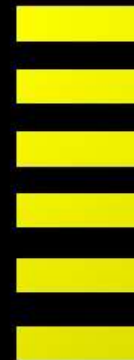




การขึ้นหรือการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน



การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

การขึ้นค่าตอบแทน

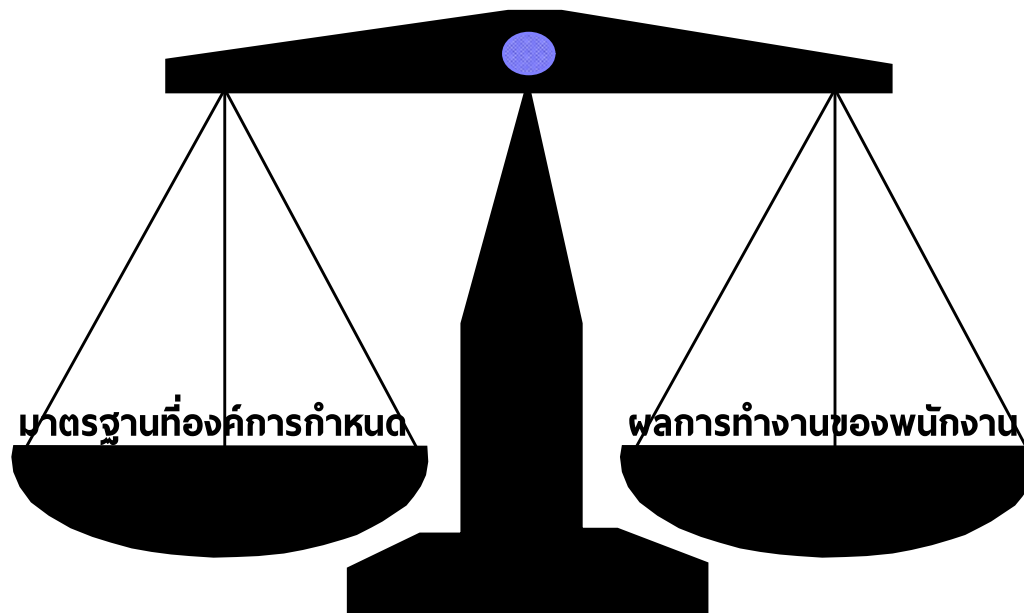
การปรับค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

## การประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

## ความหมายของการประเมินผล



## ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลการทดลองงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การประเมินขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง
- การประเมินผลในระหว่างรักษาการในตำแหน่ง

## เราได้อะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ?

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

# วิธีการประเมินผลการทำงาน

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

หลักของวิธีการนี้

- กำหนดปัจจัยที่จะใช้ประเมิน ➡
- ให้คะแนนแต่ละปัจจัย โดยอาจจะกำหนดแบบให้คะแนนเป็นดีมาก ดีพอใช้ เป็นต้น ➡
- กำหนดคะแนนปัจจัย(หรือตัวคุณ) ซึ่งเป็นตัวเพิ่มคุณค่าปัจจัยที่สำคัญ ➡
- รวมคะแนนแต่ละปัจจัย ➡ ➡

# การประเมินผลโดยวิธีให้คะแนนสเกล

๑					
๒		✓			
๓	✓				
๔	✓				
๕					





## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. **วิธีประเมินแบบเปรียบเทียบ (Employee comparison)**
  1. **วิธีเรียงลำดับ (Ranking method) ➡**
  2. **วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-comparison method) ➡**
  3. **วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) ➡**
  
3. **วิธีประเมินแบบตรวจสอบ (Check list)**
  1. **วิธีการแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weight Check List) ➡**
  2. **วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Force Choice) ➡**

## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. วิธีประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์วิกฤติ (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)

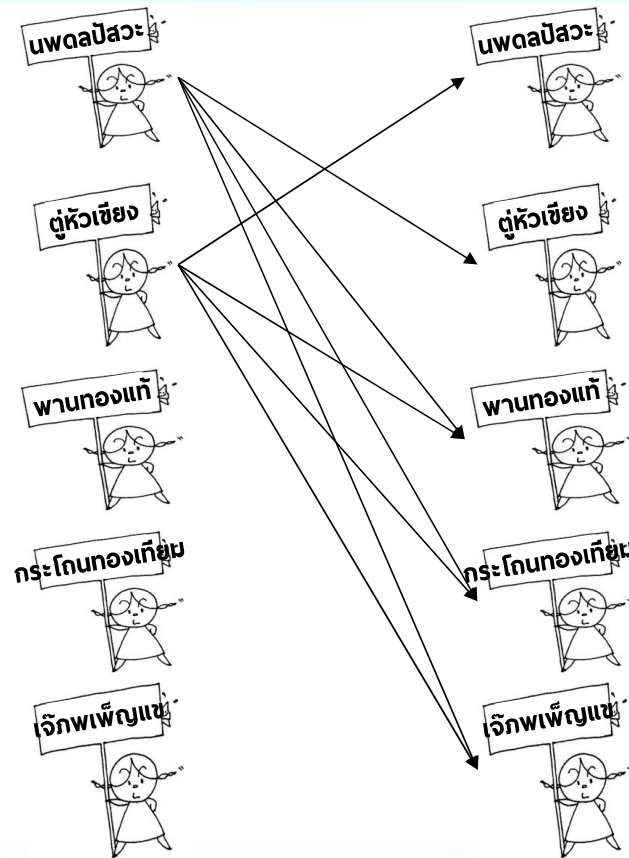
# วิธีเรียงลำดับ



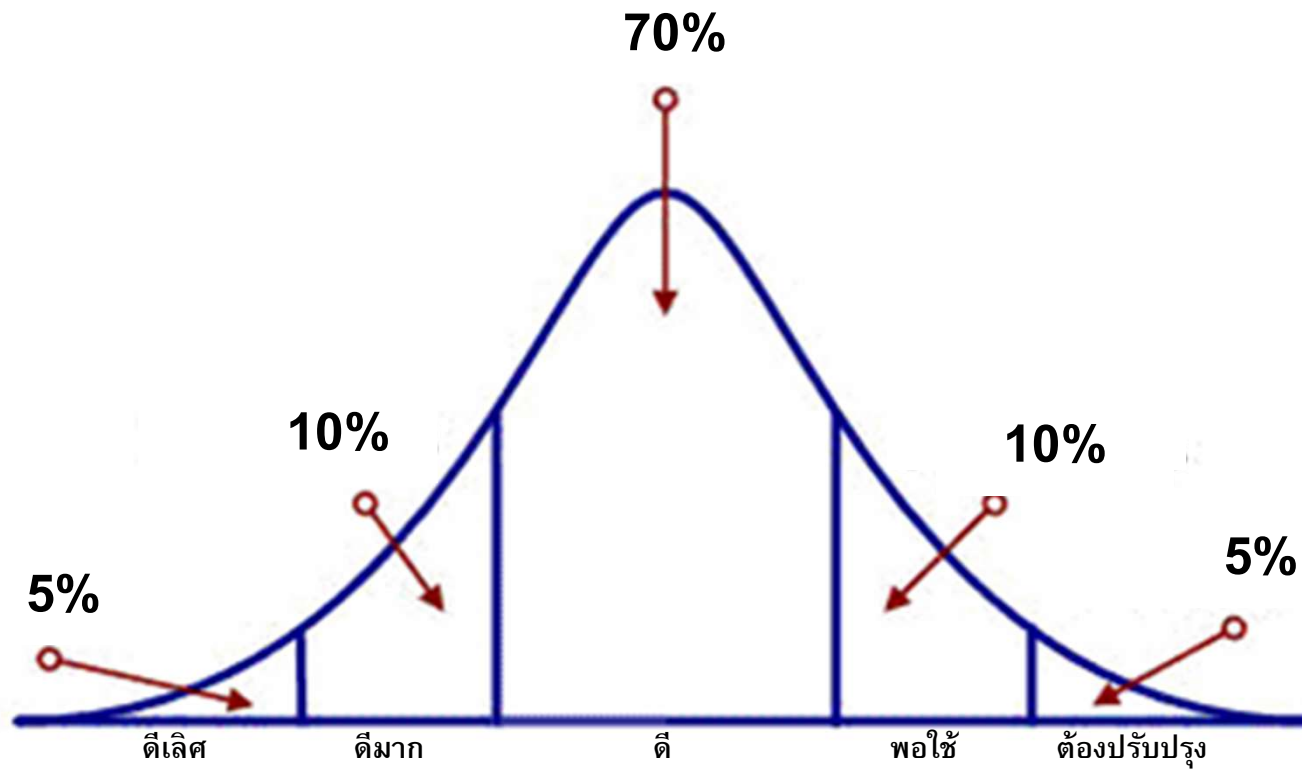
# วิธีเรียงลำดับ



# วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ



# วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม



# วิธีการแบบถ่วงน้ำหนักรายการ

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



## วิธีการแบบบังคับเลือก

รายการ	หัวข้อประเมิน	การให้เครื่องหมาย
1	มีความคิดริเริ่มดี	✓
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	
3	มีความเป็นผู้นำ	
4	ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอย่างเคร่งครัด	✓
5	มีความรู้ในงานดี	✓



การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

การขึ้นค่าตอบแทน

การปรับค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

## เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

- การขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย
- การปรับวุฒิการศึกษาของพนักงาน

# ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ระบบประเมินผลไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรได้
2. ไม่สามารถวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของพนักงานทุกคนได้ เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะมีการกิจหน้าที่และลักษณะงานแตกต่างกัน
3. ขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดให้เห็นความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนได้ แต่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้และทีมงานได้
5. ขาดระบบหรือเครื่องมือที่จะนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน ทีมงาน และองค์กร

# ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การมองด้านเดียว ประเมินโดยการพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงานเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งเป็นการไม่เป็นการยุติธรรม
2. เรื่องเวลา เนื่องจากองค์การไม่ได้ทำการประเมินตลอดเวลา
3. เรื่องความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่าการประเมินเป็นเรื่องสำคัญ ผลการประเมินจะมีความน่าเชื่อถือและมีความถูกต้อง ถ้าเห็นว่าการประเมินไม่สำคัญ ผลการประเมินจะบิดเบือนจากความเป็นจริง
4. ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะกลัวว่าผลการประเมินที่เป็นลบ จะทำให้พนักงานหมดกำลังใจ

# ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การตำหนิโดยไม่บอกแนวทางการแก้ไข จะส่งผลให้พนักงานไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานต้องการ
6. การให้คะแนนในการประเมินไม่มีความสม่ำเสมอ
7. ข้อบกพร่องของผู้บังคับบัญชา เช่น การมองแต่อดีตที่ผิดพลาดหรือพฤติกรรมที่บกพร่องในอดีต
8. การแจ้งผลการประเมิน บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มุ่งประเด็นไปที่จุดประสงค์หลักของการประเมิน เป็นเพียงแค่การพูดคุยกัน
9. ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้พนักงานขาดความเลื่อมใสต่อนโยบายขององค์กรและไม่คิดที่จะปฏิบัติตนตามความคาดหวังขององค์กร