดมือ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดือนก่อน 15 % ● มีการสั่งซื้ออะไหล่บางอย่างมากเกินไป หรือสั่งซื้ออะไหล่บางอย่างน้อยเกินไป
ควบคุมการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร	ป้องกันมิให้มีการต้องหยุดการผลิตเพราะเหตุเนื่องมาจากเครื่องจักรเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดวางระบบซ่อมบำรุง เพื่อป้องกันการเสียของเครื่องจักรสำหรับโรงงานแทนระบบเก่า ● เขาสามารถป้องกันเครื่องจักรเสีย โดยสามารถค้นพบข้อผิดพลาดของชิ้นส่วนที่ผิดปกติ

ชื่อพนักงาน.....แผนก.....ผู้ประเมิน.....ช่วงเวลา
ที่ประเมิน.....ถึง.....

การควบคุมอันตรายต่อความปลอดภัย

วันที่	พฤติกรรมพนักงานแ่งบวก
10/12	เอาของเหลวที่ติดไฟง่ายออกไปทิ้ง
10/15	เลือกเอาเศษแก้วออกไปทิ้งให้เหลือเฉพาะวัสดุที่ใช้ประโยชน์ได้

ชื่อพนักงาน.....แผนก.....ผู้ประเมิน.....ช่วงเวลา
ที่ประเมิน.....ถึง.....

การควบคุมอันตรายต่อความปลอดภัย

วันที่	พฤติกรรมพนักงานแฉ่ลบ
10/14	ทิ้งเศษวัสดุลงบนพื้นห้องทดลอง
10/18	เทสารที่เป็นกรดลงในถ้วยพลาสติกที่ตั้งอยู่บน โต๊ะทำงาน



การประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales)

- จะพิจารณาถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานว่าอยู่ในระดับไหน

ผลงานดีเยี่ยม	7	สามารถเห็นการใส่เครื่องหมายราคาผิด และ รายการที่ไม่ได้ใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	รู้ความเปลี่ยนแปลงของราคา ทราบว่ากระป๋องมีขนาดอะไรบ้าง
ผลงานค่อนข้างดี	5	กรณีที่สงสัย พนักงานจะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้องคิดค่าภาษีหรือไม่
ผลงานเสมอตัว	4	สามารถคิดราคาของให้กับลูกค้าได้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
ผลงานค่อนข้างแย่	3	พนักงานถามราคาของที่ตัวเองไม่ทราบกับลูกค้า
ผลงานแย่	2	ชอบพูดกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินคนอื่นเป็นเวลานานๆ
ผลงานแย่มาก	1	เมื่อถึงกำหนดพักย่อย จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลงกลางคันทุกๆที่มีคนเข้าแถวให้คิดเงินเหลืออยู่



ลักษณะพฤติกรรมที่ใช้ในการวัด

1. ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้ หรือเข้ากับคนอื่นได้
2. การจัดองค์การและการวางแผน
3. การปฏิบัติต่อปัญหา
4. ความเชื่อถือได้
5. ความสามารถในการสื่อความ
6. ความสามารถในการปรับตัว
7. การเติบโต
8. ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต
9. คุณภาพงานที่ทำ
10. ความสามารถในการสอนงาน

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลการทดลองงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การประเมินขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง
- การประเมินผลในระหว่างรักษาการในตำแหน่ง



แบบบรรยาย (Essay appraisal method)

- เป็นการกรอกแบบสอบถามแบบบรรยาย มีคำถาม เช่น
 - ส่วนไหนของงานที่ผ่านมาตรฐาน
 - ส่วนไหนของงานที่ต้องการปรับปรุงในอีก 6 เดือนข้างหน้า
 - อะไรคือส่วนที่เป็นจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน
 - ทักษะของผู้ถูกประเมินอะไรที่จำเป็นต้องปรับปรุง
 - สิ่งที่คุณควบคุมงานสามารถช่วยเหลือผู้ถูกประเมินได้คืออะไร
 - สิ่งที่คุณประเมินจะต้องทำในการปรับปรุงตัวเองคืออะไร





การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

การขึ้นค่าตอบแทน

การปรับค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

- การขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย
- การปรับวุฒิการศึกษาของพนักงาน

การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่

1. การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก(Key Performance Indicators : KPI)
2. การออกแบบวิธีการประเมินผลสมรรถนะ(Competency Evaluation)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

Key Performance Indicators

- เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI)

- ขั้นตอนที่ 1 : ระบุงานหรือกิจกรรมของตำแหน่งงาน
- ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดผลการปฏิบัติงานที่ต้องการจากแต่ละงานหรือกิจกรรม
- ขั้นตอนที่ 3 : จัดกลุ่มของผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3-7 กลุ่ม
- ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดกลุ่มผลการปฏิบัติงานให้เป็นชื่อในลักษณะของ KPI
- ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดตัวชี้วัดย่อยของ KPI แต่ละตัว
- ขั้นตอนที่ 6 : กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี

การออกแบบวิธีการประเมินผลสมรรถนะ

- สมรรถนะที่มาจากคุณค่าขององค์กร (Core Competencies)
- สมรรถนะที่ได้จากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Competencies)
- สมรรถนะตามลักษณะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI Competencies)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

1. แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน
2. แบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ
3. แบบมุ่งเน้นผู้นำทีมงาน
4. แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน

ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมิน

- หัวหน้างาน
- เพื่อนร่วมงาน
- คณะกรรมการกลาง
- ตัวพนักงานเอง
- ลูกน้อง หรือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ลูกค้า
- ทุกคน (360-degree Feedback)
 - ผู้บังคับบัญชา Supervisor - ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา Subordinates
 - เพื่อนร่วมงาน Peers - ลูกค้า Internal or External customers

ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงาน

- ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน (Unclear Standards)
- เห็นหน้าก็ชอบ (The Halo Effect)
- ให้คะแนนปานกลางตลอด (The Central Tendency Error)
- การให้คะแนนแบบสูง หรือต่ำมากจนผิดปกติ (The Leniency and Strictness Biases)
- การให้คะแนนโดยดูเพียงผลของการกระทำที่เพิ่งเกิดขึ้นมา (Recency Error)
- การให้คะแนนโดยเทียบกับคนที่เพิ่งประเมินไปก่อนหน้านี้ (Contrast Error)
- การประเมินโดยใช้ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Similar-to-Me Error)

ลักษณะของการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

- เกณฑ์ที่ใช้ต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ (Job – related criteria)
- ควรบอกความคาดหวังให้ผู้ประเมินทราบล่วงหน้า (Performance expectations)
- ต้องมีมาตรฐานเดียวกัน (Stand ordination)
- ผู้ประเมินต้องมีคุณภาพดี (Qualified appraisers)
- ควรมีการสื่อสารถึงผู้ถูกประเมินอย่างเปิดเผย และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Open communication)
- พนักงานควรเข้าถึงผลการประเมิน (Employee access to results)
- เป็นกระบวนการที่ยุติธรรม (Due process)

การพูดคุยหลังการประเมิน

- เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผลการประเมินตรงกับความเป็นจริงมากขึ้นและผู้ถูกประเมินสามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้ โดยมีเทคนิคเพื่อลดความขัดแย้ง ดังนี้
 - ถามถึงการประเมินตนเองของผู้ถูกประเมินก่อน
 - เน้นการมีส่วนร่วม
 - แสดงความซาบซึ้งในสิ่งที่ดีก่อน
 - แสดงความเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ให้น้อย

การพูดคุยหลังการประเมิน

- มองว่าเป็นเพียงพฤติกรรมไม่ใช่สรุปว่าเขาเป็นแบบนี้
- เน้นไปที่การแก้ปัญหาไม่ใช่ตำหนิ
- แสดงการเป็นผู้สนับสนุน
- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- ติดตามผลอย่างใกล้ชิด