

บรรณานุกรม

หนังสือ

จำเริญ ควงตระกูล. การใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน,
2521.

เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์. หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2520.

บวร ประพตติดี. การวัดและประเมินบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ล้นบูรพาสาลีน
การพิมพ์, 2526.

ภิญโญ สำธรร. การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2517.

ลัมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2523.

ลวัลดี ลุคนธรังษี. การวัดในการจัดงานบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2517.

เล่นาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2522.

บทความ

ลวัลดี ลุคนธรังษี. "การเลื่อนขั้นเงินเดือน : ตัวการปัญหาเรื่องสมรรถภาพข้าราชการ."

วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 20 (ตุลาคม 2523) : 593

กฤษณะเนตร. "ปัญหาประจำปีของคณกินเงินเดือน" วารสารสมาคมธนาคารไทย (พฤศจิกายน
2525) : 49

เอกสารอื่น ๆ

ดำรงเดช ลุ่ยลวัลดี,ม.ร.ว. "ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน"

กรุงเทพมหานคร : บริษัท ลีอกซ์เลย์(กรุงเทพฯ) จำกัด, 2524.

ประกิต วิริโยทัย "การประเมินผลงาน" กรุงเทพมหานคร : บริษัทสยามกราฟท์ จำกัด,
2524.

วรพงษ์ ธีรัฐ. "การประเมินผลงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจและเอกชน (ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว(ประเทศไทย) จำกัด)" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522.

สุพาดา อินทรานุกูล. "การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ชลประทานซีเมนต์ จำกัด, บริษัท. "วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน"

กรุงเทพมหานคร : บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด 2525.

ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, บริษัท. "คู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล" กรุงเทพมหานคร :

โรงแรมทรีพรายซ์, 2518.

ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, บริษัท. "คู่มือประโยชน์ของการทำ J.P.R. ในการบริหาร"

กรุงเทพมหานคร : บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 2525

ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, บริษัท. "วิธีการประเมินผลงาน" กรุงเทพมหานคร :

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 2523.

สัมภาษณ์

ดาร์ เมธานุเคราะห์, ร.อ. ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและอัตราค่าจ้าง บริษัทชลประทานซีเมนต์

จำกัด, สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2526.

ธนิษฐชัย นาคะสุวรรณ. เจ้าหน้าที่อาวุโสประจำส่วนปฏิบัติงานบุคคล บริษัทปูนซีเมนต์ไทย

จำกัด, สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2525.

สณชัย สุ่มพล. หัวหน้าการบุคคลสำนักงานใหญ่ ส่วนปฏิบัติงานบุคคล บริษัทปูนซีเมนต์ไทย

จำกัด, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2525.

สมชาติ อินทรปฐม, พ.ต. ผู้จัดการฝ่ายการบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด, สัมภาษณ์,

17 มกราคม 2526.

เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด,

สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2525 และ 20 พฤษภาคม 2526.

ภาษาอังกฤษBooks

- Beach, Dales S. Personnel : The Management of People at Work. New York : The Macmillan Publishing Inc., 1980.
- Handy, Charles B. Understanding Organization. London : Penguin Books Ltd., 1979.
- Stewart, Valerie, Ph.D. and Stewart, Andrew, Ph.D. Practical Performance Appraisal. England : The Teakfield Ltd., 1980.
- Strauss, George and Sayles, Leonard R. Personnel : The Human Problems of Management. 4 th, ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Walker, James W. Human Resource Planning. New York : McGraw-Hill, Inc., 1980.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามสำหรับผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมายลงในคำตอบของท่านหรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน.....แผนก/ส่วน.....ฝ่าย.....

2. อายุของท่านในปัจจุบัน

ก. ต่ำกว่า 30 ปี

ข. 31-40 ปี

ค. 40 ปีขึ้นไป

3. วุฒิทางการศึกษาชั้นสูงสุด

ก. ต่ำกว่า ม.ศ.5

ข. ม.ศ.5/ปวช.

ค. ปวส./อนุปริญญา

ง. ทั้งแก่ปริญญาตรีขึ้นไป

4. อายุงานของท่านในบริษัทแห่งนี้

ก. ต่ำกว่า 5 ปี

ข. 5-10 ปี

ค. 10 ปีขึ้นไป

คณะสัตวแพทย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ท่านทราบถึงความมุ่งหมายที่บริษัทของท่านให้ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ก. ทราบอย่างแน่ชัด โดย กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
- ได้รับการบอกกล่าวด้วยวาจา
- ทั้งลายลักษณ์อักษรและวาจา
- ข. ไม่ทราบ
- ค. ไม่แน่ใจ
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
2. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 1 ก. โปรดเรียงลำดับความสำคัญของความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุดและเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- ข. เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและปัญหาที่เกิดขึ้น
- ค. เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง
- ง. เพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....
3. ทางบริษัทได้มอบหมายให้ท่านทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะเหตุใด (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุดและเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. ท่านเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- ข. ท่านทราบถึงลักษณะงานและมาตรฐานในการทำงาน
- ค. ท่านเข้าใจถึงปัจจัยที่ควรใช้ในการประเมินอย่างถ่องแท้
- ง. ท่านได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ท่านได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านหรือไม่
- ก. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ข. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพราะ.....
5. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 4 ก. ท่านใช้อะไรมาเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (โปรดระบุ)
1.
2.
3.
6. ท่านได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบก่อนใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ก. ได้แจ้งให้ทราบ เพราะ.....
- ข. ไม่ได้แจ้งให้ทราบ เพราะ.....
7. ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทของท่านได้จัดอบรมหรือมีการชี้แจงถึงหลักเกณฑ์วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินทราบหรือไม่
- ก. มี
- ข. ไม่มี
8. ท่านคิดว่ามีความจำเป็นที่ผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนควรจะต้องทำความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ก. จำเป็น เพราะ.....
- ข. ไม่จำเป็น เพราะ.....



9. ท่านคิดว่า การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านเหมาะสมหรือไม่

- ก. เหมาะสม เพราะ ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับแตกต่างกัน
 เป็นไปตามหลักการที่ยอมรับ
 อื่นๆ โปรดระบุ.....
- ข. ไม่เหมาะสม เพราะ.....
- ค. อื่นๆ โปรดระบุ.....

10. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 9 ข. ไม่เหมาะสมนั้น ท่านคิดว่าควรแบ่งการประเมินอย่างไร (โปรดระบุ)

1.
2.
3.

11. นอกจากแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทางบริษัทกำหนดไว้แล้ว ท่านได้ใช้วิธีอื่นอะไรบ้าง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณา (ให้หมายเลข 1 แทนข้อสำคัญที่สุดและเรียงลำดับความสำคัญ)

- ก. เปรียบเทียบระหว่างพนักงาน
- ข. บันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์
- ค. สังเกตการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา
- ง. ให้ผู้ใ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง
- จ. มีคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ฉ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

12. จากแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ ท่านคิดว่า เหมาะสมกับการประเมินผล
ในแผนก/ฝ่ายของท่านหรือไม่
- ก. เหมาะสม
- ข. ไม่เหมาะสม
- ค. อื่นๆ โปรดระบุ.....
13. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 12 ก. แบบฟอร์มเหมาะสมเพราะเหตุใด
(ให้หมายเลข 1 แทนข้อสำคัญที่สุดและเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. ปัจจัยครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด
- ข. งานในหน่วยงานของท่านสามารถประเมินได้ง่าย
- ค. สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง
- ง. ท่านสามารถเข้าใจในปัจจัยที่ทองประเมิน
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....
14. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 12 ข. แบบฟอร์มไม่เหมาะสมเพราะเหตุใด
(ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุดและเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. ปัจจัยยังไม่ครอบคลุมลักษณะงาน
- ข. มีบางปัจจัยวัดได้ยาก
- ค. ไม่สามารถปรับให้เข้ากับลักษณะงาน
- ง. ลักษณะของงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน
- จ. การให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน
- ฉ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

15. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผน และความคิดเห็นส่วนตัวน้อยเพียงใด
- ก. ความคิดเห็นส่วนตั้มากกว่าการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์
- ข. ความคิดเห็นส่วนตัวเท่ากับการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์
- ค. การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์มากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว
- ง. ใช้การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งหมด
- จ. ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมด
16. ท่านไ้บันทึกผลงานของพนักงานในหน่วยงานของท่านในช่วงระยะ 6 เดือนก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ก. มีการบันทึก
- ข. ไม่มีการบันทึก
17. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาอะไร เป็นเรื่องสำคัญ (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุดและเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- ข. อุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน
- ค. บุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
18. การให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย จะช่วยให้การประเมินถูกตองและยุติธรรมขึ้นหรือไม่
- ก. มีส่วนช่วย เพราะ.....
- ข. ไม่มีส่วนช่วย เพราะ.....

19. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ความรู้สึกส่วนตัว ความลำเอียง ฯลฯ เป็นเรื่อง
 ยุ่งยากต่อการที่ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลหรือไม่

ก. มีผลอย่างยิ่ง

ข. มีผลบ้าง

ค. ไม่มีผลเลย ทั้งนี้เพราะ ใฝ่พยายามซัดสาดเหตุเหล่านี้แล้ว

ต้องการสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

อื่นๆ โปรดระบุ.....

20. ท่านได้เปรียบเทียบผลงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนในงานเดียวกันหรือไม่

ก. เปรียบเทียบ เพราะ ต้องการรู้ว่าใครทำงานดีที่สุด

ต้องการวัดผลเทียบกับมาตรฐานของบริษัท

อื่นๆ โปรดระบุ.....

ข. ไม่ได้เปรียบเทียบ เพราะ ที่เข้ามาได้ประเมินผลงานทีละคน

คิดว่าเสียเวลา

อื่นๆ โปรดระบุ.....

21. ช่วงทางของระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทท่านเหมาะสม
 หรือไม่

ก. เหมาะสม

ข. ไม่เหมาะสม ควรเป็นช่วงระยะเวลา.....เดือน เพราะ.....

ศูนย์วิทยพัชกร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

22. ท่านคิดว่าช่วงระยะเวลา 6 เดือนก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่
- ก. เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี
- ข. เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้บ้าง
- ค. ไม่เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
23. ภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ท่านได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือไม่
- ก. แจ้งให้ทราบทุกคน
- ข. แจ้งให้ทราบบางคน
- ค. ไม่ได้แจ้งให้ทราบ (โปรดข้ามไปตอบข้อ 27)
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
24. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 23 ก. หรือ ข. ท่านได้แจ้งให้ทราบเนื่องจาก (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุด และเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. เป็นข้อกำหนดของบริษัทที่จะต้องแจ้งให้ทราบ
- ข. ต้องการให้พนักงานทราบเพื่อจะได้ปรับปรุงตนเองหรือเพื่อให้ทำดียิ่งขึ้น
- ค. เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานอันจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
25. ท่านแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งที่ได้รับผลการประเมินหรือไม่
- ก. เฉพาะการประเมินครั้งที่ 1 ช่วง 6 เดือนแรก
- ข. เฉพาะการประเมินครั้งที่ 2 ช่วง 6 เดือนหลัง
- ค. ทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....



26. ในกรณีที่ท่านแจ้งผลการประเมินในแต่ละครั้ง ท่านแจ้งโดยวิธีใด

- ก. แจ้งเป็นหนังสือถึงผู้ไต่บังคัมภีร์วิชาโดยตรง
- ข. แจ้งด้วยวาจาโดยเรียกเข้าไปพูดคุย ●
- ค. แจ้งเป็นหนังสือและวาจา
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....

27. ในกรณีที่ท่าน ตอบข้อ 23 ค. ท่าน ไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ไต่บังคัมภีร์วิชาทราบเนื่องจาก (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุด และเรียงลำดับความสำคัญ)

- ก. ผลการประเมินถือเป็นความลับที่ไม่อาจเปิดเผยได้
- ข. อาจก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากทางค่านางงานสัมพันธ์
- ค. จะทำให้ผู้ไต่บังคัมภีร์วิชาเกิดอคติ เมื่อผลการประเมินไม่ก็
- ง. ผลการประเมินไม่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงตัวผู้ไต่บังคัมภีร์วิชา
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

28. ในขณะที่ท่านเป็นผู้บังคัมภีร์วิชา ท่านได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้หรือไม่ และใช้มากน้อยเพียงใด (โปรดทำเครื่องหมาย / ในคำทอบของท่าน)

เรื่อง	นำมาใช้			ไม่
	มาก	ปานกลาง	น้อย	นำมาใช้
1. การพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน				
2. การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้ออกจากงาน				
3. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาคน				
4. การวางแผนกำลังคน				
5. อื่นๆ โปรดระบุ.....				

29. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 28 ในเรื่องที่ไม่ได้นำมาใช้ สาเหตุที่ท่านไม่ได้นำมาใช้เนื่องจาก

- ก. ยังไม่เข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่พอ
- ข. ยังไม่เห็นความสำคัญของการที่จะนำมาใช้
- ค. ผลการประเมินออกมาจากความเชื่อถือ
- ง. ไม่มีเวลา เนื่องจากงานประจำรัดตัว
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

30. ความที่ท่านได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมา ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน. (โปรดระบุ)

- ก.
- ข.
- ค.

ขอขอบพระคุณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามสำหรับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมายลงในคำกอบของท่าน หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในแผนก..... ฝ่าย.....
2. อายุของท่านในปัจจุบัน
 - ก. ท่ำกว่า 30 ปี
 - ข. 31-40 ปี
 - ค. 40 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด
 - ก. ท่ำกว่า ม.ศ.5
 - ข. ม.ศ.5/ปวช.
 - ค. ปวส./อนุปริญญา
 - ง. ทั้งแกระดับปริญญาตรีขึ้นไป
4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในบริษัทนี้
 - ก. ท่ำกว่า 5 ปี
 - ข. 5-10 ปี
 - ค. 10 ปีขึ้นไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ท่านทราบถึงความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ก. ทราบอย่างแน่ชัด
- ข. ไม่ทราบ
- ค. ไม่แน่ใจ
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....

2. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 1 ก. ท่านทราบจากไหน

- ก. นโยบายของบริษัท
- ข. ฝ่ายจัดการแจ้งให้ทราบ
- ค. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ
- ง. จากพนักงานด้วยกันเอง
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 1 ก. ท่านคิดว่าความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อใดสำคัญที่สุด

(โปรดเลือกตอบเพียง 2 ข้อ)

- ก. เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- ข. เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
- ค. เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาค่าจ้างและเงินเดือน
- ง. เพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ในบริษัทท่านใคร เป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ก. ผู้บังคับบัญชา
 - ข. ตัวพนักงานเอง
 - ค. ทั้งผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงาน
 - ง. คณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้าโดยตรงและหัวหน้างานอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....
5. ท่านคิดว่า ท่านควรจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองหรือไม่
- ก. ควร เพราะได้ปฏิบัติงานนั้นมากด้วยตนเองยอมรับผลงาน
 - ข. ไม่ควร เพราะอาจประเมินสูงหรือต่ำเกินไป และเห็นว่าควร เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
6. ท่านทราบหรือไม่ว่า ท่านจะกองปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าปฏิบัติงานได้มาตรฐาน (บรรทัดฐาน)
- ก. ทราบ
 - ข. ไม่ทราบ
7. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 6 ข. ท่านคิดว่าทางบริษัทหรือผู้บังคับบัญชา ควร แจ้งให้ท่านทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน(เป้าหมายของงาน) หรือไม่
- ก. ควร เพราะ
 - จะได้นำไปใช้เปรียบเทียบในเวลาปฏิบัติงาน
 - จะได้พยายามปรับปรุงตัวให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - อื่นๆ โปรดระบุ.....
 - ข. ไม่ควร เพราะ.....



8. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากอะไร เป็นเรื่องสำคัญ
- ก. ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
 - ข. อุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน
 - ค. บุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด
 - ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
9. ท่านคิดว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรหรือไม่
- ก. บุคลากร
 - ข. คอนข้างบุคลากร
 - ค. ไม่บุคลากร
10. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 9 ก. หรือ ข. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาบุคลากรเพราะอะไร (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุด และเรียงลำดับความสำคัญ)
- ก. มีหลักเกณฑ์ระบบแบบแผนที่ดี
 - ข. ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความยุติธรรม
 - ค. มีการประเมินผลงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ
 - ง. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานตนเอง
 - จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....
11. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 9 ค. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมเพราะอะไร
- ก. ผู้บังคับบัญชาอาศัยความรู้สึกนึกคิดของตนเองมาประเมิน
 - ข. มีความลำเอียง เลือกรักมากกว่าชัง ขาดความยุติธรรม
 - ค. ไม่มีการประเมินผลอย่างคอบเนื่องและสม่ำเสมอ
 - ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....

12. หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินหรือไม่
- ก. แจ้งทุกครั้ง
- ข. แจ้งเพียงบางครั้ง (เฉพาะก่อนสิ้นปี)
- ค. ไม่ได้แจ้ง
13. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 12 ก. และ ข. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบโดยวิธีใด
- ก. เรียกตัวเข้าไปพบและชี้แจง
- ข. แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร
- ค. แจ้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
14. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 12 ก. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชา ควร แจ้งผลการประเมินให้ท่านทราบหรือไม่
- ก. ควร เพราะ จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขหรือทำที่ยิ่งขึ้น
- เพื่อได้ทราบถึงผลงานอันมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ
- อื่นๆ โปรดระบุ.....
- ไม่ควร เพราะ อาจเกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าหากผลการประเมินไม่ดี
- ไม่มีส่วนในการปรับปรุงเพราะหัวหน้าไม่ได้แนะนำ
- อื่นๆ โปรดระบุ.....
15. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน ได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงหรือไม่
- ถูกต้อง
- ไม่ถูกต้อง

16. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 15 ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงเพราะ
- ก. ผู้บังคับบัญชาอยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน
 - ข. ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละชั้น
 - ค. ได้มีการบันทึกผลงานไว้เป็นหลักฐาน
 - ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
17. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 15 ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริงเพราะ
- ก. ประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป
 - ข. ผู้บังคับบัญชาจะสนใจเฉพาะช่วงระยะเวลาของการประเมินเท่านั้น
 - ค. ขาดการบันทึกผลงานที่สำคัญของพนักงาน
 - ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
18. ท่านคิดว่า เรื่องอะไร เป็นปัญหาสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทท่าน (โปรดระบุ)
1.
 2.
 3.



ภาคผนวก ข.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง

เลขประจำตัว.....

ผลการประเมิน ครั้งที่ 1 = (1 ตค. - 31 มีค.)

ผลการประเมิน ครั้งที่ 2 = (1 เมษ. - 30 กย.)

ผลรวม =

ผลรวมหารด้วย 2 เป็นผลสรุปทั้งปี =

ผลงานอยู่ในระดับ ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ ยังไม่พออนุโลม

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

แผนก.....

โรงงาน/ส่วน.....

ฝ่าย.....

(คำอธิบายด้านหลัง)

(5)

(4)

(3)

(2)

(1)

ยังไม่พออนุโลม

พอใช้

ดี

ดีมาก

ดีเลิศ

1. คุณภาพของงาน (ความถูกต้อง ความประณีต ความเรียบร้อย ความงาม)	2. ปริมาณงาน (จำนวนงานที่ทำได้)	3. ความรับผิดชอบในงาน (ความตั้งใจ ความเอาใจใส่)	4. ความเอาใจใส่ในงาน (ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ)	5. ความไว้วางใจต่อความรับผิดชอบ (ความเชื่อถือได้ การไม่ผิดพลาด ความซื่อสัตย์)	6. การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (การปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติตามคำสั่ง การปฏิบัติตามคู่มือ)	7. ความสามารถในการเรียนรู้ (ความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การแก้ไขปัญหา)	8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (การมีส่วนร่วมในการทำงาน การช่วยเหลือ การทำงานเป็นทีม)	9. การปฏิบัติตามระเบียบ (การปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติตามคำสั่ง การปฏิบัติตามคู่มือ)	10.
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
รวม (จำนวนเฉลี่ยของคะแนน)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ความเห็นเพิ่มเติม

ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บังคับบัญชา
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บังคับบัญชา
ลงชื่อ	ลงชื่อ
วันที่	วันที่

แบบฟอร์ม 333 (แก้ไข 4/24)

คำอธิบาย

วิธีการหาผลการประเมิน

1. รวมจำนวนเครื่องหมายของแต่ละช่อง (1)–(5) ไว้ในช่องรวม
2. นำจำนวนเครื่องหมายของแต่ละช่อง (1)–(5) ที่รวมได้ คูณด้วยหมายเลขประจำช่อง (1)–(5) นำผลลัพธ์ของแต่ละช่อง (1)–(5) มารวมกันทั้งหมด แล้วหารเฉลี่ยด้วยจำนวนหัวข้อที่ทำการประเมิน (หัวข้อที่ไม่ได้ประเมินไม่ต้องนำมารวมเป็นตัวหารด้วย)
3. ผลหารเฉลี่ยเทียบค่าเป็นผลการประเมินได้ดังนี้

1.0 – 1.4 = ผลงานระดับ ต่ำเลิศ

1.5 – 2.4 = ผลงานระดับ ต่ำมาก

2.5 – 3.4 = ผลงานระดับ ต่ำ

3.5 – 4.4 = ผลงานระดับ พอใช้

4.5 – 5.0 = ผลงานระดับ ยังไม่น่าพอใจ

ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานราชการเดือนอาวุโส

ครั้งที่ 1 จาก 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

ครั้งที่ 2 จาก 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

ชื่อพนักงาน เลขประจำตัว

ตำแหน่ง ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน

ระดับในการประเมินผล

- ระดับ 1 = ดีเลิศ (Outstanding) : ผลงานที่เยี่ยมเยียนจะหาที่มิได้ หากนทกเทียบไต่ยาก
- ระดับ 2 = ดีมาก (Above Average) : ผลงานที่เกินกว่าปกติ ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่
- ระดับ 3 = ดี (Average) : ผลงานที่ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
- ระดับ 4 = พอใช้ (Slightly Below Average) : ผลงานพอใช้ได้ ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่พอจะปรับปรุงได้
- ระดับ 5 = ยังไม่น่าพอใจ (Unsatisfactory) : ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก

ขั้นที่ 1 : ประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบุระดับ 1, 2, 3, 4, หรือ 5 ตามค่าชี้แจงข้างต้นลงในช่อง
- หากประสงค์จะวัดผลเรื่องใดเป็นพิเศษ โปรดระบุเรื่องที่วัดในหัวข้อที่ว่างไว้

ก. ผลการปฏิบัติงาน

ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	คุณภาพของงาน (Quality of Work)	: ความถูกต้องของงาน ความละเอียด ความประณีต
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ปริมาณของงาน (Quantity of Work)	: ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำได้สำเร็จ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ความประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Consciousness)	: การใช้กำลังพล เวลา สิ่งของ เงิน ของบริษัทอย่างมีเหตุผล
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การมีสำนึกในการบริหารธุรกิจ (Business Sense)	: การบริหารงานโดยคำนึงถึงต้นทุนในการผลิตสินค้า/บริการ ค่าใช้จ่าย และผลตอบแทน
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

<u>จ. ความรู้</u>			
<u>๕.๔</u> ครั้งที่ 1	<u>๕.๔</u> ครั้งที่ 2		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	งานที่ได้รับมอบหมาย (Assigned Work)	: มีความรู้ด้านเทคนิคของงาน และประสบการณ์ในงาน
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	นโยบายและระเบียบของบริษัท (Company Policy & Regulations)	: มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบต่างๆ ของบริษัท
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การปรับปรุงงานในหน้าที่ (Work Improvement)	: มีความรู้ที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

๕.๔
ขั้นที่ 2 : สรุปผลการประเมิน

นำเอาค่าใน ทุกข้อที่ประเมินรวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนข้อที่ประเมินใส่ลงใน

ช่องคะแนน และระบุว่า ค่าที่ประเมินได้อยู่ในระดับผลงานใด

<u>คะแนน</u>	<u>1</u> <u>ดีเลิศ</u> (1.0 - 1.4)	<u>2</u> <u>ดีมาก</u> (1.5 - 2.4)	<u>3</u> <u>ดี</u> (2.5 - 3.4)	<u>4</u> <u>พอใช้</u> (3.5 - 4.4)	<u>5</u> <u>ยังไม่น่าพอใจ</u> (4.5 ขึ้นไป)
	ครั้งที่ 1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ครั้งที่ 2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
รวม _____					
ผลสรุปทั้งปี _____ (คะแนนรวม + 2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

๕.๔
ขั้นที่ 8 : วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

๕.๔
ครั้งที่ 1

งานที่เด่นในรอบ 6 เดือน _____

งานที่ต้องปรับปรุงในรอบ 6 เดือน _____

๕.๔
ครั้งที่ 2

งานที่เด่นในรอบ 6 เดือน _____

งานที่ต้องปรับปรุงในรอบ 6 เดือน _____

<u>ง. ความรู้</u>			
<u>๕.๔</u> กรงท 1	<u>๕.๔</u> กรงท 2		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	งานที่ได้รับมอบหมาย (Assigned Work)	: มีความรู้ด้านเทคนิคของงาน และประสบการณ์ในงาน
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	นโยบายและระเบียบของบริษัท (Company Policy & Regulations)	: มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบต่างๆ ของบริษัท
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การปรับปรุงงานในหน้าที่ (Work Improvement)	: มีความรู้ที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

ขั้นที่ ๒ : สรุปผลการประเมิน

นำเอาค่าใน ทุกข้อที่ประเมินรวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนข้อที่ประเมินได้ลงในช่องคะแนน และระบุว่า ค่าที่ประเมินได้ออยู่ในระดับผลงานใด

<u>คะแนน</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
	<u>ดีเลิศ</u> (1.0 - 1.4)	<u>ดีมาก</u> (1.6 - 2.4)	<u>ดี</u> (2.5 - 3.4)	<u>พอใช้</u> (3.5 - 4.4)	<u>ยังไม่น่าพอใจ</u> (4.5 ขึ้นไป)
๕.๘ กรงท 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
กรงท 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
รวม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ผลสรุปทั้งปี (คะแนนรวม ÷ 2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ขั้นที่ ๓ : วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

๕.๙
กรงท 1

งานที่เกินในรอบ 6 เดือน _____

งานที่ต้องปรับปรุงในรอบ 6 เดือน _____

๕.๙
กรงท 2

งานที่เกินในรอบ 6 เดือน _____

งานที่ต้องปรับปรุงในรอบ 6 เดือน _____

บทที่ 4 : วิเคราะห์ตัวพนักงาน

ครั้งที่ 1

จุดเด่น (Strength) ของพนักงานคือ _____

จุดอ่อน (Weakness) ของพนักงานคือ _____

ความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

- 1) เหมาะสมกับงานปัจจุบันหรือไม่
 เหมาะสม ไม่เหมาะสม
- 2) หากไม่เหมาะสมควรพิจารณาให้ไปทำงานในตำแหน่ง _____

3) พนักงานสามารถจะรับผิดชอบงานสูงขึ้นได้หรือไม่

การปรับปรุงพนักงาน

1) ให้คำแนะนำ (Counselling) (ไปกระบวนที่ให้คำแนะนำไว้ด้วย) _____

2) วางแผนพัฒนา โดยปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง (ไปรกกำหนดโครงการที่จะพัฒนา)

ความเห็นเพิ่มเติม

ลงชื่อผู้ประเมินผลงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ครั้งที่ 2

จุดเด่น (Strength) ของพนักงานคือ _____

จุดอ่อน (Weakness) ของพนักงานคือ _____

ความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

- 1) เหมาะสมกับงานปัจจุบันหรือไม่
 เหมาะสม ไม่เหมาะสม
- 2) หากไม่เหมาะสมควรพิจารณาให้ไปทำงานในตำแหน่ง _____

3) พนักงานสามารถจะรับผิดชอบงานสูงขึ้นได้หรือไม่

การปรับปรุงพนักงาน

1) ให้คำแนะนำ (Counselling) (ไปกระบวนที่ให้คำแนะนำไว้ด้วย) _____

2) วางแผนพัฒนา โดยปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง (ไปรกกำหนดโครงการที่จะพัฒนา)

ความเห็นเพิ่มเติม

ลงชื่อผู้ประเมินผลงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



ภาคผนวก ค.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก

ชื่อ ตำแหน่ง สังกัด
 ประเมินครั้งที่ จาก ถึง

รายการ	ดีมาก	ดี	พอใช้	พอ	ปรับปรุง	คะแนนที่ได้ออก
1 ความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
2 ความรวดเร็วและความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบหมาย	10	8	6	4	2	
3 การคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและการรักษายอดประโยชน์ของบริษัท	5	4	3	2	1	
4 ความถูกต้องของเอกสารที่ส่งมอบหมาย	5	4	3	2	1	
5 ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
6 การตัดสินใจและแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	
7 ความสุภาพเรียบร้อย การควบคุมอารมณ์	5	4	3	2	1	
8 ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1	
9 การติดต่อเพื่อใหม่บรรลุผลตามแผนงานและนโยบายที่รับผิดชอบหมาย	5	4	3	2	1	
10 ความสะอาดเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
11 การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท	10	8	6	4	2	
12 การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่	5	4	3	2	1	
รวมครั้งนี้						
ยกมา						
รวม						
เฉลี่ยผลงานทั้งปี (คะแนนรวมทั้งพนักงานควมจำนวนครั้งที่ประเมิน)						
เวลาปฏิบัติงาน						
คะแนนที่ได้ออก						

ศูนย์วิทยพัทยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลงชื่อ ผู้ประเมิน
 ตำแหน่ง
 ความเห็นผู้บังคับบัญชา (เห็นด้วย หรือควรแก้ไข-ลด ข้อ)
 ลงชื่อ
 ตำแหน่ง

ชื่อ ตำแหน่ง สังกัด
 ประเมินครั้งที่ จาก ถึง

รายการ	5 ดีมาก	4 ดี	3 พอใช้	2 ไม่พอใช้	1 ปรับปรุง	คะแนน ที่ได้ออก
1 ความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
2 ความรวดเร็วและความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย	10	8	6	4	2	
3 การคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและการรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	10	8	6	4	2	
4 ความถูกต้องสำหรับเอกสาร	5	4	3	2	1	
5 ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
6 การรักษาสินใจและแก้ปัญห	10	8	6	4	2	
7 ความสุภาพเรียบร้อย การควบคุมอารมณ์	5	4	3	2	1	
8 ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงาน และการยอมรับความคิดเห็นผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1	
9 ความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	10	8	6	4	2	
10 การติดต่อเพื่อไขว่คว้าตามแผนงานและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1	
11 ความสามารถในการจัดระเบียบงาน ความสามารถในการวางแผนงาน การมอบอำนาจ และมอบหมายงาน	5	4	3	2	1	
12 ลักษณะการเป็นผู้นำ	5	4	3	2	1	
15 ความสามารถในการถ่ายทอดวิชาให้แก่วัยรุ่น	5	4	3	2	1	
14 ความสะอาดเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
15 การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท	5	4	3	2	1	
16 การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่	5	4	3	2	1	
รวมครั้งนี้						
ยกมา						
รวม						

เฉลี่ยลงตามทั้งปี (คะแนนรวมทั้งแผนกหารด้วยจำนวนครั้งที่ประเมิน)

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลงชื่อ ผู้ประเมิน
 ตำแหน่ง

ความเห็นผู้บังคับบัญชา (เห็นด้วย หรือควรเพิ่ม-ลด ข้อ)

ลงชื่อ ตำแหน่ง
 ลงชื่อ ตำแหน่ง



บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด

2974 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ ตรงข้ามสถานีรถไฟคลองตัน กรุงเทพฯ 10
 ตูไปรษณีย์เลขที่ 11-191 โทรเลขย่อ "ชลซีเมนต์" โทรพิมพ์ "2228JOLCEM TH"
 โทรศัพท์ 3147451-9, 3140061-4

ประกาศ

เรื่อง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

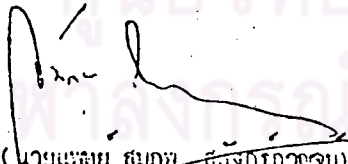
เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้

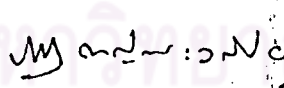
1. การมาเห็นถึงความดีความชอบรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงานเป็นไป
 ด้วยความยุติธรรมและถูกต้องยิ่งขึ้น
2. การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนายุคคลโดยลึกลับยิ่งขึ้น
3. กระตุ้นพนักงานให้ปรับปรุงและรักษาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
4. ทราบว่าขบวนการคัดเลือก สวมคักเลือก มีขอบเขตของเพียงไร เพราะการประเมิน
 ผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกเข้ามานี้มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน
 เพียงไร

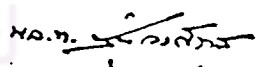
จึงให้ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเสียใหม่ ตามรายละเอียดแนบ
 ห้างนี้ ถึงแก่กันเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 19 มีนาคม 2525

บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด


 (นายเสมอ สมชาย สุธงการกาญจน)
 กรรมการผู้จัดการ


 (กร. รชฎ กาญจนะชาไชย)
 กรรมการผู้จัดการ


 (พลโท ปูน วงศ์ไชย)
 ผู้จัดการทั่วไป

ความหมาย

1. ความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
มีความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน
2. ความรวดเร็วและความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย
ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความรวดเร็ว
3. การคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและการรักษาดุลประโยชน์ของบริษัท
มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน พยายามที่จะหาทางลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันรักษาดุลประโยชน์ของบริษัท
4. ความอุทิศสละพักเพียรทอหน้าที่
มีความอุทิศสละพักเพียรปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน
มีความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
6. การที่คลีนใจและแก้ไข้หา
วิเคราะห์ปัญหา ที่คลีนใจ และแก้ไข้หาอย่างรอบคอบและทันเหตุการณ์
7. ความสุภาพเรียบร้อย การควบคุมอารมณ์
สุภาพเรียบร้อย ไม่ก้าวร้าว เพื่อนร่วมงาน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด
8. ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นผู้ร่วมงาน
มีการร่วมมือประสานงานและยอมรับความคิดเห็นผู้ร่วมงานดี แม้มีการขัดแย้ง ก็ไม่ถือเป็นเรื่องโกรธเคืองกัน
9. ความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
มีความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
10. การที่ถือเอาใหม่บรรลุผลตามแผนงานและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย
เอาใจใส่ในการที่บุคคล หน่วยงาน ให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกครั้ง มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและหน่วยงานที่ข้องเกี่ยวกับ
11. ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผนงาน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน
จัดระบบงานในหน่วยดี มีการวางแผนและปฏิบัติได้ตามแผน มีการมอบอำนาจและมอบหมายงานใหญ่โตซึ่งกับมีผู้จัดทำเมื่อมีเวลา



12. ลักษณะการเป็นผู้นำ
สามารถทำให้อยู่ในสังคมมีศรัทธาและเต็มใจที่จะทำงาน
13. ความสามารถในการถ่ายทอดวิชาให้แก่วัยรุ่น
มีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาให้แก่วัยรุ่น มีการสอนและช่วยนำผู้เรียนมาช่วยกันทำงานจนกว่าจะสำเร็จเป็นเวลามาก
14. ความสะอาดเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน
ผลงานสะอาด เรียบร้อย ประณีต เป็นที่ไว้วางใจ
15. การปฏิบัติงานระเบียบขององค์กร
ประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรและวินัยขององค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน
16. การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่
การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องขององค์กร

วิธีปฏิบัติ

1. การให้คะแนนผลงานระดับต่างๆ ให้ใช้หลักเกณฑ์ต่อไปนี้

ดีมาก	▪	ผลงานดีกว่าปกติ ก็ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่
ดี	▪	ผลงานดีระดับเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
ใช้ได้	▪	ผลงานพอใช้ได้ มีข้อบกพร่องบ้าง แต่สามารถปรับปรุงได้
ควรปรับปรุง	▪	ผลงานยังใช้ไม่ได้ ยังไม่เป็นที่พอใจ

2. หลักเกณฑ์การให้คะแนน "เวลาปฏิบัติงาน" สำหรับในรอบปีหนึ่งๆ (พฤศจิกายน - ตุลาคม)

ลาป่วย ลากิจและลาอื่นๆ รวมกัน 15 วันหรือต่ำกว่าได้ 30 คะแนน

▪	▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	15 1/2 - 20 วัน	▪	24	4
▪	▪	20 1/2 - 25 " "	▪	18	3
▪	▪	25 1/2 - 30 " "	▪	12	2
▪	▪	30 1/2 - 40 " "	▪	6	1
▪	▪	เกินกว่า 40 " "	▪	0	

วันที่ไม่นับเข้าคิวก่อนวันให้คะแนน คือ ลาป่วยเนื่องจากประสบอุบัติเหตุ หรือเป็นผลโดยตรงจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ลาพักผ่อนประจำปีตามสิทธิ และลาเพื่อรับการฝึกอบรมทางราชการเพื่อเพิ่ม

3. ในปี 2525 บริษัทจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง (หน่วยงานใดจัดให้มีการประเมินมากกว่า 2 ครั้งอยู่แล้ว ก็ขอให้ดำเนินการต่อไป)

- ครั้งที่ 1 บลจ.ระหว่าง พฤศจิกายน 2524 - เมษายน 2525 ประเมินเดือนพฤษภาคม 2525
- 2 " พฤษภาคม 2525 - ตุลาคม 2525 " พฤศจิกายน 2525

4. ในปีต่อไป บริษัทจะจัดให้มีการประเมิน 2 หรือ 3 ครั้ง ซึ่งจะไต่ถามให้ทราบในโอกาสต่อไป สำหรับในกรณีประเมิน ปีละ 3 ครั้ง จะแบ่งระยะเวลาการประเมิน ดังนี้

- ครั้งที่ 1 บลจ.ระหว่าง พฤศจิกายน - กุมภาพันธ์ ประเมินเดือน มีนาคม
- 2 " มีนาคม - มิถุนายน " กรกฎาคม
- 3 " กรกฎาคม - ตุลาคม " พฤศจิกายน

5. คะแนนที่แต่ละบุคคลได้มีในรอบปีจะแสดงผลการปฏิบัติงานรวมดังนี้

- 90 หรือสูงกว่า " ดีเยี่ยม
- 80 - 89 " ดีมาก
- 65 - 79 " ดี
- 50 - 64 " ใช้ได้
- 49 หรือต่ำกว่า " ควรปรับปรุง

6. ในการประเมินผลงาน ควรให้ผู้นับคะแนนดูรายละเอียดระดับประเมินกันตามลำดับขั้น

7. เมื่อได้มีการประเมินผลงานแต่ละครั้งเสร็จ ให้รองผู้จัดการทั่วไปเจ้าสังกัดหรือผู้จัดการฝ่าย สำหรับฝ่ายขึ้นกับผู้จัดการทั่วไปโดยทรงพิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย เสร็จแล้วแจ้งผลให้ฝ่ายบุคคลทราบด้วย โดยการคัดหรือถ่ายจากใบประเมิน สำหรับคนมอบให้เจ้าสังกัด(ฝ่าย, โรงงานหรือแผนก) เป็นผู้เก็บไว้เป็นหลักฐาน

สำหรับพนักงานประจำโรงงาน ให้ผู้จัดการโรงงานเป็นผู้พิจารณา สรุปผลเสนอรองผู้จัดการทั่วไป เจ้าสังกัด โดยเสนอแนะระดับพิจารณาตามลำดับขั้น และสำเนาให้ฝ่ายบุคคลทราบทุกครั้งไป

8. ในการขึ้นค่าจ้างประจำปี บริษัทจะใช้ผลงานตาม ข้อ 5. มาคิดคำนวณค่าจ้างขึ้น ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้ขึ้นค่าจ้าง จะต้องมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ "ใช้ได้" โดยประมาณการขึ้นไว้ดังนี้

- "ดีเยี่ยม" ขึ้นได้ไม่เกิน 10% ของพนักงานทั้งหมดในหน่วย
- "ดีมาก" + "ดีเยี่ยม" ขึ้นได้ไม่เกิน 30% " "

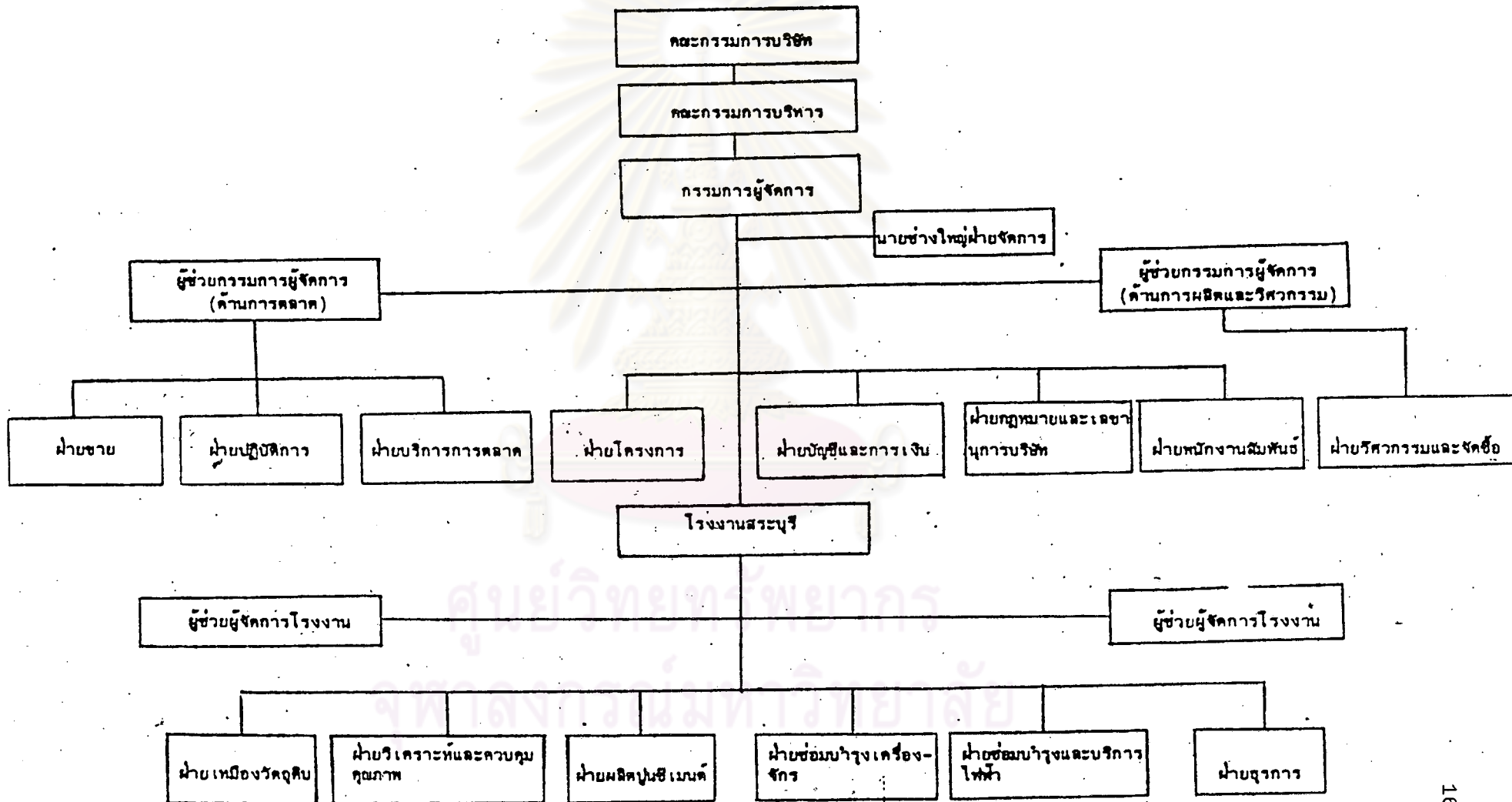
ในกรณีที่ผลงานของพนักงานสูงเกินกว่าโควตาที่กำหนด ให้รองผู้จัดการทั่วไปเจ้าสังกัด ผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการโรงงาน แล้วแต่กรณี คัดให้อยู่ในโควตาที่กำหนด หรือถ้าผลงานอยู่ในระดับ "ดี" เท่ากันหมด ผู้นับคะแนนดูจากถึงกล่าวจะให้ "ดี" ทั้ง 100% ของพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงโควตาถึงกล่าวก็ได้



ภาคผนวก ง.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผังการบริหารงานของ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด



หมายเหตุ :- ผังการบริหารงานนี้ มิได้แสดงถึงระดับสูงต่ำในฐานะความสำคัญ อาจใช้ หรือขึ้นเงินเดือนของผู้ดำรงตำแหน่ง

สำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก

ชื่อพนักงาน

ตำแหน่ง

แผนก

ฝ่าย

อัตราเงินเดือนปัจจุบัน

บาท

ได้รับการปรับอัตราเงินเดือนใหม่ เมื่อ

จำนวน

บาท เพราะ

หัวข้อที่ประเมิน	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง	ใช้ไม่ได้	คะแนนรวม
๑. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม ๓๕)	๔ - ๕	๖ - ๗	๘	๓ - ๔	๑ - ๒	
๑.๑ คุณภาพและปริมาณของงานที่ทำได้ (๕)						
๑.๒ ความรู้และความสนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย (๕)						
๑.๓ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ (๕)						
๑.๔ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตนเอง (๕)						
๒. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม ๓๐)						
๒.๑ ความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้น (๕)						
๒.๒ ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน (๕)						
๒.๓ ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น (๕)						
๒.๔ การรักษามลประโยชน์ของบริษัท (๕)						
๓. ความประพฤติและรักษาเวลาทำงาน (คะแนนเต็ม ๓๕)						
๓.๑ ความประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบวิธีของบริษัท (๕)						
๓.๒ การรักษาเวลาทำงานของพนักงาน (๓๐)						

บันทึกเพิ่มเติม

๑. สมควรได้รับการอบรมเพิ่ม ในด้าน

เหตุผล

๒. มีความสามารถในการที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่ง

๓. สมควรได้รับการพิจารณา ขึ้นเงินเดือน บาท

ไม่ขึ้นเงินเดือน โยกย้าย

๔. อื่น ๆ

ลงชื่อ

ตำแหน่ง

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

วันที่

ลงชื่อ

หัวหน้าแผนก วันที่

ลงชื่อ

หัวหน้าฝ่าย วันที่

ลงชื่อ

ผู้จัดการด้าน/ผู้จัดการฝ่าย วันที่

ลงชื่อ

ผู้จัดการโรงงาน วันที่

เวลาทำงานของพนักงาน					โทษทางวินัย		
สาย	ป่วย		ลา กิจ		ขาดงาน	ผิดคะแนน	อื่น ๆ
	ในงาน	นอกงาน	ธรรมดา	ฉุกเฉิน			
(๑ ธันวาคม ๒๕๖๓ - ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔)							

ใบแสดงความคิดเห็นของพนักงาน



ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง
 หมายเลขประจำตัว แผนก ฝ่าย

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ใต้น้ำข้อความที่ท่านเห็นว่า ท่านทำได้ตามนั้น
 และเติมข้อความที่ท่านต้องการ ตามหัวข้อต่อไปนี้ :-

<p>๑. ความสามารถในการปฏิบัติงาน</p> <p>๑.๑ ปริมาณงานที่ท่านทำได้ดีและภายในเวลาที่หัวหน้าสั่ง <input type="radio"/> ทุกครั้ง <input type="radio"/> ได้เป็นบางครั้ง <input type="radio"/> ได้น้อยครั้ง</p> <p>๑.๒ คุณภาพของงานที่ท่านทำได้ดีตามคำสั่ง <input type="radio"/> ทุกครั้ง <input type="radio"/> เกือบทุกครั้ง <input type="radio"/> ได้น่าจะไม่ได้น่า</p>	
<p>๒. การรักษากฎระเบียบของบริษัท <input type="radio"/> ตลอดเวลาที่ทำงาน <input type="radio"/> มีบกพร่องผิดพลาดบ้าง <input type="radio"/> ถูกตำหนิบ้าง</p>	
<p>๓. มีสัมพันธภาพในงาน</p> <p>๓.๑ ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน <input type="radio"/> โดยสม่ำเสมอ <input type="radio"/> เป็นครั้งคราว <input type="radio"/> เมื่อได้รับคำสั่งให้ทำ</p> <p>๓.๒ ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน <input type="radio"/> อย่างดี <input type="radio"/> เป็นครั้งคราว <input type="radio"/> น้อย</p>	
<p>๔. การร่วมประสานงาน</p> <p>๔.๑ ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น <input type="radio"/> โดยสม่ำเสมอ <input type="radio"/> เป็นครั้งคราว <input type="radio"/> เมื่อได้รับคำสั่งให้ทำ</p> <p>๔.๒ ท่านได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น <input type="radio"/> อย่างดี <input type="radio"/> เป็นครั้งคราว <input type="radio"/> น้อย</p>	
<p>๕. อะไรคือปัญหาของหน่วยงานของท่าน</p> <p>โปรดแจ้งโดยละเอียด</p>	
<p>๖. ข้อเสนอที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่าน</p>	

บันทึกเพิ่มเติม

ลงชื่อ

วันที่

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

แบบประเมินผลงานพนักงานระดับบังคับบัญชา

ประจำปี

ชื่อ ตำแหน่ง
 แผนก ฝ่าย อัตรา เงิน เดือนปัจจุบัน บาท
 (ได้รับการปรับอัตราเงินเดือนใหม่เมื่อ จำนวน บาท เพราะ)

การประเมิน	มุ่งพิจารณาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนี้เท่านั้น ให้คะแนนในช่องที่กำหนดไว้ โปรดคัดเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานออกไป หากมีความเห็นเพิ่มเติมให้ระบุในส่วนล่าง	คะแนนความสามารถ
		+ ดี
		✓ ปานกลาง
		- ควรได้รับการแก้ไข

๑. ผลงาน **พิจารณาผลงานของผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาหรือของหน่วยที่รับผิดชอบ**

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> คุณภาพของงานที่ทำได้
เทียบกับมาตรฐาน | <input type="radio"/> การเพิ่มผลกำไร
ความสามารถในการซื้อช่องทาง หรือ |
| <input type="radio"/> ปริมาณของงานที่ทำได้
เทียบกับหน้าที่ตามความเหมาะสม | ค่าเงินการคืนเป็นผลให้บริษัทมีประโยชน์เพิ่มขึ้น |
| <input type="radio"/> การลดต้นทุนการผลิต
โดยการใช้พนักงานและวิธีการอย่างมีประสิทธิภาพ | <input type="radio"/> การปรับปรุงผู้บังคับบัญชา
ความสามารถในการคิด เชื้อก และแนว
วางมาตรฐานในการทำงานและตั้งใจให้
ผู้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองให้มีความ
สามารถยิ่งขึ้น |
| <input type="radio"/> อื่น ๆ | |

๒. **วิธีการปฏิบัติงาน** **พิจารณาวิธีการปฏิบัติงานว่า ได้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปหาวิธีการที่ถูกต้อง และความสามารถในการประสานงานและสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้งานของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปอย่างดี**

- | |
|--|
| <input type="radio"/> การวางแผน ความสามารถในการประเมินงานล่วงหน้า การกำหนดเป้าหมาย การจัดลำดับขั้นตอนของงาน และการวัดผลงาน |
| <input type="radio"/> การจูงใจและบริหาร ความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบหน้าที่ของตน โดยชัดเจน และผสมผสานความรู้ความสามารถของทุกคน เพื่อให้งานของหน่วยมีประสิทธิภาพ |

- การจ้างงาน ความสามารถในการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีวิธีการควบคุมงานที่เหมาะสมด้วย
- การวิเคราะห์ ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุแห่งความผิดพลาด รวมทั้งการหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
- การสื่อความคิดติดต่อและประสานงาน ความสามารถในการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาระดับเหนือทราบความเคลื่อนไหวของงาน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจสิ่งที่จะทำและความสามารถให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้งานสำเร็จไปด้วยดี ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพในงาน และการประสานงาน
- ภายในแผนกของตนเอง
- กับแผนก / ฝ่ายอื่น
- กับผู้เกี่ยวข้องนอกบริษัท
- อื่น ๆ

ก. ลักษณะประจำตัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน

- ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานด้วยความอดทนอดหยิ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- วิจารณ์อย่าง ความสุขุม รอบคอบ การตัดสินใจอย่างถูกต้อง มีนัย
- ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการทำงานโดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง
- ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงไป
- ความเป็นผู้เชื่อถือได้ เมื่อมอบหมายงานให้แล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถไว้วางใจได้ว่างานจะสำเร็จ
- ความคล่องตัว ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ และปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ
- ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงงานหรือแก้ปัญหาของหน่วยงาน
- อื่น ๆ

ค. ความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่โดยตรง และงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

- ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย วิธีวิธี รายละเอียดทางเทคนิค และมีความชำนาญในงานที่คนรับผิดชอบอยู่

- ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง และความเข้าใจในงานอื่นซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- ความเข้าใจในนโยบายของบริษัท ความรู้ในวัตถุประสงค์ โครงสร้างของบริษัท และปรัชญาในการบริหารงานของบริษัท
- การพัฒนาตนเอง การชวนช่วยหาความรู้ แนวความคิด วิทยาการใหม่ ๆ จากทั้งในและนอกบริษัท เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตน
- อื่น ๆ

สรุป

ผลงานโดยส่วนรวม

ดีเลิศ

ดี

ปานกลาง

ต่ำกว่าปานกลาง

ต้องปรับปรุงอีกมาก

ความเห็นอื่น ๆ

ขอเสนอให้พิจารณาขึ้นเงินเดือน / ปรับเงินเดือน บาท

ผู้ประเมินผลงาน วันที่

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปตามลำดับชั้น

ลงชื่อ วันที่ ลงชื่อ วันที่

ตำแหน่ง ตำแหน่ง

ความเห็นของผู้จัดการโรงงาน / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ลงชื่อ วันที่

รายงานการศึกษานักงานผู้ :-

๑. โปรดให้รายละเอียดว่า ทำไมพนักงานจึงปฏิบัติงานตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

๒. คุณสมบัติที่เด่นของพนักงานผู้ คือ

เขามีความสามารถพิเศษนอกเหนือจากงานในหน้าที่ คือ

๓. พนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปสักได้หรือไม่

- ไม่มีทางทำงานในระดับที่สูงกว่าปัจจุบันได้
- มีทางเลื่อนขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าปัจจุบันได้
- ยังไม่อาจตัดสินใจขณะนี้ได้

ถ้าเลื่อนได้ ท่านคิดว่า พนักงานควรเลื่อนตำแหน่งเมื่อใด

หรือ ภายใน ปี

ยังไม่อาจทราบได้

๔. ท่านคิดว่าพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมในวิชาแขนงใดบ้าง

๔.๑ เพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔.๒ เพื่อเป็นการพื้นฐานไว้สำหรับกรณีที่พนักงานจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ผู้จัดทำรายงาน วันที่

รับทราบ เห็นชอบด้วย และอนุมัติเงิน เดือน บาท

ลงชื่อ กรรมการผู้จัดการ วันที่

บันทึกที่ พส. ๒๐/๒๕๖๓

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง วิธีการประเมินผลงาน

เรียน ผู้จัดการฝ่าย ๗ สำนักงานเพลินจิต

หัวหน้าฝ่าย / ผู้จัดการโรงงาน ๗ โรงงานสระบุรี

ตามที่ฝ่ายจัดการได้แจ้งหลักการการประเมินผลงานมาให้ทุกหน่วยงานได้ทราบแล้วนั้น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในทางปฏิบัติให้กับทุกหน่วยงาน ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จึงขอแจ้งวิธีการประเมินผลงานในการปฏิบัติตามเพื่อทราบ ดังนี้

วิธีการประเมินผลงาน

๑. วิธีการปฏิบัติเพื่อการประเมินผลงานพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บังคับบัญชา เพื่อความสะดวกในการพิจารณาประสิทธิภาพการทำงาน ขอให้ลงคะแนนรวมของแต่ละคนโดยแบ่งระดับของประสิทธิภาพการทำงาน ดังนี้ :-

๑.๑ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงกว่าระดับมาตรฐาน สำหรับพนักงานที่มีคุณลักษณะครบถ้วนอย่างน้อย ๒ ใน ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๑.๑.๑ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน โดยได้รับคะแนนการประเมินตั้งแต่ ๔๔ คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ โดยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยม และภายใต้การนำผลงานที่ปฏิบัติตามอ้างอิงให้เห็นได้

๑.๑.๒ มีวันลาป่วย/วันลาพักผ่อน/วันลาป่วย และ หรือ วันขาดงาน รวมกันไม่เกิน ๖ วัน ในรอบปีปฏิทินนั้น (ยกเว้น การลาป่วยเนื่องจากการทำงาน/การลาคลอดบุตร/การลาไปรับราชการทหาร/การลาอื่นๆ)

๑.๑.๓ ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยทุกประเภทตามคำสั่ง พส. ๑/๒๕๖๐ ในรอบปีปฏิทินนั้น โดยนับถึงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ของแต่ละปี

๑.๒ ประสิทธิภาพของการทำงานระดับมาตรฐาน สำหรับพนักงานที่มีคุณลักษณะครบถ้วนอย่างน้อย ๒ ใน ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน โดยได้รับคะแนนการประเมินตั้งแต่ ๓๐ คะแนนขึ้นไป แต่ไม่ถึง ๔๔ คะแนน

๑.๒.๒ มีวันลากิจ/วันลาพักผ่อนเงิน/วันลาป่วย และ หรือ วันขาดงาน รวมกันตั้งแต่ ๖ วัน และไม่เกิน ๑๔ วัน ในรอบปีปฏิทิน (ยกเว้น การลาป่วยเนื่องจากการทำงาน/ การลาคลอดบุตร/การลาไปรับราชการทหาร/การลาบวช)

๑.๒.๓ เคยถูกเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรไม่เกิน ๒ ครั้ง ในรอบปีปฏิทิน โดยนับถึงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ของแต่ละปี

๑.๓ ประสิทธิผลการทำงานระดับต่ำกว่ามาตรฐาน สำหรับพนักงานที่มีคุณลักษณะ
อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๑.๓.๑ พนักงานที่มีประสิทธิผลการทำงาน โดยได้รับคะแนนการประเมิน ต่ำกว่า ๗๐ คะแนนลงไป โดยผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แจงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องมาอ้างอิงได้ เช่น การทำงานหรือใช้เครื่องมือทำงานที่มีข้อบกพร่องผิดพลาดก่อให้เกิดความล่าช้า เสียหาย เสมอ ๆ, การฝ่าฝืนคำสั่งผู้บังคับบัญชา และ หรือ ระเบียบในการทำงาน/การรักษาความปลอดภัย/การขาดงานโดยไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

๑.๓.๒ มีวันลากิจ/วันลาพักผ่อนเงิน/วันลาป่วย และ หรือ วันขาดงาน รวมกันตั้งแต่ ๑๔ วันขึ้นไปในรอบปีปฏิทินนั้น (ยกเว้น การลาป่วยเนื่องจากการทำงาน/การลาคลอดบุตร/ การลาไปรับราชการทหาร/การลาบวช)

๑.๓.๓ เคยถูกเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรเกิน ๒ ครั้ง หรือ ถูกตัดคะแนนทาง วิทยมากกว่า ๑๐ คะแนนขึ้นไปในรอบปีปฏิทิน โดยนับถึงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ของแต่ละปี

๒. ค่าประสิทธิผลของการทำงาน

๒.๑ สำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

๒.๑.๑ พนักงานในกลุ่มที่มีประสิทธิผลของการทำงานระดับมาตรฐานจะได้รับ การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนตามตัวเลขมาตรฐาน ตามที่ฝ่ายจัดการจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของ แต่ละหน่วยงานได้ทราบเป็นแต่ละปี

๒.๑.๒ พนักงานในกลุ่มที่มีประสิทธิผลของการทำงานระดับสูงกว่ามาตรฐาน จะได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนสูงกว่าพนักงานกลุ่มที่มีประสิทธิผลของการทำงานระดับมาตรฐาน ทั้งนี้ อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายงาน

๒.๑.๓ พนักงานในกลุ่มที่มีประสิทธิผลของการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้รับการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนน้อยกว่าพนักงานกลุ่มที่มีประสิทธิผลของการทำงานระดับมาตรฐาน ทั้งนี้ อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายงาน

๒.๑.๔ ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานจะพิจารณาถึงระดับเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนว่า อยู่ในขั้นเริ่มต้นหรือใกล้จะเพิ่มขึ้นในอัตราตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว เปรียบเคียงประกอบในการพิจารณาขั้นอัตราเงินเดือนของพนักงาน

๒.๑.๕ พนักงานที่อยู่ฝ่ายที่จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

ก. เป็นพนักงานที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำแล้ว และไม่มีข้อความระบุงการคงสภาพเงินเดือนไว้ตลอดระยะเวลาขงการจ้าง

ข. พนักงานประจำผู้นั้นมีอายุการทำงานกับบริษัทครบ ๖ เดือน (๑๘๐ วัน) หรือมากกว่า ๖ เดือนขึ้นไป

ค. การนับอายุงานของพนักงานประจำให้นับตั้งแต่วันเริ่มเข้าทำงานเป็นต้นไป

ง. การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพนักงานที่มีอายุงานไม่ครบ

๑ ปี โดยให้คําสักส่วนของอายุการทำงาน ตามหลักเกณฑ์ คือ

$\frac{\text{ระยะเวลาการทำงาน (เดือน)}}{๑๒} \times \text{จำนวนเงินที่คิดได้จากอัตราการขึ้นเป็นร้อยละตามข้อ ๒.๑}$

จ. พนักงานที่ควรพิจารณาจะรับการขึ้นเงินเดือน โดยพิจารณาจากสิ่งประกอบต่อไปนี้

- จำนวนและลักษณะของงานตามใบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนปัจจุบันเหมาะสมแล้วเพียงใด

- ทักษะและความสามารถเฉพาะตัวของพนักงานสามารถที่จะเพิ่มขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่สูงกว่ามีได้หรือไม่

- ความสามารถของพนักงาน โอกาส และ ความเหมาะสมที่จะโยกย้ายไปทำงานในหน้าที่อื่นที่มีความสำคัญมากกว่ามีหรือไม่

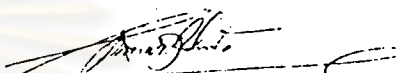
- อายุตัวของพนักงานผู้นั้นอยู่ใกล้ระดับ Early Retirement เพียงใด

เมื่อพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบกันแล้วหากเห็นว่าอัตราเงินเดือนที่พนักงานผู้นั้นได้รับอยู่ในขั้นสูงมากแล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนและลักษณะของงานที่ทำในปัจจุบันแล้วนั้น ก็เป็นเหตุผลของผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแต่ละหน่วยงานที่จะระงับการขึ้นเงินเดือน

๒.๒ สำหรับการศึกษาหาเงินรางวัลประจำปี

การศึกษาค่าแห่งประสิทธิผลของการทำงานให้ถือตามประกาศของผู้จัดการ
ทั่วไป เรื่องหลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลประจำปี ๒๕๓๓ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๓๓

จึงขอแจ้งมาเพื่อทราบวิธีการประเมินผลงานของพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บังคับบัญชา เพื่อ
เป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติ หากมีกรณีเป็นที่สงสัยโปรดปรึกษาให้ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์



(นายเสถียรภาพ หันจุฑาโรจน์)

ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณประโยชน์ของการทำ J.P.R. (JOB PROGRESS REVIEW) ในการบริหารโดยสังเขป

๑. ช่วยให้ผู้นับปฏิบัติงานทำงานได้ตรงแนวทางที่ต้องการตามเป้าหมายทั้งของบริษัท / หัวหน้างาน และตัวผู้นับปฏิบัติงานเอง
๒. ช่วยให้หัวหน้างานประเมินผลงานปลายปีของพนักงานได้สะดวกและถูกต้องมากขึ้น
๓. ช่วยทำให้การประสานงานภายในหน่วยงานย่อยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มุ่งสู่เป้าหมายทางเดียวกันอย่างเห็นชัด
๔. ช่วยทำให้ผู้นับปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี
๕. ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้นับปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น
๖. ช่วยให้นิตูหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการทำงาน หรือจากส่วนบุคคลได้รับการแก้ไขทันการณ์
๗. ช่วยให้มีการฝึกสอน แนะนำงาน การส่งเข้าฝึกอบรม ทำให้ดีขึ้นและตรงเป้าหมาย
๘. ช่วยให้การทำ Job Enlargement และ Job Enrichment ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น
๙. เป็นการนำไปสู่การบริหารงานไทยปิตุวัตดูประสงค์ MBO (Management By Objective) และวิธีบริหารงานแบบ QCCA (Quality Control Circle Activities) อย่างเต็มรูปแบบ ง่ายขึ้น
๑๐. การทำ J.P.R. กลางปีถือเป็นเสมือนเป็นรูปแบบหนึ่งของกาออกหนังสือเตือนพนักงาน สำหรับผู้ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นเอกสารหลักฐานในทางกฎหมายคุ้มครองแรงงานและ ทรบ. จัดตั้งศาลแรงงานได้อีกด้วย หากมีการตีจำเป็นต้องใช้ อ้างอิง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสนอโดยฝ่ายพนักงานสัมพันธ์

๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๔

ข้อควรระวังในการทำงาน

177

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและเข้าใจเนื้อหาที่และความรับผิดชอบแล้ว

ลายมือชื่อพนักงาน

วันที่

เดือน

พ.ศ.

พนักงานในตำแหน่งนี้ควบคุมบังคับบัญชาใครบ้างโดยตรง (แจ้งชื่อ, ตำแหน่ง)

พนักงานในตำแหน่งนี้ต้องการ การควบคุม ฝึ้งการ แนะนำการปฏิบัติงานจากใคร อย่างไรบ้าง

คุณวุฒิ (อย่างต่ำที่ต้องการ) ของผู้ที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นี้

๑. การศึกษาอย่างต่ำ
๒. ประสบการณ์
๓. ความสามารถพิเศษ
๔. อื่น ๆ ถ้ามี

	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>วัน เดือน ปี</u>
จัดทำโดย		
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง		
ผู้จัดการฝ่าย		

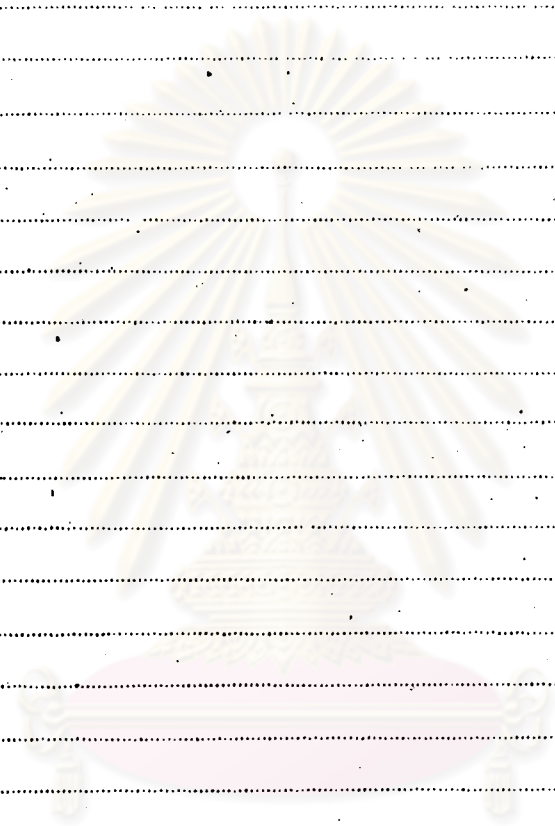
หมายเหตุ เอกสารนี้จัดทำเป็น ๓ ฉบับ

๑. ให้พนักงานเก็บ ๑ ฉบับ
๒. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ๑ ฉบับ
๓. เก็บแฟ้มประวัติ ๑ ฉบับ

ใบแจ้งการรับงานที่ได้รับมอบ/ตกลงปฏิบัติ

เวลาในการปฏิบัติ

๕



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยในการประ เณศกยภท

การจัดการ

- การวางแผน
- การจกองค์การ
- ความชอบอำนาจ
- การควบคุมงาน
- การรุ้งใจ
- การสื่อข้อความ
- การปกครอง
- การพัฒนาพนักงาน

สติปัญญา

- ความคิดสร้างสรรค์
- การพัฒนาตนเอง
- การวิเคราะห์ปัญหา

ความพร้อม

- นอกเวลาทำงาน
- การเดินทาง
- การทำงานนอกประเทศ
- ความรับผิดชอบต่อตนเอง

บุคลิกภาพ

- ทัศนคติและนิสัยใจคอ
- พลังในการทำงานและความอดทน
- ความไม่เม่งแมก
- อุดมคติ
- ความเป็นผู้ใหญ่
- ความสามารถในการรับความกดดัน
- ความเสียรพยายามที่จะก้าวหน้า และความกระตือรือร้น

หมายเหตุ : โทคะแมน หรือเครื่องหมายเพื่อเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นในระดับเดียวกัน

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์
 ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์
 บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด
 กรกฎาคม ๒๕๖๖

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการสำรวจ-วิจัย

ปริมาณของงาน (Quantity of Work)	ความระมัดระวังมิให้เกิดอุบัติเหตุในงาน (Safety Habit)
ความร่วมมือ (Co-operativeness)	ลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)
ความไว้วางใจได้ (Dependability)	ความประพฤติ (Conduct)
คุณภาพของงาน (Quality of Work)	ความรอบรู้ทั่ว ๆ ไป (Resourcefulness)
ความคิดริเริ่ม (Initiative)	สุขภาพอนามัย (Health)
ความฉลาดไหวพริบ (Intelligence)	ความสะอาด (Neatness)
การทำงานสม่ำเสมอ (Attendance)	การแต่งกาย (Appearance)
การ ทำงานโดยไม่ผิดพลาด (Accuracy)	ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
ความขยันหมั่นเพียร (Industry)	ความสามารถในการขึ้นไปรับตำแหน่งสูงขึ้น (Potential)
ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
ความรู้สึก และท่าทีต่องาน (Attitude)	ความภักดี (Loyalty)
บุคลิกลักษณะ (Personality)	ความรอบคอบถี่ถ้วน (Thoroughness)
ดุลยจิต (Judgement)	
การตรงต่อเวลา (Punctuality)	
ความสามารถในการนำไปใช้	

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่พบจากการทำวิจัยแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อีก ได้แก่

ความเชื่อฟัง (Obedience)	การยอมรับและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	การมีระเบียบวินัย
การรักษาเครื่องมือเครื่องใช้	พัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่
การรักษาสิทธิของบริษัท	การมอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชา
มนุษยสัมพันธ์	การสื่อสาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ๑. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลมีมาก ทำให้เป็นการยากที่จะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์ที่ควรพิจารณา
- ๒. การประเมินผลทำให้เกิดการต่อต้าน ทักษะการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่มีเหตุผลนั้นมักจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ไร้เหตุผล
- ๓. ความเที่ยงตรงของการวัดผล ความเที่ยงตรงยังหาข้อสรุปที่แน่นอนไม่ได้ว่าจะเป็นอย่างใด
- ๔. ไม่มีหลักเกณฑ์อันใดเลยที่แสดงให้เห็นว่า กระบวนการวัดผลจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เสมอไป
- ๕. ปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยผู้ได้รับการฝึกฝนวิชาการด้านในมาโดยเฉพาะ ทำหน้าที่รับผิดชอบให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน
- ๖. ความถูกต้องในการประเมินผลงานมักเป็นเรื่องไม่มีใครยอมรับกัน
- ๗. ความถูกต้องในการประเมินผลงานในทัศนะของพนักงานขึ้นอยู่กับอารมณ์และความพอใจซึ่งนอกเหนือไปจากความชอบเขลไม่ได้
- ๘. ความถูกต้องในทัศนะของผู้บังคับบัญชาก็สัมพันธ์กับอารมณ์เช่นกัน
- ๙. ผู้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติในการจัดการคิด ๆ จะประมาณคนต่ำกว่าเขา แต่ผลงานของผู้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน
- ๑๐. ข้อผิดพลาดในผลประเมินผลงานส่วนมากเกิดจากอคติส่วนตัว
- ๑๑. ผู้บังคับบัญชาที่มีอคติจะประเมินคน แต่ไม่ประเมินผลงาน
- ๑๒. ผู้บังคับบัญชาที่ขาดสติจะใช้ความชอบ ความเกลียดชังเป็นองค์ประกอบการประเมินผล หากมีทัศนคติพอใจใครก็ถือโอกาสสนับสนุนให้เกินเกินส่วนแห่งความดีที่ทำ
- ๑๓. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีอคติ เกิดความหลงผิดในการประเมินผล ด้วยการแสดงว่าตนมีอำนาจให้ตีให้ส่วนที่ผู้บังคับบัญชาได้ ส่วนมากจะก่อความดีความชอบไว้
- ๑๔. ผู้บังคับบัญชาที่มีโทสะดี คอยคุกคามกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้ตั้งใจ จะประเมินผลเพื่อนกันกับที่หลบแทน อารมณ์รุนแรง จ้องแรงแฉว่างาน
- ๑๕. ผู้บังคับบัญชาที่อ่อนแอมีอคติ จะเห็นแก่ของผู้บังคับบัญชาไร้อรรถ ไม่รักไม่ร่วมมือที่จะเสนอแนะให้เจียดอย่างกับขูดขูดตา ประเมินผลงานเกินความเป็นจริง เพื่อความปลอดภัยของตนเอง
- ๑๖. ข้อผิดพลาดในการประเมินผลนอกเหนือจากที่เกิดจากตัวผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นความผิดพลาดในการสื่อสาร เช่น ระบบรายงานไม่ดีพอ
- ๑๗. ข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบรายงาน และแก้ไขยากกว่าส่วนบุคคล เช่น การตั้งเกณฑ์การวัดที่เน้นด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพของงาน หรือความพึงพอใจ
- ๑๘. ผู้ประเมินไม่เข้าใจจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการประเมินผล
- ๑๙. ผู้ประเมินผลขาดข้อมูล และรายละเอียดที่เพียงพอแก่การประเมินผล
- ๒๐. ประเมินผลในระยะเวลาสั้นไม่สมควร เช่น มีเหตุการณ์จู่โจม การแสดงพฤติกรรมของกลุ่มพนักงาน
- ๒๑. ประเมินผลงานของผู้ที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงาน ในระยะเวลาอันสั้นเกินไป
- ๒๒. ประเมินผลในระยะเวลาถี่ ๆ กับที่มีผลงานเด่น ประทับใจและคิดอยู่ในความทรงจำ
- ๒๓. ผู้ประเมินผลประเมินคนมากกว่างาน เช่น มุ่งที่จะประเมินแต่ด้านพฤติกรรมมากเกินไป
- ๒๔. ผู้ประเมินผลตั้งเกณฑ์การวัดไว้ในใจของตนสูงกว่าที่ฝ่ายบุคคลได้แนะนำไว้

ข้อควรคิดในการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หัวหน้างานจะสามารถปรับปรุงการวินิจฉัยบุคคลากรปฏิบัติงานในความปกครองของตนได้โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- ๑. จะสังเกตเกี่ยวกับบุคคลในความปกครอง, โดยมีเหตุผลควรปฏิบัติหน้าที่และข้อควรแก้ไขเองกับเขาบ่อย ๆ ควรรับฟังสาระของเรื่องที่เขาพูดออกมาด้วยความสนใจ แล้วเป็นผู้ชี้แนะเสนอแนะ ตลอดจนชักชวนของเขาส่งเสริมให้เขาทำงานที่เขาทำอยู่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- ๒. ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินผล จะให้ข้อมูลกับบุคคลที่ทำงานไม่ทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องของตนคนทั่วๆ ไปโดยข้อมูลที่แน่นอน ซึ่งจะทำการประเมินผล
- ๓. จะศึกษาเกี่ยวกับแบบฟอร์มการประเมินผลของหน่วยงานของท่านให้เป็นที่เข้าใจอย่างแท้จริงก่อน โดยมีรายละเอียดอย่างมีค่าคำกักความของข้อดีข้อบกพร่องที่ประกอบในการประเมินผลอย่างถูกต้องมีความวิจิตรใช้แบบฟอร์มอย่างละเอียดละออน
- ๔. จะหลีกเลี่ยงการให้คำปรึกษาแก่คนมากเกินไป
- ๕. จะอำนวยความสะดวกและอำนวยความสะดวกแก่การวินิจฉัยของหัวหน้าเป็นต้นชาว
- ๖. จะอย่าประเมินค่าสูงหรือต่ำเกินไป, แต่จะประเมินเพื่อความถูกต้องและเที่ยงตรงประเมินที่โปรละมีระยะเวลาในการประเมินที่กำหนดไว้ด้วย
- ๗. จะวินิจฉัยบุคคลในความปกครองออกมาการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน แต่อย่าไปวินิจฉัยเกี่ยวกับความสามารถและเรื่องส่วนตัวของเขาในระหว่างของการประเมิน
- ๘. จะทำการวินิจฉัยบุคคลในความปกครองด้วยที่บุคคลในครั้งแรกให้หมดสิ้นเสียก่อน ก่อนที่จะทำการวินิจฉัยในครั้งที่สองใหม่ต่อไป
- ๙. จะอย่าคิดว่าว่าการประเมินเป็นวิธีการทางใจ ซึ่งควรพิจารณาถึงสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าที่จะเป็นแง่การออกข้ออยู่ในแบบฟอร์มให้ครบถ้วน หรือการให้ข้อดีข้อชั่ว ข้อวิจิตรความดีใจเพื่อให้เสร็จ ๆ ไปเท่านั้น

ศูนย์วิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 แผนก.....
 เลขที่.....
 เสด็จบรรพท.....



ภาคผนวก ก.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความผิดตามประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องคุ้มครองแรงงานข้อ 47 มีดังนี้¹

- (1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
- (2) ลงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
- (3) ฝ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงาน หรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของนายจ้าง และนายจ้างได้ตัดเงินเดือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรง นายจ้างไม่จำเป็นต้องตัดเดือน
- (4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลายาวนานทำงานติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร
- (5) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
- (6) ได้รับความกล่าวหาตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ประคนธ์ พันธุ์วิชาติกุล, คำอธิบายกฎหมายคุ้มครองแรงงาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2523), หน้า 39.

ประวัติผู้เขียน

นายรวิชัย ยิวสุวิทย์ เกิดวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2499 ที่จังหวัดสงขลา สำเร็จการศึกษา
พาณิชย์ศาสตร์บัณฑิต สาขาการเงินการธนาคาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2522



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย