

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย



นาย รวีช ยิวสุวิทย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

ภาควิชาศึกษาศาสตร์

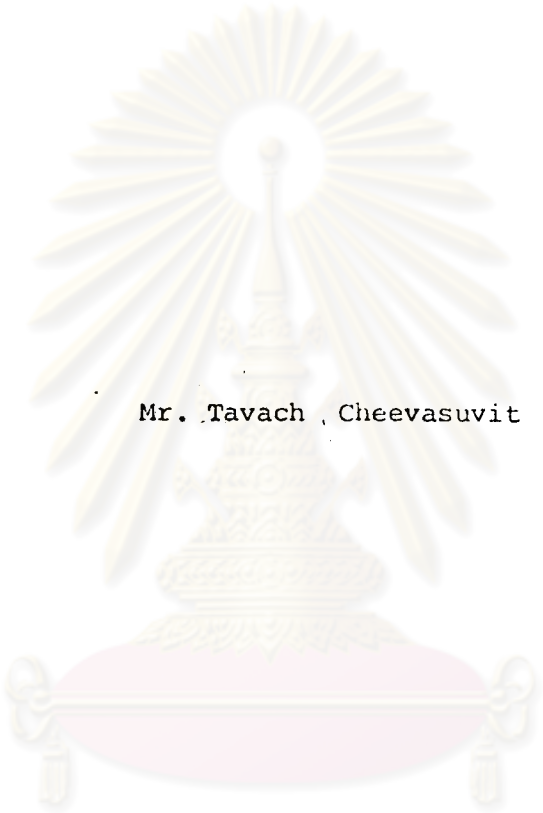
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2526

ISBN 974-562-783-6

007723

A STUDY ON THE PERFORMANCE EVALUATION OF EMPLOYEES
IN THE CEMENT INDUSTRY IN THAILAND



Mr. Tavach, Cheevasuvit

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce


Graduate School

Chulalongkorn University

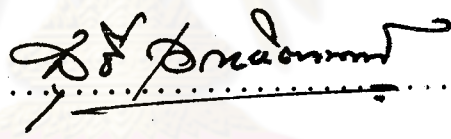
1983


หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรม
 ปูนซีเมนต์ในประเทศไทย
โดย นาย รัช ชิวสุวิทย์
ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา นายวสันต์ ม่วงแก้ว
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธีรุตม์ อินทรสุย์ศรี


บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

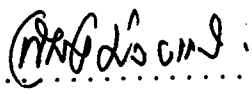
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุประสิทธิ์ บุนนาค)

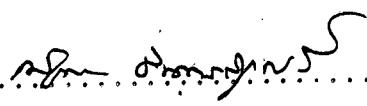
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรี เอกะจิตวานนท์)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ไพสิน ม่วงไล่)

 กรรมการ
(อาจารย์ เสฎียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์)

 กรรมการ
(นาย วสันต์ ม่วงแก้ว)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธีรุตม์ อินทรสุย์ศรี)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรม
ปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

ชื่อผู้ผลิต นายรวิชัย ชิวสุวิทย์

อาจารย์ที่ปรึกษา ศุภวสันต์ ม่วงแก้ว
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธีรุตม์ชัย อินทรสุชัยศรี

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

ปีการศึกษา 2526



บทคัดย่อ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะนำไปใช้ในการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และจะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทยนี้ มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบริษัท ปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้ทำการศึกษาข้อมูลโดยออกแบบสอบถามไปยังผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ลักษณะคำถามเน้นที่กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การชี้แจงก่อนการประเมิน วิธีการประเมิน การชี้แจงผลการประเมิน การนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล และปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษาวีจัย

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เมื่อเปรียบเทียบกับหลักการทางวิชาการแล้ว ใช้หลักวิชาการมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การกำหนดตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

การชี้แจงก่อนการประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมิน การชี้แจงผล การประเมิน เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการและผู้บังคับบัญชาได้กำหนดขึ้นอย่าง ไม่เป็นทางการตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 57.29 ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้หลักวิชาการมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน โดยวิธีการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงาน การเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงาน การบันทึกข้อมูลของพนักงาน และการให้พนักงานประเมินผลตัวเอง

ในด้านผู้ถูกประเมิน พนักงานส่วนใหญ่ ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินได้ยุติธรรมและถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะผู้บังคับบัญชามีหลักเกณฑ์ระบบแบบแผนดีและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด

2. การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินนั้น ได้มีการแบ่งตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ระดับ คือ แบบประเมินผลการของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาร้อยละ 75.49 ให้ความเห็นว่าเป็นเหมาะสม ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงาน แบบประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจปัจจัยที่ต้องประเมิน และการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามหลักการที่ยอมรับ และเป็นเพียงแนวทางที่จะใช้ปัจจัย ในการประเมินที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานเท่านั้น

ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์นั้น เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว เป็นปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดจากระบบการประเมิน ตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

- ระบบการประเมินไม่รัดกุมเท่าที่ควรคือ วัตถุประสงค์เน้นเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง การชี้แจงเรื่องผลการประเมินปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินทราบก่อนการประเมิน และการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ยังทำไม่ทั่วถึง

- ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 21.62 มีความคิดเห็นว่า ผู้ประเมินใช้ความคิดเห็นส่วนตัว มีความลำเอียงอคติในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 8.10 มีความคิดเห็นว่า ผู้ถูกประเมินไม่พอใจ และไม่ยอมรับผลการประเมิน

ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสำคัญไว้ เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการประเมินที่ได้นำมาพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน แล้วส่งนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบต่อไป

2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นควรแจ้งให้พนักงานรับทราบและเข้าใจ

3. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาบันทึกผลงานหรือพฤติกรรมของพนักงานทั้งข้อดีเด่นและข้อบกพร่องไว้อย่างสม่ำเสมอ

4. ควรมีการชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินทราบถึงขอบเขตกระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ควรจัดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกหน่วยงานทราบ

6. ฝ่ายการบุคคล ควรนำผลการประเมินที่ได้จากแต่ละฝ่ายมาวิเคราะห์สรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องในขั้นตอนใด และหาทางแก้ไขต่อไป

ผู้เขียนเชื่อว่า หากได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการ ฝ่ายการบุคคล และผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลอย่างยิ่ง

TITLE : A STUDY ON THE PERFORMANCE EVALUATION OF EMPLOYEES
IN THE CEMENT INDUSTRY IN THAILAND

NAME : Mr. Tavach Cheevasuvit

ADVISOR : Mr. Vason Moungkeow
Assistant Professor Natdanai Indrasukhsri

DEPARTMENT : Commerce

ACADEMIC YEAR 1983

ABSTRACT

The evaluation of employees' performance is quite essential and has an impact on personnel management which will be used to gauge the efficiency in work performance of employees. It will also serve as a guideline in developing the employees to attaining better results in their performance for the progress of the organization.

The study on the evaluation on the performance of the employees in the cement industry in Thailand has a determination to study the guidelines in the evaluation of the work performance in each company, the problems and shortcomings occurred and recommendations and suggestions in performance evaluation. The study on data by submitting questionnaires to the evaluator and evaluatees, the pattern of the questions is stressed on the process of the evaluation of work performance, starting from the purposes, Form and factors used in evaluation, explanation before evaluation, evaluation procedure, the development of evaluation results are to be used for personnel management and problems.

The results of the study

1. The performance evaluation of employees in the cement industry, when it is compared to the academic theories, theories are more depended on than personal opinions such as objective designations; pattern determination and factors used in the evaluation. The fixing of evaluators and evaluatees, explanation prior to evaluation, determining of standard of performance, evaluation method, explanations after evaluation which the company has determined officially, and that the superiors have determined nonofficially according to the suitability of each unit.

On evaluation of work performance, 57.29 percent of the superiors opine that evaluation of performance of employees must be based on academic theories than personal opinions. The superiors examine the work results and expertise in work performance, characters and personalities of employees, by observing the employee performances, comparison of work results among employees, data recording of employees and employee's ownself evaluation.

In regard to evaluatees, most employees realize that the superiors evaluate work performance by examining work results, knowledge and expertise are essential points taken. It can be observed that the superiors are just evaluating the work performance because the superiors have good fundamentals and patterns and are closest to the employees.

2. The grading of employees for evaluation is based on work performance, and is divided into 2 grades- Evaluation of performance of employees in executive level and evaluation of performance of

employees in routine duty performer level. 75.49 percent of the superiors opine that it is quite suitable as the factors used in the evaluation cover the type of work, evaluation form can be used rightly and the superiors can understand the factors to be evaluated. The grading of employees for evaluation purpose in accordance with the evaluation form of work performance is in congruent with the accepted fundamental and is the guideline in using factors to evaluate the differences between the superiors and employees only.

The problems and shortcomings in the performance evaluation in the Cement Industry, after having examined thoroughly, are problems and shortcomings that arise from the evaluation system, the evaluators and the evaluatees.

- The evaluation system is not compensated, is the stressed objective in the consideration of increase in wages. The explanation given to the evaluators in regard to the evaluation of performance prior the execution, and the report of the evaluation results, to the employees has not been carried out in a well-distributed manner.

- 21.62 percent of the persons who have completed the questionnaire has the opinion that the evaluators used their discretions, with bias in consideration the evaluation of the performance of employees.

- 8.10 percent of the persons who have completed the questionnaire has the opinion that the evaluatees are not satisfied and not want to accept the evaluation.

Opinions and Suggestions

1. To determine the objectives in performance evaluation clearly and the importance should be itemized by its grade. Stress the performance evaluation focussing on the development of efficiency of work performance of the employees. The results derived shall be utilized for training of employees and shall be used as criterion for upgrading and promotions.
2. To determine the basis for performance, and the employees should be intimated for their own understanding.
3. To instruct the superiors to record the job performance or behaviour of employees both the outstanding points and the defective points regularly.
4. Explanation should be made in regard to activity limitation and the system adopted in evaluation of performance to evaluators.
5. Should impart the evaluation results to employees in all departments.
6. The Personnel Department should analyse the evaluation results obtained from each sector and makes a conclusion in order to find any discrepancy if any in each stage and method of amendment in the future.

The writer believes that if support can be obtained from the Management, the Personnel Department and the superiors to be aware of the importance and benefits of performance evaluation really, it shall benefit tremendously to the Personnel Management.



กิตติกรรมประกาศ

การเขียนวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ เกิดขึ้นเนื่องจากผู้เขียนมีความสนใจการบริหารงานบุคคลมาเป็นเวลานานแล้ว และเห็นว่า บริษัทในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เป็นบริษัทใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นแต่ละบริษัทจะมีหลักการและวิธีการดำเนินงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไรบ้างที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งน่าสนใจที่จะศึกษาอย่างอึ้ง สำหรับบริษัทที่มีการจัดระบบการบริหารงานที่ค่อนข้างดี

การค้นคว้าและเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คุณวสันต์ ม่วงแก้ว ผู้ช่วยคณบดี อาจารย์ ธีรุตพันธ์ อินทรลือศิริ และอาจารย์เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ ที่กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบ แก้ไข การเขียนวิทยานิพนธ์นับตั้งแต่เริ่มแรกจนวิทยานิพนธ์สำเร็จเป็นรูปเล่ม

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุธี เอกะพิदानนท์ รองศาสตราจารย์ ไพสิน ผ่องใส และอาจารย์ เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความร่วมมือจากผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายการบุคคล ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ และพนักงานของทั้ง 3 บริษัท ที่ได้ให้อะเอียดอันเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ วิจัย และเรียบเรียงขึ้นมาเป็นวิทยานิพนธ์ คุณประสภักษ์ สุทธยาคม คุณมัญญหาญคุณากร คุณชวลิต ทรัพย์ประเสริฐ คุณธัญชัช มังตรีสรณ์ ที่ได้ให้ออกคิดเห็น คุณอภิสิทธิ์ สันธิชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณาทริมาศ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์วิทยาลัยศรีนคร ที่ได้ให้คำแนะนำและแก้ไขในด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง สำหรับผู้ที่ได้กล่าวนามและมิได้กล่าวนามในที่นี้

หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีส่วนดีหรือมีประโยชน์ ผู้เขียนก็ขอมอบความดีนั้นให้แก่ผู้พบการและผู้มีพระคุณต่อผู้เขียน หากมีสิ่งใดที่บกพร่องหรือเป็นที่เสียหายอันสืบเนื่องมาจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนก็ขออภัยแต่เพียงผู้เดียว

รวีช วิชาสุวิทย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
รายการตารางประกอบ	ฉ
รายการรูปประกอบ	ท
บทที่	
1. บทนำ	1
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	8
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย	27
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	29
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด	41
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด	51
4. ผลการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์	66
5. สรุปและข้อเสนอแนะ	•
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	107
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด	110
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด	114
- ปัญหาและข้อเสนอแนะ	118
บรรณานุกรม	128
ภาคผนวก	131
ประวัติผู้เขียน	185



รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนแบบสอบถามสำหรับผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน	6
2	แสดงจำนวนแบบสอบถามสำหรับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
<p>ก. ผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>		
3.	เปรียบเทียบอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	67
4	เปรียบเทียบวุฒิทางการศึกษา	68
5	เปรียบเทียบอายุงานในบริษัทที่ศึกษา	68
6	เปรียบเทียบการทราบถึงความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	69
7	เปรียบเทียบการตัดสินค่าด้วยความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	70
8	เปรียบเทียบการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	71
9	เปรียบเทียบการแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน	73
10	เปรียบเทียบการอบรมหรือชี้แจง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน	74
11	เปรียบเทียบความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	75
12	เปรียบเทียบการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	76
13	เปรียบเทียบความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	76
14	เปรียบเทียบการตัดสินค่าด้วยความสำคัญของวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	77
15	เปรียบเทียบการใช้หลักเกณฑ์และความคิดเห็นส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	78
16	เปรียบเทียบการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	79
17	เปรียบเทียบเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	80
18	เปรียบเทียบเรื่องความรู้สึกส่วนตัว ความลำเอียง ฯลฯ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	81
19	เปรียบเทียบเรื่อง การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	82

ตารางที่

หน้า

20	เปรียบเทียบเรื่องการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานแต่ละคนในงาน เดียวกัน	83
21	เปรียบเทียบความเหมาะสมของช่วงระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติ- งาน	83
22	เปรียบเทียบช่วงระยะเวลาก่อนการประเมินกับการสังเกตและเรียนรู้- พฤติกรรมของพนักงาน	85
23	เปรียบเทียบเรื่องการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ	86
24	เปรียบเทียบความถี่ในการแจ้งผลการประเมิน	87
25	เปรียบเทียบวิธีการแจ้งผลการประเมิน	87
26	แสดงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	88
26.1	เปรียบเทียบการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	90
ข.	พนักงานผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน	
27	เปรียบเทียบอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
28	เปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ศึกษา	91
29	เปรียบเทียบวุฒิทางการศึกษา	92
30	เปรียบเทียบการทราบถึงความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..	92
31	เปรียบเทียบความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	93
32	เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	94
33	เปรียบเทียบการทราบมาตรฐานการปฏิบัติงาน	95
34	เปรียบเทียบเรื่องผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติ- งาน	96
35	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา	97
36	เปรียบเทียบเรื่องการแจ้งผลการประเมิน	98
37	เปรียบเทียบวิธีการแจ้งผลการประเมิน	98
38	เปรียบเทียบความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	99

รายการรูปประกอบ

รูปที่	หน้า
1 แสดงขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	13
2 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	30
3 แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคลกลาง	31
4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	37
5 แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคลบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด	42
6 แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	46
7 แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด	51
8 แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	57
9 แสดงการกระจายระดับมาตรฐานของประสิทธิภาพของงาน	62



 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย