

บทที่ 3

การประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ก. จำกัด

การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานของบริษัท ก. จำกัด ได้แก่

1. ผู้จัดการโรงงาน
2. ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน
3. ผู้จัดการฝ่าย
4. หัวหน้าฝ่าย
5. หัวหน้าส่วน
6. ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน
7. หัวหน้าแผนก
8. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
9. หัวหน้าหน่วย
10. พนักงาน

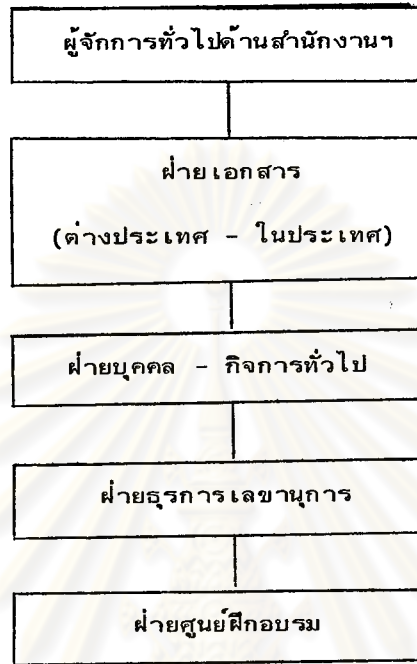
ในความหมายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น หมายถึง ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก

ในปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 450 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัท เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบุคคล ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลประมาณ 25 คน การบริหารงานบุคคลของบริษัท ก. จำกัด มีระบบการบริหารงานบุคคลขึ้นตรงกับ ผู้จัดการทั่วไปด้านสำนักงาน โดยแบ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ 4 ฝ่ายคือ

1. ฝ่ายเอกสาร (ต่างประเทศ - ในประเทศ)
2. ฝ่ายบุคคล - กิจการทั่วไป
3. ฝ่ายธุรการและเลขานุการ
4. ฝ่ายศูนย์ฝึกอบรม

รูปที่ 4

แสดงการจัดโครงสร้างฝ่ายการบุคคลของบริษัทฯ



การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง การให้ความสะดวก การจัดส่งและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปฝ่ายบุคคลทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ในเรื่องการจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจกจ่ายและเก็บรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตรวจสอบผลการประเมินว่าถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์นโยบายหรือไม่ และให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหากเกิดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ก. จำกัด มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ¹ คือ

1. เพื่อทราบค่าของการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน

เป็นวัตถุประสงค์เพื่อหาความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นรายบุคคล โดยตั้งข้อสมมติฐานว่า "ถ้าขณะใดก็ตามที่พนักงานแต่ละคน ซึ่งประกอบกันขึ้น เป็นองค์การ หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว ย่อม เป็นผลทำให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น พัฒนาขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม"

2. เพื่อให้ผลตอบแทน

เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการแจกจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในเรื่องค่าจ้างเงิน เดือน ผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นำไปใช้ในการพิจารณาปรับเงิน เดือนประจำปี จ่ายโบนัส เพิ่มค่าครองชีพ หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ในทำนองเดียวกัน

3. เพื่อพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานหรือศักยภาพของพนักงาน

เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการคาดการณ์หรือทำนายความสามารถพนักงาน โดยระบุว่าผู้นั้นสามารถที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับใดหรืองานชนิดใดในอนาคต และจะใช้เวลานานเท่าใด เขาจึงจะสามารถก้าวไปสู่จุดนั้นได้ โดยพิจารณาจาก

1. ข้อมูลต่าง ๆ ที่เขาสามารถปฏิบัติได้สำเร็จในอดีตและ
2. ค่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผนวกกับ
3. ความกระตือรือร้น และ
4. บุคลิกประจำตัวของบุคคล

แล้วก็สามารถวางแผน เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การและตัวพนักงาน การวางแผนงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นี้ กระทำได้โดยการฝึกอบรม

¹บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด, คู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล, 2528 : 1-2 ภาคผนวก ข.



และพัฒนาพนักงานรวมทั้งการวางแผนอาชีพของพนักงานผู้นั้น ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ¹ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานจะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด โดยมีข้ออื่น ๆ ทั่วไปในการเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ได้ ส่วนใหญ่เป็นการพิจารณาความดีความชอบและมุ่งความสามารถที่เด่น เป็นพิเศษของผู้บังคับบัญชา

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็น เอกสารที่ออกมาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ว่าได้ทำงานอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง เขาทำงานอย่างไร หรือพนักงานนี้นำเอาคุณลักษณะอย่างไรมาสู่การทำงาน

สิ่งที่จะปรากฏในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แต่ละองค์การนำมาใช้ โดยมีประเภทของแบบประเมินเกี่ยวกับ

- แบบยึดคุณลักษณะของบุคคล
- แบบยึดพฤติกรรมของบุคคล
- แบบยึดประสิทธิผลหรือความสำเร็จ

ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 4 แบบ ดังนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าแผนก
4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

¹ สัมภาษณ์ ทวีติยา สุตารา, ผู้จัดการทั่วไป (ด้านสำนักงานและต่างประเทศ)

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้

4 ระดับคือ

ระดับ	ดีมาก	มีค่าเท่ากับ	8	คะแนน
ระดับ	ดี	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับ	พอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับ	ใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

แต่ละระดับของทุกปัจจัยในแบบประเมินจะมีคำอธิบายรายละเอียดไว้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถเข้าใจรายละเอียดและแยกระดับของผลการปฏิบัติงานในแต่ละปัจจัย ซึ่งได้แก่

ระดับ	ดีมาก	หมายถึง	ทำงานได้ดีและรวดเร็วเกินกว่าปกติ
ระดับ	ดี	หมายถึง	ทำงานได้สำเร็จตามที่มอบหมาย
ระดับ	พอใช้	หมายถึง	ทำงานที่มอบหมายยังบกพร่องอยู่บ้าง
ระดับ	ใช้ไม่ได้	หมายถึง	ทำงานยังบกพร่องอยู่เสมอ

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 5 ปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัย โดยมีช่องว่างหนึ่งช่องสำหรับผู้ประเมิน จะเพิ่มเติมปัจจัยได้ตามความเหมาะสมของงานแต่ละหน่วยงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน¹ ประกอบด้วย

ก. ผลการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแบ่งออกเป็น

¹ ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับฝ่ายขึ้นไป ในภาค-

1. คุณภาพของงาน พิจารณาความสามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพ
ดีตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
2. ปริมาณของงาน พิจารณาการผลิตงานได้ในปริมาณที่คาดว่าจะ
จะทำได้
3. การใช้สิ่งของ เวลา และเงินของบริษัท พิจารณาการปฏิบัติงาน
ด้วยความประหยัด ไม่สุรุ่ยสุร่าย
4. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาการรู้จักสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับ-
บัญชา และกระตุ้นให้พนักงานนั้นได้พัฒนาตนเอง

ข. ลักษณะการทำงาน พิจารณาการใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการ
ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น

1. การวางแผน พิจารณาการวางแผนงานอย่างได้ผลคาดการณ์ วาง
นโยบาย จัดและติดตามการปฏิบัติงาน
2. การจัดระบบงาน พิจารณาการรู้จักแบ่งงานที่ได้รับมอบหมายออก
หมวดหมู่ ง่ายต่อการปฏิบัติ
3. การแบ่งงาน พิจารณาการรู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาและจัดให้มีการควบคุมที่ดี
4. การทำงานกับผู้อื่น พิจารณาการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน
ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอย่างได้ผลดี
5. การติดต่อสื่อสาร พิจารณาแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
และผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง สิ่งที่ต้องแจ้ง
6. การวิเคราะห์ พิจารณาการเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ
วิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ปัญหาได้ดี

ค. ลักษณะและท่าที พิจารณาถึงคุณลักษณะส่วนตัวว่ามีผลต่อความสำเร็จ
ในการปฏิบัติงานอย่างไร แบ่งออกเป็น

1. การเป็นผู้นำ พิจารณาความสามารถทำให้ผู้อื่นมีศรัทธา มีความ
เต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานด้วย

2. การตัดสินใจ พิจารณาการตัดสินใจที่สุ่มรอบคอบ
3. การคิดริเริ่ม พิจารณาความสามารถที่จะเริ่มงานด้วยตนเอง
4. ความกระตือรือร้นในงาน พิจารณาความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
5. ความเชื่อถือไว้วางใจ พิจารณาความเชื่อถือได้ว่าจะทำงานให้สำเร็จตามที่รับมอบหมายและตามข้อผูกพัน

ง. ความรู้ พิจารณาถึงความรู้ และความเข้าใจของเขาในการปฏิบัติงาน และงานที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น

1. งานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาความรู้ทั้งด้านเทคนิคและประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. งานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
3. นโยบายและระเบียบของบริษัท พิจารณาความรู้เกี่ยวกับนโยบายแผนผังของหน่วยงานและการจัดการของบริษัท
4. การปรับปรุงและพัฒนาในงานในหน้าที่ พิจารณาความรู้และความสามารถที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่

จ. ความเป็นผู้อยู่ในระเบียบวินัย พิจารณาการตรงต่อเวลาและการลา แบ่งออกเป็น

1. ระเบียบวินัย พิจารณาการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ
2. การตรงต่อเวลา พิจารณาความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา
3. การลาตามสิทธิ พิจารณา ความรับผิดชอบ มีพลังผลักดันในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิทธิที่จะได้ลางาน
4. การขาดงาน พิจารณาการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและอยู่ในระเบียบวินัยของบริษัท

5. ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พิจารณาความขยันขันแข็งและ
กระตือรือร้นในเวลาปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นนี้ ได้มีการประเมินตั้งแต่ เรื่องผลงาน ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว อุปนิสัย มนุษยสัมพันธ์ ของพนักงานแต่ละคนและยังเปิดโอกาสให้เพิ่มเติมปัจจัยที่ผู้ประเมินเห็นว่าจำเป็นและสำคัญสำหรับงานในหน่วยงานนั้น ๆ

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับ เช่นเดียวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป¹

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าแผนก

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับคือ

ระดับ	ดีมาก	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับ	ดี	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ระดับ	พอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับ	ใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

โดยมีคำอธิบายรายละเอียดไว้ในช่องคะแนนต่าง ๆ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 5 ปัจจัย โดยให้เป็นลำดับที่ และประกอบด้วยปัจจัยย่อย ๆ ในแต่ละปัจจัย เรียกว่า สาระในการประเมิน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย²

¹ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับส่วน ในภาคผนวก ข.

²ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในภาคผนวก ข.

ลำดับที่ 1 ความซื่อตรง

สาระในการประเมิน คือ

- การตรงต่อเวลา
- ความสม่ำเสมอในการทำงาน
- ความเอาใจใส่และความสนใจงาน
- การรักษาชื่อเสียงและความลับของบริษัท
- ซื่อตรงต่อตนเอง ผู้ร่วมงานและบริษัท
- แนะนำบุคคลอื่น และพนักงานในทางที่เกิดประโยชน์แก่บริษัท

ลำดับที่ 2 ความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบในงาน

สาระในการประเมินคือ

- ปริมาณงานที่ทำได้จริงกับ เป้าหมายที่วางไว้
- ความถูกต้องในการทำงาน
- ความสามารถในการสอนงานและ เรียนงาน
- ความชำนาญ และคุณภาพของงาน
- ความคิดริเริ่ม
- ความเชื่อมั่นในตนเอง

ลำดับที่ 3 ความขยันขันแข็งและความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน

สาระในการประเมิน คือ

- ความพยายามที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
- การติดตามและสนใจงานที่รับมอบหมาย
- มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- มีความสนใจสุขภาพและอนามัย
- มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน
- มีความสนใจที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าในงานใหม่ ๆ

ลำดับที่ 4 ความสามัคคีร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์

สาระในการประเมิน คือ

- ให้ความร่วมมือในหน่วยงานและบริษัท
- รักษาผลประโยชน์ของบริษัท
- การปรับปรุงตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม
- มีการพูดจาและมารยาทที่ดีต่อเพื่อนพนักงานและหัวหน้างาน
- เป็นบุคคลที่กล้าพูดความจริงและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง
- ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น หรือ หัวหน้างาน

ลำดับที่ 5 ระเบียบวินัย และข้อบังคับบริษัท รักษาและปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่งผู้บังคับบัญชา

สาระในการประเมิน คือ

- ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท
- แต่งกายให้ถูกต้องตามระเบียบของบริษัท
- ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
- ไม่ละทิ้งหน้าที่ ไม่ทำสิ่งอื่นนอกจากงานที่ได้รับมอบหมาย
- ใช้วัสดุ เครื่องมือด้วยความระมัดระวังและประหยัด
- ระมัด ระวังอันตรายจะเกิดขึ้นแก่บริษัท

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นนี้จะเน้นความชัดเจน ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในงาน ความขยันขันแข็ง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามัคคีและมนุษยสัมพันธ์ ความมีระเบียบวินัย รักษาข้อบังคับและปฏิบัติตามกฎ คำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเน้นทางด้าน การปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานเต็มกำลังความสามารถของหัวหน้าแผนกแต่ละคนตามหน่วยงานต่าง ๆ

4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้

4 ระดับ เช่นเดียวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก¹

¹ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ในภาคผนวก ข.

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นวิธีการให้ระดับคะแนนในช่องสี่เหลี่ยม ตามหัวข้อที่กำหนดเพื่อจะทราบการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินว่าได้ผลเพียงใด โดยผู้ประเมินสามารถจะเพิ่มเติมหัวข้อซึ่งต้องการเน้นเป็นพิเศษ เมื่อใส่คะแนนในช่องสี่เหลี่ยมที่จัดไว้ให้แล้วเอาตัวเลขคะแนนในช่องรวมกันหารด้วยจำนวนช่องที่ประเมินของแต่ละข้อเท่ากับคะแนนเฉลี่ยของข้อนั้น ๆ รวมคะแนนเฉลี่ยทุกข้อแล้วหารด้วย 5 จะเป็นคะแนนเฉลี่ยทั้งหมด

แบบประเมินนี้หลังจากประเมินเรียบร้อยแล้ว ผู้ถูกประเมินจะต้องลงชื่อรับทราบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นทราบถึงผลงานที่ต้องการวัดทั้ง 100% เป็นของผู้ปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในปัจจุบันมีการใช้ใบแสดงความสามารถในการทำงานของพนักงาน¹ แต่ละแผนกด้วย โดยนำมาจากระบบของประเทศญี่ปุ่น เพื่อพิจารณาผลงานของพนักงาน เดือนละครั้งและจะกระทำทุก ๆ เดือนเก็บบันทึกรวบรวมไว้ตลอดทั้งปี เป็นการพิจารณาผลงานในดีที่สุดในปีและมีคุณภาพใช้สำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของเขาและตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อความ เป็นธรรมแก่พนักงานเอง

ลักษณะใบแสดงความสามารถในการทำงานของพนักงานจะมีช่องที่กำหนดไว้ เพื่อให้ลงความเห็นของผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก มีการกำหนด วัน เดือน ปี ที่พนักงาน เข้าทำงานกับบริษัท ชื่อพนักงานแต่ละคนในแผนกนั้น มีช่องระดับความสามารถในแต่ละเดือน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบความสามารถของแต่ละคนได้อย่างชัดเจน มีปัจจัยที่ใช้วัดความสามารถ ได้แก่

หมายถึง ทำได้แต่ต้องมีคนช่วย

หมายถึง ทำได้ด้วยตัวเอง

หมายถึง ทำได้ทั้งหมดและสอนผู้อื่นได้

¹ดูรายละเอียดแบบประเมินความสามารถในการทำงานพนักงาน ภาคผนวก ข.

- หมายถึง ทำไม่ได้
 หมายถึง งานปัจจุบัน
 หมายถึง งานที่จะให้ต่อไป

ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาความสามารถของพนักงานแต่ละคนแล้วบันทึกไว้ทุก ๆ เดือน จนกระทั่งครบ 1 ปี ก็จะกำหนดผลงานของพนักงานตามระดับปัจจัยที่เหมาะสมเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างใกล้ชิด จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 แบบนั้น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน เน้นทางด้านผลการปฏิบัติงาน ลักษณะความเป็นผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนกและพนักงาน จะเน้นด้านความซื่อตรง การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท

ทั้งนี้เพราะ¹ ผู้ถูกประเมินระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน เป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยเน้นทางด้านผลการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน การวางแผนการปฏิบัติงานตรงตามเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ การลาตามลัทธิ การขาดงานและการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การกำหนดแบบและปัจจัยในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ที่จัดทำขึ้น โดยการสำรวจสิ่งที่ต้องการประเมิน เสนอขอความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งพิจารณาจากบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เมื่อได้ข้อคิดเห็นแล้วนำมาพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพื่อให้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถใช้กับทุกหน่วยงานต่อไป ซึ่งจะต้องใช้ได้ทั้งโรงงาน 6 แห่ง ของบริษัทสยามกลการและนิสสัน จำกัด

¹ สัมภาษณ์ ทวีติยา สุคารา, ผู้จัดการทั่วไป, (ด้านสำนักงานและต่างประเทศ) กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด, 13 กันยายน 2528.

การแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการทำงาน

การแก้ไขปรับปรุงปัจจัยในแบบประเมินผลการทำงานของบริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอตลอดเวลา โดยเน้นถึงเรื่องสำคัญ ๆ จะเพิ่มปัจจัยขึ้นหรือตัดล่วนที่ไม่ต้องการออก ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาแน่นอนว่าจะกระทำประมาณปีละ 1 ครั้ง ถ้าผู้ประเมินผลการทำงานหรือฝ่ายบุคคลด้วยกัน เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ เรื่องปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะพิจารณาทบทวนแบบประเมินผลการทำงาน เพื่อความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง หากเห็นว่าจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขก็จะ เสนอแบบประเมินผลการทำงานใหม่ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้แสดงข้อคิดเห็น เมื่อส่วนใหญ่เห็นชอบด้วยจึงจะทำการแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการทำงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

บริษัท ก. จำกัด ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านที่จะกำหนดตามความเหมาะสมของงานในหน่วยงานของตน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ยาก มีเพียงการกำหนดลักษณะงาน (Job Description) ว่าควรจะเป็นอย่างไร ขนาดไหน ดี ปานกลาง ซึ่งการกำหนดมาตรฐานจะกระทำได้ดีในสายงานการผลิตเท่านั้น โดยกำหนดไว้เป็น

1. จำนวนชิ้น จำนวนอัน

2. กำหนดมาตรฐานการทำงานทันทีว่า ถ้าไม่ทำตามมาตรฐานนี้ หรือ ไม่ได้ผล

ออกมาตามเป้าหมาย คุณภาพไม่ได้ตามที่กำหนดจะถือว่าทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

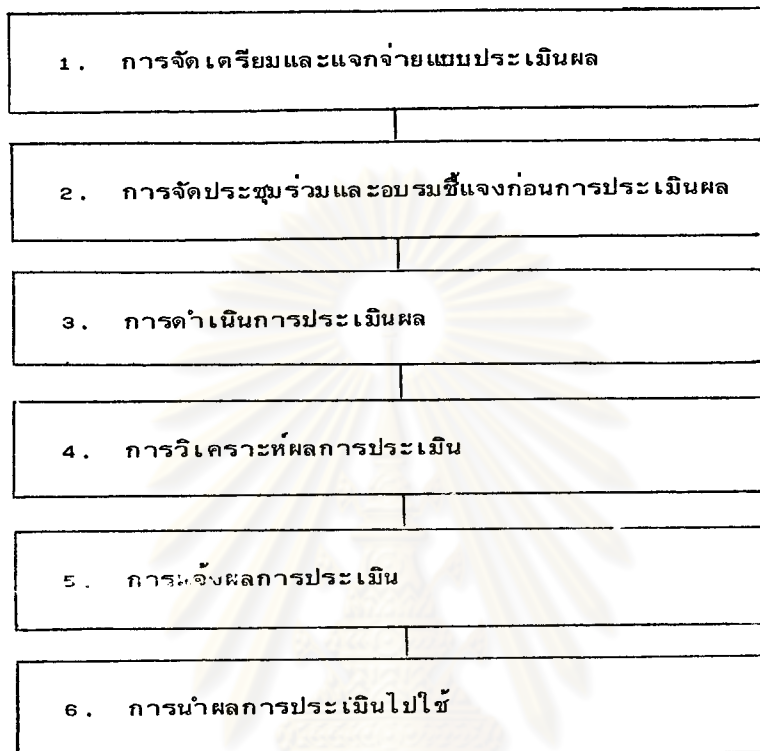
ปัจจุบัน บริษัทกำลังกำหนดให้มีมาตรฐานการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานด้วย ซึ่งทำได้ค่อนข้างยาก เพราะยังคงใช้เกณฑ์มาตรฐานโดยดูจากงานที่ปฏิบัติแล้ว นำมากำหนด เป็นเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติต่อไป

กระบวนการในการประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานของบริษัท มีขั้นตอนการประเมินผลการทำงานดังนี้

รูปที่ 5

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดเตรียมแบบประเมินผลและการแจกจ่ายแบบประเมินผล

ฝ่ายบุคคล เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบ โดยจะเป็นผู้จัดเตรียมแบบประเมินผล และจัดส่งไปยังหน่วยงานของบริษัทและโรงงานทั้งหมด

2. การจัดประชุมร่วมและอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมิน เริ่มต้นด้วยการออกแบบประเมินจะมีการประชุมในหน่วยงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่รวบรวมแบบประเมิน นำเสนอในที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปและหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้มีการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อขอความเห็นพร้อมกัน ถ้าไม่เห็นด้วยก็จะชี้แจงเหตุผลที่ได้กำหนดแบบประเมิน

เหล่านั้น อภิปรายกันในที่ประชุมจนเป็นที่พอใจและเห็นด้วยพร้อมกันทั้งหมด บริษัทได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า หัวหน้าหน่วยงานของพนักงานแต่ละคน เป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินและผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปให้ความเห็นชอบ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปจะต้องดูแลให้การประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน ถูกต้องตามความเป็นจริงและไม่มี ความแตกต่างจนเกินสมควรในระหว่างหน่วยงานด้วยกัน ถ้าเห็นว่าไม่ถูกต้องหรือไม่สมควรก็จะทำการสอบถามหรือชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานได้ทราบ เพื่อร่วมกันแก้ไข

จากข้อกำหนดของบริษัท จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมิได้สิ้นสุดลงที่หัวหน้าหน่วยงานของพนักงาน เท่านั้น แต่ยังมีผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้กลั่นกรองอีกครั้งหนึ่ง ถ้าเห็นว่าไม่ถูกต้องก็จะร่วมกันแก้ไข เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับ ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานทุกคน

3. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้กำหนดไว้แน่นอนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับประเมินกันตามลำดับชั้น โดยมีผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก เป็นต้น เป็นผู้พิจารณาว่าผู้ถูกประเมินมีผลงาน ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยพิจารณาจากปัจจัยตามแบบประเมินที่กำหนดขึ้น

ข. วิธีการปฏิบัติในการประเมินผล

1. การให้คะแนนผลงานระดับต่าง ๆ ของแต่ละปัจจัยให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ดีมาก	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีกว่าปกติ ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่
ดี	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดี ระดับเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
พอใช้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานพอใช้ มีข้อบกพร่องบ้าง
ใช้ไม่ได้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานยังใช้ไม่ได้ ยังไม่เป็นที่พอใจ

ในแต่ละปัจจัยที่ประเมินผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในช่องสี่เหลี่ยม □ ที่ต้องการสำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 ระดับ และจะใส่คะแนน 8, 6, 3 หรือ 0 ลงในช่องที่กำหนด ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน จะใส่คะแนน 6, 4, 3 หรือ 0 ลงในช่องที่กำหนด สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนก และระดับพนักงาน

คะแนนที่ได้แต่ละปัจจัยรวมกันทั้งหมดแล้วหารด้วยจำนวนปัจจัยที่ประเมินตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้อยู่ในบริษัทจะใช้จำนวนประมาณ 5 ปัจจัย เป็นคะแนนเฉลี่ยทั้งหมดในแบบประเมิน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ให้คะแนนที่ตนต้องการประเมินเท่านั้น หลังจากนั้นจะส่งกลับไปยังฝ่ายบุคคลเพื่อทำการเฉลี่ยคะแนนต่อไป ทั้งนี้ผู้ทำการประเมิน จำเป็นต้องประเมินหมดทุกปัจจัยที่ปรากฏในแบบประเมิน ไม่มีการลดปัจจัยที่จะประเมินแต่ถ้าต้องการจะเพิ่มปัจจัยสามารถทำได้ในช่องอื่น ๆ ซึ่งในแบบประเมินได้ระบุไว้ให้ตามความเหมาะสมของงานแต่ละหน้าที่

2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมิน กำหนดให้หัวหน้าแผนกทำการประเมินพนักงานส่งมายังหัวหน้าส่วน และส่งมาที่หัวหน้าฝ่ายซึ่งจะทำการเซ็นชื่อรับทราบ อนุมัติร่วมกันตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานจะเรียกพนักงานของเขาเข้าพบและแจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินว่ามีผลงานดีเพียงใด ความกระตือรือร้น ความสามารถในการปฏิบัติงาน จุดอ่อนที่เขามี เพื่อให้เขาแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นทางด้านฝ่ายบุคคลจะทำการบันทึกเป็นรายงานทุก ๆ เดือนรวมจนกระทั่งครบปีจะมีการประเมินอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานจะมีแบบประเมินอีกลักษณะหนึ่ง ส่วนการประเมินผลประจำปีเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการพิจารณาขั้นตอนนี้จะทำทุก ๆ เดือน มีการส่งผ่านขั้นตอนต่าง ๆ การเตรียม เอกสารจะแจกจ่ายโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เพื่อไปสู่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ให้ความเห็นชอบ

3. ผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะมีการเซ็นรับทราบ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากทราบผลการประเมินแล้ว เพื่อเป็นการรับทราบถึงผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่พอใจก็สามารถชี้แจงเหตุผลหรือเสนอความคิดเห็นของตนเองได้ ถ้าผู้

บังคับบัญชาเห็นด้วยก็จะแก้ไขผลการประเมินต่อไป แต่การเซ็นชื่อรับทราบของผู้ถูกประเมินนี้ปัจจุบันยังมีปัญหาอยู่บ้าง เพราะความเข้าใจผลการประเมินต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผลการประเมินจะเป็นการช่วยให้ผู้ถูกประเมินนำไปปรับปรุงตัว ถ้าผลการประเมินออกมาเป็นที่ไม่น่าพอใจหรือ ถ้าผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจก็จะได้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอีก แต่ผู้ถูกประเมินมักคิดว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างเท่านั้น

ค. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับของพนักงานแตกต่างกัน กล่าวคือ

ระดับฝ่ายขึ้นไป จะทำการประเมินปีละ 1 ครั้ง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือน พฤศจิกายน ของเดือนถัดไป

ระดับส่วน จะทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคมจนถึงเดือนพฤษภาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมิถุนายนจนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ระดับหัวหน้าแผนก จะทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคมจนถึงเดือนพฤษภาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมิถุนายนจนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ระดับพนักงาน จะทำการประเมินปีละ 4 ครั้ง คือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคมจนถึงเดือนกุมภาพันธ์ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมีนาคม จนถึงเดือนพฤษภาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 3 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
มิถุนายน จนถึงเดือนสิงหาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 4 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
กันยายน จนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปีจะนำมาสรุปผลขั้นสุดท้าย เพื่อ
พิจารณาการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง หรือการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งในช่วงเดือน ธันวาคม

4. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

การวิเคราะห์ผลการประเมิน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนที่จะวิเคราะห์ผล
ว่า พนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดตามกฎหมายเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ ดังนี้

ระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับ ส่วน

คะแนน	8	คะแนน	หมายถึง	ดีมาก
คะแนน	6	คะแนน	หมายถึง	ดี
คะแนน	3	คะแนน	หมายถึง	พอใช้
คะแนน	0	คะแนน	หมายถึง	ใช้ไม่ได้

ระดับหัวหน้าแผนกและระดับพนักงาน

คะแนน	6	คะแนน	หมายถึง	ดีมาก
คะแนน	4	คะแนน	หมายถึง	ดี
คะแนน	3	คะแนน	หมายถึง	พอใช้
คะแนน	0	คะแนน	หมายถึง	ใช้ไม่ได้

สำหรับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าระดับดี ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาว่า
มีข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้างและลงความเห็นเพิ่มเติม เป็นข้อเสนอแนะ เสนอให้ผู้บังคับบัญชา
ชั้นสูงขึ้นไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้ผลการประเมินออกมาเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินจะส่ง
แบบประเมินกลับไปยังหน่วยงาน ฝ่ายการบุคคลที่รับผิดชอบและจะจัดทำเป็นบันทึกรายงานไว้
ซึ่งจะนำผลนั้นมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

5. การแจ้งผลการประเมิน

บริษัทได้กำหนดระเบียบปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งในทางปฏิบัติมีวิธีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานทราบ จากแบบการประเมินจะมีช่องว่างให้ผู้ถูกประเมิน เช่น ชื่อรับทราบผลการประเมินของตนด้วย จึงเป็นการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการ สำหรับผู้ถูกประเมินที่มีข้อบกพร่องเล็กน้อยหรือมีผลการประเมินดีอยู่แล้ว จะเรียกผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเข้ามาชี้แจงเป็นรายบุคคลมีจุดมุ่งหมายต้องการให้พวกเขาพัฒนาขึ้นและให้โอกาสชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ ถ้าผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน

6. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้ความเห็นชอบในผลการประเมินแล้ว ผู้ที่จะใช้ผลการประเมินแยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ส่วนใหญ่จะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน และประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
2. ฝ่ายบุคคล ซึ่งจะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาในเรื่องความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพนักงาน

จากการศึกษาถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด มีจุดที่น่าสนใจที่จะนำมากล่าวเป็นข้อสังเกตคือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเน้นเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพนักงาน รวมทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วย
2. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ามีการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานในขณะนั้นมีบุคคลที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน จะใช้เกณฑ์ต่าง ๆ มาทำการตัดสินได้แก่

ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน การผ่านการอบรมสัมมนา เตรียม เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานระดับต่าง ๆ และผลงานที่ปฏิบัติได้

3. การอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้จัดให้มีการอบรมชี้แจง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินได้แก่ หัวหน้าแผนก ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบและปัจจัยในการประเมินใหม่จะจัดสัมมนาอบรมกันครั้งหนึ่ง โดยไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะจัด เมื่อใดแล้วแต่ความเหมาะสมและสถานการณ์

✓ 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ข. จำกัด

การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานของบริษัท ข. จำกัด ได้แก่

1. ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager)
2. ว่าที่ผู้จัดการฝ่าย (Acting Department Manager)
3. รองผู้จัดการฝ่าย (Deputy Department Manager)
4. ผู้จัดการแผนก (Section Manager)
5. ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก (Assistant Section Manager)
6. รองผู้ช่วยผู้จัดการแผนก (Sub Assistant Section Manager)
7. หัวหน้าแผนกอาวุโส (Chief Foreman/Senior Supervisor)
8. หัวหน้าแผนก (Foreman/Supervisor)
9. ผู้ช่วยหัวหน้า (Sub Foreman)
10. หัวหน้ากลุ่ม (Group Chief)
11. พนักงาน (Fitter - Clerk)

ซึ่งในความหมายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นจะหมายถึง ตำแหน่งผู้จัดการ (Section Manager) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Section Manager) รองผู้ช่วยผู้จัดการแผนก (Sub Assistant Section Manager) และหัวหน้าแผนกอาวุโส (Chief Foreman/Senior Supervisor)

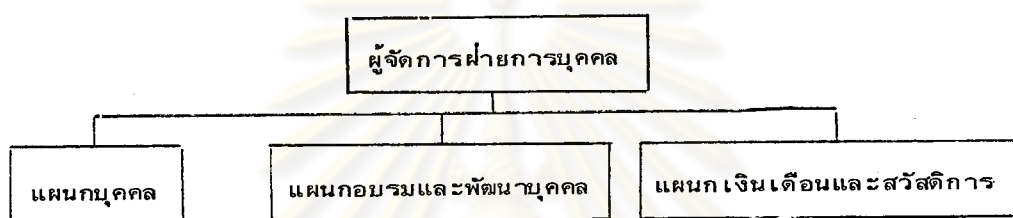
ปัจจุบัน บริษัทมีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 850 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัท เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบุคคล ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ประมาณ 25-30 คน การจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลได้แบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 แผนกคือ

1. แผนกบุคคล
2. แผนกอบรมและพัฒนามนุษย์
3. แผนกเงินเดือนและสวัสดิการ

รูปที่ 7

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท



การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ เรื่องการให้ความสะดวกในการจัดส่งและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝึกอบรมพนักงานให้พัฒนาขึ้น วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน เพื่อนำมากำหนดอัตราเงินเดือนและให้สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. แผนกบุคคล จะทำหน้าที่ออกแบบประเมิน จัดเตรียม เอกสารที่จะใช้ในการประเมินจัดส่งและรวบรวมแบบประเมินของหน่วยงานต่าง ๆ จัดการชี้แจงเรื่องการประเมินผล สรุปและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมิน เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป เช่น การรับคนเข้ามาทำงาน ออกหนังสือตักเตือนพนักงาน กรณีผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องและการให้คนออกไปจากงาน

2. แผนกอบรมและพัฒนามนุษย์ ทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมพนักงานของบริษัททั้งหมดตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม

3. แผนกเงินเดือนและสวัสดิการ ทำหน้าที่พิจารณาการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานของบริษัท

แต่ละแผนกจะมีหน้าที่แตกต่างกัน และจะมีความร่วมมือประสานงานไปพร้อมกันด้วย

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ข. จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่

สำคัญ¹ คือ

1. เพื่อนำผลการประเมินใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนประจำมี
2. เพื่อนำผลการประเมินใช้ประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พิจารณา เลื่อนความดีความชอบและการให้สวัสดิการ
3. เพื่อประกอบการพิจารณาในการเลิกจ้างและการโยกย้าย เมื่อพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้หรือไม่เหมาะสม

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 4 แบบ โดยแบ่งออกเป็น 4 สี ดังนี้คือ²

1. แบบประเมินผลงานพนักงานสีแดง
2. แบบประเมินผลงานพนักงานสีฟ้า
3. แบบประเมินผลงานพนักงานสีเหลือง
4. แบบประเมินผลงานพนักงานสีเขียว

1. แบบประเมินผลงานพนักงานสีแดง

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทใช้คำว่า ใบประเมินผลงานพนักงานใช้เพื่อ

¹สัมภาษณ์ เกียรติกร พิทักษ์ชัชวาล, หัวหน้าแผนกบุคคล (Senior Supervisor) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 19 กันยายน 2528.

²ดูรายละเอียดแบบประเมินผลงานพนักงาน ในภาคผนวก ข.

ประเมินผู้ปฏิบัติงาน ระดับผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย รองผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย เป็นแบบประเมินผู้บริหารระดับสูง ที่มีตำแหน่งหน้าที่ การงานเห็นได้เด่นชัด กำหนดคะแนนโดยเฉลี่ยคะแนนของทุกปัจจัยในแบบประเมินแล้วจะ ต้องไม่มากเกินกว่า 85 คะแนน แบ่งรายละเอียดออกเป็น 6 รายการดังนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่ แผนก ฝ่าย ส่วนสายการผลิต ชื่อ นามสกุล ชั้น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาของอายุการทำงาน บันทึกการไม่ เข้าปฏิบัติงาน วันลา กิจ วันลาป่วย เวลามาทำงานสาย

2. ปัจจัยที่ประเมิน ประกอบด้วย

	สาระที่ประเมิน	ระดับ เกรด - คะแนน				
		A	B	C	D	E
ก. ผลงาน	- ผลงาน เกินระดับคุณภาพที่มุ่งหวังและสอดคล้องนโยบายของ บริษัท	25	20	18	15	11
	- ปริมาณงานครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดและเวลาที่เหมาะสม					
ข. ความรับผิดชอบ	- ในฐานะผู้บริหารได้แสดงความรับผิดชอบในหน้าที่และผลงาน	15	12	10	9	7
	- ไว้วางใจได้ว่าทำงานสำเร็จตามที่มอบหมาย					
	- มีความขยันหมั่นเพียร					
ค. ความรู้	- ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ	10	8	7	6	5
	- ความสามารถในการใช้กลเม็ดและประสบการณ์ในงาน					
	- ความรู้เกี่ยวกับบริษัทและกฎระเบียบต่าง ๆ					

สาระที่ประเมิน		ระดับ เกรด - คะแนน				
ง. วิธีทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผน คิดความและวัดผล - มีการจัด แบ่งและควบคุมงานที่ดี - มีการตั้งใจและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี - มีการรายงานติดต่อ ปรีกษาหาหรือกับผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง 	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5
จ. การสร้างสรรค์	<ul style="list-style-type: none"> - ความคิดริเริ่ม การปรับปรุงงานให้ดำเนินไปด้วยดี - การเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน 	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5
ฉ. ความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถภาพในการสอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา - การให้ความรู้และยกระดับความสามารถผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5
ช. ความซื่อสัตย์	<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ไม่หาประโยชน์ส่วนตนจากงาน 	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5
ซ. การสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสัมพันธ์และสมาคมอันดีกับบุคคลทั้งในและนอกบริษัท 	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5

3. การทำคะแนนรวมที่ได้ทั้งหมดนำมาเทียบ เท่าเป็นเกรด A, B, C, D, และ E,

4. ค่าของ เกรด	มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง	เท่ากับ
A	90 - 100	ดีมาก
B	80 - 89	ดี
C	70 - 79	พอใช้
D	60 - 69	อ่อน
E	59 - ต่ำกว่า	อ่อนมาก

5. การให้สัดส่วนของเกรดในกลุ่ม

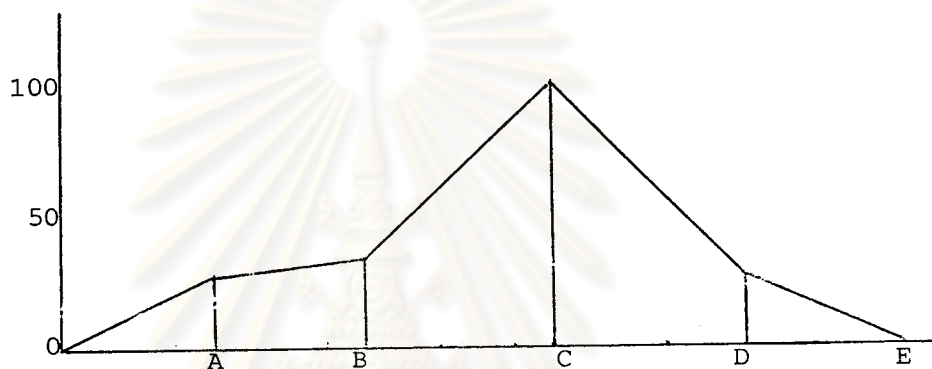
$$A = 20 \%$$

$$B = 25 \%$$

$$C = 45 \%$$

$$D = 10 \%$$

$$E = 0 \%$$
 (จะมีกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานได้แย่มากจริง ๆ เท่านั้น)



6. ช่องให้ผู้ประเมินลงนาม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้จัดการฝ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นการเซ็นชื่อรับรองผลการประเมินว่าถูกต้องและเหมาะสม

2. แบบประเมินผลงานพนักงานสี่ฟ้า

เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานของสำนักงานและโรงงาน รวมทั้งผู้ช่วยหัวหน้างานที่มีตำแหน่งงานและมีชั้น (Class) กำหนดคะแนนโดยเฉลี่ยของทุกปัจจัยในแบบประเมินแล้วจะต้องไม่มากเกินกว่า 80 คะแนน

แบ่งรายละเอียดออกเป็น 6 รายการ ดังนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่ แผนก ฝ่ายสายการผลิต ชื่อนามสกุล ชั้น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาของอายุการทำงาน บันทึกการไม่เข้าปฏิบัติงาน วันลา กิจ วันลาป่วย เวลามาทำงานสาย

2. ปัจจัยที่ประเมิน ประกอบด้วย

		ระดับคะแนน - เกรด				
		A	B	C	D	E
ก. ผลงาน	- การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมี					
	ประสิทธิภาพ	30	24	22	18	14
ข. ความรับผิดชอบ	- ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	A	B	C	D	E
	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย ของบริษัท	15	12	10	9	7
ค. ความรู้	- ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ	A	B	C	D	E
	- ความสามารถในการใช้เทคนิค และประสิทธิภาพในงาน	10	8	7	6	5
ง. การสร้างสรรค์	- การพัฒนาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ ให้ดีขึ้น	A	B	C	D	E
	- การเสนอความคิด และ เหตุผลที่ เป็นประโยชน์ต่องาน	10	8	7	6	5
จ. ความเป็นผู้นำ	- ความสามารถในการแนะนำควบคุมงาน	A	B	C	D	E
	- การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นใน การปฏิบัติงาน	10	8	7	6	5
ฉ. ความขยัน	- ทำงานด้วยความตั้งใจสม่ำเสมอ	A	B	C	D	E
	- ความสนใจในการศึกษาเรียนรู้เพื่อ พัฒนางานของตนเอง	10	8	7	6	5
ช. มนุษยสัมพันธ์	- ความสามารถในการเข้ากับผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5

3. การทำคะแนนรวมที่ได้ทั้งหมดเทียบเท่าเกรด A, B, C, D, และ E

4. ค่าของ เกรด	มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง	เท่ากับ
A	90 - 100	ดีมาก
B	80 - 89	ดี
C	70 - 79	พอใช้
D	60 - 69	อ่อน
E	ต่ำกว่า 59	อ่อนมาก

5. การให้สัดส่วนของเกรดในกลุ่ม

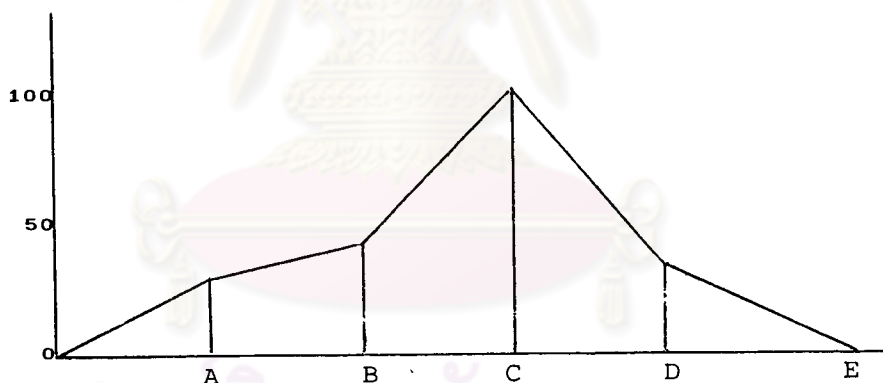
$$A = 20 \%$$

$$B = 25 \%$$

$$C = 45 \%$$

$$D = 10 \%$$

$$E = 0 \%$$
 (จะมีกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานได้แย่มากจริง ๆ เท่านั้น)



6. ช่องให้ผู้ประเมินเซ็นชื่อ ได้แก่ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน หัวหน้างาน
 ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้จัดการฝ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล การลงนาม
 เพื่อรับรองผลการประเมินว่าถูกต้องและเหมาะสม

3. แบบประเมินผลงานพนักงานสี่เหลี่ยม

เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับพนักงานทั่ว ๆ
 ไป และมีชั้น กำหนดคะแนนโดยเฉลี่ยของทุกปีจจัยในแบบประเมินแล้ว จะต้องไม่
 มากเกินกว่า 75 คะแนน

แบ่งรายละเอียดออกเป็น 6 รายการ ดังนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่ แผนก ฝ่ายสายการผลิต ชื่อนามสกุล ชั้น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาของอายุการทำงาน บันทึกการไม่เข้า-ปฏิบัติงาน วันลา กิจ วันลาป่วย เวลามาทำงานสาย

2. ปัจจัยที่ประเมิน ประกอบด้วย

สาระที่ประเมิน		ระดับคะแนน-เกรด				
ก. ผลงาน	- ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	A	B	C	D	E
	- ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ	25	20	18	15	11
ข. ความรับผิดชอบ	- เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง	A	B	C	D	E
	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท	20	16	14	12	10
ค. ความขยัน	- ทำงานด้วยความตั้งใจสม่ำเสมอ	A	B	C	D	E
	- สนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานของตนเอง	20	16	14	12	10
ง. ระเบียบวินัย	- มีความประพฤติดีและรักษาระเบียบวินัยของบริษัท	A	B	C	D	E
		15	12	10	9	7
จ. การสร้างสรรค์	- รู้จักปรับปรุงแก้ไขงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น	A	B	C	D	E
	- การเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน	10	8	7	6	5
ฉ. มนุษยสัมพันธ์	- ความสามารถในการเข้ากับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5

3. การนำคะแนนรวมที่ได้ทั้งหมดเทียบเท่าเกรด A, B, C, D หรือ E

4. ค่าของเกรด	มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง	เท่ากับ
A	90 - 100	ดีมาก
B	80 - 89	ดี
C	70 - 79	พอใช้
D	60 - 69	อ่อน
E	ต่ำกว่า 59	อ่อนมาก

5. การให้สัดส่วนของเกรดในกลุ่ม

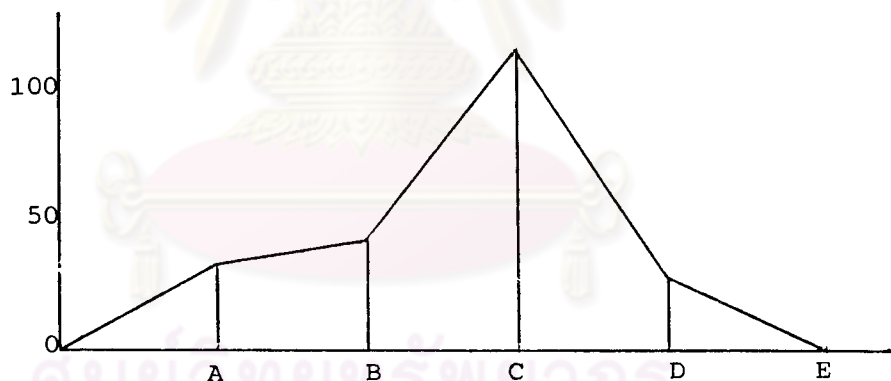
$$A = 20 \%$$

$$B = 25 \%$$

$$C = 45 \%$$

$$D = 10 \%$$

$$E = 0 \%$$
 (จะมีกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานได้แย่มากจริง ๆ เท่านั้น)



6. ช่องให้ผู้ประเมินลงนาม ได้แก่ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน หัวหน้างาน ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้จัดการฝ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล การเซ็นชื่อเพื่อรับรองผลการประเมินว่าถูกต้องและเหมาะสม

4. แบบประเมินผลงานพนักงานสีขาว

เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับพนักงานทั่ว ๆ ไป แต่ไม่มีขึ้นกำหนดคะแนนโดยเฉลี่ยไม่เกินกว่า 75 คะแนน

แบ่งรายละเอียดออกเป็น 6 รายการ ดังนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่ แผนก ฝ่าย ส่วนสายการผลิต
ชื่อ นามสกุล ชั้น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาของอายุการทำงาน บันทึก
การไม่เข้าปฏิบัติงาน วันลา กิจ วันลาป่วย เวลามาทำงานสาย

2. ปัจจัยที่ประเมิน ประกอบด้วย

สาระที่ประเมิน		ระดับคะแนน - เกรด				
ก. ผลงาน	- การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมี ประสิทธิภาพ	A	B	C	D	E
		25	20	18	15	11
ข. ความรับผิดชอบ	- การปฏิบัติงานได้ตามปริมาณที่มอบหมาย	A	B	C	D	E
	- ทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ - ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของ บริษัท	15	12	10	9	7
ค. ความรู้	- ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ	A	B	C	D	E
	- ความสามารถในการใช้เทคนิคและ ประสมการณ์ในงาน	15	12	10	9	7
ง. การสร้างสรรค์	- การพัฒนาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ ให้ดีขึ้น	A	B	C	D	E
	- การเสนอความคิดและเหตุผลที่เป็น ประโยชน์ต่องาน	10	8	7	6	5
จ. ความเป็นผู้นำ	- ความสามารถในการแนะนำควบคุมงาน	A	B	C	D	E
	- การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นในการ ปฏิบัติงาน	10	8	7	6	5
ฉ. ความขยัน	- ทำงานด้วยความตั้งใจสม่ำเสมอ	A	B	C	D	E
	- ความสนใจในการศึกษาเรียนรู้เพื่อ พัฒนางานของตนเอง	10	8	7	6	5

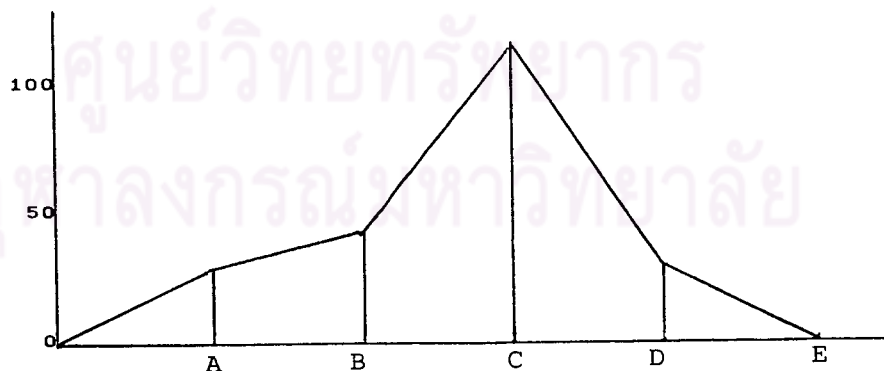
๗. มนุษย์สัมพันธ์	สาระที่ประเมิน - ความสามารถในการเข้ากับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	ระดับคะแนน - เกรด				
		A	B	C	D	E
		10	8	7	6	5

๓. การทำคะแนนรวมที่ได้ทั้งหมดเทียบ เท่าเกรด A, B, C, D และ E

4. ค่าของ เกรด	มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง	เท่ากับ
A	90 - 100	ดีมาก
B	80 - 89	ดี
C	70 - 79	พอใช้
D	60 - 69	อ่อน
E	ต่ำกว่า - 59	อ่อนมาก

5 การให้สัดส่วนของเกรดในกลุ่ม

- A = 20 %
- B = 25 %
- C = 45 %
- D = 10 %
- E = 0 % (จะมีกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานได้แย่มากจริง ๆ เท่านั้น)



6. ช่องให้ผู้ประเมินลงนาม ได้แก่ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน หัวหน้างาน
 ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้จัดการฝ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล การเซ็นชื่อเพื่อ
 รับรองผลการประเมินว่าถูกต้องและเหมาะสม

ในการประเมินผลงานพนักงานทั้ง 4 สี หรือ 4 แบบนี้ ทางฝ่ายบุคคลยังได้มีเอกสารอีก 1 แผ่น เป็นใบปะหน้าแบบประเมิน เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงข้อแนะนำในการประเมินแก่ผู้ประเมิน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง สารระสำคัญประกอบไปด้วยหลักการต่าง ๆ เช่น หลักการขึ้นเงินเดือน ช่วงระยะเวลาการทำงาน วัตถุประสงค์ อัตราส่วนร้อยละการขึ้นเงินเดือนและคะแนน รวมตามงบประมาณที่กำหนดขึ้นจากฝ่ายบริหารระดับสูง

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

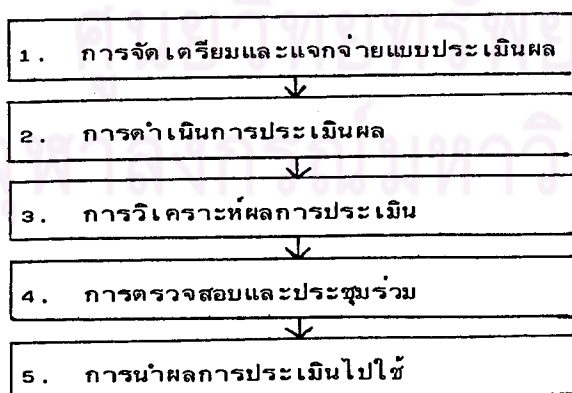
บริษัทได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน¹

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัท ข. จำกัด มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

รูปที่ 8

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



¹ สัมภาษณ์ เกรียงไกร พิทักษ์ชวัล, หัวหน้าแผนกบุคคลอาวุโส (Senior Supervisor) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 19 กันยายน 2528.

1. การจัดเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้จัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกรอกข้อความต่าง ๆ ลงใน รายการที่ 1 เกี่ยวกับชื่อ ตำแหน่ง พร้อมทั้งรายละเอียดตามแบบประเมินและจัดส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจะได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

2. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน หรือบางครั้งอาจจะเป็นผู้ช่วยของผู้บังคับบัญชาก็ได้ เช่น ผู้จัดการแผนกอาจจะให้ผู้ช่วยผู้จัดการทำการประเมิน เป็นต้น และในการประเมินผลแต่ละครั้งจะต้องมีผู้บังคับบัญชาหลายระดับชั้นเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นช่วยให้การประเมินผลถูกต้องและยุติธรรมยิ่งขึ้น เพราะถ้าหัวหน้าหน่วยงานอื่นไม่เห็นด้วย ผู้ทำการประเมินย่อมจะต้องชี้แจงและหาเหตุผลหรือแก้ไขการประเมินนั้น

ข. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท จัดให้มีการประเมินผล ปีละ 2 ครั้ง คือ ทุก 6 เดือนจะประเมิน 1 ครั้ง

การประเมินผลจะทำเดือน ธันวาคมและมิถุนายน วัตถุประสงค์เพื่อ

1. การพิจารณาขึ้นเงินเดือน จะขึ้นปีละ 1 ครั้ง โดยทำการจ่ายให้แก่พนักงานในเดือนตุลาคม
2. การพิจารณาขึ้นโบนัส จะทำการประเมินในเดือนมิถุนายนและทำการจ่ายตอนสิ้นปี

3. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

บริษัทกำหนดให้ผู้ประเมิน เป็นผู้ให้คะแนนตามแบบประเมินผลที่กำหนดไว้ว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด แล้ว เสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปแสดงความคิดเห็น และเซ็นชื่อรับทราบผลการประเมิน เสร็จแล้วส่งกลับไปฝ่ายบุคคลซึ่งจะเป็นผู้ทำการวิเคราะห์

ผลการประเมิน เพื่อจัดลำดับคะแนนให้เป็นเกรด A, B, C, D, หรือ E ถ้ามีการรวมคะแนนจะดูถึงงบประมาณเป็นเกณฑ์

4. การตรวจสอบและประชุมร่วม

ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาและการคิดคะแนน เป็น เกรดตามงบประมาณที่กำหนดจากฝ่ายบุคคลนั้น เสร็จสิ้นลง จะมีการให้ผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมประชุมกัน เพื่อรับทราบผลการประเมินและขอความเห็นตามผลการประเมินนั้น เมื่อทุกคนเห็นชอบก็จะสรุปผลออกมาเป็นการพิจารณาขึ้นเงิน เดือนหรือโบนัส

5. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ผลการประเมินที่ได้นั้น บริษัทมุ่งที่จะใช้ประกอบการพิจารณา ดังนี้

1. พิจารณาขึ้นเงิน เดือนและค่าจ้าง ตามงบประมาณที่กำหนดขึ้นจาก คณะกรรมการบริหารของบริษัท
2. เพื่อการให้ผลประโยชน์ทางด้านสวัสดิการและเงินโบนัสประจำปี
3. เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย ผลการประเมิน เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่จะใช้ในการประกอบการพิจารณา

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไคโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีจุดที่น่าสังเกตหลายประการคือ

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการประเมินผล การออกแบบประเมิน แจกจ่าย และรับแบบประเมินผลกลับคืนมา คำนวณวิเคราะห์ผลการประเมิน ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้กระทำ โดยแบ่งออกเป็น 3 แผนก ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกัน คือ

- 1.1 แผนกบุคคล จะทำหน้าที่รับคนเข้าทำงาน ว่าจ้าง ออกหนังสือตกเดือน ไล่คนออก และออกแบบประเมิน

- 1.2 แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล จะทำการฝึกอบรมพนักงานภายในบริษัท เท่านั้น

1.3 แผนกเงินเดือนและสวัสดิการ ทำการจ่ายเงินเดือนและให้สวัสดิการแก่พนักงาน

ทั้ง 3 แผนกจะช่วยเหลือกันตามหน้าที่ของแต่ละแผนก

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นสิ่งสำคัญ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานจะนำผลการประเมินไปใช้เพียงเล็กน้อย จะดูที่ผลงาน ระยะเวลาการทำงาน อาวุโส ประสิทธิภาพ คุณวุฒิ โดยเน้นในช่วงระยะเวลาการทำงานและผลงาน เป็นสำคัญ

การประเมินแต่ละครั้งฝ่ายบุคคลจะออก เอกสารแนะนำการประเมิน¹ เป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย แจงให้ผู้จัดการแผนกหรือหัวหน้างาน ทราบก่อนการประเมิน เกี่ยวกับการคิดคะแนนต่าง ๆ หรือการแก้ไขปรับปรุงใบประเมิน (ถ้ามี)

3. การจัดอบรมชี้แจงการประเมินผล เกี่ยวกับ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินทราบนั้น บริษัทจะจัดอบรมทั้งองค์การ กรณีที่เปลี่ยนแปลงรายละเอียดทั้งหมด เท่านั้น โดยทั่วไปถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยจะแจ้งให้ทราบ เป็นเอกสารส่งไปให้ผู้ประเมินรับทราบ

4. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบนั้น บริษัทมิได้กำหนดในเรื่องนี้ไว้ ผู้ถูกประเมินจะทราบผลของการประเมินจากอัตราเงินเดือนที่ขึ้นในแต่ละครั้งได้เอง ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาบางส่วนได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบแต่เป็นอย่างไม่เป็นทางการ และผู้บังคับบัญชาบางส่วนก็ไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งถ้าพนักงานต้องการทราบหรือเมื่อได้รับเงินเดือนขึ้นแต่เป็นอัตราที่ไม่น่าพอใจ ก็สามารถสอบถามเหตุผลจากหัวหน้างานของตนหรือฝ่ายบุคคลได้

¹ดูรายละเอียดใบแนะนำการประเมินผลฝ่ายบุคคล (Personnel Section)

5. ปัจจัยและผลการประเมิน ในแบบประเมินผลงาน ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาทุกปัจจัยจะเว้นว่างปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดไม่ได้ และผลการประเมินจะนำไปใช้พิจารณาเพียงบางส่วน ในการฝึกอบรมพนักงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การพัฒนาและอบรมพนักงานจะพิจารณาความเหมาะสม เช่น ถ้าจะเลื่อนพนักงานคนหนึ่งให้เป็นหัวหน้างาน ก็จะต้องคำนึงถึงว่าในตำแหน่งนั้น เขาควรมีความรู้ทางด้านภาวะการเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้ควบคุมต่อไป

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จะดูที่ผลงาน ประสิทธิภาพ ช่วงระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น

✓ 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ค. จำกัด

การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงาน บริษัท ค. จำกัด ได้แก่

1. ผู้จัดการทั่วไป
2. ผู้จัดการโรงงาน
3. ผู้จัดการฝ่าย
4. รองผู้จัดการฝ่าย
5. หัวหน้าฝ่าย
6. หัวหน้าส่วน
7. หัวหน้าแผนก
8. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
9. พนักงาน

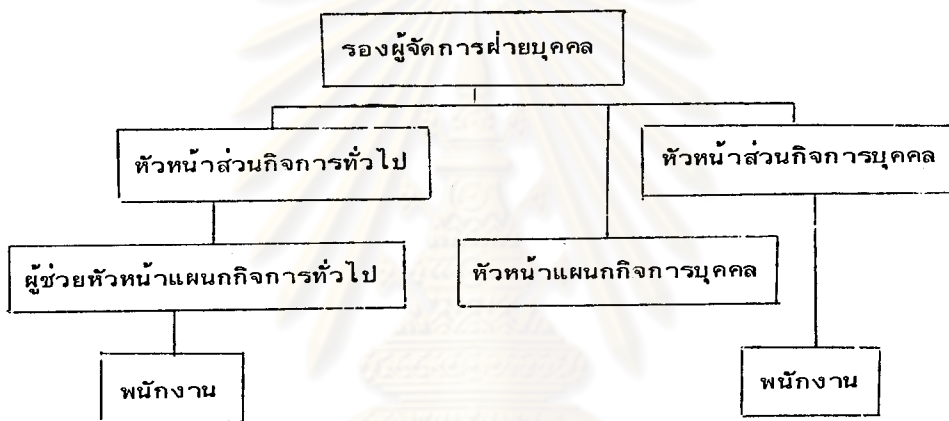
ในความหมายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น หมายถึง ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน และหัวหน้าแผนก

ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 150 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัท เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบุคคลซึ่งมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 25 คน การบริหารงานบุคคลมีระบบการดำเนินงานขึ้นตรงกับ รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล โดยแบ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกเป็น 5 ฝ่ายคือ

1. หัวหน้าส่วนกิจการทั่วไป
2. หัวหน้าส่วนกิจการบุคคล
3. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกกิจการทั่วไป
4. หัวหน้าแผนกกิจการบุคคล
5. พนักงาน

รูปที่ 10

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคลของบริษัท



การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ เรื่องการให้ความสะดวก การจัดส่งและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และหรือพนักงาน โดยทั่วไป ฝ่ายบุคคลทำหน้าที่ในเรื่อง การเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงการ แจกจ่ายและเก็บรวบรวมผลการประเมิน ของหน่วยงานต่าง ๆ ตรวจสอบผลการประเมิน ว่าถูกต้องตามกฎหมาย เกณฑ์หรือนโยบายและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล การปฏิบัติงานหาก เกิดปัญหาขึ้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ค. จำกัด มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ¹ คือ

¹ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์, บริษัท ปรีณชมอเตอร์ส (ประเทศไทย)

1. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น
2. เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนให้พนักงาน เรื่อง เงิน เดือน เงิน โบนัส การเพิ่มค่าครองชีพ และสวัสดิการต่าง ๆ
3. เพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน
4. เพื่อจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน และพัฒนาพนักงาน

ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ นั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน ตามที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ได้กำหนดแบบประเมินผลไว้ 4 แบบดังนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าแผนก
4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับคือ

ระดับดีมาก	มีค่าเท่ากับ	8	คะแนน
ระดับดี	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับพอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

ความหมายของแต่ละระดับ คะแนนมีค่าอธิบายไว้ ดังนี้

ระดับดีมาก	หมายถึง	ทำงานได้ดีและรวดเร็ว เกินกว่าปกติ
ระดับดี	หมายถึง	ทำงานได้สำเร็จตามที่มอบหมาย
ระดับพอใช้	หมายถึง	ทำงานที่มอบหมายยังบกพร่องอยู่บ้าง
ระดับใช้ไม่ได้	หมายถึง	ทำงานยังบกพร่องอยู่เสมอ

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน ได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับ เช่นเดียวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้างาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้างาน ได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับคือ

ระดับดีมาก	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับดี	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ระดับพอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

มีค่าอธิบายรายละเอียดไว้ในช่องคะแนนต่าง ๆ และความหมายของแต่ละระดับคะแนนระบุไว้เช่นเดียวกัน

4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับคือ

ระดับดีมาก	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับดี	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน

ระดับพอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับใช้ไม่ได้ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน

มีคำอธิบายรายละเอียดไว้ในช่องคะแนนต่าง ๆ และความหมายของแต่ละระดับ
คะแนนระบุไว้เช่นเดียวกัน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 แบบมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
งาน ดังนี้¹

1. ผลการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน แบ่งออกเป็น
 - ก. คุณภาพของงาน พิจารณาความสามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพดีตาม
มาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
 - ข. ปริมาณของงาน พิจารณาการผลิตงานได้ในปริมาณที่คาดว่าจะทำได้
 - ค. การใช้สิ่งของ เวลา และ เงินของบริษัท พิจารณาการปฏิบัติงานด้วย
ความประหยัด ไม่สุรุ่ย สุร่าย
 - ง. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาการรู้จักสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
และกระตุ้นให้พนักงานนั้นได้พัฒนาตนเอง

2. ลักษณะการทำงาน พิจารณาการใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติ
งาน แบ่งออกเป็น

- ก. การวางแผน พิจารณาการวางแผนงานอย่างได้ผล คาดการณ์
วางนโยบาย จัดและติดตามการปฏิบัติงาน
- ข. การจัดระบบงาน พิจารณาการรู้จักแบ่งงานที่ได้รับมอบหมายออกเป็น
หมวดหมู่ ง่ายต่อการปฏิบัติงาน
- ค. การแบ่งงาน พิจารณาการรู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาและจัดให้มีการควบคุมที่ดี

¹ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ฝ่ายขึ้นไป
ระดับส่วน หัวหน้าแผนก และพนักงาน ในภาคผนวก ข.



- ง. การทำงานกับผู้อื่น พิจารณาการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างได้ผลดี
- จ. การติดต่อสื่อสาร พิจารณาแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ควรแจ้ง
- ฉ. การวิเคราะห์ พิจารณาการเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ วิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ปัญหาได้ดี

3. ลักษณะและท่าที พิจารณาถึงคุณสมบัติส่วนตัวว่ามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างไร แบ่งออกเป็น

- ก. การเป็นผู้นำ พิจารณาความสามารถทำให้ผู้อื่นมีศรัทธา มีความเต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานด้วย
- ข. การตัดสินใจ พิจารณาการตัดสินใจที่สุ่มรอบคอบ
- ค. การคิดริเริ่ม พิจารณาความสามารถที่จะเริ่มงานด้วยตนเอง
- ง. ความกระตือรือร้นในงาน พิจารณาความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- จ. ความเชื่อถือไว้วางใจ พิจารณาความเชื่อถือได้ว่าจะทำงานให้สำเร็จตามที่รับมอบหมายและตามข้อผูกพัน

4. ความรู้ พิจารณาถึงความรู้และความเข้าใจของเขาในการปฏิบัติงานและงานที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น

- ก. งานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาความรู้ทั้งด้านเทคนิคและประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ข. งานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- ค. นโยบายและระเบียบของบริษัท พิจารณาความรู้เกี่ยวกับนโยบายแผนผังของหน่วยงานและการจัดการของบริษัท
- ง. การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ พิจารณาความรู้และความสามารถที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่

5. **ความเป็นผู้อยู่ในระเบียบวินัย** พิจารณาการตรงต่อเวลาและการลา แม้งอก
เป็น

- ก. ระเบียบวินัย พิจารณาการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ
- ข. การตรงต่อเวลา พิจารณาความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา
- ค. การลาตามสิทธิ พิจารณาความรับผิดชอบมีผลผลักดันในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิทธิที่ลาได้
- ง. การขาดงาน พิจารณาการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและอยู่ในระเบียบวินัยของบริษัท
- จ. ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พิจารณาความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในเวลาดำเนินงาน

6. **ความซื่อตรง** พิจารณาถึง

- ก. การตรงต่อเวลา
- ข. ความสม่ำเสมอในการทำงาน
- ค. ความเอาใจใส่และความสนใจงาน
- ง. การรักษาชื่อเสียงและความลับของบริษัท
- จ. ซื่อตรงต่อตนเอง ผู้ร่วมงานและบริษัท
- ฉ. แนะนำบุคคลอื่น และพนักงานในทางที่เกิดประโยชน์แก่บริษัท

7. **ความสามัคคีร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์** พิจารณาถึง

- ก. การให้ความร่วมมือในหน่วยงานและบริษัท
- ข. รักษาผลประโยชน์ของบริษัท
- ค. การปรับปรุงตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม
- ง. มีการพูดจาและมารยาทที่ดีต่อเพื่อนพนักงานและหัวหน้างาน
- จ. เป็นบุคคลที่กล้าพูดความจริงและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง
- ฉ. ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือหัวหน้างาน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นนี้ ได้มีการประเมินตั้งแต่ เรื่อง ผลงาน ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว อุปนิสัย มนุษยสัมพันธ์ของพนักงานแต่ละคน ความมีระเบียบวินัย รักษาข้อบังคับและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเน้นทางด้าน การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานเต็มความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานแต่ละคน

การกำหนดแบบและปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยการสำรวจสิ่งที่ต้องการประเมิน เสนอขอความคิดเห็นจากสายงานต่าง ๆ

การปรับปรุงแก้ไขแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแก้ไขปรับปรุงปัจจัยในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ ตลอดเวลาโดยเน้นถึงเรื่องสำคัญ ๆ จะเพิ่มปัจจัยขึ้น หรือตัดส่วนที่ไม่ต้องการออก ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาแน่นอนว่าจะกระทำปีละ 1 ครั้ง ถ้าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือฝ่ายบุคคลด้วยกัน เสนอขอคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่ใช้ในการประเมินฝ่ายบุคคลจะพิจารณาทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง หากเห็นว่าจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข จะเสนอแบบประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้แสดงขอคิดเห็น เมื่อทุกคนเห็นชอบก็จะทำการแก้ไขปรับปรุงแบบการประเมินผลนั้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

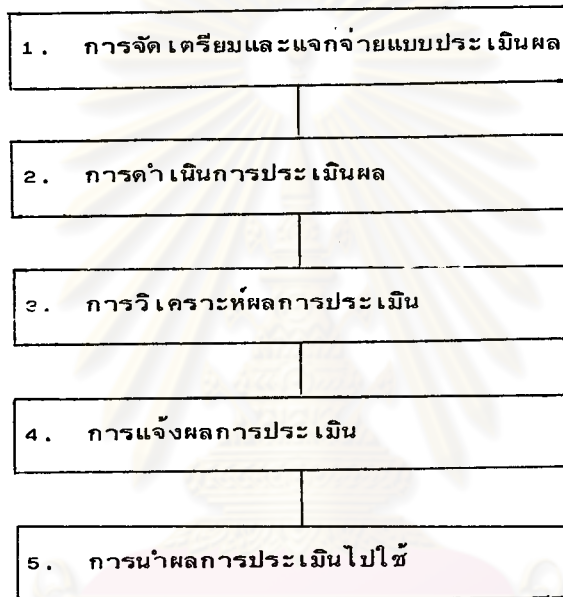
บริษัท ค. จำกัด ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่จะกำหนดตามความเหมาะสมของงานในหน่วยงานของตน มีเพียงการกำหนดลักษณะงานว่าควรจะเป็นอย่างไร ขนาดใด คีหรือพอใช้เช่นไร ซึ่งการกำหนดมาตรฐาน กระทำได้ดีทางด้านฝ่ายโรงงาน โดยกำหนดไว้เป็น ปริมาณการผลิต และคุณภาพตามที่กำหนด

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

รูปที่ 11

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. การจัดเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผล

การจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการแจกจ่ายแบบประเมินผลในการจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการส่งแบบประเมินไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบ คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

2. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล ผู้ทำการประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงของแต่ละหน่วยงานแล้วจะนำมาเปรียบเทียบในการประชุมร่วมกันด้วยระหว่างผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน โดยจะพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินมีผลงาน ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณลักษณะอย่างอื่น

เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยพิจารณาจากปัจจัยตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องประเมินหมดทุกปัจจัยที่ปรากฏในแบบประเมินไม่สมควรที่จะลดปัจจัยที่จะประเมิน แต่ถ้าต้องการจะเพิ่มปัจจัยสามารถทำได้ในช่องอื่น ๆ ซึ่งในแบบประเมินได้ระบุไว้ให้ตามความเหมาะสมของงานแต่ละหน้าที่

ข. วิธีการปฏิบัติในการประเมินผล

1. การให้คะแนนของผลงานระดับต่าง ๆ ของแต่ละปัจจัยให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ดีมาก	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีกว่าปกติ ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่
ดี	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีระดับเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
พอใช้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานพอใช้ มีข้อบกพร่องบ้าง
ใช้ไม่ได้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานยังใช้ไม่ได้ ยังไม่เป็นที่พอใจ

ในแต่ละปัจจัยที่ประเมินผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในช่องสี่เหลี่ยม

ที่ต้องการ สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 ระดับ และจะใส่คะแนน 8, 6, 3 หรือ 0 ลงในช่องที่กำหนด ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน จะใส่คะแนน 6, 4, 3 หรือ 0 ลงในช่องที่กำหนด สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนก และระดับพนักงาน

คะแนนที่ได้แต่ละปัจจัยรวมกันทั้งหมดแล้วหารด้วยจำนวนปัจจัยที่ประเมินตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในบริษัท จะใช้จำนวนประเมิน 5 ปัจจัย เป็นคะแนนเฉลี่ยทั้งหมดในแบบประเมิน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ให้คะแนนที่ตนต้องการที่จะประเมินเท่านั้น หลังจากนั้นจะส่งกลับไปยังฝ่ายบุคคล เพื่อทำการเฉลี่ยคะแนนต่อไป ทั้งนี้ผู้ทำการประเมินจำเป็นต้องประเมินหมดทุกปัจจัยที่ปรากฏในแบบประเมิน ไม่มีการลดปัจจัยที่จะประเมิน แต่ถ้าต้องการจะเพิ่มปัจจัยสามารถทำได้ในช่องอื่น ๆ ซึ่งในแบบประเมินได้ระบุไว้ให้ตามความเหมาะสมของงานแต่ละหน้าที่

2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินกำหนดให้หัวหน้าแผนกทำการประเมินพนักงานส่งมายังหัวหน้าส่วน และส่งมาที่หัวหน้าฝ่าย ซึ่งจะทำการเซ็นชื่อรับทราบอนุมัติร่วมกันตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานจะเรียกพนักงานของเขา

เข้าพบและแจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินว่ามีผลงานดีเพียงใด ความกระตือรือร้น ความสามารถในการปฏิบัติงาน จุดอ่อนที่เขามี เพื่อให้เขาแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น ทางด้านฝ่ายบุคคลจะทำการบันทึกเป็นรายงานทุก ๆ เดือน รวมจนกระทั่งครบปีก็จะมีการประเมินอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานจะมีแบบประเมินอีกลักษณะหนึ่ง ส่วนการประเมินผลประจำปีเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการพิจารณาขั้นตอนนี้จะทำทุก ๆ เดือน มีการส่งผ่านขั้นตอนนี้ต่าง ๆ การเตรียมเอกสารและแจกจ่าย โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เพื่อไปสู่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปให้ความเห็นชอบ

๓. ผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะมีการเซ็นรับทราบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากทราบแผนการประเมินแล้ว เพื่อเป็นการรับทราบถึงผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่พอใจก็สามารถชี้แจงเหตุผลหรือเสนอความคิดเห็นของตนเองได้ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยก็จะแก้ไขผลการประเมินต่อไป แต่การเซ็นชื่อรับทราบของผู้ที่ถูกประเมินนี้ ปัจจุบันยังมีปัญหาอยู่บ้างเพราะความเข้าใจผลการประเมินต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผลการประเมินจะเป็นการช่วยให้ผู้ถูกประเมินนำไปปรับปรุงตัว ถ้าผลการประเมินออกมาเป็นที่ไม่น่าพอใจ หรือถ้าผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจก็ได้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอีก แต่ผู้ถูกประเมินมักคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง เท่านั้น

๔. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับของพนักงานแตกต่างกัน กล่าวคือ

ระดับฝ่ายขึ้นไป จะทำการประเมินปีละ 1 ครั้ง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือนพฤศจิกายน ของเดือนถัดไป

ระดับส่วน จะทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือนพฤษภาคม ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมิถุนายน จนถึงเดือนพฤศจิกายน ของเดือนถัดไป

ระดับหัวหน้าแผนก จะทำการประเมินปีละ 2 ครั้งคือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
ธันวาคม จนถึงเดือนพฤษภาคม ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
มิถุนายน จนถึงเดือนพฤศจิกายน ของเดือนถัดไป

ระดับพนักงาน จะทำการประเมินปีละ 4 ครั้ง คือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
ธันวาคม จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
มีนาคม จนถึงเดือน พฤษภาคม ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 3 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
มิถุนายน จนถึงเดือน สิงหาคม ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 4 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือน
กันยายน จนถึงเดือน พฤศจิกายน ของเดือนถัดไป

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปีจะนำมาสรุปผลขั้นสุดท้าย เพื่อที่จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง หรือการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ในช่วงเดือนธันวาคม

4. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

การวิเคราะห์ผลการประเมิน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนที่จะวิเคราะห์ผล
งานว่า พนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดตามกฎหมาย เกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ ดังนี้
ระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน

คะแนน 8 คะแนน หมายถึง ดีมาก

คะแนน 6 คะแนน หมายถึง ดี

คะแนน 3 คะแนน หมายถึง พอใช้

คะแนน 0 คะแนน หมายถึง ไซ้ไม่ได้

ระดับหัวหน้าแผนกและระดับพนักงาน

คะแนน	6	คะแนน	หมายถึง	ดีมาก
คะแนน	4	คะแนน	หมายถึง	ดี
คะแนน	3	คะแนน	หมายถึง	พอใช้
คะแนน	0	คะแนน	หมายถึง	ใช้ไม่ได้

สำหรับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าระดับดี ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้าง และลงความเห็นเพิ่มเติม เป็นข้อเสนอแนะ เสนอให้ผู้เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้ผลการประเมินออกมาเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินจะส่งแบบประเมินกลับไปยังหน่วยงาน ฝ่ายการบุคคลที่รับผิดชอบและจะจัดทำเป็นบันทึกรายงานไว้ ซึ่งจะนำผลนั้นมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

5. การแจ้งผลการประเมิน

บริษัทได้กำหนดระเบียบ ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งในทางปฏิบัติมีวิธีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานทราบ จากแบบการประเมินจะมีช่องว่างให้ผู้ถูกประเมิน เช่น ชื่อรับทราบผลการประเมินของตนด้วย จึง เป็นการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการ สำหรับผู้ถูกประเมินที่มีข้อบกพร่องเล็กน้อยหรือมีผลการประเมินดีอยู่แล้ว จะเรียกผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เข้ามาชี้แจง เป็นรายบุคคล มีจุดมุ่งหมายต้องการให้พวกเขาพัฒนาขึ้นและให้โอกาสชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ ถ้าผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน

6. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้ความเห็นชอบ ในผลการประเมินแล้ว ผู้ที่จะใช้ผลการประเมินแยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ส่วนใหญ่จะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและ เงิน เดือน และประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

2. ฝ่ายบุคคล ซึ่งจะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาในเรื่อง ความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพนักงาน จากการศึกษาถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ค. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจที่จะนำมากล่าวเป็นข้อสังเกต คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินได้กำหนด เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเน้นเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพนักงาน รวมทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วย

2. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ามีการเลื่อนตำแหน่งและผู้ปฏิบัติงาน ในขณะนั้นมีความสามารถใกล้เคียงกัน จะใช้เกณฑ์ต่าง ๆ มาทำการตัดสินใจ ได้แก่

- (1) ตำแหน่งงาน
- (2) อายุการทำงาน
- (3) ผ่านการอบรมสัมมนา เตรียม เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานระดับต่าง ๆ
- (4) ผลงานที่ปฏิบัติได้

3. การอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้จัดให้มีการอบรมชี้แจง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน หรือหัวหน้าฝ่าย การอบรมชี้แจงนี้จะจัดทำในทุก ๆ หน่วยงานของบริษัททั้งหมด ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบและปัจจัยในการประเมินใหม่จะจัดสัมมนาอบรมกันครั้งหนึ่ง โดยไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะจัด เมื่อใด แล้วแต่ความเหมาะสมและสถานการณ์

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ง. จำกัด

การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานของบริษัท ง. จำกัด ได้แก่

สำนักงาน	โรงงาน
1. ผู้บริการ	คนงาน
2. ผู้ช่วยผู้บริการ	พนักงาน
3. หัวหน้างาน	รองหัวหน้างาน
4. ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน	หัวหน้างาน
5. หัวหน้าส่วน	หัวหน้าส่วน
6. ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
7. ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการแผนก
8. ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการทั่วไป

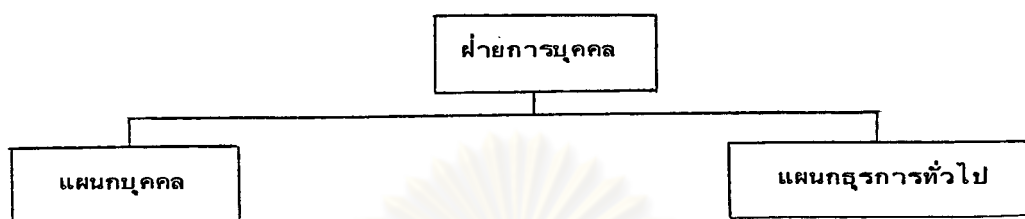
ในความหมายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น หมายถึง หัวหน้างาน ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ผู้จัดการแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าส่วน ผู้ช่วย-ผู้จัดการแผนกและผู้จัดการแผนก

ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 300 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัท เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้านการบุคคล ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลไม่มากนัก เพราะมีการเริ่มใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยงานบ้างแล้ว การจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลได้แบ่งหน้าที่งานออกเป็น 2 แผนก คือ

1. แผนกบุคคล
2. แผนกธุรการทั่วไป

รูปที่ 13

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคล ของบริษัท



ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีหน่วยงานฝ่ายบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบ เรื่อง การให้ความสะดวกในการจัดส่งและ รวบรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน) ให้มีการพัฒนาขึ้น วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน เพื่อนำมากำหนดอัตราเงินเดือนและให้สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย¹

1. แผนกบุคคล ทำหน้าที่ออกแบบประเมิน จัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ในการประเมิน จัดส่งและรวบรวมแบบประเมินหน่วยงานต่าง ๆ จัดการชี้แจงเรื่องการประเมินผล สรุป และวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการรับคนเข้ามาทำงาน การขึ้นเงินเดือน และค่าจ้าง

2. แผนกธุรการทั่วไป ทำหน้าที่ดูแลการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ แบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น พวกปฏิบัติงานในสำนักงาน พวกคนขับรถ พวกคนสวน เป็นต้น

¹ สัมภาษณ์ ฤวัลย์ ชมประสพ, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ไทยซีโนอุตสาหกรรม จำกัด, 26 กันยายน 2528.

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท จ. จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์
ดังนี้คือ

1. ส่งเสริมให้พนักงานมีความพอใจในงานและมีการพัฒนาตนเอง เพื่อการพัฒนา
ตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์กร
2. เพื่อช่วยให้องค์กรได้มี การประเมินและวัดคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในหน่วยงาน
3. เพื่อช่วยให้องค์กรวางแผนบุคลากร ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและ
สามารถใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานได้อย่างเต็มที่
4. ทำให้เกิดความมั่นใจในการพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างรัดกุม
และมีระเบียบแบบแผน
5. เพื่อช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงสมรรถนะและความสามารถพิเศษของพนักงาน
6. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ
เพิ่มขึ้น
7. เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น
พิจารณาขึ้นเงินเดือน โบนัส และการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างยุติธรรม

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน²

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
ไว้ 2 แบบดังนี้คือ

¹ บริษัท ไทยฮีโนอุตสาหกรรม จำกัด, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน, ภาคผนวก ข.

² รายละเอียดจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาคผนวก ข.

1. แบบประเมินผลงานพนักงานแบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 1
2. แบบประเมินผลงานพนักงานแบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 2

1. แบบประเมินผลงานพนักงานแบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 1 ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ บริษัทใช้สำหรับการประเมินพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. พนักงานธรรมดา
2. พนักงานอำนวยการ
3. กลุ่มผู้นำพนักงาน

2. แบบประเมินผลงานพนักงานแบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 2 ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ บริษัทใช้สำหรับการประเมินพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้จัดการและรองผู้จัดการ
2. ผู้ช่วยผู้จัดการ
3. หัวหน้าและผู้ช่วยหัวหน้า
4. หัวหน้างาน
5. รองหัวหน้างาน

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลงานของพนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน การจ่ายเงินเดือนหรือเงินโบนัสประจำปีนั้น บริษัทฯ ได้มีหลักในการพิจารณาในสาระสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

ก. ผลงาน

พิจารณาถึงการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม เป้าหมายที่วางไว้และผลงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพ และงานนั้นสำเร็จลุล่วงหรือไม่เพียงใด สำหรับหัวหน้างานแล้วให้คำนึงถึงผลงานก่อน โดยเน้นน้ำหนักของสถิติ-

ส่วนที่ให้คะแนนจะมากกว่าในหัวข้อประเมินทั้งหมด

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

$A = 25, B = 20, C = 18, D = 15, E = 11$

แบบประเมินหมายเลข 2

$A = 20, B = 16, C = 14, D = 12, E = 10$

- ข. ความรับผิดชอบ พิจารณาถึงการเอาใจใส่ปฏิบัติงานและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือไม่ ตลอดจนถึงความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเพียงใด

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

$A = 20, B = 16, C = 14, D = 12, E = 10$

แบบประเมินหมายเลข 2

$A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5$

- ค. ความรู้ พิจารณาถึงความรู้ ความชำนาญงานในหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติเพียงใด ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้มีอยู่ในตัวของพนักงานนั้น ได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่หน้าที่การงานอย่างไร และตัวพนักงานได้มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องงานหรือไม่

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

แบบประเมินหมายเลข 2

$A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5$

- ง. การปฏิบัติงาน พิจารณาถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องทำเป็น

รายวัน สัปดาห์ เดือน และมี มีการวางแผน ติดตาม ผลและมีการประเมินผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพียงใด ตลอดจนมีการจัดแบ่งงานเพื่อปฏิบัติตามขั้นตอนหรือไม่ มีการรายงานหรือหาหรือผู้บังคับบัญชาและ/หรือในระดับเดียวกันหรือไม่ เพียงใด

ระดับ คะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

ไม่มีการประเมิน

แบบประเมินหมายเลข 2

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

จ. ระเบียบวินัย

พิจารณาถึงความประพฤติการปฏิบัติตัวเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน ทั้งความประพฤติ การแต่งกาย การมีความเคารพนับถือ การให้เกียรติ ตลอดจนการเอาใจใส่ต่อความปลอดภัย สุขอนามัยและความสะอาด

ระดับ คะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

A = 20, B = 16, C = 14, D = 12, E = 10

แบบประเมินหมายเลข 2

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

ฉ. ความเป็นผู้นำ

พิจารณาถึงคุณสมบัติที่ได้แสดงออกอยู่ทุกโอกาสในขณะทำงานร่วมกับพนักงานระดับเดียวกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านกิจกรรมารยาท ความกล้าหาญเด็ดขาด ความเป็นผู้วางใจได้ ความอดทน ความจริงจัง มีความคิดริเริ่ม มีความรู้และความจงรักภักดีตลอดจน



มีความฉลาดสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือให้ความไว้วางใจ เชื่อฟังอย่างเต็มใจและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกคน

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

แบบประเมินหมายเลข 2

ไม่มีการประเมิน

ข. การสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงแนวความคิด มีความคิดริเริ่มอย่างไรหรือไม่ คือ การเห็นว่าควรจะต้องทำอย่างไร และควรเริ่มลงมือทำโดยไม่ต้องคอยให้สั่ง เมื่องานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนมีไหวพริบในการทำงานอย่างเหมาะสมและพยายามใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

แบบประเมินหมายเลข 2

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

ช. ความขยัน

พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและสนใจการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น รู้จักอดทน ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนพยายามทำงานทุกอย่างให้สำเร็จโดยเต็มความสามารถ

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

A = 15, B = 12, C = 10, D = 9, E = 7

แบบประเมินหมายเลข 2

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

๗. มนุษย์สัมพันธ์

พิจารณาถึงการมีมนุษย์สัมพันธ์ของพนักงานทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับเดียวกัน ระดับล่างและระดับบน การมีความสามารถ เข้ากับผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ได้หรือไม่ มีการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือไม่ เพียงใด

ระดับคะแนน

แบบประเมินหมายเลข 1

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

แบบประเมินหมายเลข 2

A = 10, B = 8, C = 7, D = 6, E = 5

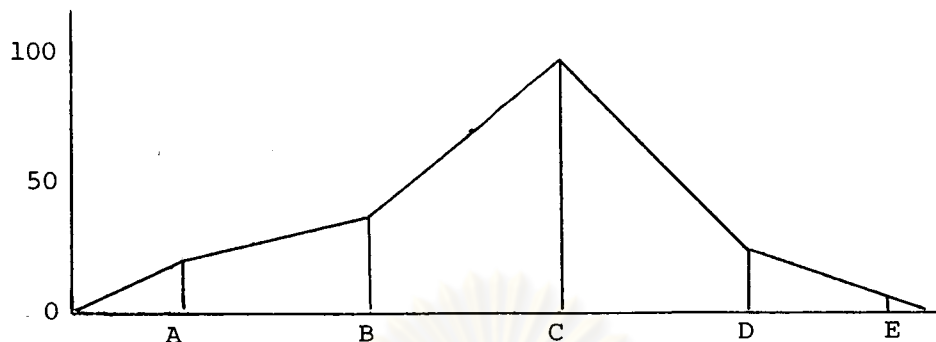
2. การทำคะแนนรวมที่ได้ทั้งหมดนำมาเทียบเท่าเป็นเกรด A, B, C, D,

หรือ E

3. ค่าของเกรด	มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง	เท่ากับ
A	90 - 100	ดีมาก
B	80 - 89	ดี
C	70 - 79	ปานกลาง
D	60 - 69	อ่อน
E	ต่ำกว่า - 59	อ่อนมาก

4. วิธีการประเมินผลงาน บริษัทใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะ

แบบ Force Distribution โดยการแบ่งกลุ่มพนักงานตามระดับต่าง ๆ และให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานหรือฝ่ายที่ทำการประเมินผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดเป้าหมายให้ผู้ประเมินแบ่งจำนวนพนักงานตามระดับผลงานในสัดส่วนดังนี้



(สัดส่วนของ เกรดในกลุ่ม)

ก. พนักงานธรรมดาและกลุ่มผู้นำพนักงาน ใหม่ สัดส่วนประกอบด้วย

ดีมาก	สัดส่วนประมาณ	5%
ดี	สัดส่วนประมาณ	20%
ปานกลาง	สัดส่วนประมาณ	55%
พอใช้	สัดส่วนประมาณ	15%
ยังไม่ดี	สัดส่วนประมาณ	5%

ข. พนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้จัดการบริษัท ใหม่ สัดส่วนประกอบด้วย

ดีมาก	สัดส่วนประมาณ	20%
ดี	สัดส่วนประมาณ	25%
ปานกลาง	สัดส่วนประมาณ	45%
พอใช้	สัดส่วนประมาณ	10%

การแก้ไขปรับปรุงแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแก้ไขปรับปรุงแผนประเมินผลงาน เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานฝ่ายบุคคลจะทำการพิจารณาและปัจจัยในแผนประเมินผลงานนั้นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่ ถ้ามีจะทำการเรียกประชุมเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสำหรับบางปัจจัย เช่น ทำการประเมินยากหรือให้ความสำคัญ

เป็นคะแนนมากขึ้นไป น้อยเกินไป ก็จะทำสาเหตุและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน¹

บริษัท ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในสำนักงานและในโรงงาน

ก. ทางด้านสำนักงาน จะมีแบบประเมินผลการมาทำงานประจำเดือน² แบ่งคะแนนเป็นเกรด A, B, C, D, โดยดูจากสถิติการมาทำงานแต่ละเดือน

ค่าของเกรด	มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง	เงินรางวัล (บาท)
A	10	150
B	8 - 9	80
C	6 - 7	30
D	ต่ำกว่า - 6	-

ข. ทางด้านโรงงาน จะมีการกำหนด เป็นมาตรฐานของสายงานการผลิตในการประกอบรถยนต์ ใช้จำนวนชั่วโมงการทำงานและจำนวนคันต่อวัน เป็นเกณฑ์เพื่อให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัท ง. จำกัด มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

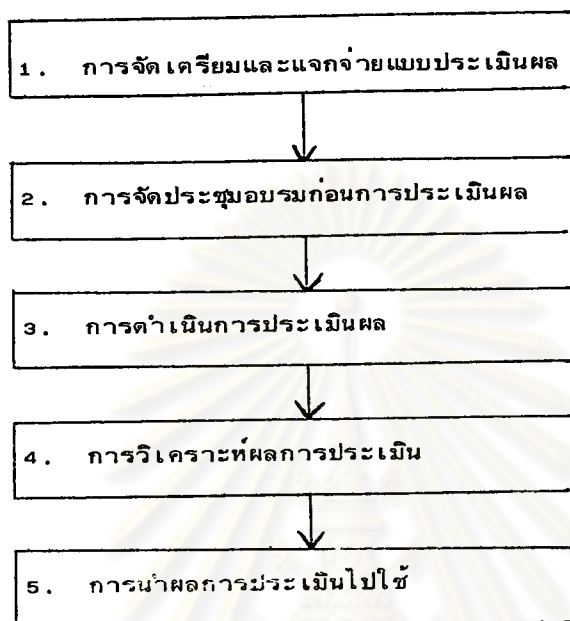
¹ สัมภาษณ์ ธีวัลย์ ชมประสพ, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ไทยซีโนอุตสาหกรรม

จำกัด, 26 กันยายน 2528.

² รวบรวมเอืดยจากแบบประเมินผลรางวัลการมาทำงาน ในภาคผนวก ข.

รูปที่ 14

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้จัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกรอกข้อความเกี่ยวกับ ชื่อ นามสกุล เลขประจำตัว แผนก ฝ่าย ตำแหน่ง ลงในช่องรายการที่หนึ่ง และจัดส่งไปยังหน่วยงานอื่นต่อไป

2. การจัดประชุมอบรมก่อนการประเมินผล

ทางบริษัทมีการจัดประชุมอบรมก่อนการประเมินผล เป็นปกติทุกครั้งที่จะมีการประเมิน หัวหน้าฝ่ายบุคคลจะทำการเรียกประชุมจากหัวหน้างานต่าง ๆ ทุกระดับชั้นเพื่อชี้แจง แนะนำแบบการประเมินผลงานและวิธีการก่อนมีการวัดผลงาน พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินและกำหนดแผนงานที่จะต้องส่งแบบประเมินหลังจากผู้บังคับบัญชา ได้ทำการประเมินแล้วภายในวันที่ ที่กำหนดไว้แต่ละสายงานให้เสร็จสิ้น

3. การดำเนินการประเมินผล

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำการประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงของแต่ละแผนกแต่ละฝ่าย แล้วจะนำมาเปรียบเทียบในการประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม เพราะบางฝ่ายอาจจะเห็นว่า ฝ่ายอื่นให้คะแนนการประเมินแก่พนักงานมากเกินความเหมาะสม ก็สามารถชี้แจงเหตุผลกันจน เป็นที่น่าพอใจแก่ทุกฝ่ายหลังจากนั้นก็ส่งผลการประเมินให้แก่ผู้บริหารเช่นอนุมัติต่อไป

ข. ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท จัดให้มีการประเมินผลดังนี้คือ

(1) การประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน จะเริ่มตั้งแต่เดือน เมษายน จนถึงเดือนมีนาคม ของปีถัดไป โดยประเมินผลให้เสร็จสิ้นในเดือนมีนาคมของทุกปี

(2) การประเมินผลเพื่อพิจารณาโบนัส จะเริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม จนถึงเดือนพฤศจิกายน ของปีถัดไป โดยประเมินให้เสร็จสิ้นในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

(3) การประเมินผลเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จะนำผลการประเมินในข้อ 1 และ 2 เป็นข้อมูลในการประเมินผล และพิจารณาย้อนหลัง 3 ปี โดยจะประเมินผลให้เสร็จสิ้นในเดือนพฤษภาคมของทุกปี

4. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

บริษัทกำหนดให้ผู้ประเมิน เป็นผู้ให้คะแนนตามแบบประเมินผลที่กำหนดไว้ว่าพนักงาน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดแล้วส่งผลกลับไปฝ่ายบุคคล เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อย หลังจากนั้นนำผลคะแนนที่ได้มาพิจารณาเป็นอัตราขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งงาน

5. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ผลการประเมินที่ได้ บริษัทมุ่งที่จะใช้ประกอบการพิจารณา ดังนี้คือ

1. เพื่อพิจารณาเงิน เดือนตาม ขมประมาณที่กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยฝ่ายบริหาร
2. เพื่อพิจารณาเงิน โบนัส ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะ เป็นผู้ทำการประเมินผลงานและส่งมาที่ฝ่ายบุคคล เพื่อนำ เสนอต่อคณะกรรมการของบริษัทให้ทำการอนุมัติการประกาศจ่าย เงิน โบนัสต่อไป
3. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จะนำผลการประเมินจาก เงิน เดือนและเงิน โบนัส เป็นข้อมูลในการประเมินผลโดยย้อนหลังปีก่อน 3 ปี พิจารณาถึง เรื่องผลงานและ/หรือความจำเป็นในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วย โดยทางฝ่ายของผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้ขอให้ฝ่ายบุคคลพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับงานต่าง ๆ

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ง. จำกัด มีจุดที่น่าสังเกต ดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินได้กำหนด เป็นหลายลักษณะอักษร เน้นบุคลากรของบริษัทเป็นสำคัญ กล่าวคือ ส่งเสริมให้พนักงานมีความพอใจในงาน การพัฒนาพนักงาน การวางแผนบุคคล การฝึกอบรม แต่เห็นได้ชัดจากการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งงานอย่างยุติธรรมหรือหัวหน้างานจะเรียกผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำหรืออ่อนมากมาพบและชี้แจงให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ก. การประเมินแต่ละครั้งฝ่ายบุคคล เป็นผู้ออกแบบกำหนดมีปัจจัยการประเมิน โดยสอบถามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน จัดประชุมชี้แจงและสรุปผลมา เป็นการประเมินที่ใช้ร่วมกันได้ทุกหน่วยงานพร้อม เปรียงกัน
 - ข. ปัจจัยและผลการประเมิน ฝ่ายบุคคล เป็นผู้กำหนดแบบและปัจจัย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ในแบบการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องทำการประเมินทุกปัจจัยจะ เว้นปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่ได้ และผลการประเมินนั้นจะนำไปพิจารณาการขึ้น เงิน เดือน การพิจารณาเงิน โบนัส และการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้จะ เน้นที่ ผลงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด รองลงมาคือ ประสิทธิภาพในการทำงาน และอายุการทำงานหรืออาวุโสส่วน ความสำเร็จทางการศึกษามีส่วนนำมาพิจารณา น้อยมาก

3. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ บริษัทฯ มิได้กำหนดในเรื่องการแจ้งผลการประเมินไว้ ผู้ถูกประเมินจะทราบผลการประเมินเองจากอัตราเงินเดือนขั้นที่ได้รับในทางปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบแต่เป็นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้าพนักงานต้องการทราบก็สามารถสอบถามข้อข้องใจจากผู้บังคับบัญชาของตนหรือฝ่ายบุคคลได้

4. การฝึกอบรม จะกระทำภายในบริษัทเป็นส่วนใหญ่จะมีการฝึกอบรมภายนอกบริษัทเฉพาะหน่วยงานที่สำคัญและจำเป็นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่ต้องการได้รับความรอบรู้ทางด้านอื่นเพิ่มเติมจากภายนอก ถ้าภายในบริษัทไม่สามารถจัดให้ได้

5. การขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัส ทางบริษัทจะมีการกำหนดเป็นงบประมาณไว้ล่วงหน้า โดยทำเป็นงบประมาณขึ้นจากการจัดสรรเกรดของพนักงานทั้งหมด แล้วทำการประเมินด้วยวิธีคำนวณหาค่าเฉลี่ยของพนักงานว่าควรจะได้ เกรดเท่าใด เทียบเท่าเงินจากงบประมาณจำนวนใด

✓ 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท จ. จำกัด

การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานของบริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด
ได้แก่

1. ผู้จัดการทั่วไป
2. ผู้จัดการโรงงาน
3. ผู้จัดการฝ่าย
4. รองผู้จัดการฝ่าย
5. หัวหน้าฝ่าย
6. หัวหน้าส่วน
7. หัวหน้าแผนก
8. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
9. พนักงาน

ในความหมายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น หมายถึง ตำแหน่ง ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 550 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นผู้ปฏิบัติงานจำนวนประมาณ 24 คน

การบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ ฉ. จำกัด มีระบบการบริหารงานบุคคลขึ้นตรงกับผู้จัดการฝ่ายบุคคล โดยแบ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกเป็น 9 ฝ่ายด้วยกันคือ

1. หัวหน้าส่วนกิจการบุคคล
2. หัวหน้าส่วนสวัสดิการรักษายาบาล
3. หัวหน้าส่วนกิจการทั่วไป
4. หัวหน้าแผนกรักษาความปลอดภัย
5. หัวหน้าแผนกรักษาความสะอาด
6. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกรักษาความสะอาด
7. หัวหน้าหน่วยรักษาความปลอดภัย
8. หัวหน้าหน่วยยวดยานพาหนะ
9. พนักงาน



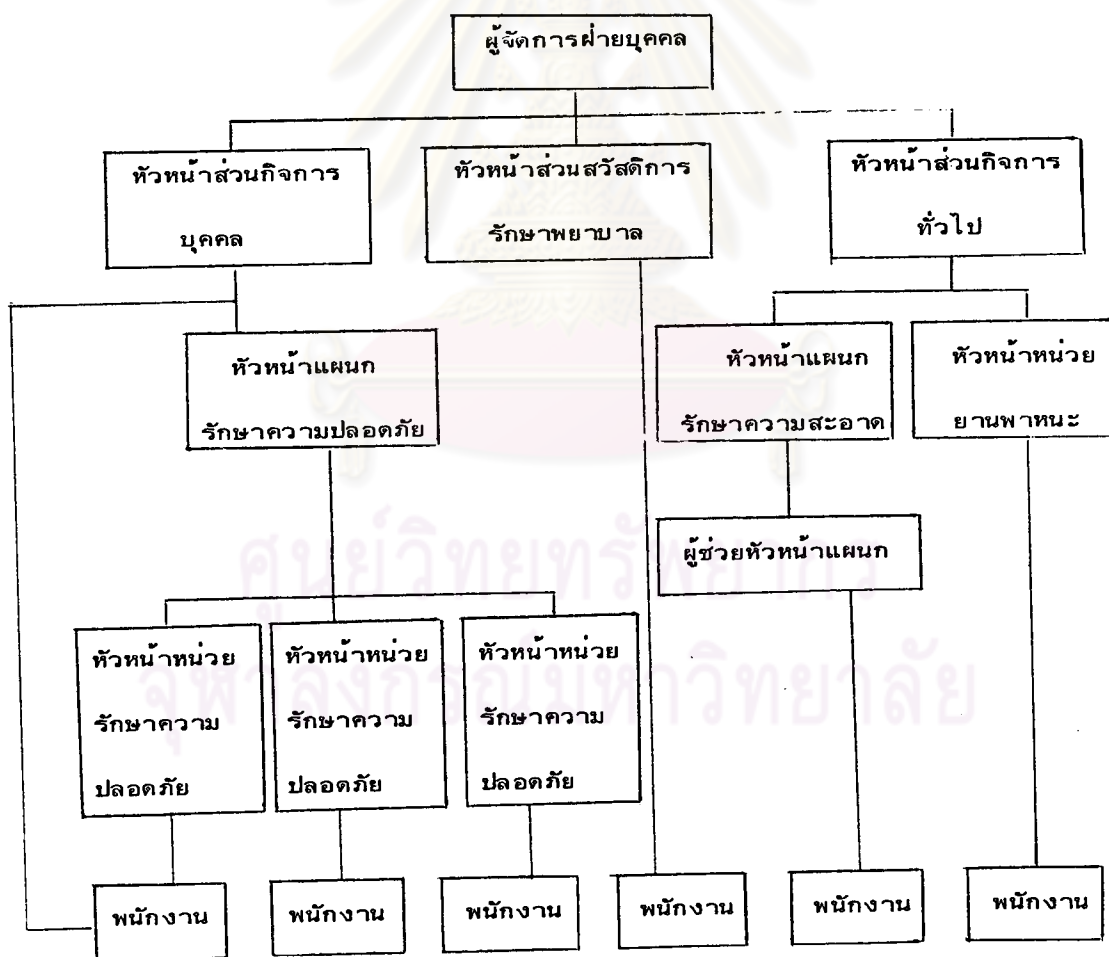
การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการให้ความสะดวกการจัดส่งและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ 3 หน่วยงานคือ

1. หัวหน้าส่วนกิจการบุคคล รับผิดชอบ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอยู่ในความรับผิดชอบด้วย
2. หัวหน้าส่วนสวัสดิการรักษายาบาล เป็นฝ่ายที่ดูแลทางด้านรักษายาบาลแก่พนักงานของบริษัท ซึ่งจะมีพยาบาลคอยให้การดูแลรักษาและปฐมพยาบาล เท่าที่จำเป็น
3. หัวหน้าส่วนกิจการทั่วไป ทำหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับหน่วยงานทางด้านการรักษาความสะอาด ยานพาหนะ

ทั้ง 3 หน่วยงานจะประสานงานและทำหน้าที่ เป็นหน่วยงานสนับสนุนในเรื่องการจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานการแจกจ่ายและเก็บรวบรวมผลการประเมินของหน่วยงานต่าง ๆ ตรวจสอบผลการประเมินว่าถูกต้องตามกฎหมาย นโยบายหรือไม่และให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหากเกิดปัญหาในการประเมินผลทางด้านแผนกต่าง ๆ เช่น หน่วยรักษาความปลอดภัย แผนกรักษาความสะอาด หน่วยยานพาหนะ และพนักงานทั้งหมดของบริษัท

รูปที่ 16

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท



ความไว้วางใจ	พิจารณาการได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องหรือไม่เพียงใด ละเลยงานที่ได้มอบหมายหรือไม่ การรายงานถูกต้องเพียงใด ปกปิดหรือกลบเกลื่อนงานที่ทำผิดหรือไม่
ความรอบรู้	พิจารณาความสามารถทำความเข้าใจปัญหาและแสดงความคิดเห็นที่จะปรับปรุงงานในความรับผิดชอบได้หรือไม่เพียงใด
การปฏิบัติงาน	พิจารณาความไม่ห่อถอยแม้จะประสบอุปสรรคข้อยุ่งยากเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ ทำจนถึงที่สุดด้วยตนเองหรือไม่เพียงใด
การสนองงาน	พิจารณาความสามารถแนะนำแนวทางปฏิบัติงานได้หรือไม่เพียงไร เป็นจุดรวมความ สัมพันธ์อันดีในแผนกหรือไม่เพียงใด
มนุษยสัมพันธ์	พิจารณาการมีความ สัมพันธ์อันดีกับทุกคนและ เข้าใจผู้อื่นได้ดีเพียงใด เอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นอารมณ์หรือไม่เพียงใด
ความรู้	พิจารณาการมีความมุ่งมั่นที่จะหาความรู้รอบตัวความรู้เฉพาะ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานในคราวจำเป็น และเพื่อประดับตัวเองในหน้าที่งานหรือไม่
การมองการณ์ไกล	พิจารณาการมีความ เข้าใจและทราบสภาพการเปลี่ยนแปลงของวงการธุรกิจทั้งใน-นอกประเทศ รวมทั้งการที่จะต้องเปลี่ยนเข็มดำเนินการในหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด
ความมุ่งมั่น	พิจารณาความอดทนในการปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางกำหนดลำดับ วิธีการชี้แจงเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ นำมาใช้ได้อย่างจริงจังหรือไม่เพียงใด มีอันต้องล้มเลิกแผนการหรือต้องขอแรงผู้อื่นหรือไม่
การบังคับบัญชาและการสนองงาน	พิจารณาการบังคับบัญชาและแนะวิธีการดำเนินงาน มอบหมายงานให้ตามความเหมาะสมและติดตามผลอย่างจริงจังเพียงใด
ความสามารถในการประเมิน	พิจารณาความสามารถประเมินความสามารถของผู้ที่อยู่บังคับบัญชาอย่างถูกต้องอย่างเหมาะสมเพียงใด
การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	พิจารณาการได้ปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดหรือไม่เพียงใด ทำให้งานผู้อื่นล่าช้าหรือไม่

การควบคุมและเอาใจใส่คุณภาพ พิจารณาการปฏิบัติงานด้านควบคุมคุณภาพแนะแนวปฏิบัติ
การอย่างจริงจังเพียงใด เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพดีขึ้นและได้ก่อให้เกิด
หน่วยงานอื่นขัดข้องด้วย ปัญหาเรื่องคุณภาพหรือไม่

การดูแลรักษาอุปกรณ์ รักษาเครื่องมือ และการคำนึงถึงต้นทุน พิจารณาการควบคุม ดูแล
อุปกรณ์เครื่องมือกล เครื่องใช้ให้ดี มีผลทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้
หรือไม่เพียงใด

การป้องกันและรักษาความปลอดภัย พิจารณาขอบ เขตความรับผิดชอบ เกี่ยวกับความปลอดภัย
เมื่อมีอุบัติเหตุ เกิดขึ้นหรือไม่เพียงใด ได้คำนึงและหาวิธีป้องกันอุบัติเหตุ
อันจะเกิดขึ้นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด

การปรับปรุงสภาพการทำงาน พิจารณาการปรับปรุงสภาพการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ลดต้นทุน ปรับปรุงขีรีพื้นที่ทำงานให้ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด

ความร่วมมือในฐานะผู้ช่วย พิจารณาผลงานตาม เป้าหมาย ควบคุมคุณภาพ บังคับบัญชาให้
เกิดความปลอดภัย เสนอแนะความคิดเห็นลดต้นทุนและร่วมมือกับ ผู้บังคับ
บัญชาดีหรือไม่เพียงใด

การประเมินคุณค่าและส่งเสริมความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา พิจารณาการสอนแนะ
แนวทางที่ถูกต้องในการทำงานและส่งเสริมความสามารถตามความเหมาะสม
ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด รายงาน เรื่องจำเป็นแก่
ผู้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด

ปริมาณงานที่ทำได้ พิจารณาความสามารถทำงานได้ปริมาณตามที่กำหนดหรือไม่เพียงใด

คุณภาพของงานที่ได้ทำ พิจารณาคุณภาพของงานได้ระดับมาตรฐานเพียงไร ทำงานผิดพลาด
มากน้อยเพียงไร

ความรับผิดชอบ พิจารณาการมีความรับผิดชอบในหน้าที่จนถึงที่สุดหรือไม่เพียงไรปกปิด
การทำงานหรือผิดพลาดหรือไม่

ความปลอดภัย พิจารณาการข้บรรมีความปลอดภัยเพียงใด ข้บรรมด้วยความเร็วสูง แข่งใน
ที่คับขัน ต้มสุราในเวลาข้บรรมหรือไม่ มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นหรือไม่

การดูแลรักษาโรค พิจารณาการดูแลเอาใจใส่รุดให้อยู่ในสภาพดี เสมอหรือไม่ ทำความสะอาด และตรวจเช็คตามกำหนดระยะเวลาหรือไม่

การแต่งกายและมารยาท พิจารณาการแต่งกายตามแบบประเพณี ที่กำหนดให้ถูกต้อง เรียบ ร้อยเพียงใด อธิยาศีลดีทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้โดยสารหรือไม่เพียงใด

การรายงาน พิจารณาการรายงานอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเล็กน้อยเพียงใดหรือไม่ ปกปิดความผิดหรือไม่ รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดบกพร่องและ สภาพการแก้ไขนั้นหรือไม่

ความสะอาด พิจารณาการดูแลงานในความรับผิดชอบของตนให้อยู่ในสภาพ เรียบร้อย สะอาด สะอาดเพียงไร การแต่งกายและมารยาท เรียบร้อยหรือไม่

ระดับคะแนนในการประเมินแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. ดีมาก	เท่ากับ	4	คะแนน
ดี	เท่ากับ	3	คะแนน
พอใช้	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่พอใช้	เท่ากับ	1	คะแนน
ควรปรับปรุง	เท่ากับ	0	คะแนน

เป็นระดับคะแนนของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ เสมียน วิศวกร หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าคนงานทั่วไป และหัวหน้าคนงานทั่วไป หัวหน้าคนงาน รองหัวหน้าคนงาน คนงาน หัวหน้าพนักงานขับรถแก่ พนักงานขับรถแก่

ข. ดีมาก	เท่ากับ	7	คะแนน
ดี	เท่ากับ	5	คะแนน
พอใช้	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่พอใช้	เท่ากับ	2	คะแนน
ควรปรับปรุง	เท่ากับ	0	คะแนน

เป็นระดับคะแนนของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับคนงาน พนักงาน ขับรถแก่ คนทำความสะอาด

วิธีการประเมินผลงาน¹

บริษัทฯ ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนตาม

ก. สภาพการแนะนำลำดับงานประจำ โดยแบ่งเป็นคะแนนดังนี้คือ

1. มีผลงานสูงกว่าลำดับงานที่ต้องการมากด้วยตนเอง
2. แนะนำเพียงข้อจำเป็นโดยย่อก็สามารถปฏิบัติงานได้
3. แนะนำแนวทางตามความจำเป็นจากขนาดความยากและง่ายของงาน และประสิทธิภาพของผู้ถูกประเมิน
4. แนะนำทางเกินความจำเป็นเมื่อพิจารณาจากขนาดความยากและง่ายของงานและประสิทธิภาพของผู้ถูกประเมิน
5. แนะนำทางเกินความจำเป็นอย่างมากเมื่อพิจารณาจากขนาดความยากและง่ายของงานและประสิทธิภาพของผู้ถูกประเมิน

ในแบบประเมินสำหรับ 5 รายการนี้ มีระดับคะแนนแตกต่างกัน คือ

แบบประเมินผล	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ซี - 1	30	25	20	10	0
ซี - 2	28	24	20	10	0
ซี - 3	28	25	20	10	0
ซี - 4	28	25	20	10	0
อี - 1	30	25	20	10	0
อี - 2	28	24	20	10	0
อี - 3	28	25	20	10	0
อี - 4	28	25	20	10	0

¹ สัมภาษณ์ วันชัย บวรธรรมจักร, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, 14 ตุลาคม 2528.

แบบประเมินผล	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
เอส - 1	28	24	20	10	0
เอส - 2	30	25	20	10	0
เอส - 3	30	25	20	10	0
เอส - 4	30	25	20	10	0
เอฟ 1	28	21	14	17	0
เอฟ - 2	34	26	17	8	0
เอฟ - 3	34	26	17	8	0
เอฟ - 4	34	26	17	8	0
ที - 2	16	12	8	4	0

ข. ลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- การมาปฏิบัติงานสม่ำเสมอหรือไม่ ออกจากที่ทำงานในเวลางานด้วย
เรื่องส่วนตัวบ่อยครั้งหรือไม่ มารยาทและการใช้คำพูดไม่สุภาพหรือไม่
- มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอหรือไม่ รักษากฎระเบียบการทำงานและมีมารยาท
ดีเหมาะสมที่จะเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้หรือไม่
- รักษาระเบียบการทำงานในฐานะผู้บริหารงาน ได้ทำตนเป็นตัวอย่างที่
เหมาะสมทั้งเรื่องส่วนตัวและส่วนรวมแก่ผู้อื่นหรือไม่
- เลิกทำงานก่อนเวลาทำงานและออกจากสถานที่ทำงานโดยพลการหรือไม่
รักษาเวลาปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดเพียงใด
- ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับการทำงานเพื่อส่งเสริมให้การมาทำงาน
ดีขึ้น เป็นแบบอย่างอันดีในเรื่องส่วนรวม ส่วนตัวในการควบคุมดูแล
บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด

การรวมคะแนนจะประกอบด้วย = การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน + สภาพ

การแนะนำลำดับงานประจำ + ลักษณะการปฏิบัติงาน

รวมคะแนนการประเมิน ลำดับที่ คะแนนเพิ่มและรวมคะแนนที่ได้รับใหม่

ซึ่งจะมีการประเมินทั้งหมดปีละ 3 ครั้ง

การแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัท จ. จำกัด ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะลักษณะงานเหมือนเดิม เปลี่ยนแปลงน้อยมาก แต่ถ้าจะทำการปรับปรุงแก้ไข ฝ่ายบุคคลจะมีการเรียกประชุม เพื่อชี้แจงให้ทราบ ส่วนใหญ่การปรับปรุงจะพิจารณาทุกสิ้นปีหรือช่วงระยะเวลาใกล้ทำการประเมิน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน¹

บริษัทได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นรายละเอียดลักษณะงานไว้ทั้งที่ในสำนักงานและในโรงงาน ซึ่งแต่ละตำแหน่งหน้าที่การงานจะมีขอบเขตความรับผิดชอบ

ทางด้านสำนักงาน ผู้จัดการจะกำหนดเป็น คำบรรยายลักษณะงาน ระบุความรับผิดชอบในงาน

ทางด้านโรงงานมีคู่มือการผลิตกำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้มีคุณภาพตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

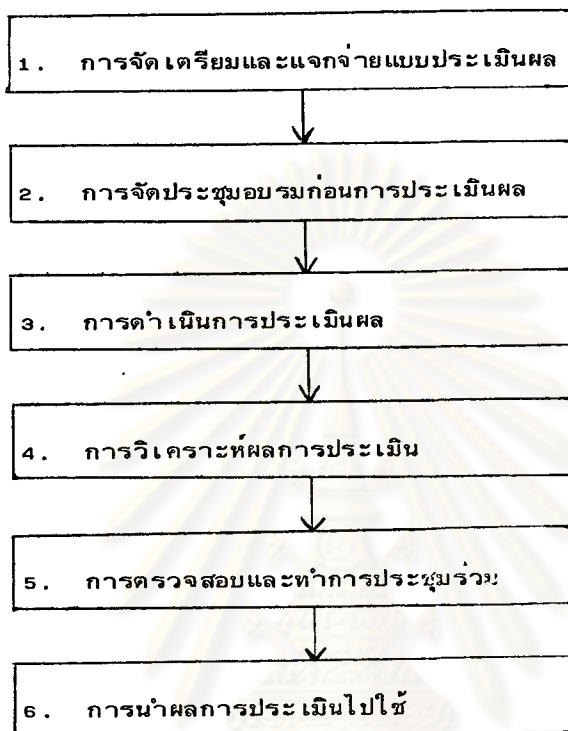
บริษัท จ. จำกัด มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ สุวัฒน์ วรกุลสถฐานีย์, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, 30 กันยายน 2528.

รูปที่ 20

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฝ่ายบุคคลจะทำหน้าที่จัดเตรียมและออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดส่งแบบประเมินไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท โดยจัดพิมพ์ชื่อ นามสกุล หน่วยงาน รหัสประจำตัว รหัสประจำแผนก ลงในแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนตามตำแหน่งงาน แล้วจึงส่งไปยังผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น ๆ เพื่อพร้อมที่จะประเมินได้ทันที

2. การจัดประชุมอบรมก่อนการประเมินผล

ทางบริษัทฯ จะมีการประชุมอบรมก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะทำการเรียกประชุมจากหัวหน้างานต่าง ๆ เพื่อชี้แจงแนะนำแบบการประเมินผลงานและวิธีการก่อนมีการวัดผลงานพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผล ตลอดจนลำดับความสำคัญของการให้คะแนนแต่ละเรื่อง

3. การดำเนินการประเมินผล

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำการประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานแต่ละแผนกหรือฝ่าย โดยพิจารณาความดีความชอบแล้วให้คะแนนลงในแบบประเมิน ภายหลังจากที่ผู้จัดการแผนกในฝ่ายเดียวกันได้ร่วมกันหารือและเปรียบเทียบการขึ้นเงินเดือนในระหว่างแผนก แล้วจะส่งมอบให้ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายนั้น ๆ อนุมัติเป็นขั้นสุดท้ายในฝ่าย เมื่อทำเสร็จแล้วจะส่งกลับมาที่ฝ่ายบุคคลเพื่อคำนวณคะแนนที่ได้ออกมาเป็นเกรดต่าง ๆ ให้อยู่ภายในงบประมาณที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ หลังจากนั้นฝ่ายบุคคลจะส่งผลการประเมินให้กรรมการผู้จัดการพิจารณาเช็คนัดอนุมัติต่อไป

ข. ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ จัดให้มีการประเมินผลตามระยะเวลาการทำงานที่อยู่ในรายการประเมินดังนี้คือ

1. การประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน¹ จะพิจารณาตั้งแต่วันที่ 1 ของเดือนกุมภาพันธ์ ของปีก่อนจนถึงวันที่ 31 มกราคมของปีทำการประเมิน โดยถือตามบันทึกการมาทำงานและความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกิจการของบริษัทฯ

สำหรับพนักงานประจำผู้เข้าทำงานหลังวันที่ 2 เดือนตุลาคมของปีนั้น จะทำการประเมินจะไม่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขึ้นเงินเดือนในปีนั้น

2. การประเมินผลเพื่อพิจารณาเงินโบนัส² จะพิจารณาตั้งแต่วันที่ 1 ของเดือนตุลาคมของปีถัดไปในวันที่ 30 กันยายน โดยยึดตามบันทึกการมาทำงานและความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ของบริษัทในการดำเนินกิจการ

¹บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับขึ้นเงินเดือน, 2527 : 2/3 ภาคผนวก ข.

²บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับเงินโบนัส, 2527 : 2/3 ภาคผนวก ข.

สำหรับพนักงานผู้เข้าทำงานระหว่างวันที่ 2 ตุลาคมของปีก่อน ถึงวันที่ 30 ของเดือนกันยายนของปีทำการประเมิน จะไม่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ โบนัส แต่บริษัทฯ จะจ่ายเงินพิเศษให้ตามระยะเวลาการทำงาน สำหรับพนักงานประจำที่ จะทำการประเมิน เป็นต้นไปจะไม่มียกเว้นในการรับ เงินดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้การประเมินผล เพื่อที่จะพิจารณาเงินเดือนและเงินโบนัสจะมีการประเมินปีละ 3 ครั้ง คือ

ก. ให้ผู้ประเมินครั้งแรกประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ตามแบบประเมิน ที่บริษัทฯ กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรม

ข. ให้ผู้ประเมินครั้งแรกประเมินทุกรายการประเมินโดยการหา เครื่องหมาย \surd ลงในช่องลำดับคะแนน ดีมาก ดี พอใช้ ไม่พอใช้ ควรปรับปรุง ใน กรอบประเมินที่ 1 ตามความสามารถและคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินในแต่ละคน โดยให้ เปรียบเทียบระดับที่ต้องการหรือคาดหวังจะได้รับจากผู้ถูกประเมิน กรณีที่ผู้ถูกประเมินได้รับ การประเมินเป็นคะแนนดีมาก หรือควรปรับปรุง ให้ผู้ประเมินระบุเหตุผลประกอบด้วย

ให้ผู้ประเมินครั้งแรกรวมคะแนนที่ได้จากรอบประเมินที่ 1 และที่ 2 ลงในกรอบรวมคะแนนสุทธิ (1 + 2) แล้วจัดลำดับที่แก่ผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตั้งแต่ ลำดับสูงสุด ที่ 1, 2, 3, ตามลำดับในกลุ่มประเมินเดียวกันและลงยอดจำนวนของผู้ ถูกประเมินในกลุ่มเดียวกันนั้น พร้อมทั้งใส่คะแนนในช่องคะแนนในกรอบประเมินที่ 3 หรือ ที่ 4 ด้วย

ค. หลังจากที่ได้รวบรวมใบประเมินจากผู้ประเมินครั้งแรกในกลุ่ม เดียวกันให้ผู้ประเมินครั้งที่สอง ประเมินและจัดลำดับที่แก่ผู้ถูกประเมินทั้งหมด เริ่มตั้งแต่ ลำดับสูงสุด 1, 2, 3, ตามลำดับ และลงยอดจำนวนของผู้ถูกประเมินในกลุ่ม เดียวกัน นั้นทั้งหมด พร้อมทั้งใส่คะแนนในช่องคะแนนเพิ่มเติมด้วย ผู้ประเมินครั้งที่ 2 ควรให้การพิจารณา ในความแตกต่างของการประเมินครั้งแรก เพื่อมิให้ผู้ถูกประเมินภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่ใจดีจน เกินไปได้รับการวางในลำดับที่ดีจนเกินไป และผู้ถูกประเมินภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด อาจได้รับการวางในลำดับที่เลวจนเกินไป

ในกรณีที่ผู้ประเมินครั้งที่ 2 มีความเห็นในตัวผู้ถูกประเมินแตก ต่างไปจากผู้ประเมินครั้งแรก ให้ผู้ประเมินครั้งที่ 2 แสดงความเห็นดังกล่าวในกรอบสรุป ผลการประเมินที่ 3 หรือที่ 4 ด้วย

ง. ให้ผู้จัดการทั่วไปของแต่ละฝ่ายทำการหารือและเปรียบเทียบ การขึ้นเงินเดือนหรือเงินโบนัสระหว่างฝ่าย แล้วยอมให้กรรมการผู้จัดการอนุมัติเป็นครั้งสุดท้าย

4. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

บริษัทฯ กำหนดให้ผู้ประเมินเป็นผู้ให้คะแนนตามแบบประเมินผลที่กำหนดไว้ว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ภายหลังจากที่ผู้จัดการแผนกในฝ่ายเดียวกันได้ ร่วมทำการหารือและเปรียบเทียบการขึ้นเงินเดือนหรือการพิจารณาเงินโบนัสในระหว่าง แผนกแล้วจะส่งมอบให้ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายนั้น ๆ อนุมัติเป็นขั้นสุดท้ายในฝ่ายแล้วส่งผลกลับไปให้ฝ่ายบุคคล เพื่อตรวจสอบดูความถูกต้องเรียบร้อย

5. การตรวจสอบและประชุมร่วม

ผลการประเมินของแต่ละหน่วยงานจะส่งมาที่ฝ่ายบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบความ ถูกต้องตามกฎเกณฑ์และอยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยจะมีการจัดประชุมระหว่างผู้จัดการ ทั่วไปของแต่ละฝ่าย ให้มีความยุติธรรมจากการที่บางฝ่ายให้คะแนนมากเกินไป บางฝ่ายให้ คะแนนน้อยเกินไป แล้วสรุปผลการประเมินเสนอต่อกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณาเซ็น อนุมัติต่อไป

6. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้ความเห็นชอบในผลการประเมิน แล้วผู้ที่ใช้ผลการประเมิน แยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ส่วนใหญ่จะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาในเรื่องเงินเดือน เงินโบนัสและการเลื่อนตำแหน่งงาน
2. ฝ่ายบุคคล จะใช้ผลการประเมินประกอบการพิจารณาในเรื่องการฝึกอบรม และ เรื่องระดับความสามารถพนักงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาถึง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท

ฉ. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจที่จะนำมากล่าวเป็นข้อสังเกตดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมิน ไม่มีการกำหนด เป็นลายลักษณ์อักษร บริษัทฯ ถือว่าผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานทุกคนจะต้องทราบอยู่แล้วว่า โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งงาน
2. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีข้อกำหนดไว้ให้เสนอเฉพาะผู้เหมาะสมเท่านั้น โดยผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้เสนอหลังจากได้ปรึกษาหารือกับผู้ประเมินคนก่อน ๆ แล้วมีขีดลำดับความสามารถในการทำงานไม่ต่ำกว่าลำดับค่าสุดของหน้าที่งานที่จะเลื่อนขึ้นเมื่อเทียบกับระเบียบว่าด้วยการกำหนดหน้าที่งาน มีอายุงาน เต็มขั้นและอนาคต มีโอกาสที่คาดว่าจะสามารถเลื่อนสูงขึ้นไปได้อีก และการจะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานทางบริษัทฯ นั้นเนื่องจากมีจำนวนตำแหน่งงานค่อนข้างจำกัด ไม่สามารถขยายงานออกไปได้มาก จึงใช้หลักเกณฑ์หรือระบบแบ่งพนักงานออกเป็นขั้นตามขั้น ไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน จะเลื่อนขึ้นได้ด้วยความสามารถของตนเอง ทางบริษัทฯ จะหางานที่เหมาะสมกับระดับขั้นให้ทำในขั้นหนึ่งมีหลายคนก็ได้
3. การขึ้นเงินเดือน ทางบริษัทฯ จะมีกำหนด เป็นงบประมาณไว้ล่วงหน้า ถ้าปรากฏว่าจำนวนเงินเดือนที่ขึ้นของพนักงานทั้งหมด มากกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ฝ่ายบุคคลจะชี้แจงให้ ผู้จัดการบริษัทฯ ทราบ แต่สามารถยืดหยุ่นมากกว่าก็ได้บ้าง
4. การฝึกอบรมพนักงาน ไม่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีการฝึกอบรมได้ตลอดเวลา ถ้าฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานของบริษัทฯ เห็นว่าสมควรให้มีการฝึกอบรมพนักงานก็จะแจ้งให้ฝ่ายบุคคลทราบ เพื่อจัดให้มีขึ้นตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ซึ่งการอบรมจะจัดขึ้นทั้งภายนอกและภายในของบริษัทฯ โดยปกติจะอาศัยวิทยากรจากภายนอกมากกว่า
5. การวางแผนกำลังคนและพัฒนาดคน จะไม่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ส่วนใหญ่จะจัดให้มีอย่าง เหมาะสมกับผลผลิตเท่านั้น
6. บัณฑิตและผลการประเมิน ฝ่ายบุคคล เป็นผู้กำหนดแบบและปัจจัย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูจากผลงาน ความประพฤติ และจัดประชุมชี้แจงให้แก่ละ
หัวหน้าหน่วยงานรับทราบ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ สาระสำคัญของการประเมินผล การให้คะแนน
ลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่อง ถ้าทุกฝ่ายเห็นสมควรก็สรุปผลมาเป็นแบบประเมิน

โดยผู้ประเมินจะต้องทำการประเมินทุกปัจจัยจะเว้นปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง
ไม่ได้

7. การแจ้งผลการประเมินผู้ให้และผู้ถูกประเมินทราบ บริษัทฯ มิได้กำหนดใน
เรื่องการแจ้งผลการประเมินไว้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะแจ้งผลการประเมินให้ผู้ได้
บังคับบัญชาทราบก็ได้หรือไม่แจ้งก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสมแต่โดยทั่วไปพวกเขาจะทราบ
จากผลของอัตราเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เฉพาะ
เรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โดยทางฝ่ายบุคคลจะออกใบ Promotion Slip ให้ผู้ที่ได้รับการ
เลื่อนตำแหน่งทราบ

8. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน จะแบ่งออกเป็น
เป็นสี่ต่าง ๆ เช่นเดียวกับแบบประเมินเพื่อพิจารณาเงินโบนัส แต่สัญลักษณ์ของชั้น เอส-1,
เอส-2, เอส-3, เอส-4 และชั้น เอฟ-1, เอฟ-2, เอฟ-3, เอฟ-4 ของการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานขึ้นเงินเดือนจะเปลี่ยนเป็น เอ็ม-1, เอ็ม-2, เอ็ม-3, เอ็ม-4 และ เค-1,
เค-2, เค-3, เค-4 ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเงินโบนัส เฉพาะหัว-
หน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าคนงานทั่วไป
และหัวหน้าคนงานทั่วไป หัวหน้าคนงาน รองหัวหน้าคนงาน เพื่อจะทำให้แยกพิจารณาได้
สะดวกรวดเร็วขึ้นและเห็นความแตกต่างได้ชัดเจน

✓ 7. การประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัท ช. จำกัด

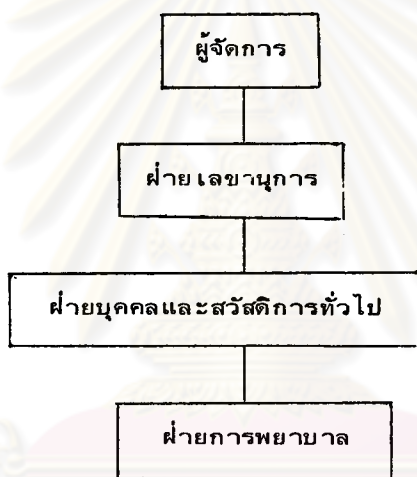
ความหมายของหัวหน้างานระดับกลางจะหมายถึง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วย-
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการ ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งสิ้นประ-
มาณ 300 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัท เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็น
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบุคคล ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 22 คน

การบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ มีระบบการบริหารงานต่าง ๆ ขึ้นตรงกับผู้จัดการของบริษัท โดยแบ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ 3 ฝ่ายคือ

1. ฝ่ายเลขานุการ
2. ฝ่ายบุคคลและสวัสดิการทั่วไป
3. ฝ่ายการพยาบาลผู้ป่วย

รูปที่ 22

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท



ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการให้ความสะดวกการจัดส่งและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานจัดเตรียมและออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แก้ไขปรับปรุง แจกจ่ายและเก็บรวบรวมผลการประเมิน ของหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท ทำการตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องเรียบร้อย ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือนโยบายของบริษัทที่กำหนดไว้ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากเกิดปัญหาขึ้นและจัดให้มีการรักษาพยาบาลผู้ป่วยซึ่งเป็นพนักงานประจำของบริษัทด้วย

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ช. จำกัด มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ¹ คือ

1. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี
2. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเงินโบนัส
3. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน

วัตถุประสงค์อื่น ๆ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ได้กำหนดแบบประเมินผลไว้ 2 แบบ ดังนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานธรรมดา

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 2 ส่วนคือ²

- ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย จำนวนวันมาทำงาน การมาทำงานสาย การมีบัตรเข้าทำงาน เหตุผลการขาดงาน การปฏิบัติงาน

¹ สัมภาษณ์ สมมาศ พงษ์ไพฑูรย์, หัวหน้าส่วนงานบุคคล บริษัท สุโกศลมาสเตอร์ อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด, 3 ตุลาคม 2528.

² ดูรายละเอียด แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ภาคผนวก ข.

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาถึง ได้แก่

1. การวางแผนงาน
2. สภาวะการเป็นผู้นำ
3. ความรับผิดชอบ
4. การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
5. ความสามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์
6. ความซื่อสัตย์
7. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ในสภาวะการถูกกดดัน
8. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความแม่นยำ และปริมาณงานที่ทำได้
9. การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์
10. ความตั้งใจปฏิบัติงาน

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานธรรมดา

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานธรรมดาหรือคนงานนี้ กำหนดคุณลักษณะที่จะต้องทำการประเมินไว้ 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย จำนวนวันมาทำงาน การมาทำงานสาย การไม่มา
เข้าทำงาน เหตุผลการขาดงาน การปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาถึง ประกอบด้วย

1. ความชำนาญงาน
2. ผลงาน
3. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ในสภาวะการถูกกดดัน
4. การพัฒนาตนเอง
5. ความคิดริเริ่ม
6. มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาถึง ประกอบด้วย

1. ความปลอดภัย
2. ความสะอาด
3. การมีระเบียบวินัย
4. การประสานงาน
5. ความซื่อสัตย์
6. ความขยัน
7. ความเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
8. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 เป็นการรวบรวมคะแนนจาก 3 ส่วนเข้าด้วยกันทั้งหมด

ปัจจัยต่าง ๆ ในแบบประเมินทั้ง 2 แบบมีคะแนนกำหนดไว้ให้ผู้ประเมินพิจารณา

ส่วนที่ 1 ระดับคะแนนของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับหัวหน้างานขึ้นไป และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับพนักงานธรรมดา รวมเป็น 200 คะแนนเท่ากัน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย สารที่ประเมินและระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับหัวหน้างานขึ้นไป รวม 100 คะแนน แบ่งออกเป็น

1. การวางแผน	เท่ากับ	10	คะแนน
2. สภาวะการเป็นผู้นำ	เท่ากับ	10	คะแนน
3. ความรับผิดชอบ	เท่ากับ	10	คะแนน
4. การปฏิบัติตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชา	เท่ากับ	10	คะแนน
5. ความสามารถยึด หยุ่นตามสถานการณ์	เท่ากับ	10	คะแนน
6. ความซื่อสัตย์	เท่ากับ	10	คะแนน

7. ความสามารถปฏิบัติ

หน้าที่ในสภาวะการณ์

ถูกกดดัน เท่ากับ 10 คะแนน

8. ประสิทธิภาพความแม่นยำ

ปริมาณงาน เท่ากับ 10 คะแนน

9. การประสานงาน

มนุษยสัมพันธ์ เท่ากับ 10 คะแนน

10. ความตั้งใจปฏิบัติงาน เท่ากับ 10 คะแนน

ข. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับพนักงานธรรมดา¹ รวม

60 คะแนน แบ่งออกเป็น

1. ความชำนาญงาน เท่ากับ 10 คะแนน

2. ผลงาน เท่ากับ 10 คะแนน

3. ความสามารถ เท่ากับ 10 คะแนน

4. การพัฒนาตนเอง เท่ากับ 10 คะแนน

5. ความคิดริเริ่ม เท่ากับ 10 คะแนน

6. มนุษยสัมพันธ์ เท่ากับ 10 คะแนน

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วย

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับหัวหน้างาน-ไม่มี

ข. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับพนักงานธรรมดา

รวม 240 คะแนน แบ่งออกเป็น

1. ความปลอดภัย เท่ากับ 30 คะแนน

2. ความสะอาด เท่ากับ 30 คะแนน

¹ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานธรรมดาในภาคผนวก ง.

3. การมีระเบียบวินัย เท่ากับ	30	คะแนน
4. การประสานงาน เท่ากับ	30	คะแนน
5. ความซื่อสัตย์ เท่ากับ	30	คะแนน
6. ความขยัน เท่ากับ	30	คะแนน
7. ความเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เท่ากับ	30	คะแนน
8. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เท่ากับ	30	คะแนน

ส่วนที่ 4 จะทำการรวมระดับคะแนนจาก 200, 60 และ 240 คะแนน

เข้าด้วยกัน คำนวณเป็นจำนวนคะแนนสุทธิ

การกำหนดแบบและมีจรรยาบรรณในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นผู้จัดทำขึ้น และจะมีการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบประเมินผล เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะกระทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน¹

บริษัท ช. จำกัด มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ เฉพาะในสายงานการผลิตฝ่ายโรงงานเท่านั้น ฝ่ายสำนักงานไม่มี

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

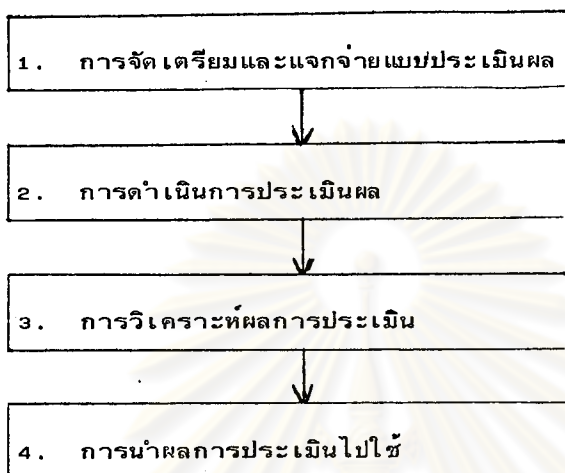
การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

¹ สัมภาษณ์ สมมาศ พงษ์โพคา, หัวหน้าส่วนงานบุคคล บริษัท สุโกศลมาตต้า



รูปที่ 23

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดเตรียมแบบประเมินผลและการแจกจ่ายแบบประเมินผล

การจัดเตรียมและประเมินผลการทำงานและส่งแบบประเมินไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทนั้น หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

2. การดำเนินการประเมินผลการทำงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน การประเมินผลงานจะเริ่มต้นด้วยการออกแบบประเมินผล จะมีการประชุมในแต่ละหน่วยงานเอง โดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย จะเรียกหัวหน้างาน ที่ปรึกษาอำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานมาประชุมว่าใครจะอยู่ในระดับคะแนนเท่าใด ในการประเมิน ฝ่ายบุคคลทำหน้าที่คำนวณคะแนนและสรุปผลการประเมินเท่านั้น

ข. วิธีการประเมิน ผู้ประเมินจะพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินมีผลงาน ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณลักษณะอย่างอื่น เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยพิจารณาจากปัจจัยตามในแบบประเมินที่กำหนดขึ้น

การประเมินผลประจำปี เพื่อพิจารณาความดีความชอบ จะมีการพิจารณาทุกเดือน ส่งผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เช่น เอกสารแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการจัดเตรียมขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล แจกจ่ายไปสู่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ขั้นตอนการประเมินส่วนแรกของแบบประเมิน ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ทำต่อไป ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะเป็นผู้ดำเนินการประเมิน โดยให้คะแนนพนักงานในฝ่าย/แผนกของตนต่อไป แล้วจะส่งกลับมายังฝ่ายบุคคล เพื่อรวบรวมคะแนน

ค. ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปโดยตรง และจำเป็นต้องประเมินทุกปัจจัยที่ปรากฏในแบบประเมิน เพื่อให้คะแนนเสร็จแล้วส่งกลับไปที่ฝ่ายบุคคลทำการรวบรวมคะแนนและแบ่งช่วงคะแนนตามความเหมาะสมว่าพนักงานสมควรอยู่ในช่วงคะแนนของพนักงานผู้นั้นเพื่อรับทราบ

ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกเดือน สำหรับปัจจัยที่กำหนดทั้งหมดคือ

ตั้งแต่วันที่	16	พฤศจิกายน	-	วันที่	15	ธันวาคม
ตั้งแต่วันที่	16	ธันวาคม	-	วันที่	15	มกราคม
ตั้งแต่วันที่	16	มกราคม	-	วันที่	15	กุมภาพันธ์
ตั้งแต่วันที่	16	กุมภาพันธ์	-	วันที่	15	มีนาคม
ตั้งแต่วันที่	16	มีนาคม	-	วันที่	15	เมษายน
ตั้งแต่วันที่	16	เมษายน	-	วันที่	15	พฤษภาคม
ตั้งแต่วันที่	16	พฤษภาคม	-	วันที่	15	มิถุนายน
ตั้งแต่วันที่	16	มิถุนายน	-	วันที่	15	กรกฎาคม
ตั้งแต่วันที่	16	กรกฎาคม	-	วันที่	15	สิงหาคม
ตั้งแต่วันที่	16	สิงหาคม	-	วันที่	15	กันยายน
ตั้งแต่วันที่	16	กันยายน	-	วันที่	15	ตุลาคม
ตั้งแต่วันที่	16	ตุลาคม	-	วันที่	15	พฤศจิกายน

หลังจากนั้นจะนำผลการประเมินทุก ๆ เดือนมาสรุปผลขั้นสุดท้าย รวบรวมเป็นผลการปฏิบัติงานสำหรับ 1 ปี เพื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การพิจารณาเงินโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งงาน

3. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

การวิเคราะห์ผลการประเมิน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแต่ละคนที่จะให้คะแนนตามช่องที่กำหนด เสร็จแล้วฝ่ายบุคคลจะทำการคำนวณตัวเลขและสรุปผลขั้นสุดท้ายว่า พนักงานสมควรอยู่ในระดับใด แล้วส่งผลการประเมินกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแก้ไข

4. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้ความเห็นชอบในผลการประเมินแล้ว ผู้ที่จะใช้ผลการประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน ส่วนใหญ่จะใช้ผลการประเมินสำหรับ

1. เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน
2. เพื่อประกอบการพิจารณาเงินโบนัส
3. เพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน

จากการศึกษาถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ช. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจที่จะนำมากล่าวเป็นข้อสังเกตคือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมิน มิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและทางบริษัทฯ เชื่อว่าพนักงานทุกคนจะทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินเองว่า เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ การขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่แล้ว
2. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ามีการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานจะพิจารณาถึง

1. ประสมการณ์
2. ผลงาน
3. ระดับการศึกษาหรือวุฒิ

3. กำรอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน โดยไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะจัด เมื่อใดแล้วแต่ความเหมาะสมและสถานการณ์

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละปีนั้น¹ มิได้กำหนด เป็นงบประมาณไว้ล่วงหน้า จะประเมินเงินเดือนขึ้นหรือเงินโบนัสแล้วแต่ฝ่ายบริหาร จะอนุมัติโดยคำนึงถึง ผลกำไรสุทธิที่บริษัทดำเนินงานได้เป็นเกณฑ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹สัมภาษณ์ สมมาศ พงษ์ไพฑูริ, หัวหน้าส่วนงานบุคคล บริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด, 3 ตุลาคม 2528.

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ¹

1. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี
2. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน
3. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเงินโบนัส
4. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาการฝึกอบรมพนักงาน

ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ นั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ได้กำหนดแบบประเมินผลไว้ 4 แบบ

ดังนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าแผนก
4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับ

ได้แก่

¹ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด.

ระดับดีมาก	มีค่าเท่ากับ	8	คะแนน
ระดับดี	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับพอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

ความหมายของแต่ละระดับ คะแนนมีคำอธิบายไว้ดังนี้คือ

ระดับดีมาก	หมายถึง	ทำงานได้ดีและรวดเร็วเกินกว่าปกติ
ระดับดี	หมายถึง	ทำงานได้สำเร็จตามที่มอบหมาย
ระดับพอใช้	หมายถึง	ทำงานที่มอบหมายยังบกพร่องอยู่บ้าง
ระดับใช้ไม่ได้	หมายถึง	ทำงานยังบกพร่องอยู่เสมอ

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน ได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับ เช่นเดียวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน ได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับคือ

ระดับดีมาก	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับดี	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ระดับพอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

มีคำอธิบายรายละเอียดไว้ในช่องคะแนนต่าง ๆ และความหมายของแต่ละระดับคะแนนระบุไว้เช่นเดียวกัน

4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน ได้กำหนดคุณลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยไว้ 4 ระดับคือ

ระดับดีมาก	มีค่าเท่ากับ	6	คะแนน
ระดับดี	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ระดับพอใช้	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับใช้ไม่ได้	มีค่าเท่ากับ	0	คะแนน

มีคำอธิบายรายละเอียดไว้ในช่องคะแนนต่าง ๆ และความหมายของแต่ละระดับคะแนนระบุไว้เช่นเดียวกัน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 แบบ มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

1. ผลการปฏิบัติงาน¹ พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน แบ่งออกเป็น
 - ก. คุณภาพของงาน พิจารณาความสามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพดีตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
 - ข. ปริมาณของงาน พิจารณาการผลิตงานได้ในปริมาณที่คาดว่าจะทำได้
 - ค. การใช้สิ่งของ เวลา และเงินของบริษัท พิจารณาการปฏิบัติงานด้วยความประหยัด ไม่สุรุ่ย สุร่าย
 - ง. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาการรู้จักสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้พนักงานนั้นได้พัฒนาตนเอง

¹ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับฝ่ายขึ้นไป

ระดับส่วน ระดับหัวหน้าแผนก และระดับพนักงาน ในภาคผนวก ข.

2. ลักษณะการทำงาน พิจารณาการใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
งาน แบ่งออกเป็น

- ก. การวางแผน พิจารณาการวางแผนงานอย่างได้ผล คาดการณ์
วางแผนนโยบาย จัดและติดตามการปฏิบัติงาน
- ข. การจัดระบบงาน พิจารณาการรู้จักแบ่งงานที่ได้รับมอบหมายออกเป็น
หมวดหมู่ ง่ายต่อการปฏิบัติงาน
- ค. การแบ่งงาน พิจารณาการรู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้กับผู้
ใต้บังคับบัญชาและจัดให้มีการควบคุมที่ดี
- ง. การทำงานกับผู้อื่น พิจารณาการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วม-
งานและผู้บังคับบัญชาอย่างได้ผลดี
- จ. การติดต่อสื่อสาร พิจารณาแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ควรแจ้ง
- ฉ. การวิเคราะห์ พิจารณาการ เป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ
วิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ปัญหาได้ดี

3. ลักษณะและท่าที พิจารณาถึงคุณสมบัติส่วนตัวว่ามีผลต่อความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานอย่างไร แบ่งออกเป็น

- ก. การเป็นผู้นำ พิจารณาความสามารถทำให้ผู้อื่นมีศรัทธา มีความ
เต็มใจ และตั้งใจที่จะทำงานด้วย
- ข. การตัดสินใจ พิจารณาการตัดสินใจที่สุขุมรอบคอบ
- ค. การคิดริเริ่ม พิจารณาความสามารถที่จะ เริ่มงานด้วยตนเอง
- ง. ความกระตือรือร้นในงาน พิจารณาความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้
สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- จ. ความเชื่อถือไว้วางใจ พิจารณาความ เชื่อถือได้ว่าจะทำงานให้สำเร็จ
ตามที่รับมอบหมายและตามข้อผูกพัน

4. ความรู้ พิจารณาถึงความรู้และความ เข้าใจของเขาในการปฏิบัติงานและ
งานที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น

- ก. งานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาความรู้ทั้งด้าน เทคนิคและประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ข. งานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผล
ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- ค. นโยบายและระเบียบของบริษัท พิจารณาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย
แผนผังของหน่วยงานและการจัดการของบริษัท
- ง. การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ พิจารณาความรู้และความสามารถ
ที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่

5. ความเป็นผู้อยู่ในระเบียบวินัย พิจารณาการตรงต่อเวลาและการลา แบ่ง

ออกเป็น

- ก. ระเบียบวินัย พิจารณาการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของ
บริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ
- ข. การตรงต่อเวลา พิจารณาความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา
- ค. การลาตามสิทธิ พิจารณาความรับผิดชอบมีผลผลักดันในการ
ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิทธิที่ลาได้
- ง. การขาดงาน พิจารณาการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและอยู่ใน
ระเบียบวินัยของบริษัท
- จ. ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พิจารณาความขยันขันแข็งและ
กระตือรือร้นในเวลาปฏิบัติงาน

6. ความซื่อตรง พิจารณาถึง

- ก. การตรงต่อเวลา
- ข. ความสม่ำเสมอในเวลาการทำงาน
- ค. ความเอาใจใส่และความสนใจงาน
- ง. การรักษาชื่อเสียงและความลับของบริษัท
- จ. ซื่อตรงต่อตนเอง ผู้ร่วมงานและบริษัท
- ฉ. แนะนำบุคคลอื่นและพนักงานในทางที่เกิดประโยชน์แก่บริษัท

7. ความสามัคคีร่วมกันและมนุษยสัมพันธ์ พิจารณาถึง

- ก. การให้ความร่วมมือในหน่วยงานและบริษัท
- ข. รักษาผลประโยชน์ของบริษัท
- ค. การปรับปรุงตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม
- ง. มีการพูดจาและมารยาทที่ดีต่อเพื่อนพนักงานและหัวหน้างาน
- จ. เป็นบุคคลที่กล้าพูดความจริงและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง
- ฉ. ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือหัวหน้างาน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นนี้ ได้มีการประเมินตั้งแต่เรื่อง ผลงาน ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว บุคลิกและอุปนิสัย รวมทั้งมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานแต่ละคน ความมีระเบียบวินัย รักษาข้อบังคับและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเน้นทางด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน เพื่อให้ได้ผลงานเต็มความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานแต่ละคน การกำหนดแบบและปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นผู้จัดทำขึ้น โดยการสำรวจสิ่งที่ต้องการประเมินและเสนอขอความคิดเห็นจากสายงานด้านต่าง ๆ

การแก้ไขปรับปรุงแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแก้ไขปรับปรุงปัจจัยในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอตลอดเวลา โดยเน้นถึงเรื่องสำคัญ ๆ และจะเพิ่มปัจจัยขึ้นหรือตัดส่วนที่ไม่ต้องการออก ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาแน่นอนว่าจะกระทำปีละ 1 ครั้ง ถ้าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือฝ่ายบุคคลด้วยกัน เสนอขอคิด เห็นเกี่ยวกับ เรื่องปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ฝ่ายบุคคลจะพิจารณาบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง หากเห็นว่าจำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขจะขอความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ใหม่เพื่อแก้ไขแบบการประเมินผลนั้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

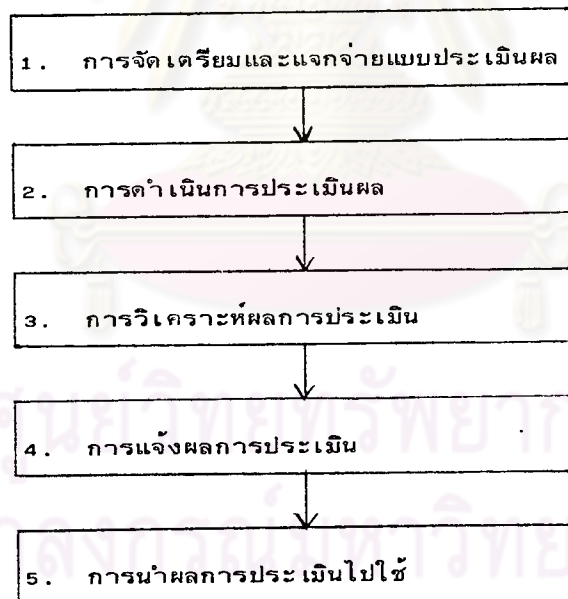
บริษัท จ. จำกัด ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่จะกำหนดตามความเหมาะสมของงานในหน่วยงานของตน มีเพียงการกำหนดลักษณะงานว่าควรจะเป็นอย่างไร ขนาดไหน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานกระทำได้ดีจากฝ่ายโรงงาน กำหนดไว้เป็น ปริมาณการผลิตและคุณภาพ

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานของบริษัทฯ มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

รูปที่ 17

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. การจัดเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผล

การจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการแจกจ่ายแบบประเมิน การจัดเตรียมและส่งแบบประเมิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบ

2. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงของแต่ละหน่วยงานโดยพิจารณาเปรียบเทียบในการประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน ซึ่งจะพิจารณาถึง ผลงานความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณลักษณะอย่างอื่นที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ข. วิธีการปฏิบัติในการประเมินผล

1. ปัจจัยที่ประเมิน ผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในช่องสี่เหลี่ยม □ ที่ต้องการสำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 ระดับ จะใส่คะแนน 8, 6, 3 และ 0 ลงในช่องที่กำหนด ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วนจะใส่คะแนน 6, 4, 3 และ 0 ลงในช่องที่กำหนดสำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกและระดับพนักงาน

คะแนนของผลงานระดับต่าง ๆ ของแต่ละปัจจัยให้ใช้หลักเกณฑ์ดัง

ต่อไปนี้คือ

ดีมาก	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีกว่าปกติดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่
ดี	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีกว่าระดับเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
พอใช้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานพอใช้มีข้อบกพร่องบ้าง
ใช้ไม่ได้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานยังใช้ไม่ได้ยังไม่เป็นที่พอใจ

รวมคะแนนที่ได้ทั้งหมดหารด้วยจำนวนปัจจัยที่ใช้อยู่ในแบบประเมินจำนวน 5 ปัจจัยเป็นคะแนนเฉลี่ยทั้งหมดในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้ทำการประเมินจำเป็นต้องประเมินหมดทุกปัจจัยที่ปรากฏในแบบประเมิน ไม่มีการลดปัจจัยที่จะประเมินและถ้าต้องการจะเพิ่มปัจจัยก็สามารถทำได้ในช่องอื่น ๆ ซึ่งในแบบประเมินใครระบุไว้ให้ตามความเหมาะสมของงานแต่ละหน้าที่

2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้หัวหน้าแผนกทำการประเมินพนักงานส่งมายังหัวหน้าฝ่าย มีการเซ็นชื่อรับทราบอนุมัติร่วมกันตามลำดับ ผู้บังคับ-

บัญชาในแต่ละหน่วยงานจะเรียกพนักงานของเขาเข้าพบและแจ้งให้ทราบถึงผลการประเมิน มีผลงานดีเพียงใด ความกระตือรือร้น ความสามารถในการปฏิบัติงาน จุดอ่อนที่เขามีเพื่อให้แก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น ทางด้านฝ่ายบุคคลจะทำการบันทึกเป็นรายงานทุก ๆ เดือนรวมจนกระทั่งครบปีจะมีการประเมินอีกครั้งหนึ่งเป็นการประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง

3. ผู้ถูกประเมิน จะทำการเซ็นชื่อรับทราบในแบบประเมินผลการปฏิบัติ หลังจากทราบผลการประเมินแล้ว ถ้าไม่พอใจก็สามารถชี้แจงเหตุผลหรือเสนอความคิดเห็นของตนเองได้ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยก็จะแก้ไขผลการประเมินต่อไป

ค. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทจัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานตามระดับของพนักงานแตกต่างกัน ดังนี้คือ

ระดับฝ่ายขึ้นไป จะทำการประเมินปีละ 1 ครั้ง เป็นการประเมินผลกาปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ระดับส่วน จะทำการประเมินปีละ 2 ครั้งคือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือนพฤษภาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมิถุนายน จนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ระดับหัวหน้าแผนก จะทำการประเมินปีละ 2 ครั้งคือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือนพฤษภาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมิถุนายน จนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ระดับพนักงาน จะทำการประเมินปีละ 4 ครั้งคือ

การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนธันวาคม จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมีนาคม
จนถึงเดือนพฤษภาคมของเดือนถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 3 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนมิถุนายน
จนถึงเดือนสิงหาคมของปีถัดไป

การประเมินผลครั้งที่ 4 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนกันยายน
จนถึงเดือนพฤศจิกายนของเดือนถัดไป

ทั้งนี้จะนำมาสรุปผลขั้นสุดท้ายเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อน
ขั้นเลื่อนตำแหน่งในช่วงเดือนธันวาคม

3. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วิเคราะห์ผลงานว่า พนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานอยู่
ในระดับใดตามที่บริษัทกำหนดไว้ดังนี้คือ

ระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน

คะแนน	8	คะแนน	หมายถึง	ดีมาก
คะแนน	6	คะแนน	หมายถึง	ดี
คะแนน	3	คะแนน	หมายถึง	พอใช้
คะแนน	0	คะแนน	หมายถึง	ใช้ไม่ได้

ระดับหัวหน้าแผนกและระดับพนักงาน

คะแนน	6	คะแนน	หมายถึง	ดีมาก
คะแนน	4	คะแนน	หมายถึง	ดี
คะแนน	3	คะแนน	หมายถึง	พอใช้
คะแนน	0	คะแนน	หมายถึง	ใช้ไม่ได้

สำหรับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าระดับดี ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา
ว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้าง และลงความเห็นเพิ่มเติมเป็นข้อเสนอแนะ ให้ผู้บังคับบัญชา
ขั้นสูงขึ้นไปพิจารณาใหม่อีกครั้ง ฝ่ายบุคคลจะจัดทำเป็นบันทึกรายงานไว้ใช้ประโยชน์ในการ
บริหารงานบุคคลของบริษัทต่อไป

4. การแจ้งผลการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งผลการประเมินผู้ถูกประเมินหรือพนักงานทราบพร้อมทั้งให้คำแนะนำ ผู้ถูกประเมินจะเซ็นชื่อรับทราบผลการประเมินของตนเอง เป็นการแจ้งผลการประเมินแบบเป็นทางการอย่างหนึ่ง ถ้าผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินก็สามารถชี้แจงและแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้

5. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ผู้ที่ใช้ผลการประเมินแยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่มคือ

ก. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน โดยจะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง

ข. ฝ่ายบุคคล จะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาทางด้าน ทัศนคติ ความชอบ การขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งงาน และการฝึกอบรมพนักงานต่อไป

จากการศึกษาถึง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด มีจุดที่น่าสนใจ ซึ่งนำมากล่าวเป็นข้อสังเกต ดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ทัศนคติความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานด้วย

2. การอบรมชี้แจงผู้ประเมินผลก่อนการประเมิน บริษัทจัดให้มีการอบรมชี้แจงทุกปี ซึ่งผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลได้แก่ หัวหน้าพนักงานโดยตรง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วนหัวหน้าแผนก ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบและมีปัจจัยการประเมินจะจัดให้มีการสัมมนาอบรมกันขึ้น แต่มิได้กำหนดว่าเมื่อใดแล้วแต่ความเหมาะสม

3. ถ้ามีการเลื่อนตำแหน่งแต่ผู้ปฏิบัติงานในขณะนั้นมีบุคคลที่มีความสามารถใกล้เคียงกันจะพิจารณาตัดสินใจจาก ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน ผลงาน การอบรมเตรียมเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานระดับต่าง ๆ เป็นต้น

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท จ. จำกัด

ความหมายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น จะหมายถึง ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน ผู้จัดการแผนก และหัวหน้าฝ่าย ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 750 คน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลบริษัทฯ มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการบุคคลประมาณ 11 คน

ในการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคล ได้แบ่งหน้าที่งานออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ฝ่ายบุคคล
2. ฝ่ายสวัสดิการ

รูปที่ 19

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีหน่วยงานฝ่ายบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบ¹ เรื่องการให้ความสะดวก การจัดส่งเอกสารและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน ประกอบด้วย

1. ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่ออกแบบประเมิน จัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ในการประเมิน จัดส่งและรวบรวมแบบประเมินของหน่วยงานต่าง ๆ จัดการชี้แจงเรื่องการประเมินผล สรุปและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการบรรจุพนักงาน หลังจากทดลองงาน พิจารณาความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน พิจารณาเงินโบนัสและพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งสำหรับพนักงานประจำ

2. ฝ่ายสวัสดิการ ทำหน้าที่พิจารณาความต้องการทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงานภายในบริษัท เช่น การรักษาพยาบาล การให้เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบอุบัติเหตุ การอำนวยความสะดวกในเรื่องอื่น ๆ ที่เหมาะสมในบริษัท เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท จำกัด มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนประจำปี
2. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเงินโบนัสประจำปี
3. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานภายในบริษัท
4. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทดลองงาน

¹ สัมภาษณ์ สุวัฒน์ วรกุลลัญจรัตน์, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีซูมอเดอรั (ประเทศไทย) จำกัด, 30 กันยายน 2528.



แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทฯ ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้สำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการพิจารณาเงินโบนัส ตามระดับชั้นของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น สี่ต่าง ๆ 4 สี่คือ สี่ฟ้า สี่ชมพู สี่เขียว และสี่เหลือง ดังนี้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ เสมียน ชั้น ซี-1 (สี่ฟ้า), ซี-2 (สี่ชมพู), ซี-3 (สี่เขียว), ซี-4 (สี่เหลือง)
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับวิศวกรชั้น อี-1 (สี่ฟ้า), อี-2 (สี่ชมพู), อี-3 (สี่เขียว), อี-4 (สี่เหลือง)
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับหัวหน้าแผนกชั้น เอส-1 (สี่ฟ้า)
4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ ผู้จัดการแผนกชั้น เอส-2 (สี่ชมพู)
5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการฝ่ายชั้น เอส-3 (สี่เขียว), เอส-4 (สี่เหลือง)
6. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ ผู้ช่วยหัวหน้าคนงานทั่วไปและหัวหน้าคนงานทั่วไปชั้น เอฟ-3 (สี่เขียว), เอฟ-4 (สี่เหลือง)
7. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ หัวหน้าคนงานชั้น เอฟ-2 (สี่ชมพู)
8. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ รองหัวหน้าคนงานชั้น เอฟ-1 (สี่ฟ้า)
9. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ คนงานชั้น ดับบลิว-1 (สี่ฟ้า), ดับบลิว-2 (สี่ชมพู), ดับบลิว-3 (สี่เขียว), ดับบลิว-4 (สี่เหลือง)
10. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ หัวหน้าพนักงานขับรถแก่ชั้น ที-แอล (สี่เขียว)
11. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ คนทำความสะอาด ชั้น ที-1 (สี่ฟ้า), ที-2 (สี่ชมพู)

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย¹

ความเข้าใจ	พิจารณาถึงความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนด โดยเข้าใจความหมาย
ความตั้งใจจริง	พิจารณาถึงการได้ปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางของตนเองและยินดีฟังคำแนะนำเสมอ
ความรวดเร็ว	พิจารณาถึงความสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างรวดเร็วตามกำหนดที่ได้รับคำสั่งหรือไม่เพียงใด
ความละเอียดถี่ถ้วน	พิจารณาถึงความสามารถทำงานได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้องเพียงใด ละเลยหรือลืมนงานที่สั่งหรือไม่
ความร่วมมือ	พิจารณาถึงการมีความเข้าใจสถานะของงานผู้อื่น ไม่เอาตัวเองเข้าไปพัวพันโดยไม่จำเป็น แต่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ
ความคิดริเริ่ม	พิจารณาการมีความคิดดำเนินงาน รายงาน การส่งมอบงาน เป็นไปโดยความคิดริเริ่มใหม่ของตนเอง ไม่ใช่ใช้วิธีการที่ผ่านมา
การประหยัด	พิจารณาการใช้เวลา งาน เครื่องมือ เครื่องเขียนประจำสำนักงาน โดยเปล่าประโยชน์หรือไม่ สามารถทำงานประจำได้สำเร็จโดยไม่ต้องแก้ไขหลายครั้งหรือไม่
การเรียนรู้	พิจารณาถึงการมีความตั้งใจที่จะศึกษาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอและเต็มใจรับการแนะนำอบรมด้วยดีหรือไม่เพียงใด
การปรับปรุง	พิจารณาการติดตามปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับงานประจำของตนเองและหาวิธีปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอหรือไม่
การวางแผน	พิจารณาการวางแผนการทำงานมีหรือไม่ ทำงานแบบวิวหาয়ล้อมคอกหรือไม่ มีขั้นตอนการทำงานหรือไม่

¹ ดูรายละเอียดจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาคผนวก ข.