



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 10-2

ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน

หัวข้อ

1

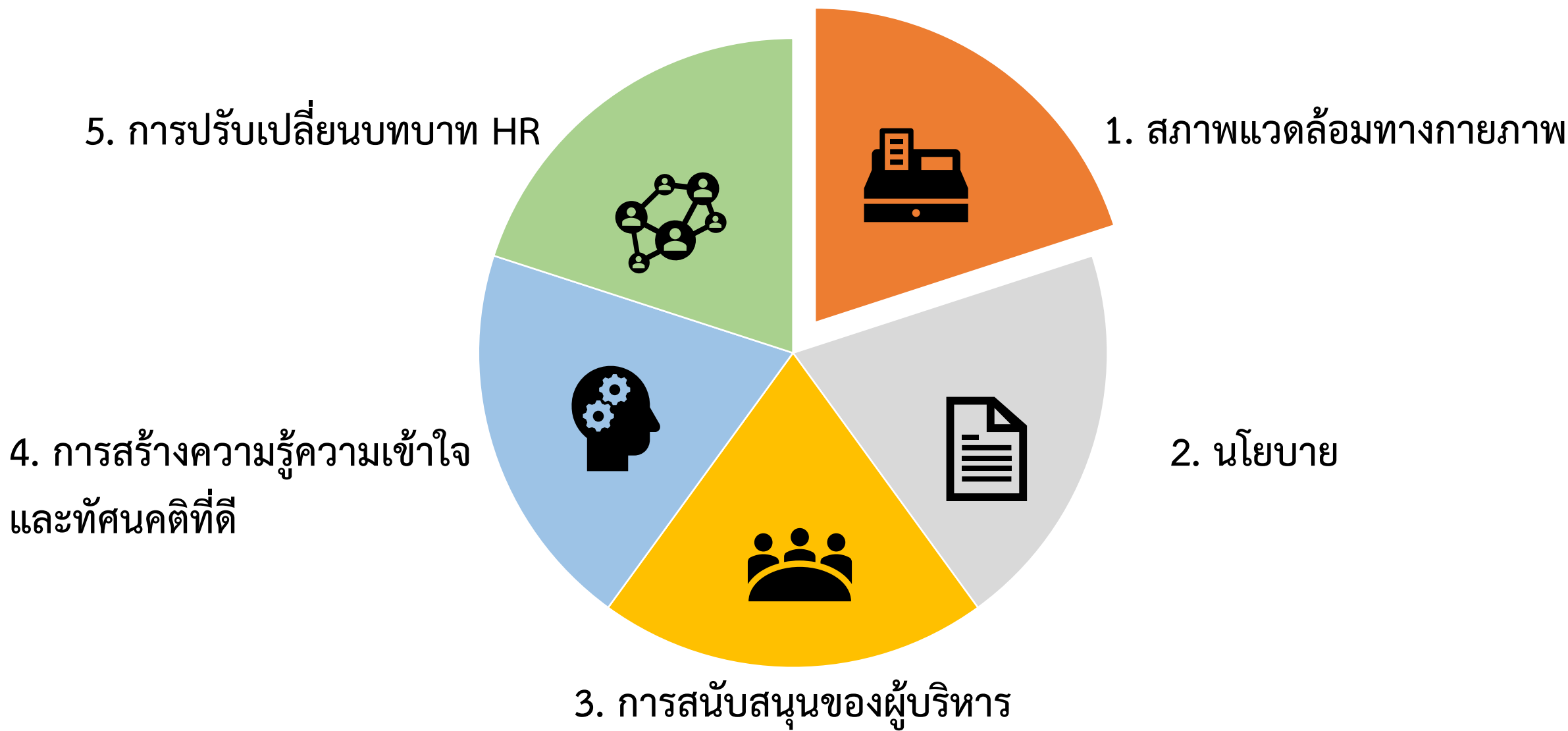
ปัจจัยด้านองค์การ

2

ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยด้านองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการประเมิณผลงาน



ปัจจัยด้านองค์การ (ต่อ)



สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเพียงพอ เหมาะสม เช่น
แสงสว่าง เสียง เครื่องมือ อุปกรณ์



นโยบาย
กำหนดนโยบายชัดเจน และสามารถนำมาปฏิบัติจริงได้

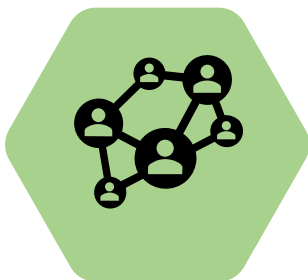


การสนับสนุนของผู้บริหาร
ให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ
การสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสื่อสาร

ปัจจัยด้านองค์การ (ต่อ)



การสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดี
มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร
อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ



การปรับเปลี่ยนบทบาท HR
เป็นผู้สร้างระบบการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้
ของบุคลากร เป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้กับหน่วยงานต่าง ๆ
เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยด้านองค์การ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำปัจจัยด้านองค์การมาใช้ในการประเมินผลงาน

1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารประเมินผลงานตามที่องค์การกำหนดอย่างเป็นระบบ มีความรอบคอบ สร้างแรงจูงใจในการประเมินผลงาน และให้รางวัล

2. การจัดทำแบบฟอร์ม การประเมินและสามารถใช้งานได้ง่าย

แบบฟอร์มมีข้อมูลเกี่ยวข้องกับงาน ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้อง ใช้เป็นเครื่องมือในการแจ้งผลลัพธ์ และพูดคุยเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่ควรปรับปรุงและออกแบบฟอร์ม ที่มีความยืดหยุ่น

ปัจจัยด้านองค์การ (ต่อ)

3. หัวหน้างานวางแผน การประเมินผลงาน

ระบุพฤติกรรมที่จำเป็นและกำหนด
แนวทางการประเมินผลงาน
อย่างเป็นทางการ หัวหน้างาน
ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
และสื่อสารอย่างชัดเจน
รวมถึงตรวจสอบเอกสาร

4. การเชื่อมโยงการประเมินผลงาน กับกิจกรรม HRM

ใช้ผลการประเมินมาพิจารณา
ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง
การจัดฝึกอบรม

ปัจจัยด้านองค์การ (ต่อ)

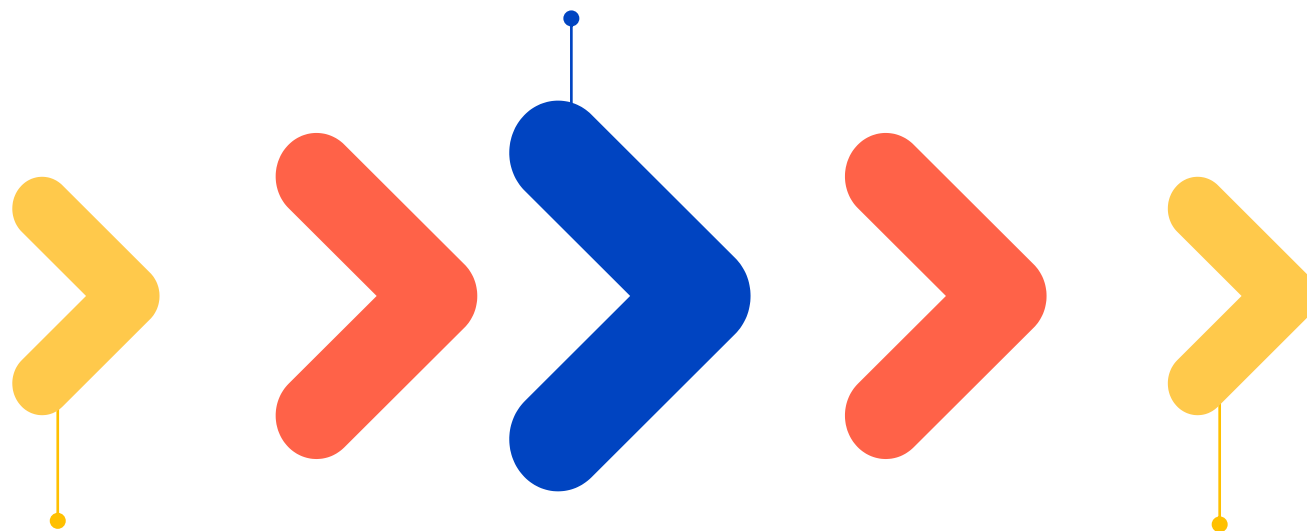
5. การติดตามการประเมินผล
อย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุง
กระบวนการ

มีการติดตามการประเมินผลงาน
อย่างเป็นทางการ หากพบปัญหา
หรือมีการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิผล
จะค้นหาสาเหตุ ปรับเปลี่ยนกระบวนการ
ให้เหมาะสม และตรวจสอบ
อย่างเป็นระบบ

ปัจจัยส่วนบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการประเมินผลงาน

2. ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานของผู้รับการประเมิน



1. ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
ของผู้ประเมิน

3. ความร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์การ

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)



1. ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานของผู้ประเมิน

ปรัชญาและหลักการประเมินผลงาน



ใช้ข้อมูลหลักฐานเพื่อพิจารณาผลงาน



ประเมินด้วยความยุติธรรม ไม่ใช้ความรู้สึก อคติ



ประเมินตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ ไม่ควรเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)



เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ควรมอบหมายให้บุคคลอื่นทำแทน



เป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง



มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ วิธีการประเมินผลงาน และการเชื่อมโยง
กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)



2. ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานของผู้รับการประเมิน

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ระบบ วิธีการประเมินผลงาน

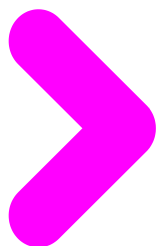
การประเมินผลงานเป็นกระบวนการพัฒนาให้บุคคลให้มีผลงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่เป็นเครื่องมือควบคุม



แนวทางการดำเนินงานขององค์กร

- จัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
- มีระบบการติดตามผลการผลงานเป็นระยะ
- ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงผลงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

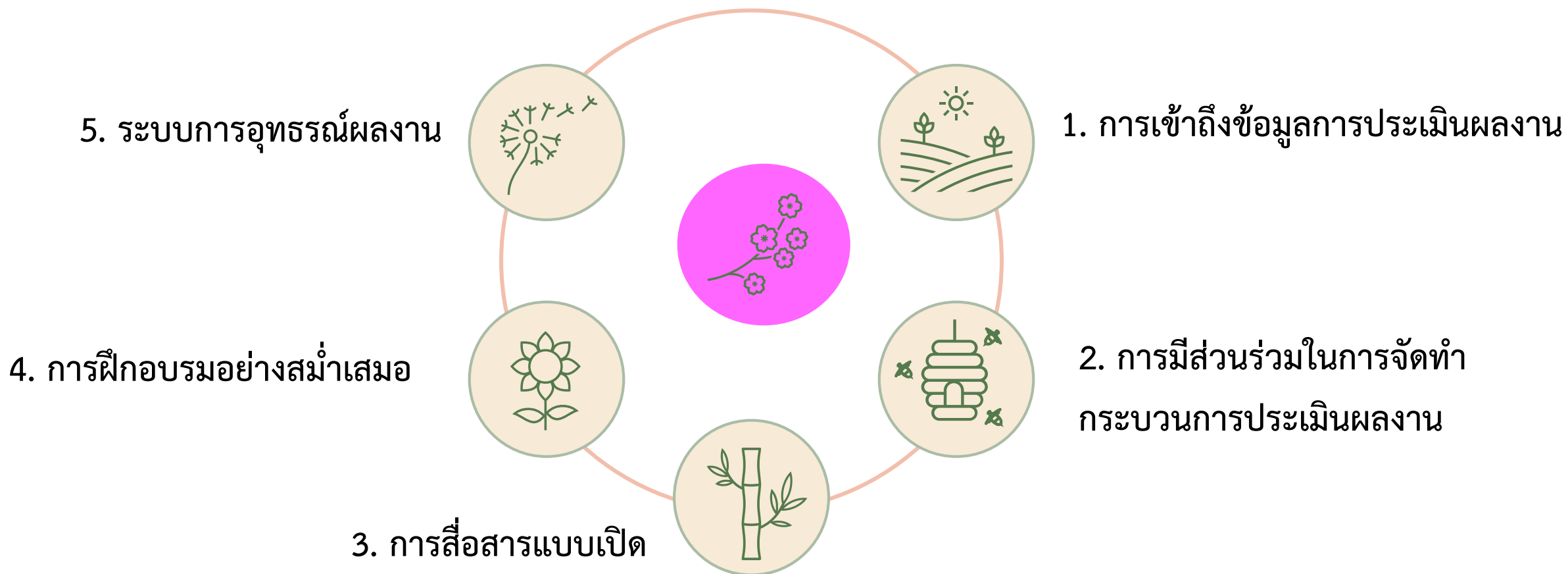


3. ความร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร

- สนับสนุนให้บุคลากรทำงานประสานกันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- สื่อสารแบบสองทาง และใช้ช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การใช้สื่อสังคมออนไลน์
- จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำปัจจัยส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมินผลงาน



ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

1.

การเข้าถึงข้อมูลการประเมินผลงาน
องค์การควรอนุญาตให้พนักงานเข้าถึงและตรวจสอบเอกสาร
ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน



ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

2.

การมีส่วนร่วมในการจัดทำกระบวนการประเมินผลงาน
ทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ โดยส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
เกี่ยวกับการประเมินผลงาน ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลที่สำคัญ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3.

การสื่อสารแบบเปิด
มีการสื่อสารการประเมินผลงานแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
โดยหัวหน้างานและพนักงานร่วมกันพูดคุยถึงการปฏิบัติงานเป็นประจำ
และมีการแจ้งผลเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งพูดคุยถึงการปรับปรุงผลงานในปัจจุบัน
และความคาดหวังผลงานในรอบถัดไป

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

4.

การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้รับการประเมิน

มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ
ประเมินผลงาน การกำหนดเป้าหมาย
การติดตามผลงาน การเขียนประเมินตนเอง
การวางแผนและพัฒนาอาชีพ

ผู้ประเมิน

มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน
การกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม ฝึกอบรม
ทักษะการสอนงาน การวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์
การเขียนแจ้งผลการปฏิบัติงาน การจัดการ
ความขัดแย้งและการแก้ปัญหา

ปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

5.

ระบบการอุทธรณ์ผลการปฏิบัติงาน

พนักงานสามารถร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมจากการประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรมหรือไม่ถูกต้อง ระบบการอุทธรณ์ช่วยปกป้องพนักงานจากการประเมินที่ไม่เป็นธรรม ปกป้ององค์การจากข้อกล่าวหาที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย และช่วยให้ผู้ประเมินดำเนินการประเมินอย่างรอบคอบมากขึ้น

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 10-2 ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. จงอธิบายแนวทางการสนับสนุนของผู้บริหารที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
3. จงอธิบายการปรับเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
4. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. จงอธิบายการนำปัจจัยส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม