



การประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

ประวัติและความเป็นมาของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักอย่างหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา -  
 ประเทศ ความเจริญก้าวหน้าของอุตสาหกรรมนี้ ย่อมมีส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าและเสถียร -  
 ภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2456 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้า -  
 อยู่หัว ทรงมีพระราชดำริและพระราชประสงค์ที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับ  
 นานาประเทศ เพราะในสมัยนั้นบ้านเรือนส่วนใหญ่ก่อสร้างด้วยไม้ มีแต่วัดวาอาราม พระบรม -  
 มหาราชวัง และป้อมปราการเท่านั้นที่สร้างด้วยอิฐ พระองค์จึงได้มีพระบรมราชโองการเหนือ -  
 เกล้าฯ สั่งให้เจ้าพระยาอมราชฯ จัดตั้งบริษัทผลิตปูนซีเมนต์ขึ้นในประเทศไทย และให้คนไทยควบ -  
 คุมดำเนินการตลอดไป เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่จะได้เป็นของคนไทยและของประเทศไทยตลอดไป  
 อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์จึงได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ประวัติของบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (The Siam Cement Co., Ltd.) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.  
 2456 ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก  
 1 ล้านบาท โดยมีสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้นหนึ่งในสามของจำนวนหุ้นทั้งหมด มีโรง -  
 งานผลิตปูนซีเมนต์ 4 แห่ง และมีอัตราค่าส่งการผลิตในปี 2524 ดังนี้<sup>1</sup>

1. โรงงานบางซื่อ ตำบลบางซื่อ กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2524 มีอัตราค่าส่ง  
 การผลิต 485,100 ตัน หรือวันละ 1,470 ตัน บัจุบันเลิกผลิตแล้ว

<sup>1</sup> ลูพาดดา อินทรานุกูล, เรื่องเดียวกัน, หน้า 17.

- 2. โรงงานท่าหลวง ตำบลท่าหลวง อำเภอบ้านหมอ จังหวัดสระบุรี มีอัตรากำลังการผลิตปีละ 2,376,000 ตัน หรือวันละ 7,200 ตัน
- 3. โรงงานทุ่งสง อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีอัตรากำลังการผลิตปีละ 864,952 ตัน หรือวันละ 2,621 ตัน
- 4. โรงงานแก่งคอย อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี มีอัตรากำลังการผลิตปีละ 1,551,000 ตัน หรือวันละ 4,700 ตัน

ในปีฉบับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น (ไม่นับรวมพนักงานบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย) ประมาณ 4,322 คน บริษัทเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์โดยใช้เครื่องหมายการค้าตราเสือ ตราย้าง และตราเอราวัณ มีบริษัทในเครือหลายบริษัททำการผลิตและจำหน่ายวัสดุก่อสร้างต่าง ๆ โดยมีบริษัทปูนซีเมนต์ไทยเป็นแกนในการกำหนดนโยบายควบคุมงานของบริษัทในเครือ ทำการตัดจำหน่ายสินค้าที่บริษัทในเครือผลิตได้ทั้งหมดในประเทศและต่างประเทศ

บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด (The Jalapraphan Cement Co., Ltd.) เป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์แห่งที่สองของประเทศไทย สืบตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2499 ด้วยทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ใช้ในการก่อสร้างเขื่อน การชลประทาน และการก่อสร้างอื่น บริษัทมีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ 2 แห่ง และมีอัตรากำลังการผลิตในปี 2525 ดังนี้ <sup>1</sup>

- 1. โรงงานที่ตาคลี อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ มีอัตรากำลังการผลิตปีละ 340,000 ตัน หรือวันละ 1,300 ตัน
- 2. โรงงานที่ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงงานแห่งที่สองของบริษัท มีอัตรากำลังการผลิตปีละ 390,000 ตัน หรือวันละ 1,400 ตัน

ในปีฉบับบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น 1,081 คน บริษัทผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์โดยใช้เครื่องหมายการค้าต่าง ๆ อันได้แก่ ตราพญานาคสีเขียว ตราพญานาค-

---

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ ร.อ. ดาร์ เมธานูเคราะห์, ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและอัตราค่าส่งฝ่ายการบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด, 1 เมษายน 2526.

สีแดง ตราพญานาคเจ็ดเศียร ตราภูเขา ตราปลาฉลาม และปูนซีเมนต์สำหรับใช้กับบ่อน้ำมัน ซึ่งส่วนใหญ่จำหน่ายให้กับประเทศต่าง ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และตะวันออกกลาง บริษัทมีคลังสินค้าและศูนย์จำหน่ายทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และในเขตภูมิภาค

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง (The Siam City Cement Co., Ltd.) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2512 ด้วยทุนจดทะเบียน 140 ล้านบาท ใช้เวลาในการก่อสร้างและติดตั้งเครื่องจักร 2 ปี ในปี พ.ศ. 2515 จึงเริ่มการผลิตปูนซีเมนต์ออกจำหน่าย ต่อมาในปี พ.ศ. 2520 บริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อขยายกำลังการผลิต และสร้างโรงงานเก็บและบดถ่านหินเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงแทนน้ำมันเตา ซึ่งแล้วเสร็จในปี 2525

บริษัท มีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์อยู่ที่ตำบลทับกวาง อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี มีอัตรากำลังในการผลิตปี 2525 ทั้งสิ้น 2,100,000 ตัน หรือวันละ 6,364 ตัน

ปัจจุบันบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 815 คน บริษัทผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์เพื่อใช้ในการก่อสร้างทั่วไป โดยใช้เครื่องหมายการค้าตรานกอินทรี ตราเพชร และตราสามเพชร สำหรับด้านการจำหน่าย บริษัทจำหน่ายผ่านผู้แทนจำหน่าย ขายโดยตรงให้แก่ผู้ใช้ รวมทั้งหน่วยงานราชการ บริษัทมีศูนย์จำหน่ายซึ่งเป็นคลังสินค้าทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและในเขตภูมิภาค

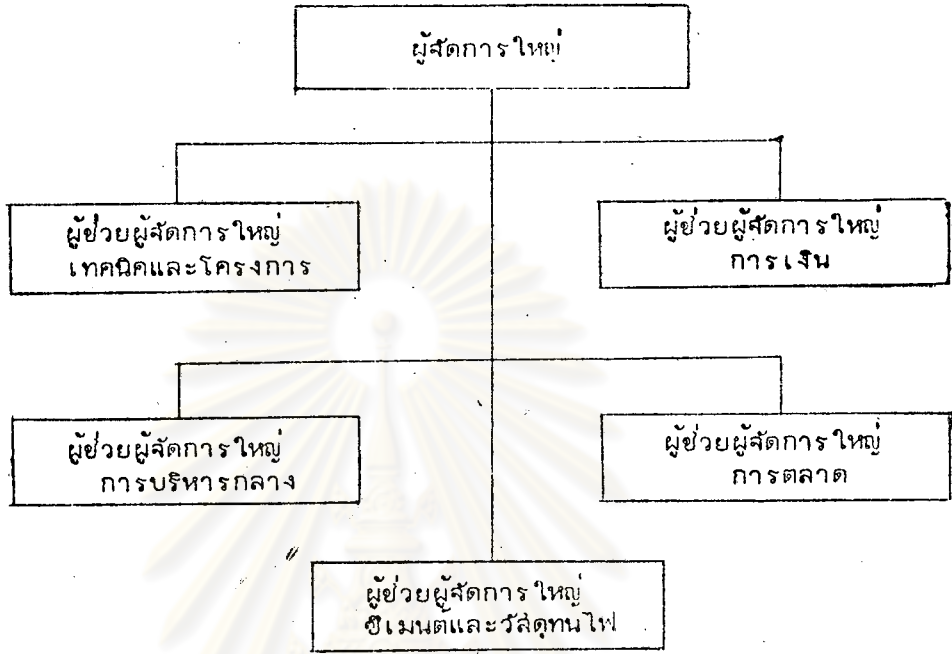
ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์รายใหญ่ของประเทศไทย มีองค์การขนาดใหญ่และมีพนักงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงได้จัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น 5 สายงานหลัก คือ

- สายเทคนิคและโครงการ
- สายการเงิน
- สายการบริหารกลาง
- สายการตลาด
- สายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ

รูปที่ 2

แสดงการสัตรีงสร้างองค์การของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด



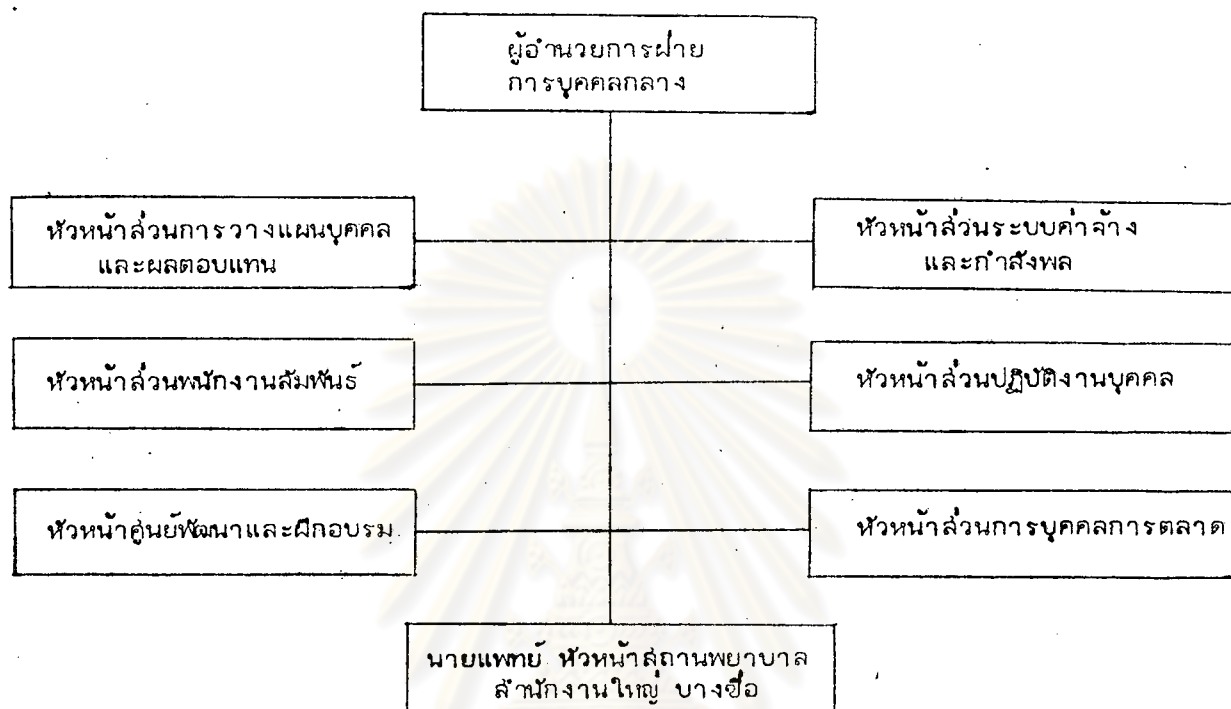
ที่มา : บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

ในการบริหารงานบุคคลนั้น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีระบบการบริหารงานบุคคลเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนทั้งหลาย มีฝ่ายการบุคคลกลางซึ่งเป็นฝ่ายหนึ่งในฝ่ายการบริหารกลางเป็นฝ่ายที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของบริษัท ได้สัตรีงแบ่งหน่วยงานออกเป็น 7 ส่วน คือ ส่วนการวางแผนบุคคลและผลตอบแทน ส่วนระบบค่าจ้างและกำสัตรีงผล ส่วนพนักงานสัมพันธ์ส่วนปฏิบัติงานบุคคล ศูนย์พัฒนาและมีกอบบรม ส่วนการบุคคลการตลาด สัตรีงานพยาบาลสัตรีงานใหญ่ บางชื่อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รูปที่ 3

แสดงการสั้ดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคลกลาง



ที่มา : บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการให้ความ  
สะดวกในการจัดตั้งและรวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ 3 หน่วยงาน คือ

1. ส่วนปฏิบัติงานบุคคล ฝ่ายการบุคคลกลาง ฝ่ายบริหารกลาง รับผิดชอบเรื่อง  
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ทั้งหมด ยกเว้นฝ่ายการตลาด
2. ส่วนการบุคคลการตลาด ฝ่ายการบุคคลกลาง ฝ่ายบริหารกลาง รับผิดชอบ  
เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการตลาด
3. ส่วนการบุคคล ฝ่ายบริหาร ฝ่ายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ จะรับผิดชอบเรื่องการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานทั้ง 4 แห่งคือ โรงงานบางชื้อ โรงงานท่าหลวง  
โรงงานแก่งคอย และโรงงานทุ่งสง

ทั้ง 3 หน่วยงานจะประสานงานและทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ในเรื่อง การคัดเลือกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจกจ่ายและเก็บรวบรวมประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตรวจสอบผลการประเมินว่าถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์นโยบายหรือไม่ และให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหากเกิดปัญหาในการประเมินผล

### 1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี
2. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องศักยภาพของพนักงาน และการเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
4. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาการเลิกจ้าง
5. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทดลองงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น มีวัตถุประสงค์เพียงข้อเดียวที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล คือ การนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง โดยกำหนดไว้ว่า "การวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างนั้น จะพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน"<sup>1</sup>

ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ นั้น<sup>2</sup> ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท และแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

<sup>1</sup> บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, คู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประชาชน 2518), หน้า 11.

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่การบุคคล ฝ่ายการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 29 ตุลาคม 2525.

## 2. แบบและบัญชีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 แบบ

คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือน-

อาวุโส

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน จึงขอกล่าวถึงความหมายของพนักงานแต่ละประเภท ดังนี้

คือ <sup>1</sup>

พนักงานรายเดือน ได้แก่พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ โดยบริษัทตกลงจ่ายค่าจ้างให้เป็นรายเดือน

พนักงานรายชั่วโมง ได้แก่พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ โดยบริษัทตกลงจ่ายค่าจ้างให้เป็นรายชั่วโมง

พนักงานบริหาร ได้แก่พนักงานที่คณะกรรมการบริษัทหรือฝ่ายจัดการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานที่แน่นอนโดยจะต้องวางแผนการปฏิบัติงาน การดำเนินงานและปรับปรุงงานให้เป็นไปตามนโยบาย ขอบเขตและเป้าหมายที่ฝ่ายจัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายจัดการมอบหมายให้

พนักงานรายเดือนอาวุโส ได้แก่ พนักงานที่ฝ่ายจัดการมอบหมาย แต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยมีความรับผิดชอบในส่วนงานนั้น ๆ ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปวางไว้

จากความหมายของพนักงานแต่ละประเภทที่กล่าวมา เมื่อพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง จึงเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่ว ๆ ไป และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหาร และพนักงานรายเดือนอาวุโส เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายจัดการ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 3

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดคุณลักษณะของแต่ละปัจจัยไว้ 5 ระดับ คือ

- ระดับ (1) = ต่ำสุด  
 ระดับ (2) = ต่ำมาก  
 ระดับ (3) = ดี  
 ระดับ (4) = พอใช้  
 ระดับ (5) = ยังไม่น่าพอใจ

แต่ละระดับของทุกปัจจัยในแบบประเมินจะมีคำอธิบายรายละเอียดไว้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถเข้าใจรายละเอียดและแยกแยะระดับของผลการปฏิบัติงานในแต่ละปัจจัย ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 9 ปัจจัย และมีช่องว่างหนึ่งช่องสำหรับผู้ประเมินแต่ละหน่วยงานจะเพิ่มเติมปัจจัยได้ตามความเหมาะสมของงานในแต่ละหน่วยงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย <sup>1</sup>

1. คุณภาพของงาน
2. ปริมาณ
3. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่
4. ความเอาใจใส่ในงานในหน้าที่
5. ความไว้วางใจและความรับผิดชอบ
6. การปฏิบัติตามคำสั่ง
7. ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่
8. การทำงานร่วมกับคนอื่น
9. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

<sup>1</sup> ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานราย-





จะเห็นว่า ปลัสดังต่าง ๆ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นนี้ ได้มีการประเมินตั้งแต่เรื่องผลงาน ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว จุฬาลักษณ์ มนุษยสัมพันธ์ ของพนักงานแต่ละคนและยังเปิดโอกาสให้เพิ่มเติมปลัสดังที่ผู้ประเมินเห็นว่าจำเป็นและสำคัญสำหรับงานในหน่วยงานนั้น ๆ

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดระดับในการประเมินได้ 5 ระดับ เช่นเดียวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง ในแบบประเมินผลนั้นด้านซ้ายของแบบประเมินจะมีช่องสี่เหลี่ยมสำหรับระบุระดับผลการปฏิบัติงานเป็นตัวเลข 1, 2, 3, 4 หรือ 5 แทนคำว่า ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ ยังไม่น่าพอใจ ตามลำดับ ส่วนทางด้านขวาจะระบุปลัสดังที่จะใช้ประเมินพร้อมทั้งคำอธิบายแต่ละปลัสดังไว้กว้าง ๆ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส ได้แบ่งการประเมินเป็น 4 ขั้นตอน คือ <sup>1</sup>

ขั้นที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาปลัสดัง ดังนี้

- ก. ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเรื่อง คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการบริหารธุรกิจ
- ข. ลักษณะการทำงาน ประกอบด้วยเรื่อง การวางแผนและการจัดงาน การแบ่งงานและการควบคุมงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการติดต่อสื่อสาร การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. ลักษณะท่าที ประกอบด้วยเรื่อง การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม ความไม่ทอดทิ้งในงาน ความเชื่อถือไว้วางใจ
- ง. ความรู้ ประกอบด้วยเรื่อง งานที่ได้รับมอบหมาย นโยบายและระเบียบของบริษัท การปรับปรุงงานในหน้าที่

<sup>1</sup> ดูรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส ในภาคผนวก ข.

ขั้นที่ 2 เป็นการสรุปผลการประเมินที่ได้จากขั้นที่ 1 ว่าค่าที่ประเมินได้อยู่ในระดับผลงานใด (ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในเรื่องการวิเคราะห์ผลการประเมิน)

ขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะบันทึกผลงานของพนักงานแต่ละคนว่าในช่วงระยะเวลา 6 เดือนก่อนการประเมินผลแต่ละครั้ง พนักงานมีผลงานอะไรบ้าง ที่ดีเด่นหรือจะต้องปรับปรุง

ขั้นที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ตัวพนักงานว่าในช่วง 6 เดือนก่อนการประเมินผลแต่ละครั้ง มีจุดเด่นหรือจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง

หลังจากเสร็จสิ้นทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว ผู้ประเมินจะพิจารณาถึงเรื่องความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าเหมาะสมกับงานในปลุ่จับหรือไม่ ควรพิจารณาให้ไปทำงานในด้านใดหรือมีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงได้หรือไม่ ตลอดจนเรื่องการปรับปรุงพนักงานว่าได้ให้คำแนะนำ เรื่องใดเมื่อใด หรือควรวางแผนพัฒนาคนนั้นอย่างไร

จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส จะเห็นว่ามีข้อดีในการประเมินมากกว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและรายชั่วโมง ทั้งนี้เพราะผู้ถูกประเมินเป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่ ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง และจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องพิจารณาข้อดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานละเอียดกว่าพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง

ในการกำหนดแบบและข้อดีในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนการบุคคลทั้ง 3 หน่วยงาน จะร่วมกันจัดทำขึ้นมาแล้ว เสนอขอความคิดเห็นจากฝ่ายงานต่าง ๆ เมื่อได้ข้อคิดเห็นแล้วจึงนำมาพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพื่อให้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถใช้กับทุกหน่วยงานต่อไป

ส่วนการแก้ไขปรับปรุงข้อดีในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น <sup>1</sup> ไม่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอนว่าจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขเมื่อใด แต่ถ้าหากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือฝ่ายการ-

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ สันชัย สุปผล, หัวหน้าการบุคคลสำนักงานใหญ่ ส่วนปฏิบัติงานบุคคล ฝ่ายการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 29 พฤศจิกายน 2525.

บุคคลด้วยกัน เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ส่วนการบุคคลทั้ง 3 หน่วยงานจะร่วมกันพิจารณาบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อความเหมาะสมอีกครั้ง- หนึ่ง หากเห็นว่าจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ก็จะเสนอแบบประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ไป ยังสายงานต่าง ๆ ให้แสดงข้อคิดเห็น เมื่อส่วนใหญ่เห็นชอบด้วย จึงจะทำการแก้ไขปรับปรุง แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### มาตรฐานการปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ขึ้นอยู่กับ ผู้บังคับบัญชา แต่ละท่านที่จะกำหนด ตามความเหมาะสมของงานในหน่วยงานของตน ซึ่งจะได้ กล่าวอีกครั้งหนึ่งในบทที่ 4

### 3. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีขั้นตอนการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### รูปที่ 4

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผล
2. การดำเนินการประเมินผล
3. การวิเคราะห์ผลการประเมิน
4. การแจ้งผลการประเมิน
5. การนำผลการประเมินไปใช้

#### 3.1 การจัดเตรียมแบบประเมินผลและการแจกจ่ายแบบประเมินผล

เนื่องจาก บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ ดังนั้นในการจัดเตรียมแบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการส่งแบบประเมินไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทนั้น หน่วยงาน ที่มีความรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว คือ

<sup>1</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การบุคคล ฝ่ายการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด,

- ส่วนปฏิบัติงานบุคคล จะจัดพิมพ์ชื่อและตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนลงในแบบประเมิน และส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของสำนักงานใหญ่

- ส่วนการบุคคลการตลาด ก็จะจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกันส่งไปยังหน่วยงานของสายการตลาด

- ส่วนการบุคคล ฝ่ายบริหารสายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ ก็จะจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งไปยังโรงงานทั้ง 4 แห่ง

จะเห็นว่าทั้ง 3 หน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมือนกัน ในการจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งไปยังหน่วยงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

### 3.2 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน บริษัทได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า "หัวหน้าหน่วยงานของพนักงานแต่ละคนเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน และผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปให้ความเห็นชอบ โดยผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปจะต้องดูแลให้การประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดทำขึ้นนั้น ถูกต้องตามความเป็นจริง และไม่มีกรณีหลอกลวงหรือแตกต่างกันเกินสมควรในระหว่างหน่วยงานด้วยกัน หากเห็นว่าไม่ถูกต้องหรือไม่สมควรก็ให้สอบถามหรือชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานได้ทราบเพื่อร่วมกันแก้ไข"<sup>1</sup>

จากข้อกำหนดข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมิได้สิ้นสุดลงที่หัวหน้าหน่วยงานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังมีผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้ส่งกรองอีกครั้งหนึ่ง หากเห็นว่าไม่ถูกต้องก็จะร่วมกันแก้ไข เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน

#### ข. วิธีการประเมิน

1. ผู้ประเมินจะพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินมีผลงาน ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณสมบัติอย่างอื่นเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในงานนี้หรือไม่ โดยพิจารณาตามปัจจัยในแบบประเมินนั้น

2. ในแต่ละปัจจัยที่ประเมิน ผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในช่องที่ต้องการสำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง และ

<sup>1</sup>บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. คู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชาชน, 2518), หน้า 11.

จะใส่คะแนน 1,2,3,4 หรือ 5 ลงในช่องสี่เหลี่ยม สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส

3. ผู้ประเมินไม่จำเป็นต้องประเมินหมดทุกปัจจัยที่ปรากฏในแบบ-  
ประเมิน อาจจะไม่เพิ่มปัจจัยที่จะประเมินหรือลดปัจจัยที่จะประเมินบางปัจจัยได้ตามความเหมาะสม  
ของงานแต่ละหน้าที่

4. คะแนนที่ได้ของแต่ละปัจจัยรวมทั้งทั้งหมดแล้วหารเฉลี่ยด้วยจำนวน-  
ปัจจัยที่ประเมิน (ปัจจัยที่ไม่ได้ประเมินไม่ต้องนำมารวมเป็นตัวหาร)

5. ผู้ประเมินจะต้องเขียนคำชี้แจงประกอบผลการประเมินในช่องว่าง  
ของส่วนที่เป็นความคิดเห็นเพิ่มเติม

ค. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯให้มีการประเมินผลการปฏิบัติ  
งานปีละ 2 ครั้งคือ

- การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนตุลาคม  
ถึงเดือนมีนาคม

- การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเดือนเมษายน  
ถึงเดือนกันยายน

### 3.3 การวิเคราะห์ผลการประเมิน

การวิเคราะห์ผลการประเมินเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนที่จะ-  
วิเคราะห์ผลว่า พนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ตามกฎเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้  
ดังนี้

- 1.0 - 1.4 = ผลระดับ ดีเลิศ  
1.5 - 2.4 = ผลระดับ ดีมาก  
2.5 - 3.4 = ผลระดับ ดี  
3.5 - 4.4 = ผลระดับ พอใช้  
4.5 - 5.0 = ผลระดับ ยังไม่น่าพอใจ

สำหรับพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าระดับดี ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้างและลงความเห็นเพิ่มเติม เสนอให้ผู้บังคับบัญชารับขึ้นไปที่พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

เมื่อได้ผลการประเมินออกมาเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินจะส่งแบบประเมินกลับไปยังหน่วยงาน ฝ่ายการบุคคลที่รับผิดชอบและจะเก็บสำเนาแบบประเมินไว้ชุดหนึ่ง

### 3.4 การแจ้งผลการประเมิน

บริษัทได้กำหนดระเบียบปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบพร้อมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งในทางปฏิบัติมีวิธีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ 2 วิธีคือ

ก. การแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการที่พนักงานมีข้อบกพร่องในการทำงาน ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มน้อยที่มีปัญหา และการแจ้งผลการประเมินตอนปลายปีกรณีขึ้นค่าจ้าง จึงต้องนำผลการประเมินมาชี้แจงและให้คำแนะนำ

ข. การแจ้งผลการประเมินไม่เป็นทางการ สำหรับพนักงานที่มีข้อบกพร่องเล็กน้อยหรือพนักงานที่มีผลการประเมินดีอยู่แล้ว จะไม่เรียกพนักงานเข้ามาชี้แจงเป็นรายบุคคล แต่จะบอกให้พนักงานทราบตามแต่โอกาสละอำนาจ ซึ่งผู้บังคับบัญชาถือเป็นการแจ้งให้พนักงานทราบแล้ว ส่วนพนักงานอาจจะไม่ทราบว่าได้รับการแจ้งผลจากผู้บังคับบัญชา

### 3.5 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้ความเห็นชอบในผลการประเมินแล้ว ผู้ที่จะใช้ผลการประเมิน แยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ส่วนใหญ่จะใช้ผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง และประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

2. ฝ่ายการบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในเรื่องงานบุคคล จะใช้ผลการประเมินมาประกอบ การพิจารณาในเรื่องการฝึกอบรม และประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของพนักงาน แต่การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ไม่มากนัก

จากการศึกษาถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีจุดที่น่าสนใจที่จะนำมากล่าวเป็นข้อสังเกต คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลเน้นเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพียง เรื่องเดียวในคู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล ดังนั้น ผลการประเมินจึงใช้เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง เท่านั้น

2. การอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน<sup>1</sup> บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมชี้แจง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี แต่จะจัดการสัมมนาอบรมเมื่อมีกลุ่มผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานใหม่มากพอสมควร หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแบบและปัจจัยในการประเมินใหม่ ก็จะจัดสัมมนาอบรมกันครั้งหนึ่ง ดังนั้นจึงไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะจัดอบรมสัมมนา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อใด

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด

บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์แห่งที่สองของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ — ชนิดต่าง ๆ ซึ่งใช้ในการก่อสร้างเขื่อนการชลประทาน และการก่อสร้างอื่น ๆ

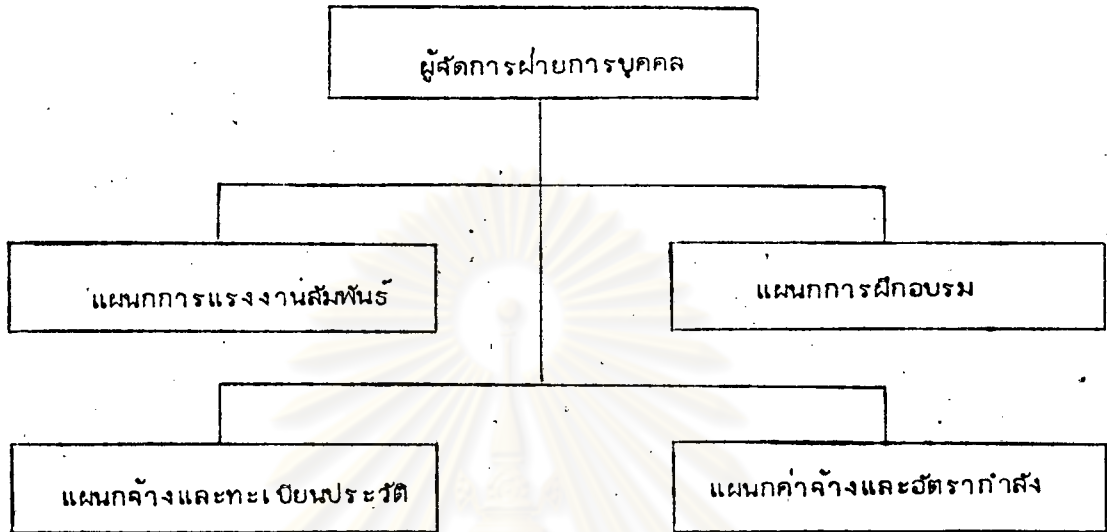
ปัจจุบัน บริษัทมีพนักงานทั้งสิ้น 1,081 คน ดังนั้น การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของบริษัท ฝ่ายการบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบุคคล ซึ่งมีเจ้าหน้าที่การบุคคล 9 ท่าน ช่วยกันดำเนินงานด้านบุคคล ถึงแม้ว่าฝ่ายการบุคคลจะมีแผนกต่าง ๆ หลายแผนก แต่ระบบการทำงานอยู่ในลักษณะช่วยกันทำมากกว่า

ในการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลได้แบ่งหน้าที่งานออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกการแรงงานสัมพันธ์ แผนกการฝึกอบรม แผนกจ่ายและทะเบียนประวัติ และแผนกค่าจ้างและอัตราค่าจ้าง ส่วนที่โรงงานยะอำและตากสละมีเจ้าหน้าที่บุคคลโดยเฉพาะควบคุมด้านการบุคคลที่หน้าที่เกี่ยวกับทะเบียนประวัติ บันทึกเวลาการเข้าออกของพนักงาน ดูแลสวัสดิการและรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ สฤษดิ์ สุ่มผล, หัวหน้าการบุคคลสำนักงานใหญ่ ส่วนปฏิบัติงานบุคคล ฝ่ายการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 29 พฤศจิกายน 2525.

## รูปที่ 5

## แสดงการคัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคล



ที่มา : บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด

ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทนั้น แผนกค่าจ้างและอัตราค่าจ้างจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ สดเตรียมเอกสารที่จะใช้ในการประเมินผลและรวบรวมแบบประเมินของหน่วยงานต่าง ๆ สดอบรมชี้แจงเรื่องการประเมินผล สรุปลงและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินอีกครั้งหนึ่ง เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้คือ <sup>1</sup>

1. เพื่อช่วยให้การป่าเหม็นถึงความดีความชอบ รวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

<sup>1</sup>บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด, "วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน"



ของพนักงานเป็นไปด้วยความยุติธรรมและถูกต้องยิ่งขึ้น

2. เพื่อช่วยให้การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลได้ผลดียิ่งขึ้น
3. เพื่อช่วยกระตุ้นพนักงานให้ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
4. เพื่อช่วยให้ทราบว่ากระบวนการคัดเลือก มีข้อบกพร่องเพียงไร เพราะ-

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกเข้ามานั้นมีความสามารถเหมาะสมกับงานเพียงไร

## 2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัทชลประทานสีเมนต์ จำกัด ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ 2 แบบคือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 2 แบบ มีลักษณะเดียวกัน คือ จะระบุปัจจัยที่จะประเมินไว้ทางซ้ายมือ และกำหนดระดับคะแนนไว้ด้านขวามือ 5 ระดับ เป็นคะแนนเรียงจากมากไปหาน้อย คือ

ระดับดีเยี่ยม = 5 คะแนน

ระดับดีมาก = 4 คะแนน

ระดับดี = 3 คะแนน

ระดับพอใช้ = 2 คะแนน

ระดับควรปรับปรุง = 1 คะแนน

ในแต่ละระดับของทุกปัจจัยในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่ระบุระดับดีเยี่ยมหรือระดับพอใช้ ต้องมีคุณลักษณะอย่างไร เพียงแต่มีหนังสือชี้แจงอธิบายแต่ละปัจจัยที่กำหนดไว้ในแบบประเมินอย่างกว้าง ๆ อีกฉบับหนึ่ง (ภาคผนวก ค.)

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก

ปัจจัยที่กำหนดไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับนี้ ประกอบด้วย <sup>1</sup>

1. ความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
2. ความรวดเร็วและความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. การคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและการรักษาผลประโยชน์ของบริษัท
4. ความมอดุสสำหะพากเพียรต่อหน้าที่
5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน
6. การตัดสินใจและแก้ปัญหา
7. ความสุภาพเรียบร้อย การควบคุมอารมณ์
8. ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
9. การติดต่อเพื่อให้บรรลุผลตามแผนงานและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย
10. ความสะอาดเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน
11. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท
12. การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่า บริษัทได้นำเรื่องพฤติกรรมของพนักงานมาร่วมประเมิน เช่น เรื่องค่าใช้จ่ายและการรักษาผลประโยชน์ของบริษัท การตัดสินใจและแก้ปัญหา ความสุภาพเรียบร้อยการควบคุมอารมณ์ และความสะอาดเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพราะว่า "มีการทำงานเป็นกลุ่มไม่สามารถกำหนดปริมาณและคุณภาพของงานแต่ละคนได้ชัดเจน จึงประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญในการวัดผลงานเท่ากับการวัดทางด้านบุคลิกภาพของพนักงาน จากสิ่งทีบริษัทคาดหวังจากพนักงาน โดยกำหนดรายละเอียดในกฎเกณฑ์ว่า พนักงานจะต้องประพฤติอย่างไร"<sup>2</sup> เช่นในเรื่องความสุภาพ

<sup>1</sup> ุรายละเอียดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนกในภาคผนวก ค.

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ พ.ต. สัมชาติ อินทรปฐม, ผู้จัดการฝ่ายการบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด, 17 มกราคม 2526.

เรียกร้องการควบคุมอารมณ์ พนักงานจะต้องสุภาพเรียกร้องไม่ก้าวร้าวเพื่อนร่วมงาน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์ที่ถูกบีบคั้น

บริษัทได้เน้นความสำคัญในปัจจัยการประเมินอยู่ 2 ปัจจัย โดยกำหนดคะแนนในการประเมินเป็น 2 เท่าของปัจจัยการประเมินอื่น ๆ คือ เรื่องความรวดเร็วและความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และพิจารณาถึงความรับผิดชอบในการทำงานว่าเสร็จทันเวลาหรือไม่ และอีกรายการหนึ่ง คือ เรื่องการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท โดยมีความมุ่งหวังให้พนักงานแต่ละคนประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบวินัย เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้บริษัทยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานมารวมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

## 2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับนี้มี 16 ปัจจัย ซึ่งในจำนวนนี้มี 12 ปัจจัยที่เหมือนกับปัจจัยในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก สำหรับปัจจัยที่เพิ่มขึ้น 4 ปัจจัย คือ

- ความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผนงาน การมอบหมายอำนาจและมอบหมายงาน
- ลักษณะการเป็นผู้นำ
- ความสามารถในการถ่ายทอดวิชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับปัจจัยที่บริษัทให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับนี้มีอยู่ 4 ปัจจัยที่มีคะแนนประเมินเป็น 2 เท่าของปัจจัยอื่น ๆ คือ เรื่องความรวดเร็วและความสำเร็จในงานที่มอบหมาย เรื่องการหาทางลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของบริษัท เรื่องการวิเคราะห์ปัญหาตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรอบคอบและทันเหตุการณ์ และเรื่องความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเรื่องเหล่านี้ บริษัทเห็นว่าจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชา



การแก้ไขปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทมีนโยบายที่จะปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง ประกอบด้วยผู้สมัครฝ่าย 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการบุคคล เป็นคณะกรรมการทำการปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ โดยนำผลการประเมินของปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์พิจารณาว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในแต่ละปีคณะกรรมการจะได้พิจารณาทบทวนความเหมาะสมของแบบประเมินครั้งหนึ่ง

### มาตรฐานการปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

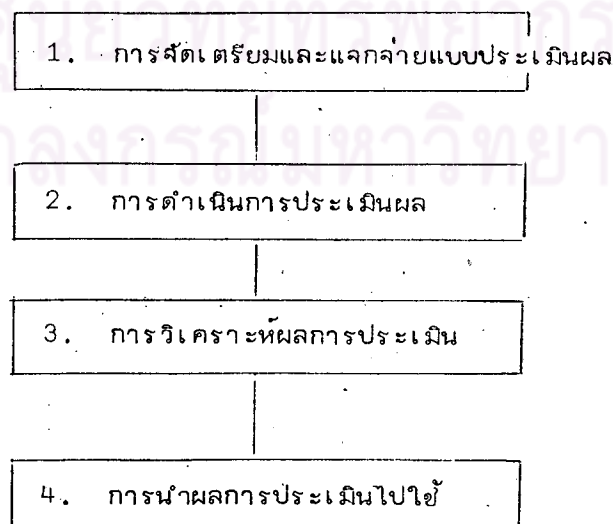
บริษัทได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งจะได้กล่าวอีกครั้งหนึ่งในบทที่ 4

### 3. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด มีขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้คือ

#### รูปที่ 6

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



<sup>1</sup> สัมภาษณ์ พ.ต. สัมชาติ อีทรปฐม, ผู้จัดการฝ่ายการบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด,

### 3.1 การคัดเลือกเตรียมแบบประเมินผลและการแจกจ่ายแบบประเมินผล

ฝ่ายการบุคคล จะเป็นผู้คัดเลือกเตรียมแบบประเมินผล และจัดส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัททั้งในสำนักงานใหญ่และโรงงานต่างจังหวัด โดยคัดเลือกชื่อและตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนลงในแบบประเมินผล แล้วจัดส่งไปยังผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น ๆ เพื่อพร้อมที่จะประเมินได้ทันที

### 3.2 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้กำหนดไว้แน่นอนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับประเมินกันตามลำดับชั้น โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด คือ ผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้พิจารณาชั้นสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาระดับอื่นไปนั้น มีสิทธิ์ที่จะแก้ไขคะแนนที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นประเมินมา เมื่อพิจารณาเห็นว่าไม่ถูกต้อง

ข. การกำหนดวิธีปฏิบัติ เมื่อประมาณเดือนมีนาคม 2525 บริษัทได้มีหนังสือชี้แจงถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ประเมินได้เข้าใจตรงกันดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. การให้คะแนนผลงานระดับต่าง ๆ ให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ดีเยี่ยม	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีเยี่ยมจริง ๆ
ดีมาก	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดีกว่าปกติ ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่
ดี	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานดี ระดับเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
ใช้ได้	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานพอใช้ มีข้อบกพร่องบ้าง แต่สามารถปรับปรุงได้
ควรปรับปรุง	ให้สำหรับผู้ที่มี	ผลงานยังใช้ไม่ได้ ยังไม่เป็นที่พอใจ

1

บริษัทชลประทานซิเมนต์ จำกัด, "วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน"

(กรุงเทพมหานคร : บริษัทชลประทานซิเมนต์ จำกัด, 2525)

2. หลักเกณฑ์การให้คะแนน "เวลาปฏิบัติงาน" สำหรับในรอบปีหนึ่ง ๆ  
(พฤศจิกายน-ตุลาคม)

ลาป่วย	ลากิจ	และลาอื่น ๆ	รวมกัน	15 วัน หรือต่ำกว่า	ได้	30	คะแนน
ลาป่วย	ลากิจ	และลาอื่น ๆ	รวมกัน	15½ -20 วัน	ได้	24	คะแนน
ลาป่วย	ลากิจ	และลาอื่น ๆ	รวมกัน	20½ -25 วัน	ได้	18	คะแนน
ลาป่วย	ลากิจ	และลาอื่น ๆ	รวมกัน	25½ -30 วัน	ได้	12	คะแนน
ลาป่วย	ลากิจ	และลาอื่น ๆ	รวมกัน	30½ -40 วัน	ได้	6	คะแนน
ลาป่วย	ลากิจ	และลาอื่น ๆ	รวมกัน	เกินกว่า 40 วัน	ได้	0	คะแนน

วันลาที่ไม่นำมาคิดคำนวณให้คะแนน คือ ลาป่วยเนื่องจากประสบอุบัติเหตุ หรือเป็นผลโดยตรงจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ลาพักผ่อนประจำปีตามสิทธิและลาเพื่อรับการฝึกอบรมทางราชการทหารเพิ่มเติม

3. ในปี 2525 บริษัทจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง  
(หน่วยงานใดจัดให้มีการประเมินมากกว่า 2 ครั้งอยู่แล้วก็ให้ดำเนินการต่อไป)

ครั้งที่ 1 ผลงานระหว่างพฤศจิกายน - เมษายน ประเมินเดือนพฤษภาคม

ครั้งที่ 2 ผลงานระหว่างพฤษภาคม - ตุลาคม ประเมินเดือนพฤศจิกายน

4. ในปีต่อ ๆ ไป บริษัทจะจัดให้มีการประเมินผล 2 หรือ 3 ครั้ง  
จะได้แจ้งให้ทราบในโอกาสต่อไป สำหรับในกรณีที่ประเมินผลปีละ 3 ครั้ง จะแบ่งระยะเวลาการประเมินดังนี้

ครั้งที่ 1 ผลงานระหว่างพฤศจิกายน - กุมภาพันธ์ ประเมินเดือน มีนาคม

ครั้งที่ 2 ผลงานระหว่างมีนาคม - มิถุนายน ประเมินเดือน กรกฎาคม

ครั้งที่ 3 ผลงานระหว่างกรกฎาคม - ตุลาคม ประเมินเดือน พฤศจิกายน

### 3.3 การวิเคราะห์ผลการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมินของพนักงานแต่ละคนในตอนปลายปีว่าอยู่ในระดับใด โดยรวมคะแนนที่ได้จากการประเมินทั้ง 2 ครั้งหารด้วย 2 เป็นผลงานเฉลี่ยทั้งปี รวมกับคะแนนเวลาปฏิบัติงาน จะเป็นคะแนนที่ได้รับทั้งปี นำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ทางบริษัทกำหนดไว้ คือ

90	คะแนนหรือสูงกว่า	ได้	ดีเยี่ยม
80-89	คะแนน	ได้	ดีมาก
65-79	คะแนน	ได้	ดี
50-64	คะแนน	ได้	ใช้ได้
49	หรือต่ำกว่า	ได้	ควรปรับปรุง

ผลที่ได้จากการประเมิน จะส่งไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป เพื่อพิจารณาขั้นสุดท้าย เสร็จแล้วถ่ายสำเนาให้แก่ฝ่ายการบุคคล ต้นฉบับให้เจ้าสังกัดเป็นผู้เก็บไว้เป็นหลักฐาน

จากผลการประเมินที่แต่ละหน่วยงานส่งไปยังฝ่ายการบุคคลนั้น ฝ่ายการบุคคลจะนำมาสรุปและวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งว่า แต่ละฝ่ายมีผู้ได้คะแนนในระดับต่าง ๆ ในแต่ละปัจจัยกี่คน จะพิจารณาดูว่าปัจจัยใดมีผู้ได้คะแนนสูงหรือต่ำมากที่สุด ซึ่งจะนำผลนั้นมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

### 3.4 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์<sup>1</sup>

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น บริษัทได้นำผลการประเมินไปใช้เพียงเรื่องเดียว คือ การพิจารณาความดีความชอบ ขึ้นค่าจ้างประจำปีเท่านั้น ทั้งนี้เพราะผลจากการวิเคราะห์ของฝ่ายการบุคคล พบว่า จำนวนพนักงานที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีสูงมาก ซึ่งถ้าหากยอมรับผลการประเมินนั้นแล้ว ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องตัดฝึกอบรม เพราะทุกคนมีผลงานดี แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว บริษัทยังคงต้องตัดฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่จะใช้ผลการประเมินเพื่อเรื่องอื่น ๆ คงเป็นเพียงความคาดหวังที่บริษัทจะได้เท่านั้น

การนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปีนั้น บริษัทใช้ระบบโควตาตัดสรรอัตราส่วนให้แต่ละฝ่ายไปแบ่งกันเอง เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องที่อยู่ประเมินแต่ละหน่วยงานให้คะแนนประเมินที่แตกต่างกัน

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ พ.ต. สัมชาติ อินทรปฐม, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด, 17 มกราคม 2526.

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด  
มีจุดที่น่าสนใจ เกิด หลายประการคือ

### 1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป มิได้พิจารณาถึง เรื่องการพัฒนาพนักงานระดับนี้ เช่น การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์หัวหน้าพนักงานถึงจุดเด่น จุดอ่อน ศักยภาพ ที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนการวางแผนพัฒนา หรือฝึกอบรม เป็นต้น

1.2 ในส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะลงความเห็นในลักษณะเห็นด้วยหรือควรเพิ่ม-ลดข้อใด เท่านั้น มิได้ลงความเห็นว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องเพราะอะไรหรือมีข้อคิดเห็นเสนอแนะอะไรบ้าง

2. การคัดอบรมชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติให้ผู้ประเมินทราบนั้น บริษัทมิได้คัดอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินทั้งองค์กร จะคัดอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินเฉพาะหน่วยงานที่มีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากครั้งที่แล้ว หากไม่มีปัญหาก็จะไม่เข้ายุ่งเกี่ยว

เมื่อพิจารณาถึงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว แบบประเมินมิได้กำหนดรายละเอียดไว้ แต่มีคำอธิบายกว้าง ๆ ไว้ต่างหาก และบริษัทมิได้มีการอบรมชี้แจงให้ทราบทั่วกัน ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านตีความหมายแตกต่างกันไป มีโอกาสที่จะผิดพลาดได้มาก

3. การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น บริษัทมิได้กำหนดในเรื่องการแจ้งผลการประเมินไว้ แต่ฝ่ายบุคคลได้วางแนวทางไว้ว่า หลังจากการประเมินผลแล้ว พนักงานที่มีผลการประเมินดีมาก ควรจะเรียกมายกย่องชมเชย หากพนักงานมีข้อบกพร่องก็จะเรียกมาพบเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา ส่วนพนักงานที่มิได้เรียกมาพบเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ ที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้น ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาบางส่วนได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ และผู้บังคับบัญชาบางส่วนก็มิได้แจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งพนักงานเองก็อาจต้องการทราบถึงผลงานตนเองด้วย (จะได้พิจารณาในบทต่อไป)



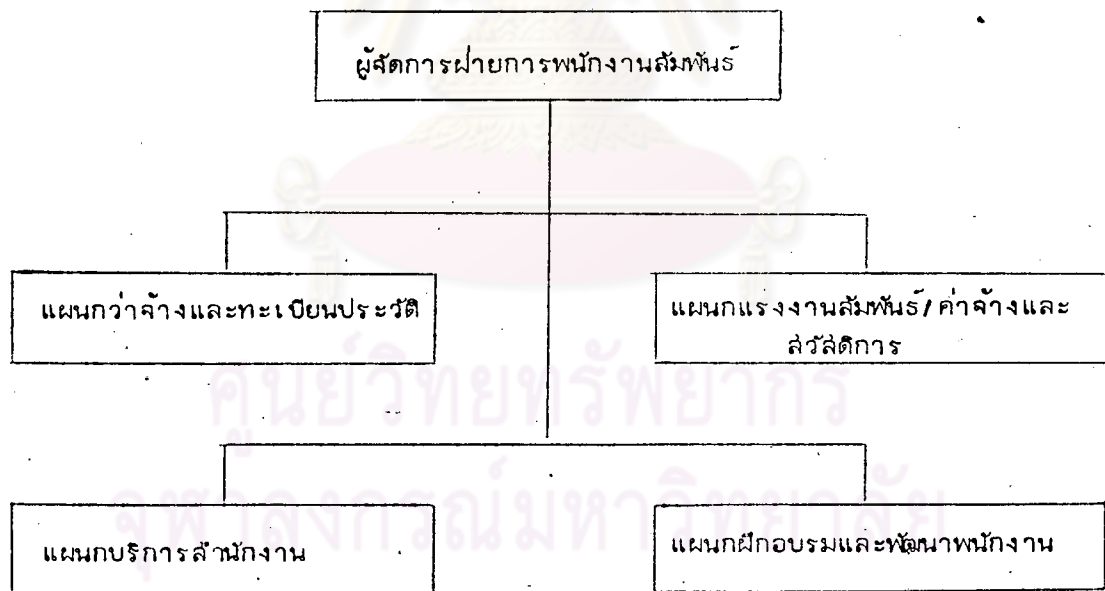
ค. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์รายใหญ่อีกสายหนึ่งของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 815 คน การบริหารงานของบริษัทแบ่งออกเป็น 14 ฝ่าย มีฝ่ายการพนักงานสัมพันธ์ซึ่งเทียบเท่ากับฝ่ายอื่น ๆ ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการบุคคลของบริษัท

ฝ่ายการพนักงานสัมพันธ์ได้แบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการบุคคลออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกค่าจ้างและทะเบียนประวัติ แผนกแรงงานสัมพันธ์/ ค่าจ้างและสวัสดิการ แผนกบริการสำนักงาน และแผนกฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

รูปที่ 7

แสดงการสั้ดโครงสร้างของฝ่ายการพนักงานสัมพันธ์



ที่มา : บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น แผนกฯ จำและทะเบียน-  
ประวัติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ทำหน้าที่จัดเตรียมและแจกจ่าย รวบรวมแบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตรวจสอบดูว่าการประเมินถูกต้องตามหลักเกณฑ์-  
หรือไม่ และนำผลการประเมินเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ เป็นต้น

### 1. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง มีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็น  
เครื่องวัดความสามารถของบุคคลว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปฏิบัติงานได้ตาม  
คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หรือตามภาระหน้าที่ที่บริษัทมอบหมายให้ได้มากน้อย  
เพียงใด

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์  
ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ ดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรม หากพนักงาน-  
ปฏิบัติงานดีและเหมาะสมก็ควรจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่ถ้าหากมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน  
ก็จะได้พิจารณาในเรื่องการฝึกอบรมต่อไป

2. เพื่อประกอบการพิจารณาการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ค่าจ้าง โบนัส  
สวัสดิการ

3. เพื่อประกอบการพิจารณาในการเลิกจ้างและการโยกย้าย หากพนักงาน  
ปฏิบัติงานไม่ได้หรือไม่เหมาะสม ก็อาจจำเป็นต้องพิจารณาเพื่อเลิกจ้างหรือโยกย้ายไปหน่วยงาน  
ที่เหมาะสม

### 2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ไว้ 2 แบบ ดังนี้คือ

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ เล็กยรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์-  
นครหลวง จำกัด, 17 พฤศจิกายน 2525.

1. แบบประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก
2. แบบประเมินผลงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

1. แบบประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทใช้คำว่า "การประเมินค่าของงาน"<sup>1</sup> ซึ่งแตกต่างจากชื่อเรียกของบริษัทอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะในการประเมินนั้น บริษัทมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้พิจารณาขึ้นค่าจ้างเท่านั้น แต่ยังใช้แบบประเมินนี้เพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น การประเมินค่างานสามารถทำได้ 3 เดือน 6 เดือนเป็นระยะ ๆ ถ้าหากใช้คำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ทุกคนจะเข้าใจและมุ่งไปยังเรื่องการขึ้นค่าจ้างเท่านั้น

สำหรับแบบประเมินค่าของงานนี้ บริษัทได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่จะประเมินไว้ โดยแบ่งหัวข้อและคะแนนที่ประเมินเป็นดังนี้คือ<sup>2</sup>

1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน คะแนนเต็ม 35 คะแนน ประกอบด้วย
  - 1.1 คุณภาพและปริมาณงานที่ทำได้ 9 คะแนน
  - 1.2 ความรู้และความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย 9 คะแนน
  - 1.3 ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ 9 คะแนน
  - 1.4 การตัดสินใจแก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเอง 8 คะแนน
2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน คะแนนเต็ม 30 คะแนน ประกอบด้วย
  - 2.1 ความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้น 8 คะแนน
  - 2.2 ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน 8 คะแนน
  - 2.3 ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น 7 คะแนน

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ เล็กเกียรติภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 20 พฤษภาคม 2526.

<sup>2</sup> ทรายเป็นแบบประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก. ในภาคผนวก ง.

#### 2.4 การรักษามลประโยชน์ของบริษัท 7 คะแนน

### 3. ความประพฤติและรักษาเวลางาน คะแนนเต็ม 35 คะแนน ประกอบด้วย

#### 3.1 ความประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัท 5 คะแนน

#### 3.2 การรักษาเวลาทำงานของพนักงาน 30 คะแนน

จากหัวข้อประเมินที่กล่าวมา บริษัทได้คัดเรียงคะแนนตามความสำคัญของปัจจัย จากมากไปหาน้อย และในหัวข้อที่ 3 ในแบบประเมิน บริษัทได้ให้ความสำคัญในเรื่องการรักษาเวลาทำงานของพนักงานมาก ทั้งนี้เพราะเป็นอุตสาหกรรมการผลิต หากคณงานมาสายบ้าง หรือขาดงานบ้าง จะมีผลกระทบต่อการผลิต ในการที่จะต้องจัดหาคนมาทำหน้าที่แทน และเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีกด้วย จึงให้ความสำคัญในเรื่องการรักษาเวลาทำงานของพนักงาน 30 คะแนน ส่วนเรื่องความประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัทนั้น พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัทที่ได้รับไว้ในสัญญาการจ้างอยู่แล้ว หากไม่ปฏิบัติตามสัญญาบริษัทมีสิทธิ์ที่จะลงโทษทางวินัยหรือเลิกจ้างได้ ดังนั้นคะแนนประเมินจึงน้อยกว่ารายการอื่น ๆ คือ 5 คะแนน

แบบประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก จะมีลักษณะแตกต่างจากแบบประเมินของบริษัทปูนซีเมนต์ที่กล่าวมาแล้วทั้ง 2 บริษัท คือ

1. คุณสมบัติของผู้ถูกประเมินในแต่ละปัจจัย มีคะแนนเต็มที่แตกต่างกันตั้งแต่ 5-7-8-9-30 คะแนน และคะแนนที่กำหนดเป็นช่วง ๆ ในข้อนี้มาก ดี พอใช้ ยังต้องปรับปรุงและใช้ไม่ได้ ในแบบประเมินจะมีปัจจัยและคะแนนที่กำหนดไว้ ไม่มีคำอธิบายปัจจัยเหล่านั้น ผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจของตนเองตัดสินใจ "การให้ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยไม่มีรายละเอียดอธิบายไว้ในแต่ละปัจจัยนั้น บริษัทต้องการที่จะให้พนักงานของตนได้พัฒนาตนเองในเรื่องของการใช้ความคิด" <sup>1</sup>

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ เล็กิรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 17 พฤศจิกายน 2525.



ในแบบประเมินค่าของงาน จะมีส่วนที่เป็นบันทึกเพิ่มเติมในเรื่อง

- 2.1 การฝึกอบรมว่า พนักงานคนนั้น ๆ ควรได้รับการอบรมเพิ่มในเรื่องใด เพราะเหตุใด
- 2.2 พนักงานคนนั้นสามารถที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่
- 2.3 สัมควรที่จะได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือไม่ - หรือควรโยกย้าย

3. ได้กำหนดตารางในเรื่อง เวลามาทำงานของพนักงาน และโทษทางวินัยไว้ในแบบประเมิน เพื่อสะดวกในการพิจารณาว่า ในรอบปีของการปฏิบัติงาน พนักงานมาทำงาน- สม่ำเสมอหรือถูกลงโทษทางวินัยหรือไม่

4. แบบประเมินค่าของงานนั้น บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องของตัวเอง โดยให้ประเมินตนเองก่อน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทที่จะได้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานของตน ต่อบริษัท และเป็นผลดีที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นหลักฐานนำมาชี้แจงเหตุผลกับผู้บังคับบัญชากับพนักงานประเมินต่างกัน ทำให้การประเมินผลถูกต้องยิ่งขึ้น

## 2. แบบประเมินผลงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

แบบประเมินผลงานของพนักงานระดับนี้ ก่อนเริ่มการประเมินจะมีข้อความชี้แจงถึงเรื่องการประเมินว่า การประเมินมุ่งเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ถูกระเมิน โดยตัดเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานออกไป

ในแบบประเมิน บริษัทได้แบ่งหัวข้อที่ประเมินออกเป็น 4 หัวข้อใหญ่ และในแต่ละหัวข้อได้จัดเรียงความสำคัญของปัจจัย ที่ประเมินไว้ตามลำดับก่อนหลัง สำหรับหัวข้อและปัจจัยที่ประเมินประกอบด้วย <sup>1</sup>

1. ผลงาน ประกอบด้วย เรื่องคุณภาพของงานที่ทำได้ ปริมาณของงานที่ทำได้ การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มผลกำไร การปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>1</sup> ุรายละเอียดแบบประเมินผลงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ในภาคผนวก ง.

2. วิธีการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเรื่อง การวางแผน การจัดระเบียบงาน การรายงาน การวิเคราะห์ การสื่อความคิด ติดต่อประสานงาน ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพในงานและการประสานงาน

3. ลักษณะประจำตัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ประกอบด้วยเรื่องความเป็นผู้นำ วิจารณ์งาน ความคิดริเริ่ม ความตั้งใจ ความเป็นผู้เชื่อถือได้ ความคล่องตัว ความคิดสร้างสรรค์

4. ความรู้ ประกอบด้วยเรื่อง ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง ความเข้าใจในนโยบายของบริษัท การพัฒนาตนเอง

แบบประเมินผลของพนักงานระดับนี้ ในแต่ละปีจะมีคำอธิบายไว้กว้าง ๆ และแต่ละหัวข้อประเมินจะมีช่องว่างสำหรับผู้ประเมินเพิ่มเติมปัจจัยที่จะประเมินตามความเหมาะสมกับงานในหน่วยงานนั้น ๆ และจะมีส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาไว้หลายระดับ สำหรับส่วนสุดท้ายของแบบประเมินจะเป็นการพิจารณาเรื่องการพัฒนาพนักงานผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินจะต้องชี้แจงเหตุผลว่าทำไมพนักงานจึงปฏิบัติงานตามที่ได้ออกมาข้างต้น บันทึกเกี่ยวกับคุณสมบัตที่ดีเด่นของพนักงาน พร้อมทั้งความสามารถพิเศษนอกเหนืองานในหน้าที่ โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งและเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานผู้นั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 2 ระดับที่กล่าวมาแล้วนั้น บริษัทได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในระยะเวลา 3 ปี แล้วจึงมีการปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินครั้งหนึ่ง<sup>1</sup> ทั้งนี้เพราะภายในระยะเวลา 3 ปี จะมีพนักงานได้รับการพัฒนาและอบรมเป็นจำนวนมาก หลังจากทีพนักงานได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว การที่จะใช้แบบประเมินของเดิมมาวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านี้ไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน

1

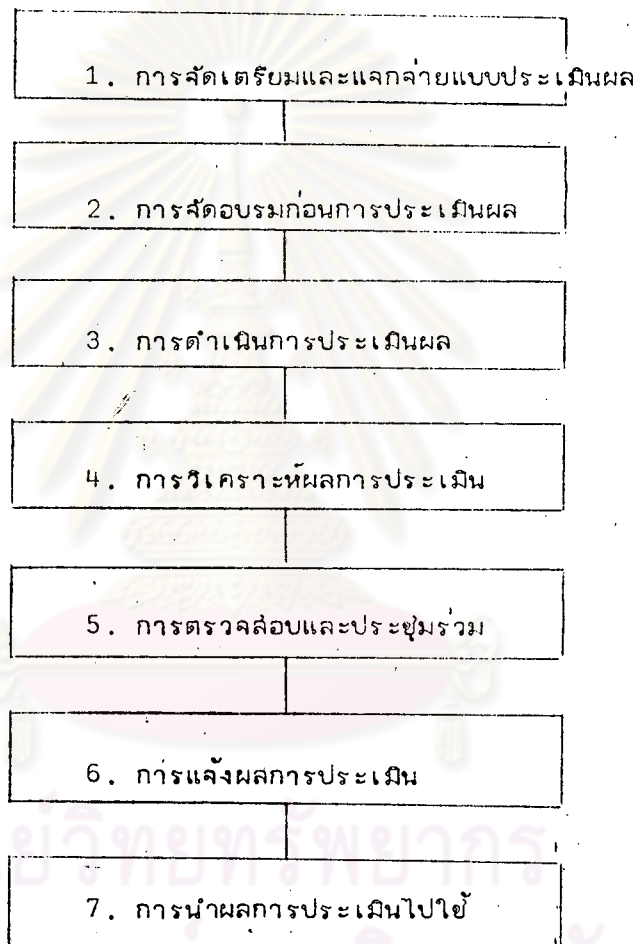
สัมภาษณ์ เล็กิรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 17 พฤศจิกายน 2525:

### 3. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

#### รูปที่ 8

แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



#### 3.1 การเตรียมและแจกจ่ายแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะเป็นผู้  
 รับผิดชอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิมพ์ชื่อ และตำแหน่ง พร้อมทั้งรายละเอียดตาม  
 แบบประเมินของพนักงานทั้ง 2 ระดับ และจัดส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจะได้ดำเนินการ  
 ประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

### 3.2 การคัดสรรก่อนการประเมินผล

ก่อนถึงกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประมาณเดือนพฤศจิกายน ทุกปี บริษัทได้คัดเลือกให้มีการอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน โดยผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เป็นผู้ชี้แจงอธิบายรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนปลั๊กส์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินว่าระดับดีควรเป็นอย่างไร ระดับพอใช้ควรเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้ประเมินได้เข้าใจตรงกัน และซักถามข้อสงสัย และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประเมินดำเนินการไปด้วยความถูกต้องและยุติธรรม

### 3.3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน และในการประเมินผลแต่ละครั้ง จะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหลายระดับขึ้นเป็นผู้สักการ และให้ความเห็นชอบ (จากแบบประเมิน) ช่วยให้การประเมินผลถูกต้องและยุติธรรมขึ้น เพราะถ้าหากระดับขึ้นสูงขึ้นไปไม่เห็นด้วย ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องมีหลักฐานมายืนยัน

ข. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทนั้น สดให้มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการปีละ 2 ครั้ง คือ

- การประเมินผลครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลงานของเดือนธันวาคมถึงเดือนพฤษภาคม

- การประเมินผลครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลงานของเดือนมิถุนายนถึงเดือนพฤศจิกายน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 เรียกว่า Job Progress Review (ผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน) ในความหมายนั้น บริษัทต้องการให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ได้มีการพัฒนา และเข้ารับการฝึกอบรม ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หรือเป็นการประเมินเพื่อดูว่าพนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่



คุณประโยชน์ของการทำ J.P.R. (Job Progress Review) ในการบริหาร

การทำ Job Progress Review นั้น ผู้บังคับบัญชาจะทำทุก 3 เดือน 6 เดือนเป็นระยะ ๆ โดยไม่เป็นทางการได้ ซึ่งการทำ Job Progress Review นี้ จะให้คุณประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้คือ <sup>1</sup>

- ช่วยให้ผูปฏิบัติงานทำงานได้ตรงแนวทางตามเป้าหมายของบริษัท หัวหน้างานและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เพราะได้มีการประเมินผลเป็นระยะ

- ช่วยให้หัวหน้างานประเมินผลงานปลายปีของพนักงานได้สะดวกและถูกต้องขึ้น

- ช่วยทำให้การประสานงานภายในหน่วยงานย่อย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มุ่งสู่-

เป้าหมายทางเดียวกันอย่างชัดเจน

- ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี

- ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น

- ช่วยแก้ปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการทำงานหรือจากตัวบุคคลได้รับการแก้ไข

ทันการณ์

- ช่วยให้มีการฝึกสอน แนะนำ การสั่งเข้าอบรม ทำให้ดีขึ้นและตรงเป้า

- ช่วยในการทำ Job Enlargement และ Job Enrichment ได้ง่ายและ-

สะดวกขึ้น

- เป็นการปูทางไปสู่การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (MBO = Management By Objective) และวิธีการบริหารงานแบบ QCCA (Quality Control Circle Activities) อย่างเต็มรูปได้ง่ายขึ้น . เพราะบริษัทได้พัฒนาการทำงานของพนักงานเป็นทีมเรียบร้อยแล้ว จึงง่ายต่อการบริหารแบบ MBO และ QCCA

- การทำ J.P.R. กลางปีถือเสมือนเป็นรูปหนึ่งของการออกหนังสือเตือนพนักงาน สำหรับผู้ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นเอกสารหลักฐานในทางกฎหมายคุ้มครองแรงงานและ พรบ. การสั่งตั้งค่าแรงงานอีกด้วย หากมีการพิจารณาเป็นต้องใช้อ้างอิง

<sup>1</sup>บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด. "คุณประโยชน์ของการทำ J.P.R ในการบริหาร"

## การทำ Job Enlargement และ Job Enrichment <sup>1</sup>

การทำ Job Enlargement ผลจากการทำ Job Progress Review จะทำให้ทราบว่า ผลการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ มีความสามารถในการที่จะรับภาระปริมาณงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ เช่นพนักงานเสมียนพิมพ์ดีด เดิมทำหน้าที่ในการพิมพ์เอกสารเพียงหน้าที่เดียว แต่ปัจจุบันพนักงานเสมียนพิมพ์ดีดคนนั้นจะต้องทำหน้าที่ในการสัปดาห์เก็บแฟ้ม เอกสาร การตรวจรับเอกสารเข้า-ออกด้วย เป็นการเพิ่มหน้าที่งานมากขึ้น

การทำ Job Enrichment เป็นเรื่องความรับผิดชอบที่ลึกซึ้งและมีสำนึกที่จะต้องทำให้ครบถ้วนแล้วเสร็จ เช่น พนักงานขายคนหนึ่ง บริษัทกำหนดความรับผิดชอบให้เก็บหนี้จากลูกหนี้ที่มีหนี้ไม่เกิน 5,000 บาท ต่อมาเมื่อทำ Job Progress Review ผลการพัฒนาปฏิบัติงานของพนักงานขายคนนี้ดีมาก บริษัทมีความไว้วางใจให้เก็บหนี้จากลูกหนี้ตั้งแต่ 10,000 ถึง 50,000 บาทได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในหน้าที่งานสูงขึ้น

### ค. วิธีการประเมินผลงาน

#### - สำหรับพนักงานต่ำกว่าหัวหน้าแผนก

หลังจากที่ผู้ประเมินได้รวมคะแนนจากการประเมินทั้งหมดแล้ว จะยังไม่สามารถบอกได้ว่า พนักงานคนนี้จะมีความสามารถในการทำงานได้ตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้หรือไม่ จะต้องนำเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน และเรื่องวินัย ซึ่งเป็นตารางอยู่ในแบบประเมินค่างาน มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาตัดสินเกณฑ์ที่บริษัทได้กำหนดไว้ดังนี้คือ <sup>2</sup>

<sup>1</sup>

สัมภาษณ์ เล็กิรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 20 พฤษภาคม 2526

<sup>2</sup>

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, "วิธีการประเมินผล" (กรุงเทพมหานคร: บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 2525)

1. ประสิทธิผลของการทำงานสูงกว่าระดับมาตรฐาน สำหรับพนักงานที่มีคุณลักษณะครบถ้วนอย่างน้อย 2 ใน 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 พนักงานที่มีประสิทธิผลการทำงาน โดยได้รับคะแนนการประเมินตั้งแต่ 85 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม 100 โดยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยมและสามารถแสดงผลงานที่ปฏิบัติมาอ้างอิงให้เห็นได้

1.2 มีวันลาพัก วันลาฉุกเฉิน วันลาป่วย และหรือวันขาดงานรวมกันไม่เกิน 6 วันในรอบปีปฏิทินนั้น (ยกเว้น การลาป่วยเนื่องจากการทำงาน การลาคลอดบุตร การลาไปรับราชการ การลาบวช)

1.3 ไม่เคยต้องโทษทางวินัยทุกประเภทตามคำสั่ง พ.ล.1/2520 ในรอบปีปฏิทินนั้น โดยนับถึงวันที่ 30 พฤศจิกายนของแต่ละปี

2. ประสิทธิผลของการทำงานระดับมาตรฐาน สำหรับพนักงานที่มีคุณลักษณะครบถ้วนอย่างน้อย 2 ใน 3 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 พนักงานที่มีประสิทธิผลการทำงาน โดยได้รับคะแนนการประเมินตั้งแต่ 70 คะแนนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 85 คะแนน

2.2 มีวันลาพัก ลาฉุกเฉิน ลาป่วย และหรือวันขาดงานรวมกันตั้งแต่ 6 วัน และไม่เกิน 15 วัน ในรอบปีปฏิทิน (ยกเว้น การลาป่วยเนื่องจากการทำงาน การลาคลอดบุตร การลาไปรับราชการทหาร การลาบวช)

2.3 เคยถูกเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรไม่เกิน 2 ครั้งในรอบปีปฏิทินโดยนับถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน ของแต่ละปี

3. ประสิทธิผลของการทำงานระดับต่ำกว่ามาตรฐาน สำหรับพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

3.1 พนักงานที่มีประสิทธิผลการทำงานโดยได้รับคะแนนการประเมินต่ำกว่า 70 คะแนนลงไป โดยผู้บังคับบัญชาสามารถชี้ถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องมาอ้างอิงได้ เช่น การทำงานหรือใช้เครื่องมือทำงานที่มีข้อบกพร่องผิดพลาดก่อให้เกิดความล่าช้า เสียหาย เล่มอ การฝ่าฝืนคำสั่งผู้บังคับบัญชา และหรือระเบียบในการทำงาน การรักษาความปลอดภัย การขาดงานโดยไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

3.2 มีวันลาพัก วันลาฉุกเฉิน วันลาป่วย และหรือวันขาดงาน รวมกันตั้งแต่ 15 วันขึ้นไปในรอบปีปฏิทิน (ยกเว้น การลาป่วยเนื่องจากการทำงาน การลาคลอดบุตร การลาไปรับราชการทหาร การลาบวช)

3.3 เคยถูกเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรเกิน 2 ครั้ง หรือถูกตัดคะแนนทางวินัยมากกว่า 10 คะแนนขึ้นไปในรอบปีปฏิทิน โดยนับถึงวันที่ 30 พฤศจิกายนของแต่ละปี

สำหรับโทษทางวินัยของบริษัทนั้นมี 5 วิธี คือ

1. ตักเตือนด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร
2. ตัดคะแนนทางวินัย
3. ตัดค่าจ้างและเงินรางวัลประจำปี
4. ปลดออก เลิกจ้าง
5. ไล่ออกในกรณีกระทำผิดตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานข้อ 47 -

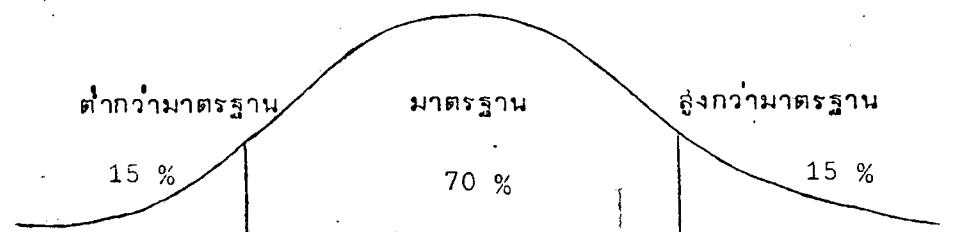
(รายละเอียดในภาคผนวก ก)

จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมาเป็นระดับมาตรฐานทั้ง 3 คุณลักษณะตามข้อย่อยของแต่ละหลักเกณฑ์ข้างต้น มีความสำคัญเท่ากันหมด การพิจารณาประสิทธิผลของการทำงานนั้น แม้ว่าผู้บังคับบัญชาให้คะแนนสูงก็ตาม หากพนักงานขาดคุณลักษณะที่เหลืออีก 2 ประการ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานคนนี้ จะไม่อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานเพราะคุณลักษณะไม่ครบ 2 ใน 3 ประการที่บริษัทกำหนดไว้

หลังจากได้ประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานแล้ว แต่ละหน่วยงานจะนำผลมาเข้าเส้นโค้งปกติ (Normal Curve) ซึ่งทางบริษัทกำหนดมาตรฐานไว้ดังนี้

รูปที่ 9

แสดงการกระจายระดับมาตรฐาน



อัตราส่วนนี้จะทำให้ทราบว่า แต่ละหน่วยงานนั้นควรมีพนักงานที่มีประสิทธิผลของการทำงานในแต่ละระดับไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ เพราะถ้าหากหน่วยงานใด พนักงานมีประสิทธิผลของการทำงานสูงกว่าระดับมาตรฐานหมด แสดงว่าทุกคนในหน่วยงาน ควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นไปได้อีก ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น จะต้องมีเหตุผลชี้แจงว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น

- สำหรับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา

วิธีการประเมินผลงานระดับผู้บังคับบัญชา การให้คะแนนประเมินจะใช้เครื่องหมายแทนคะแนน ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับคือ

เครื่องหมาย ( + ) สำหรับผลงาน ดี

เครื่องหมาย ( / ) สำหรับผลงาน ปานกลาง

เครื่องหมาย ( - ) สำหรับผลงาน ควรได้รับการปรับปรุง

"การใช้เครื่องหมายแทนคะแนนนั้น เพราะงานของผู้บังคับบัญชียบางหน่วยงานไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ ถ้าหากให้เป็นคะแนนจะไม่สามารถบอกได้ว่า ถูกต้องหรือไม่ จึงให้เป็นเครื่องหมายแทน"<sup>1</sup>

บริษัทได้กำหนดการประเมินไว้ 5 ระดับ คือ ดีเลิศ ดี ปานกลาง ต่ำกว่าปานกลาง และต้องปรับปรุงอีกมาก ในการสรุปผลงานรวมนั้น บริษัทมิได้กำหนดว่า ผลงานดีเลิศ หรือดี ควรจะมีเครื่องหมาย ( + ) มากน้อย เพียงใด แต่จะใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินเองโดยดูส่วนรวมของเครื่องหมาย เช่น ถ้ามีเครื่องหมาย ( + ) มากกว่าเครื่องหมาย ( / ) ผลงานรวมจะอยู่ในระดับ ดี หรือถ้ามีเครื่องหมาย ( / ) มากกว่าเครื่องหมาย ( - ) ผลงานรวมจะอยู่ในระดับ ปานกลาง เป็นต้น

<sup>1</sup>

สัมภาษณ์ เล็กียรภาพ พันธุ์โพธิ์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 20 พฤษภาคม 2526.

การที่บริษัทใช้วิธีการประเมินโดยใช้เครื่องหมายแทนนั้น เพื่อต้องการที่จะให้ผู้ประเมินได้รู้จักใช้ดุลยพินิจของตนได้ถูกต้อง และในแบบประเมินจะมีส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป อีกหลายระดับให้ความคิดเห็นประกอบ

3.4 การวิเคราะห์ผลการประเมิน บริษัทกำหนดให้ผู้ประเมินเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมินว่า พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานระดับไหนเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนดไว้ แล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปแสดงความคิดเห็น ผลการประเมินที่ได้จากแต่ละหน่วยงานจะส่งสำเนาให้ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาว่าผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์-มาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนดไว้หรือไม่

3.5 การนัดประชุมผู้จัดการฝ่าย หลังจากที่ยุติพนักงานสัมพันธ์ตรวจสอบแบบประเมินเห็นว่าถูกต้องเรียบร้อยแล้ว จะสรุปผลเล่นนกรรมการผู้จัดการใหญ่ เมื่อกรรมการผู้จัดการใหญ่เห็นชอบจะเรียกประชุมผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแต่ละฝ่ายร่วมกับผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เพื่อร่วมวิเคราะห์ผลการประเมินของพนักงานแต่ละรายไป และในกรณีที่จะพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี กรรมการผู้จัดการใหญ่จะให้คำอนุมัติขึ้นค่าจ้างเป็นรายบุคคลในขณะที่วิเคราะห์ผลการประเมินครั้งนี้ด้วย

3.6 การแจ้งผลการประเมิน บริษัทได้กำหนดแนวทางไว้ว่า ค่าเป็นที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลการประเมิน หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีอยู่แล้วจะเป็นกำลังใจให้พัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป ถ้าหากมีข้อบกพร่องก็จะได้แก้ไขปรับปรุงได้ต่อไป

การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมี หลักฐานมาชี้แจง บริษัทสิ่งยึดถือหลัก "Good Management keeps Record" คือ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องมีการบันทึก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้<sup>1</sup> ซึ่งบริษัทมีแบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานไว้ให้ผู้บังคับบัญชารับบันทึกยอด ข้อบกพร่องของพนักงาน เพื่อเป็นหลักฐานชี้แจงข้อเท็จจริงให้พนักงานได้เข้าใจถูกต้องในผลการประเมิน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์ นครหลวง จำกัด, 17 พฤศจิกายน 2525.



3.7 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ผลการประเมินที่ได้นั้น บริษัท-  
นิติบุรุษที่จะใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเพียง เรื่องเดียว แต่ยังสามารถนำไปใช้ในด้านบุคคล  
อื่น ๆ ดังนี้

1. ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย ผลการประเมินจะเป็นข้อมูล  
ส่วนหนึ่งที่จะใช้ประกอบการพิจารณาว่า พนักงานใดเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือควรมี  
การโยกย้ายพนักงานคนใดให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้
2. การวางแผนการฝึกอบรม หากพนักงานมีผลการประเมินต่ำกว่า-  
มาตรฐานก็จะได้พิจารณาว่าควรได้รับการฝึกอบรม เรื่องใด ซึ่งฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะได้วางแผน  
การฝึกอบรมต่อไป
3. การวางแผนพัฒนา ในกรณีที่พนักงานมีผลการประเมินสูงกว่าระดับ  
มาตรฐาน ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ จะได้วางแผนพัฒนาพนักงานเหล่านั้น เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่  
ตำแหน่งที่สูงขึ้น
4. เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคนได้ว่าพนักงานที่มีโอกาสก้าวไป  
สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีจำนวนเท่าไร จะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานลง เพื่อให้สอดคล้องกับ  
เป้าหมายขององค์กร
5. การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการ หากพนักงานปฏิบัติงานดีก็ควรได้  
รับประโยชน์ เช่น เงินรางวัลประจำปี หรือการนำเที่ยว เป็นต้น

จากการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง  
จำกัด เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการแล้ว บริษัทปูนซีเมนต์-  
นครหลวง จำกัด มีขั้นตอนการประเมินผลที่รัดกุมเป็นไปตามหลักการ

ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ทั้ง 3  
แห่ง ที่กล่าวมาแล้วนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้ง 3 บริษัท มีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกัน  
และส่วนที่แตกต่างกัน แต่ถึงแม้จะแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของทั้ง 3 บริษัท ได้นำแนวความคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการมาปรับใช้  
ให้เหมาะสมกับแต่ละบริษัท