



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 10-1

ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงาน

# หัวข้อ

1

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

2

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

3

ปัจจัยด้านกฎหมาย

# ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีกับการประเมินผลงาน



# ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ต่อ)



## 1. การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ

- เป็นระบบ ได้แก่ พฤติกรรมการทำงาน การเข้างาน การทำงานล่วงเวลา ประวัติการฝึกอบรม ค่าตอบแทนที่ได้รับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน



## 2. ประสิทธิภาพ

- ช่วยสร้างและจัดการเอกสารผลงาน สอดคล้องกับผลลัพธ์ และพฤติกรรมการทำงาน
- อธิบายรายละเอียดข้อมูลผลงาน
- จัดส่งแบบประเมินได้รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ และประเมินผลงานได้อย่างต่อเนื่อง

## ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ต่อ)



### 3. การสืบค้นข้อมูล

- ทำได้ง่าย สะดวกในการนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการประเมินผลงาน
- ลดข้อผิดพลาดเพราะมีหลักฐานที่ชัดเจน



### 4. การเข้าถึงข้อมูล

- ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้
- สื่อสารทั่วทั้งองค์การส่งผลให้องค์การสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์

## ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ต่อ)



### 5. ความถูกต้องและครบถ้วน

- วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำสรุปรายงาน  
การประเมินผลงานได้อย่างถูกต้อง  
ครบถ้วน น่าเชื่อถือ
- นำข้อมูลไปใช้ในการแจ้งผลการประเมิน  
ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเกิดการยอมรับ



### 6. การเชื่อมโยงกับกิจกรรม HRM

- ทำให้ข้อมูลการประเมินผลงานเชื่อมโยง  
กับกิจกรรม HRM ได้ง่าย เช่น นำมาใช้  
พิจารณากับการปรับขึ้นเงินเดือน  
การฝึกอบรม

# ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

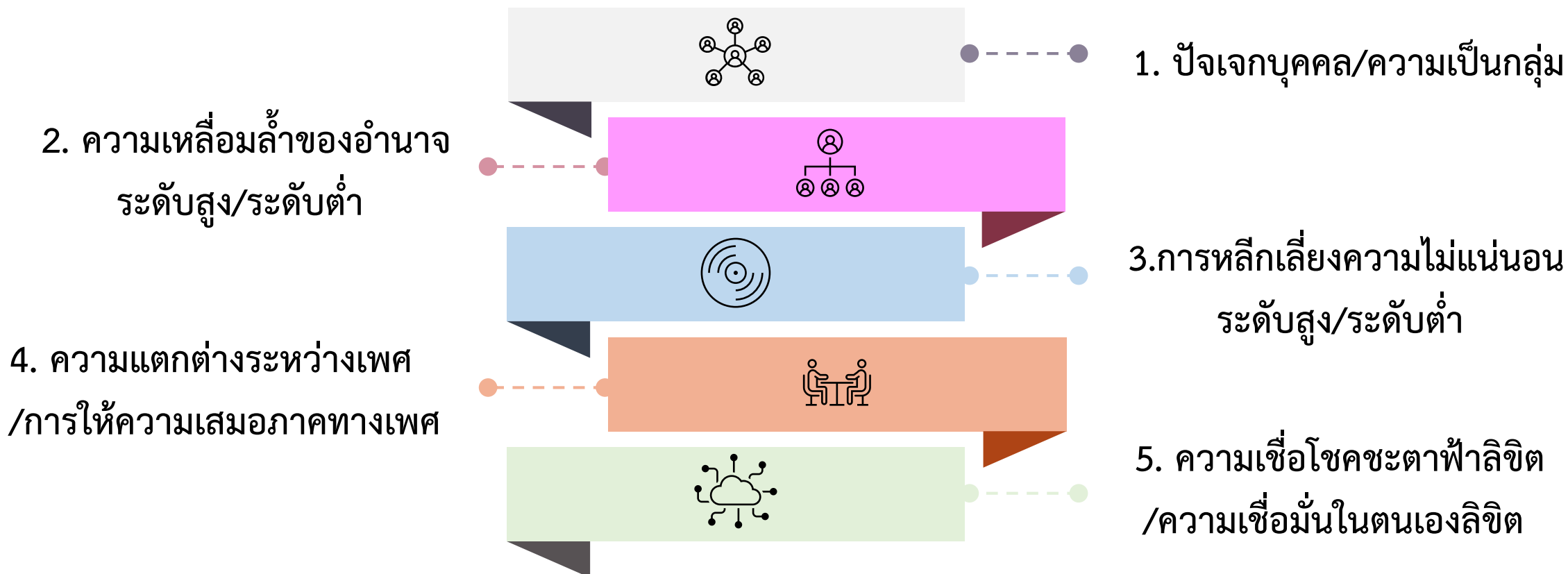
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำปัจจัยด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมินผลงาน





# ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมกับการประเมินผลงาน



## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
1. ปัจเจกบุคคล/ความเป็นกลุ่ม (individualism/collectivism)	- ปัจเจกบุคคลระดับสูง	- เดนมาร์ก นิวซีแลนด์ ไอร์แลนด์ อิตาลี ฝรั่งเศส สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ และเนเธอร์แลนด์	- จัดให้มีการฝึกอบรมเฉพาะ แต่ละบุคคล - เน้นการวัดระดับบุคคลมากกว่ากลุ่ม (แต่ต้องวัดทั้งพฤติกรรมและผลงาน)

## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
1. ปัจเจกบุคคล/ความเป็นกลุ่ม (individualism/collectivism)	- ความเป็นกลุ่มระดับสูง	- กัวเตมาลา เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน เอกวาดอร์ และไนจีเรีย	- แจ้งข้อมูลป้อนกลับเป็นการส่วนตัว และควรใช้ภาษาทางอ้อม กล่าวคือ ไม่ได้ พูดตรงไปตรงมา แต่มีการปรับคำพูด นอกจากนี้บุคคลในกลุ่มนี้ชอบการแจ้ง ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ - หลีกเลี่ยงการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรม สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่คล้ายกัน สำหรับองค์การที่มีโครงสร้าง ตามสายการบังคับบัญชา

## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
2. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (power distance)	- ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ระดับสูง	- มาเลเซีย กัวเตมาลา เม็กซิโก จีน และอิรัก	- ให้หัวหน้างานแจ้งข้อมูลย้อนกลับ มากกว่าให้เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง
	- ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ระดับต่ำ	- ออสเตรเลีย อิสราเอล เดนมาร์ก ฟินแลนด์ นอร์เวย์ เยอรมัน และสวีเดน	- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ การบรรยายลักษณะงาน - จัดฝึกอบรมที่สนับสนุน การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance)	- การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนระดับสูง	- ญี่ปุ่น เยอรมัน ฝรั่งเศส เม็กซิโก เกาหลีใต้ กรีซ เบลเยียม โปแลนด์ เปรู ฮังการี อาร์เจนตินา โปรตุเกส และ ตุรกี	- จัดทำการบรรยายลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน - จัดฝึกอบรมระหว่างเวลาทำงานและนอกเวลาทำงานที่มีมาตรฐานและมีโครงสร้างที่ชัดเจน - จัดทำรายละเอียดพฤติกรรมและผลงานให้ชัดเจน ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และแสดงการเชื่อมโยงกับรางวัลที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) (ต่อ)	- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงระดับต่ำ	เนเธอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา	- กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ท้าทาย - เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลงาน

## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
4. ความแตกต่างระหว่างเพศ/ การให้ความเสมอภาคทางเพศ (masculinity/ femininity)	- การให้ความเสมอภาค ทางเพศ	- สวีเดน นอร์เวย์ เนเธอร์แลนด์ คอสตาริกา และ ไทย	- ประเมินเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล - จัดฝึกอบรมที่เปิดโอกาส ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน
	- ความแตกต่างระหว่างเพศ	ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เวเนซุเอลา และอิตาลี	- ประเมินเกี่ยวกับความสำเร็จ - เชื่อมโยงผลการประเมิน กับความก้าวหน้าในงาน

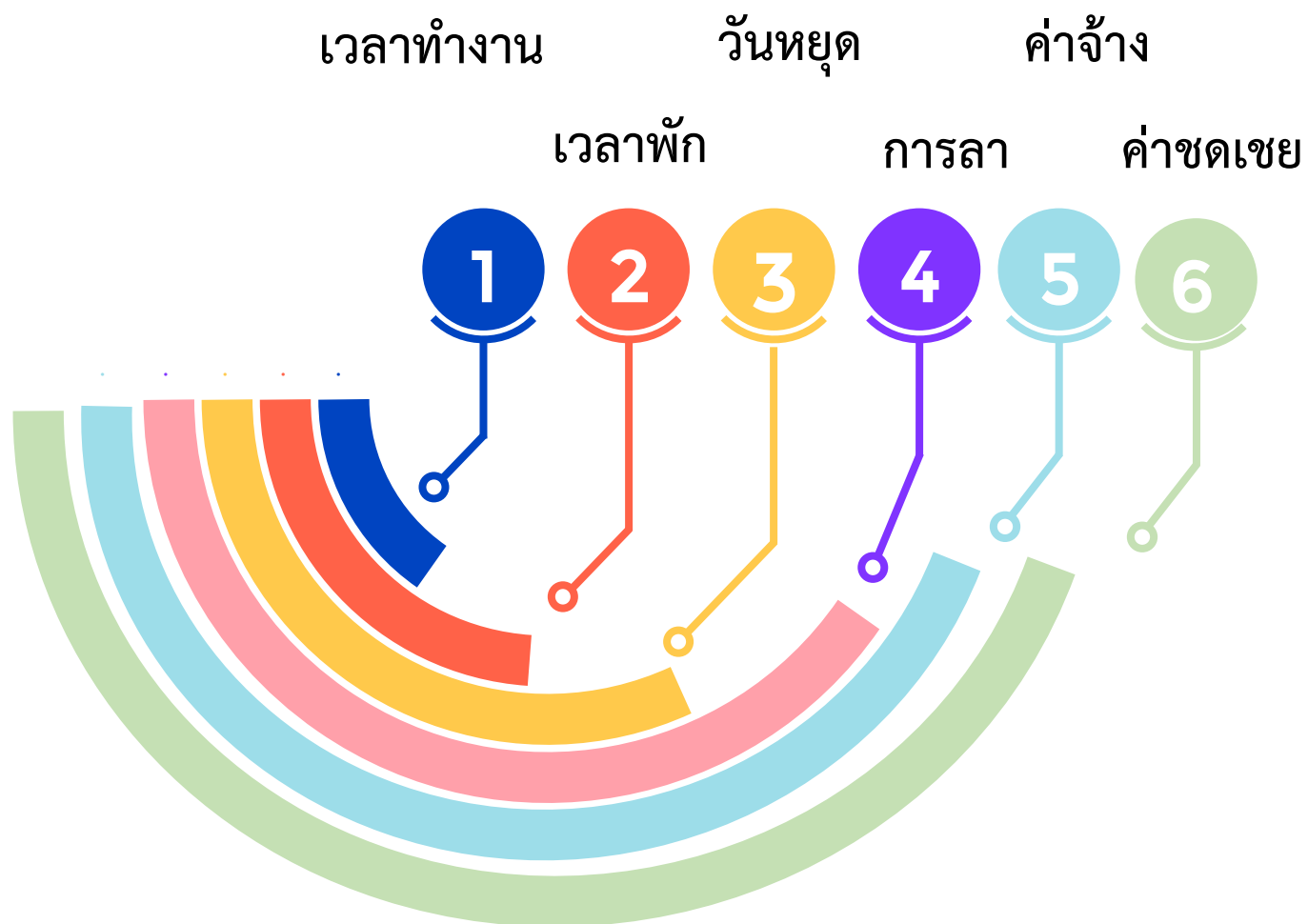
## ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

วัฒนธรรม	ลักษณะ	ประเทศ	ข้อเสนอแนะ
5. ความเชื่อโชคชะตาฟ้าลิขิต/ ความเชื่อมั่นในตนเองลิขิต (fatalism/ self-determinism)	- ความเชื่อโชคชะตาฟ้าลิขิต	- อินเดีย รัสเซีย และเม็กซิโก	- เน้นการวัดพฤติกรรมมากกว่าผลงาน (แต่ต้องวัดทั้งพฤติกรรมและผลงาน)
	- ความเชื่อมั่นในตนเองลิขิต	สหรัฐอเมริกา อิสราเอล เยอรมัน และปากีสถาน	- เน้นการวัดผลงานมากกว่า (แต่ต้องวัดทั้งพฤติกรรมและผลงาน)

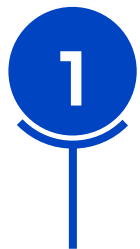


# ปัจจัยด้านกฎหมาย

ตัวอย่างข้อกำหนดที่นำมาใช้กับการประเมินผลงาน



# ปัจจัยด้านกฎหมาย



## เวลาทำงาน

เวลาทำงานไม่เกิน 8 ชั่วโมงต่อวัน และไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

กรณีที่เป็นงานอันตรายทำงานได้ไม่เกิน 7 ชั่วโมงต่อวัน และไม่เกิน 42 ชั่วโมงต่อสัปดาห์



## เวลาพัก

เวลาพักติดต่อกันไม่น้อยกว่าวันละ 1 ชั่วโมง ภายใน 5 ชั่วโมงแรกของการทำงาน

กรณีที่องค์การและบุคลากรจะตกลงกันล่วงหน้าให้มีเวลาพักน้อยกว่าครั้งละ 1 ชั่วโมง

ก็ได้แต่ต้องไม่น้อยกว่าครั้งละ 20 นาที และเมื่อรวมกันแล้วต้องไม่น้อยกว่าวันละ 1 ชั่วโมง

## ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

3

วันหยุด

วันหยุดประจำสัปดาห์ต้องไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 1 วัน โดยมีระยะห่างกันไม่เกิน 6 วัน

วันหยุดตามประเพณีต้องไม่น้อยกว่าปีละ 13 วัน โดยรวมวันแรงงานแห่งชาติด้วย

วันหยุดพักผ่อนประจำปีบุคลากรซึ่งทำงานติดต่อกันมาครบ 1 ปี มีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปี  
ไม่น้อยกว่าปีละ 6 วันทำงาน

## ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

4

การลา

การลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง

การลากิจพนักงานมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็นได้ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

การลาคลอด พนักงานมีสิทธิลาคลอดก่อนและหลังคลอดไม่เกิน 90 วัน

โดยให้นับรวมวันหยุดที่มีระหว่างวันลาด้วย

การลาเพื่อฝึกอบรม พนักงานมีสิทธิลาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

โดยไม่ได้รับค่าจ้างในวันลา นั้น

5

ค่าจ้าง

เป็นเงินที่องค์กรและพนักงานตกลงกัน

จ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง

# ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

6

## ค่าชดเชย

พนักงานมีสิทธิได้รับค่าชดเชย หากองค์การเลิกจ้างโดยพนักงานไม่มีความผิด ได้แก่

พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วัน

พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 90 วัน

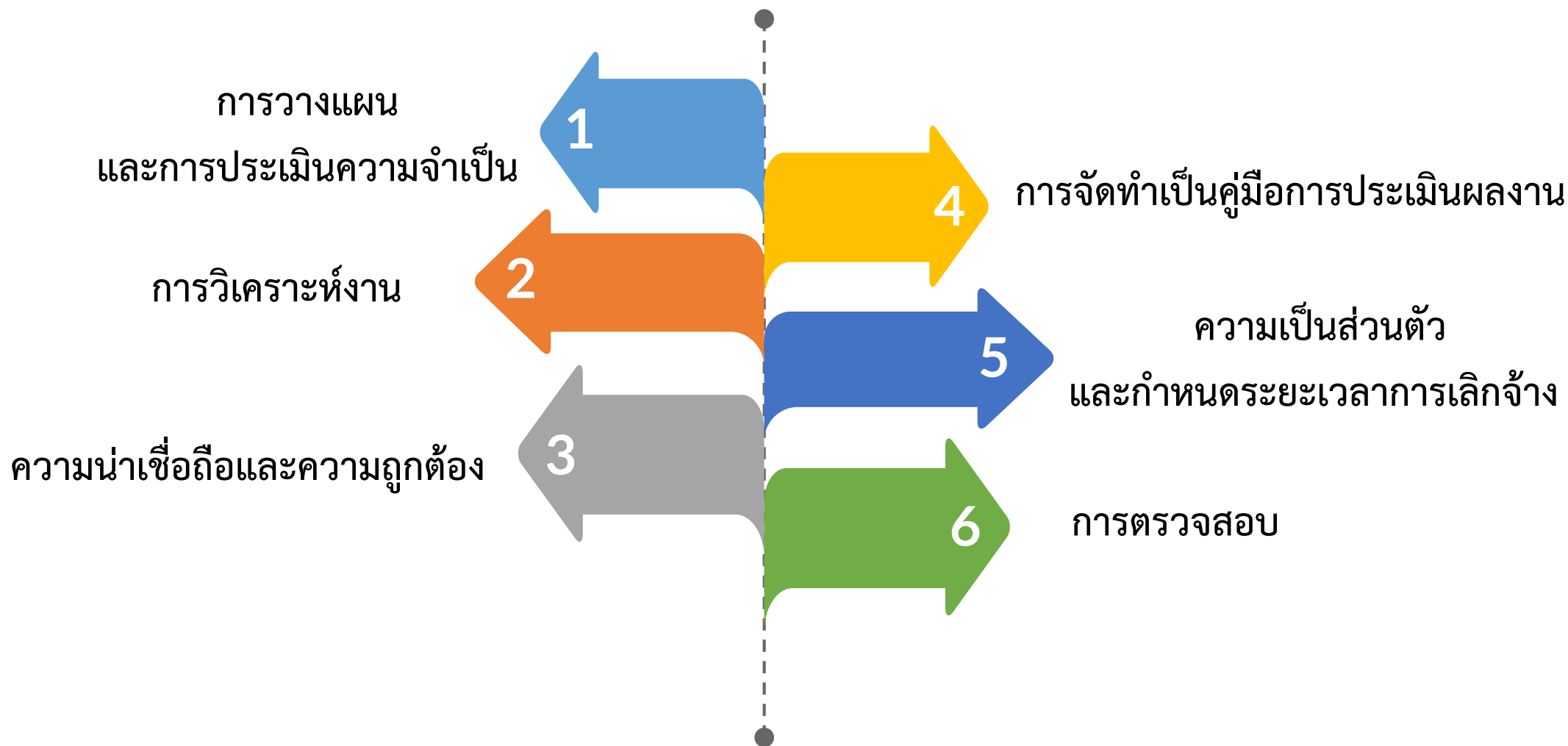
พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 3 ปีแต่ไม่ครบ 6 ปี มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน

พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเท่ากับอัตราค่าจ้างสุดท้าย 240 วัน

พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วัน

# ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

ข้อเสนอแนะการนำปัจจัยด้านกฎหมายมาใช้ในการประเมินผลงาน



# ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

1

การวางแผนและประเมินความจำเป็น

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานอย่างชัดเจน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง
- เลือกหัวข้อหรือเกณฑ์การประเมินที่จำเป็น และสอดคล้องกับข้อกฎหมาย
- สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่นำไปสู่การดำเนินการทางกฎหมาย

2

การวิเคราะห์งาน

- ทำให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับแต่ละตำแหน่ง
- นำมาเป็นหัวข้อสำหรับการประเมินผลงานได้

## ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

3

ความน่าเชื่อถือและความถูกต้อง

- เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย และจัดทำเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

4

การจัดทำเป็นคู่มือการประเมินผลงาน

- นำข้อกำหนดกฎหมายบางส่วนมาจัดทำเป็นกฎระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลงาน เช่น เวลาพัก วันหยุด การลา ค่าชดเชย



## ปัจจัยด้านกฎหมาย (ต่อ)

5

ความเป็นส่วนตัวและกำหนดระยะเวลาการเลิกจ้าง

- มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นรายบุคคล
- ให้นักงานสามารถเข้าถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง

6

การตรวจสอบ

- ตรวจสอบกระบวนการประเมินผลงานเป็นระยะ เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน
- มีช่องทางให้นักงานแสดงความคิดเห็น และร้องเรียน กรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม

# เอกสารอ้างอิง

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

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

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541. (2541, 20 กุมภาพันธ์). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 115 ตอนที่ 8 ก. หน้า 1-30.

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ฉบับที่ 2. (2551, 27 กุมภาพันธ์). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 125 ตอนที่ 39 ก. หน้า 7-31.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2559). **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

# เอกสารอ้างอิง

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). **Performance management universals: Think globally and act locally.** *Business Horizons*, 55 (4), 385-392.
- Burkhalter, B. B., & Buford Jr, J. A. (1997). **Characteristics of effective and legally defensible performance appraisal systems for postsecondary education.** Retrieved December 1, 2017, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED312009.pdf> #page=116
- Caruth, D. L., & Humphreys, J. H. (2008). **Performance appraisal: essential characteristics for strategic control.** *Measuring business excellence*, 12 (3), 24-32.
- Longenecker, C., & Fink, L. (2017). **Lessons for improving your formal performance appraisal process.** *Strategic HR Review*, 16 (1), 32-38.

# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 10-1 ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. จงเสนอแนวทางการนำปัจจัยด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. จงเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจก

บุคคลระดับสูง

4. จงเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบการหลีกเลี่ยงความ

ไม่แน่นอนระดับสูง

5. จงยกตัวอย่างประเด็นของกฎหมายที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม