

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

การประเมินผลงาน ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานและการตีค่าพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ตั้งแต่ช่วงระยะเวลาที่บุคคล เข้ามาเป็นพนักงาน จนกระทั่งออกจากองค์การ เปรียบเสมือนกระจกเงาที่จะสะท้อนให้ทราบถึงผลงาน ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความประพฤติของพนักงานแต่ละคน อันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การทุกแห่ง

ทั้งนี้ การประเมินผลจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแทรกเข้าอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหารงานบุคคล เริ่มต้นด้วยวิธีการคัดเลือก สรรหาบุคคลโดยพิจารณาจากผลการสอบข้อเขียน ประสิทธิภาพ ผลการสัมภาษณ์ หลักฐานอ้างอิงทางบุคคล นำมาประเมินดูว่าบุคคลใดมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เมื่อได้บุคคลตามที่ต้องการแล้วจึงให้ทดลองปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดและประเมินผลการปฏิบัติงานดูว่า ควรได้รับการบรรจุแต่งตั้ง เป็นพนักงานประจำต่อไปหรือไม่ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งเป็นเวลานานพอสมควร จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกัน เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และนำผลจากการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างประจำปี การบรรจุโยกย้าย การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือประกอบการพิจารณาการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น

บริษัท ก. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์

ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบค่าของการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน เพื่อให้ผลตอบแทนในการพิจารณาปรับ เงินเดือนประจำปี เงินโบนัส เพิ่มค่าครองชีพและสวัสดิการอื่น ๆ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานหรือศักยภาพของพนักงาน ส่วนวัตถุประสงค์อื่นหากผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานต้องการก็สามารถเพิ่มเติมได้

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทได้แบ่งแบบประเมินผล
งานออกเป็น 4 แบบคือ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนก

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน

สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 แบบ บริษัทฯ ให้ความสำคัญ
เท่ากันทุกปัจจัย ได้แก่ ตีมาก ดี พอใช้ และใช้ไม่ได้ โดยแบ่งระดับคะแนนเพื่อการประเมิน
ออกเป็น 2 พวกดังนี้

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไปและแบบประเมินผลการ
ปฏิบัติงานระดับส่วน มีระดับคะแนนแต่ละปัจจัยคือ ตีมาก เท่ากับ 8 คะแนน ดี เท่ากับ 6
คะแนน พอใช้ เท่ากับ 3 คะแนน และใช้ไม่ได้ เท่ากับ 0 คะแนน ในแต่ละปัจจัยจะมีคำอธิบาย
รายละเอียดคุณลักษณะของแต่ละระดับไว้ชัดเจน ช่วยให้การประเมินสะดวกและรวดเร็ว

ข. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนกและแบบประเมินผล
การปฏิบัติงานระดับพนักงาน มีระดับคะแนนแต่ละปัจจัยคือ ตีมาก เท่ากับ 6 คะแนน ดี เท่ากับ
4 คะแนน พอใช้ เท่ากับ 3 คะแนน ใช้ไม่ได้ เท่ากับ 0 คะแนน เป็นการพิจารณาความซื่อ-
ตรงเป็นสำคัญ ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในงาน ความขยันขันแข็งและความ
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามัคคีร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ รักษาวินัยและปฏิบัติตาม-
กฎข้อบังคับของบริษัทและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

จะเห็นว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับ-
ส่วนจะมีการประเมินผลเน้นเรื่อง ผลงาน ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว อุปนิสัย มนุษย-
สัมพันธ์ของแต่ละคนและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมปัจจัยที่เห็นว่าจำเป็นและสำคัญ
สำหรับหน่วยงานของตน ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกและพนักงานมิ-
ได้มุ่งพิจารณาเรื่องผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ แต่พิจารณาในเรื่องความซื่อตรง ความ
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามัคคี การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา รวมทั้ง
มนุษยสัมพันธ์และระเบียบวินัย เป็นเรื่องสำคัญ

3. การดำเนินการประเมินผล บริษัทกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป 1 ครั้งต่อปี ระดับส่วน 2 ครั้งต่อปี ระดับหัวหน้าแผนก 2 ครั้งต่อปี และระดับพนักงาน 4 ครั้งต่อปี ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลและวิเคราะห์ผลคือ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงกว่าแล้ว เสนอให้ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงขึ้นไปทำการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในเรื่อง ผลงาน ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว พิจารณาอุปนิสัย มนุษยสัมพันธ์โดยหัวหน้างานระดับกลางมีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาจากเรื่อง ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยมีการบันทึกผลงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และประกอบ การพิจารณาด้วยการบันทึกข้อมูลตาม เหตุการณ์

การแจ้งผลการประเมินให้ทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้แจ้งให้ทราบ โดยวิธีเรียกตัวเข้าไปพบและชี้แจง หลังจากทำการประเมินทุกครั้งแล้วสรุปผล เป็นการประเมินครั้งสุดท้ายใน 1 ปีการทำงาน ซึ่งเกี่ยวกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ส่วนใหญ่เพื่อประกอบการพิจารณาเงินเดือนประจำปี เงินโบนัส การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีการจัดการฝึกอบรมอยู่เสมอ โดยจะเห็นได้ว่าการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ทางบริษัทพยายามจะให้มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อจะได้พัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ก. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจหลายประการคือ

ก. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากประเมินเรียบร้อยแล้วผู้ถูกประเมินจะต้องลงชื่อรับทราบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันมีการใช้ใบแสดงความสามารถในการทำงานของพนักงาน แต่ละแผนกด้วย โดยนำมาจากระบบของประเทศญี่ปุ่น เพื่อพิจารณาผลงานของพนักงาน เดือนละครั้ง แล้วเก็บรวบรวมไว้ตลอดทั้งปี เป็นการพิจารณาถึงผลงานให้ดีที่สุดและเชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีคุณภาพในการเลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสม ทางด้านความสามารถและตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความยุติธรรมแก่ตัวพนักงานเอง ช่วงระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งเหมาะสมแล้ว ผู้ถูกประเมินมีความคิดเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความค่อนข้างยุติธรรม และพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ถูกประเมินพอใจกับการประเมินผลงานทุก ๆ ระยะเวลาอาจจะเป็นเพราะทำให้พวกเขา มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

ข. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลของการปฏิบัติงาน

เงินเดือน เป็นสิ่งที่ใกล้ตัวและสำคัญที่สุดของพนักงานใน การปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้นความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาแต่ เงินเดือนก็เป็นสิ่งสำคัญในการนำไปใช้จ่ายต่าง ๆ พนักงานส่วนใหญ่จึงมุ่งความสำคัญไปที่ เงินเดือนประจำปีที่เราได้รับ เป็น เรื่องสำคัญที่สุด

ค. การแจ้งผลการประเมิน แม้ว่าตามข้อกำหนดของบริษัทได้รับทราบทุก-ครั้ง และลงนามรับทราบผลการประเมินนั้น อาจจะเป็นไปได้ที่ลักษณะการแจ้งผลการประเมินที่ผู้ประเมินปฏิบัติอยู่ใช้วิธีการแตกต่างกันมาก แล้วแต่ความสะดวกที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติได้ ทางบริษัท ควรจะมีข้อกำหนดให้ผู้ประเมินปฏิบัติเหมือนกันในการแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลการประเมิน ทั้งนี้ นอกจากการลงนามรับทราบผลการประเมินของผู้ถูกประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรชี้แจงผลการประเมินให้ทราบด้วยว่าเป็นอย่างไร เพราะสาเหตุอะไร ทำงานอยู่ในขั้นที่น่าพอใจแล้วหรือสมควรจะต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก เพราะบางครั้งการลงนามรับทราบผลการประเมินมิได้หมายความว่าผู้ถูกประเมินจะเข้าใจความหมายของผลการประเมินอย่างถูกต้องตรงกับความตั้งใจของผู้ประเมิน

→ 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น บริษัท

ข. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สำคัญคือ เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนประจำปี การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบและการให้สวัสดิการ รวมทั้งเพื่อประกอบการพิจารณาการเลิกจ้าง การโยกย้ายงาน

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทฯ ได้แบ่งแบบประเมินผลงานออกเป็น 4 แบบ มี 4 สีคือ แบบประเมินผลงานพนักงานสีแดง ใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย

แบบประเมินผลงานพนักงานสีฟ้า ใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานของสำนักงานและโรงงาน ผู้ช่วยหัวหน้างานที่มีตำแหน่งงานและมีชั้น

แบบประเมินผลงานพนักงานสีเหลือง ใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับพนักงานทั่วไปและมีชั้น

แบบประเมินผลงานพนักงานสีขาว ใช้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับพนักงานทั่ว ๆ ไปและไม่มีชั้น

สำหรับแบบประเมินทั้ง 4 แบบ บริษัทให้ความสำคัญ เป็นคะแนนเฉลี่ยคือ แบบประเมินสีแดงไม่เกิน 85 คะแนน แบบประเมินสีฟ้าไม่เกิน 80 คะแนน แบบประเมินสีเหลือง ไม่เกิน 75 คะแนน และแบบประเมินสีขาว ค่ากว่า 75 คะแนน ตามลำดับ ในแบบประเมินมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินโดยเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยและคะแนนเป็น เกรด เอ - ดีมาก, เกรด บี - ดี, เกรด ซี - พอใช้, เกรด ดี - อ่อน, และ เกรด อี - อ่อนมาก

ในการประเมินผลงานพนักงานทั้ง 4 สีหรือ 4 แบบนี้ ทางฝ่ายบุคคลยังได้มีเอกสารอีก 1 แผ่น อยู่หน้าแรกของแบบประเมินเพื่อแสดงให้เห็นข้อแนะนำในการทำการประเมินแก่ผู้ประเมิน หลักการในการขึ้นเงิน เดือนช่วงระยะเวลาการทำงานวัตถุประสงค์ อัตราส่วนร้อยละการขึ้นเงิน เดือนและคะแนนรวมตามงบประมาณที่กำหนดขึ้นจากฝ่ายบริหารระดับสูง

3. การดำเนินการประเมินผล บริษัทฯ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับปีละ 2 ครั้ง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาของพนักงาน โดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมินแต่ละครั้ง จะต้องมีผู้บังคับบัญชาหลายระดับขึ้นเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นชอบ ช่วยให้การประเมินผลถูกต้องและยุติธรรมขึ้น ส่วนมาตรฐานการปฏิบัติงาน บริษัทฯ มิได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้แต่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ บริษัทฯ มิได้กำหนดไว้เช่นกัน ผู้ถูกประเมินจะทราบผลการประเมินจากอัตราเงินเดือนที่ได้รับ ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาบางส่วนได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบแต่เป็นอย่างไรไม่เป็นทางการ ถ้าพนักงานต้องการทราบเหตุผล เมื่อได้รับ เงินเดือนขึ้นในอัตราที่ไม่น่าพอใจ ก็สามารถสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคล ได้ภายหลัง

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ข. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจหลายประการคือ

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ทราบว่าผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามาขึ้นตอน รองลงมาเป็นตัวผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเอง และเป็นคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน แสดงว่ายังคงมีบางส่วนที่ไม่ทราบว่าผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลงานของตนเองนั้นคือใคร ควรจะได้มีการชี้แจงและแนะนำให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงการประเมินผลงาน ผลการประเมินที่จะนำไปใช้ การประเมินจะกระทำโดยใคร โดยทางฝ่ายบุคคลจะออกหนังสือแนะนำหรือจัดให้มีการฝึกอบรม เรียนรู้ เรื่องนี้บ้าง จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อ 1 ปีการทำงาน บางคนตอบว่ามี 3 ครั้ง ซึ่งตามนโยบายของบริษัท มี 2 ครั้ง เท่านั้น อาจจะเป็นไปได้ว่าในแต่ละแผนกมีการพิจารณาประเมินเรื่องอื่น ๆ ตามความเห็นชอบของหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานเอง

ข. การบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ไม่มีการบันทึกผลงานแต่เชื่อว่าช่วงระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งเหมาะสมแล้ว แสดงว่าการบันทึกผลการปฏิบัติงานไม่มี

ความจำเป็น เพราะผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าช่วงระยะเวลาที่บริษัทฯ กำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาที่จะสังเกตและเรียนรู้ถึงพฤติกรรมของพนักงานเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้ดี

ค. มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานทุกคนควรจรรยา เพื่อจะได้นำมา เปรียบเทียบกับผลงานของตนว่า ทำได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถึงแม้บริษัทจะไม่ได้กำหนด เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานก็ตาม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ก็ยังคงมีการกำหนด เป็นมาตรฐาน ในหน่วยงานของตน

ง. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ทราบว่า ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน เป็นผู้บังคับบัญชาตามชั้นตอนและ เชื่อว่าค่อนข้างยุติธรรม

การที่พนักงาน ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะคิดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาตามชั้นตอนและค่อนข้างยุติธรรมในการพิจารณา ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานทราบว่าพวกเขาทำงานในบริษัทมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน

✓ 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น บริษัท ค. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น เพื่อพิจารณาการจ่ายผลตอบแทน เรื่องเงินเดือน เงินโบนัส การเพิ่มค่าครองชีพ และสวัสดิการต่าง ๆ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานและจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาพนักงาน ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทฯ ได้แบ่งแบบประเมินผลงานออกเป็น 4 แบบคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป แบบประเมินผล

การปฏิบัติงานระดับส่วน แยกประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนกและแบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน สำหรับแบบประเมินทั้ง 4 แบบ แยกพิจารณาได้ดังนี้คือ

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน มีปัจจัย 4 ระดับคือ ระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 8 คะแนน ระดับดี มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน ระดับพอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน ระดับใช้ไม่ได้ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน ในแต่ละ ปัจจัยจะมีคำอธิบายรายละเอียดคุณลักษณะของแต่ละระดับไว้ชัดเจน ช่วยให้การประเมิน ผลสะดวกและรวดเร็ว

ข. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนกและพนักงาน มีปัจจัย 4 ระดับคือ ระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน ระดับดี มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน ระดับพอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน ระดับใช้ไม่ได้ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน พิจารณาใน เรื่อง ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบในงาน ความซื่อตรง ความขยันขันแข็งและ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามัคคีร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ รักษาระเบียบวินัย และปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท

ทั้งนี้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับฝ่ายขึ้นไปและ ระดับส่วนจะมีการประเมินเน้น เรื่องผลงาน ความรู้ความสามารถ เฉพาะตัว อุปนิสัย มนุษย-สัมพันธ์ ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกและพนักงาน พิจารณาเรื่องความ สามัคคี ความซื่อตรง ความกระตือรือร้นในงาน การปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา รักษาระเบียบวินัยและมนุษยสัมพันธ์

3. การดำเนินการประเมินผลงาน บริษัทฯ กำหนดให้มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป 1 ครั้ง ระดับส่วนและระดับหัวหน้าแผนก ปีละ 2 ครั้ง ระดับพนักงานปีละ 4 ครั้ง หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความ เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาจาก เรื่อง ผลงานและความรู้ความ ซำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยทราบวัตถุประสงค์จากนโยบายของบริษัทฯ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงิน เดือน โดยมีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติ งานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีความ เห็นว่าความ เหมาะสมของช่วงระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง เหมาะสม เพียงพอที่จะ

สังเกต และเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงาน ทั้งนี้ทราบ เรื่องที่จะต้องปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่า ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ทุกคนมีความคิดเห็นด้วยต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การแจ้งผลการประเมินให้ทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินทุกครั้ง

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ค. จำกัด บริษัท ค. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจหลายประการคือ

ก. หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นของบริษัท ค. จำกัด ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จากนโยบายของบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงผลงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งช่วงระยะเวลาที่บริษัทกำหนดไว้เหมาะสมแล้วในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมได้เป็นอย่างดี และทราบ เรื่องที่จะต้องปฏิบัติงานขนาดไหน จึงจะเรียกว่าปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือ เป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มี ประสบการณ์และมีการศึกษาสูง กล่าวคือ มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จึงเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาทางการบริหารงานบุคคลมาบ้าง และสนใจหลักการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดีพอสมควร รวมทั้งผู้บังคับบัญชาคงจะให้ความสนใจในการแจ้งข่าวสาร เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ตามนโยบายของบริษัทดีพอสมควร

ข. จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่ายของหัวหน้างาน ระดับกลางและระดับต้น มีความเห็นว่าไม่เหมาะสมและในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผนและไม่ได้ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมด แต่จะใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเท่ากับหลักเกณฑ์มากกว่า

สำหรับหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นของบริษัท ค. จำกัด ค่อนข้างจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและสนใจขั้นตอนวิธีการประเมินผล เป็นอย่างดี มีเพียงทางด้าน การบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็น



ระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น

บริษัท ง. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ

การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ส่งเสริมให้พนักงานมีความพอใจในงานและมีการพัฒนาตนเอง เพื่อการประเมินผลและวัดคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ช่วยในการวางแผนตำแหน่งงาน พิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างรัดกุมและมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้องค์กรทราบถึงสมรรถนะและความสามารถพิเศษของพนักงาน ช่วยในการวางแผนฝึกอบรมพนักงานพิจารณาขึ้นเงินเดือน เงินโบนัสและการเลื่อนตำแหน่งงานได้อย่างยุติธรรม

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทได้กำหนดแบบประเมิน

ผลการปฏิบัติงานไว้ 2 แบบคือ แบบประเมินผลงานพนักงานแบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 1 และแบบประเมินผลงานแบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 2 โดยแบ่งระดับคะแนนเพื่อการประเมินผลงานออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับ เอ เท่ากับ ดีมาก ระดับ บี เท่ากับ ดี ระดับ ซี เท่ากับ ปานกลาง ระดับ ดี เท่ากับ อ่อน และระดับ อี เท่ากับ อ่อนมาก สำหรับแบบประเมินทั้ง 2 แบบ แยกพิจารณาไว้ดังนี้คือ

ก. แบบประเมินผลงานพนักงาน แบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 1 ใช้

สำหรับการประเมิน พนักงานธรรมดา พนักงานอำนวยการ และกลุ่มผู้นำพนักงาน

ข. แบบประเมินผลงานพนักงาน แบบ (ฟอร์ม) หมายเลข 2 ใช้

สำหรับการประเมิน ผู้จัดการและรองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าและผู้ช่วยหัวหน้า หัวหน้างานและรองหัวหน้างาน

ทั้ง 2 แบบพิจารณาสาระสำคัญทางด้านผลงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ความรู้ความชำนาญงาน การปฏิบัติงาน การวางแผน การติดตามผล ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์

3. การดำเนินการประเมินผล บริษัทฯ กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 2 ครั้ง โดยแยกพิจารณาเงินโบนัส และการประเมินผลเพื่อพิจารณาเงินเดือน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยการประเมินผลเพื่อเงินเดือนและเงินโบนัส จะได้ข้อมูลร่วมกันในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในเรื่องผลงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ การปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ การสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม ความขยันและมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องหลักในการพิจารณา และพิจารณาเรื่องอุปนิสัย บุคลิกภาพของพนักงาน เป็นส่วนประกอบตามลำดับ จากตารางที่ 18

การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบ ก่อนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น โดยทั่วไปจะใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน เป็นประการสำคัญ

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ จำกัด มีข้อที่น่าสังเกตรวม 2 ข้อ

ก. ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เป็นเพศชาย มีอายุประมาณ 41 ปีขึ้นไป วุฒิต่างการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5 แต่มีอายุการทำงานกับบริษัท ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป โดยสามารถทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแน่ชัดจากนโยบายของบริษัทว่า ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบถึงผลงานพนักงานแต่ละคน โดยมีผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอน เป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน

การมีประสบการณ์ในการทำงานมานานปี ก็มีส่วนช่วยให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงาน เป็นอย่างดี เพราะหัวหน้างานระดับกลางทั้งหมดของบริษัท เชื่อว่าช่วยระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งเหมาะสมแล้วและเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี

ข. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เห็นว่าไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมิน เพราะมีความยุติธรรมต่ออยู่แล้ว ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงาน เชื่อว่าการทำงานในบริษัทแห่งนี้พวกเขามีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน

และยอมรับว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง โดยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่ายของคนมีความเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น
บริษัท จ. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ คือ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี เพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงาน การฝึกอบรมพนักงาน การพิจารณาเงินโบนัส ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ นั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทฯ แบ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 แบบคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนก และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน แยกพิจารณาได้ดังนี้

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนกและพนักงานมีปัจจัย 4 ระดับคือ ระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน ระดับดี มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน ระดับพอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน ระดับใช้ไม่ได้ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน พิจารณาในเรื่องความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบในงาน ความซื่อตรง ความขยันขันแข็งและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามัคคีร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์รักษาระเบียบวินัยและปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท

ข. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน มีปัจจัย 4 ระดับคือ ระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 8 คะแนน ระดับดี มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน ระดับพอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน ระดับใช้ไม่ได้ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน ในแต่ละปัจจัยจะมีคำอธิบายรายละเอียดคุณลักษณะของแต่ละระดับไว้ชัดเจน ช่วยให้การประเมินผลสะดวกและรวดเร็ว

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับฝ่ายขึ้นไปและระดับส่วน จะมีการประเมินผู้พิจารณาเรื่องผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว โดยมีส่วนอื่นประกอบ เช่น ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว อุปนิสัย มนุษสัมพันธ์ เป็นต้น

3. การดำเนินการประเมินผลงาน บริษัทฯ กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับฝ่ายขึ้นไป ปีละ 2 ครั้ง สำหรับระดับส่วนและหัวหน้าแผนก และปีละ 4 ครั้งสำหรับระดับพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาก่อนเข้า ยุติธรรม จึงไม่มีความเห็นที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเห็นด้วยต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัท กว่าจะแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่แจ้งให้ทราบหลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงแล้ว

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท จ. จำกัด มีข้อที่น่าสังเกตคือ

ก. วิธีการอื่นเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทางบริษัทกำหนดไว้ ได้แก่ การบันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วิธีสังเกตการทำงานของพนักงาน เปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันเอง มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานอื่นที่เกี่ยวข้องและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน เป็นอันดับสุดท้าย

ข. ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ นั้น อันดับแรกคือ พิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน พิจารณาการฝึกอบรมและพัฒนาคน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายหรือออกจากงาน การวางแผนกำลังคนและเพื่อให้ตัวพนักงานรู้ถึงการปฏิบัติงานของตนเอง หัวหน้างานระดับกลาง มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา ใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผนมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่ายของหัวหน้างานระดับกลางมีความเหมาะสมแล้ว

การที่หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความเห็นสอดคล้องกับบริษัทฯ ในทุก ๆ ด้านรวมทั้งไม่เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานสาเหตุเพราะเชื่อว่าการทำงานในบริษัทมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงาน เห็นว่าการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาค่อนข้างยุติธรรม โดยที่ไม่มีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับบริษัท

ฉ. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนประจำปี พิจารณาเงินโบนัส การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานในบริษัท และเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทดลองงาน

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทฯ ได้แบ่งแบบประเมินผลงานออกเป็น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการพิจารณาเงินโบนัส ไว้ตามระดับชั้นของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 สีคือ สีฟ้า สีชมพู สีเขียว และสีเหลือง ดังนี้

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับเสมียน ระดับวิศวกรระดับหัวหน้าแผนก ระดับผู้จัดการแผนก ระดับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการฝ่าย ระดับผู้ช่วยหัวหน้าคนงานทั่วไปและหัวหน้าคนงานทั่วไป

ระดับคะแนนแบ่งออกเป็น	ดีมาก	เท่ากับ	0 คะแนน
	ดี	เท่ากับ	3 คะแนน
	พอใช้	เท่ากับ	2 คะแนน
	ไม่พอใช้	เท่ากับ	1 คะแนน
	ควรปรับปรุง	เท่ากับ	0 คะแนน

ข. 3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ระดับหัวหน้าคนงาน
ระดับรองหัวหน้าคนงาน ระดับคนงาน ระดับหัวหน้าพนักงานขับรถเก่ง ระดับคนทำความสะอาด-
สะอาด และระดับ เสมียน

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

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยในการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน มีหัวข้อ
พึงประเมิน ดังนี้ ความเข้าใจ ความคิดริเริ่ม การเรียนรู้ การวางแผน การปฏิบัติงาน
การบังคับบัญชาและการสอนงาน การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และผลการทำงาน
เป็น เรื่องสำคัญ

3. การดำเนินการประเมินผล บริษัทฯ กำหนดให้มีการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการประเมินผลเพื่อพิจารณาเงินโบนัสจะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง

ผู้ทำการประเมินเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรง พิจารณา
ความดีความชอบให้คะแนนลงในแบบประเมิน ส่งใบคะแนนไปที่ฝ่ายบุคคล เพื่อคำนวณคะแนน
ที่ได้ออกมาเป็นเกรดต่าง ๆ ให้อยู่ภายในงบประมาณที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้แล้วส่งผลสรุป
ให้กรรมการผู้จัดการพิจารณาเช่นต้นฉบับต่อไป ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา
พิจารณาในเรื่องผลงานความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยมีการบันทึกผลงานของผู้-
ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินเห็นว่าช่วง
ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งเหมาะสมเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้
ได้อย่างดี

การแจ้งผลการประเมินให้ทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้ง เพราะ
ตามนโยบายของบริษัทฯ มิได้กำหนด เอาไว้แต่ เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลได้ถูกต้องตาม
ข้อเท็จจริง โดยมีวิธีการอื่น เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอก

จากแบบประเมินผลที่ใช้อยู่ ได้แก่ เปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงานด้วยกันเอง บันทึกข้อมูลตาม เหตุการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร และใช้วิธีการสังเกตการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ส่วนใหญ่เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายหรือให้ออกจากงาน พิจารณาการฝึกอบรมและพัฒนาคน การวางแผนกำลังคนและ เพื่อให้ตัวพนักงานรู้ถึงการปฏิบัติงานของตนเอง

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท จ. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจ หลายประการคือ

ก. วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่มีการกำหนด เป็นลายลักษณ์อักษร บริษัทถือว่า ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานทุกคนจะต้องทราบอย่างแน่ชัด ซึ่งผู้บังคับบัญชาก็เป็นผู้บอกให้ทราบ ความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบถึงผลงานของพนักงานแต่ละคน นำไปพิจารณาขึ้น เงินเดือน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนฝึกอบรมต่อไป

ข. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นเห็นว่าเป็นช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมแล้ว เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี โดยพวกเขาทราบเรื่องที่จะต้องปฏิบัติงานขนาด ไหนจึงจะเรียกว่าปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่คิดว่าไม่ยุติธรรม

ค. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เห็นว่าไม่ควรมีส่วนร่วม เพราะเห็นว่าพวกเขามีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือการเลื่อนตำแหน่งงานจากการทำงานที่บริษัทแห่งนี้

ง. การแจ้งผลการประเมิน ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินหลังการประเมินแต่ละครั้ง แต่จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่ายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความเหมาะสมดีแล้ว การประเมินผลงานมีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และอีกส่วนหนึ่งไม่มีการบันทึกผลงาน แสดงว่าขึ้นอยู่กับความเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาว่า เห็นสมควรหรือไม่ แล้วแต่แผนกและฝ่ายไม่เห็นด้วยต่อการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเงินเดือนประจำปี สาเหตุเพราะควรจะใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือพัฒนาพนักงานด้วย ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขหรือทำให้ดีขึ้น และจะได้ทราบถึงผลงานของพวกเขาเอง มีบางส่วน มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง อาจจะเป็นเพราะการประเมินผลใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป ผู้บังคับบัญชาสนใจเฉพาะช่วงระยะเวลาของการประเมินเท่านั้น หรือขาดการบันทึกผลงานที่สำคัญของพนักงาน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น
บริษัท ช. จำกัด

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี เงินโบนัส พิจารณาลื่อนตำแหน่งงาน และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทฯ ได้แบ่งแบบประเมินผลงานออกเป็น 2 แบบดังนี้คือ

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป แบ่งคะแนนของแต่ละปัจจัยออกเป็นปัจจัยละ 10 คะแนน มี 2 ส่วนคือ

1. การวางแผน สภาวะการเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพ ความแม่นยำ ปริมาณงาน การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ และความตั้งใจปฏิบัติงาน

2. ความชำนาญงาน ผลงาน ความสามารถ การพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์

ข. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานธรรมดา แบ่งคะแนนของแต่ละปัจจัยออกเป็นปัจจัยละ 30 คะแนน ประกอบด้วย ความปลอดภัย ความสะอาด การมีระเบียบวินัย การประสานงาน ความขยัน ความ เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การกำหนดแบบและปัจจัยในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นผู้จัดทำขึ้นและจะมีการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

3. การดำเนินการประเมินผล บริษัทฯ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับปีละ 1 ครั้ง แต่แบ่งเป็นการประเมินย่อยทุก ๆ เดือน เดือนละ 1 ครั้ง รวม 2 ครั้ง แล้วสรุปผลเป็นการประเมินผลของ 1 ปีการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป โดยตรงจะเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ฝ่ายบุคคลจะทำหน้าที่รวบรวมคะแนนและแบ่งช่วงคะแนน สรุปผลส่งให้ผู้บังคับบัญชาต่อไป

มาตรฐานการปฏิบัติงาน บริษัทฯ มิได้กำหนดเป็นมาตรฐานส่วนรวมไว้ มีเพียงเฉพาะในสายงานการผลิตเท่านั้น การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงาน ให้ความเห็นชอบในผลการประเมินแล้ว จะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส และการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ช. จำกัด มีจุดที่น่าสนใจหลายประการคือ

ก. เรื่องการอบรมชี้แจงการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ ไม่ได้จัดให้มีการฝึกอบรมชี้แจง จะจัดอบรม เมื่อมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นหัวหน้างานใหม่มากพอสมควร หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแบบ และปัจจัยในการประเมินใหม่ก็จะจัดอบรมชี้แจงกันครั้งหนึ่ง จึงไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะจัดอบรม เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อใด แต่มีหลายหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานได้ประชุมชี้แจงวิธีการประเมินเอง เพื่อให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินในหน่วยงานของตนได้ประเมินไปในแนวเดียวกัน

ผู้ประเมินแต่ละท่านแต่ละหน่วยงาน เข้าใจและตีความหมายของ ปัจจัยแต่ละระดับคะแนน ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแตกต่างกันไป ทำให้ผล การประเมินของแต่ละหน่วยงานมีความ เหลื่อมล้ำกันได้ การอบรมชี้แจง เรื่องการประเมินผล การปฏิบัติงานก่อนการประเมินมีความ สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประเมินทุกหน่วยงาน เข้าใจ ถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน หลักเกณฑ์ วิธีการ ตลอดจนการตีความหมายของปัจจัยแต่ละ ระดับคะแนนได้ถูกต้อง เป็นมาตรฐาน เดียวกัน และ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินถามข้อสงสัยก่อนทำ การประเมินด้วย

ข. มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะ เรียกว่า ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุ เป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ตอบ แบบสอบถาม ทราบถึงมาตรฐานของหน่วยงาน เป็นอย่างดี สาเหตุอาจจะ เนื่องจาก มีการบันทึก ผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบริษัทฯ จะ ทำการประเมิน เดือนละ 1 ครั้ง ตลอดปีการเข้าปฏิบัติงาน บางส่วนมีความ เห็นว่าช่วงระยะเวลาในการประเมินแต่ละครั้งไม่ เหมาะสม เพราะบ่อยครั้งเกินไป ควรจะเป็นประมาณ 2 เดือน ประเมิน 1 ครั้ง เพียงพอที่จะสามารถได้ผลใกล้เคียงความจริงมากกว่า

ค. การนำผลการประเมินไปใช้ เพื่อพิจารณาขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายหรือให้ออกจากงาน พิจารณาการฝึกอบรมและพัฒนาคน การวางแผน กำลังคน ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทำงาน ได้ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์มากกว่า ความเห็นส่วนตัว และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่ายของหัวหน้างาน ระดับกลางและระดับต้นมีความ เหมาะสมแต่มีบางส่วนที่เห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะยังคงมีจุด อ่อนอยู่บ้าง บางคนไม่แน่ใจว่าแบบการประเมินเหมาะสมหรือไม่ และบางคนเห็นว่าผู้บังคับ บัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง

➔ การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทราบโดยทั่วกันอย่างแน่ชัด หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ทั้ง 7 บริษัท ได้ให้ความสำคัญของจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาถึงผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เป็นอันดับแรก เพื่อการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนฝึกอบรม เป็นลำดับ รองลงมาและเพื่อนำไปปรับปรุงพนักงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพทำให้ทราบได้ว่าการทำงาน เป็นไปตาม เป้าหมายและนโยบายของบริษัทหรือไม่ ทั้งนี้ทางบริษัทจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานอย่างเป็นระบบ

2. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัททั้ง 7 แห่งแบ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็นลักษณะแตกต่างกัน ได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่ว ๆ ไป ส่วนปัจจัยที่ใช้ในการประเมินขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบริษัท จากความคิดเห็นของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น เรื่องแบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินให้ความเห็นว่า แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสมแล้ว โดยให้เหตุผลที่สำคัญคือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด เหตุผลรองลงมาคือ งานในหน่วยงานสามารถประเมินได้ง่าย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้องและสามารถชี้แจงผลการประเมินได้

3. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2-4 ครั้ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระยะเวลาการประเมินผลนั้นเหมาะสมดีแล้ว เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมได้อย่างดีและในการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยตรงของพนักงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปให้ความเห็นชอบประกอบ ซึ่งผู้ถูกประเมินจะทราบเรื่องที่จะต้องปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่า ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

ในการประเมินผลนั้นผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว มีการบันทึกผลงาน พิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ พิจารณาเรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน ความใกล้ชิด



ชุดกับพนักงาน เป็นส่วนประกอบตามลำดับ โดยใช้วิธีการบันทึกข้อมูลตาม เหตุการณ์ เป็นอันดับแรก การเปรียบเทียบผลงานของพนักงานและสิ่ง เกิดการทำงานของพนักงาน ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะมีวิธีการประเมินหลายวิธีก็ตาม หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความ เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะการประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป ผู้บังคับบัญชาสนใจ เฉพาะช่วงระยะเวลาของการประเมินและบางครั้งขาดการบันทึกผลงานที่สำคัญของพนักงาน ซึ่งความรู้สึกส่วนตัว ความลำเอียง ฯลฯ เป็น เรื่องที่มีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมหรือไม่ถูกต้องได้

จากความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ทราบว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติ งานโดยพิจารณา เรื่องผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างยุติธรรมและยุติธรรมโดย ให้เหตุผลที่สำคัญว่าผู้บังคับบัญชามีหลัก เกณฑ์ เป็นระบบแบบแผนดี และเมื่อพิจารณาในเรื่อง ความถูกต้องในการประเมินผลแล้ว พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ใกล้ชิด ซิดพนักงานทั้งนี้ร้อยละ 62.13 เห็นว่าไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะ หัวหน้างาน ในฐานะผู้ถูกประเมิน เชื่อว่า การทำงานในบริษัทมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงานหรือการ เลื่อนตำแหน่งงานและผู้ประเมินได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินด้วย

สรุปผลการศึกษาวิจัย

1. การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์มีการใช้ระบบการประเมิน ผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่าแบบจัดอันดับและแบบการตรวจสอบรายการ ทั้งนี้จากการ พิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแต่ละบริษัทพบว่า บริษัท 5 แห่ง ใช้การให้ คะแนน เป็น เกณฑ์การพิจารณาเพียงอย่างเดียวและอีก 2 บริษัท ใช้การให้คะแนนเป็น เกณฑ์การ พิจารณาผลการปฏิบัติงานหลังจากนั้นจะนำผลของคะแนนมาจัด เรียงลำดับ เป็นการกระจายกลุ่ม พนักงานตามระดับผลงานที่แตกต่างกันในลักษณะของการแจกแจงความถี่แบบโค้งปกติ โดยไม่มี บริษัทแห่งไหนใช้วิธีการตรวจสอบรายการเลย

ทั้งนี้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่ายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ให้ความเห็นว่าเหมาะสมเพราะปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงาน แบบประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง ผู้ประเมินสามารถเข้าใจปัจจัยที่ต้องประเมินและการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปตามหลักการที่ยอมรับ

2. ปริมาณของงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลงานอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์หัวหน้างานระดับกลาง และระดับต้นทราบว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกบริษัทนำมาพิจารณา ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพของงาน ปริมาณของงาน การใช้เวลาในการปฏิบัติงาน อายุการทำงานกับบริษัท ตำแหน่งงานและประสบการณ์ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของบริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ทุกแห่งพิจารณาเรื่อง ปริมาณของงานที่พนักงานสามารถทำได้มาเป็นหลักด้วยแต่ไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการประเมินผลงาน เพราะบางบริษัทจะมีเกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างกันไปแล้วแต่ความเหมาะสมและนโยบายของบริษัท เช่น ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานนั้น

- บริษัท ก. จำกัด จะพิจารณาเรื่อง ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน

ผลงานที่ปฏิบัติได้

- บริษัท ข. จำกัด จะพิจารณาเรื่อง ผลงานประสบการณ์ในการทำงาน

ช่วงระยะเวลาการทำงาน

- บริษัท ค. จำกัด จะพิจารณาเรื่อง ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน ผลงาน

ที่ปฏิบัติได้

- บริษัท ง. จำกัด จะพิจารณาเรื่อง ผลงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

อายุการทำงาน และคุณวุฒิทางการศึกษา

- บริษัท จ. จำกัด จะพิจารณาเรื่อง ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน

ผลงานที่ปฏิบัติได้

- บริษัท ฉ. จำกัด จะพิจารณาเรื่อง ผลงานและประสบการณ์

- บริษัท ช. จำกัด จะพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพ ผลงาน และระดับการศึกษาหรือคุณวุฒิ

ดังนั้นปริมาณของงานไม่ได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ แต่เป็นปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาของทุก ๆ บริษัท

๓. ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินได้ค่อนข้างยุติธรรม ไม่ยุติธรรม และไม่ถูกต้อง เพราะการประเมินผลงานบางแห่งไม่มีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ใช้การประเมินผลด้วยความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าหลักเกณฑ์ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานและไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่า ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติในทางลบหรือไม่ดีต่อการประเมินผลงาน

ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อนำมาใช้ปฏิบัติ อาจจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้เสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากแบบการประเมิน ตัวผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นต้น ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ควรจะได้รับการพิจารณาด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

ก. ความเหมาะสมของช่วงระยะเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทแต่ละแห่งที่ปฏิบัติอยู่ จำนวนครั้งของการประเมินในแต่ละปีไม่เท่ากัน ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว มีบางส่วนเท่านั้นเห็นว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะเห็นว่าการประเมินผลงานปีละ 1 ครั้งหรือ 2 ครั้ง ที่บริษัทส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่นานเกินไปที่จะเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 4-6 เดือนต่อครั้ง จะได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียด ช่วงระยะเวลาที่สั้นลงทำให้ทราบถึงการพัฒนาการทำงานได้ต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความสำคัญอยู่เสมอในการปฏิบัติงาน จะเป็นค่าเฉลี่ยของผลงานแต่ละคนได้ถูกต้อง ป้องกันการทำงานดี เฉพาะช่วงการประเมินระยะก่อนหน้าเวลาที่มีการประเมินผลงาน เท่านั้น ทำให้การประเมินใกล้ เคียงความจริงมากที่สุด

ข. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน แต่เป็นการกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เช่น บางหน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน บางหน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องเวลาการทำงานและบางหน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบงานในหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านกำหนดมาตรฐานแตกต่างกันตามความคิดเห็นว่าเรื่องใดสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความ เหลื่อมล้ำกันระหว่างหน่วยงานหรือแผนก ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยทั่วถึงกันทุกคน จะได้พยายามปรับปรุงงานให้ได้มาตรฐานและนำไปเปรียบเทียบผลงานในเวลาปฏิบัติได้

ค. การอบรมชี้แจงผู้ประเมินทราบถึงการประเมินผลงานยังไม่ได้ได้รับความสนใจ และให้ความสำคัญอย่างจริงจัง มีเพียงบางบริษัทเท่านั้นที่อบรมชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินได้ทราบ เป็นประจำทุกปี เมื่อบางบริษัทขาดการอบรมชี้แจง อาจทำให้ผู้ประเมินแต่ละหน่วยงานตีความหมายและเข้าใจปัจจัยแตกต่างกันได้

ง. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ผู้ทำการประเมินได้นำวิธีการสังเกตการทำงานของพนักงาน การเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงาน การบันทึกผลงาน เป็นต้น ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่อาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินได้ เช่น ผู้ประเมินที่ใช้วิธีการเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงาน ผลการประเมินที่ได้จะไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะลักษณะงานของพนักงานแตกต่างกัน ถ้าใช้การบันทึกผลงานมาช่วยในการประเมินผลที่ได้จะถูกต้องและยุติธรรมต่อพนักงานมากขึ้น

จ. การแจ้งผลการประเมิน ไม่ได้กระทำโดยทั่วถึงและจริงจังมีเพียงบางบริษัทที่ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการทำให้พนักงานทราบถึงจุดเด่นหรือจุดบกพร่องในผลงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยการที่จะปฏิบัติอย่างจริงจังนั้นควรได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตัวผู้ทำการประเมินต้องให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทเองก็จะ

ต้องมีแบบแผนบันทึกผลงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงหัวหน้างานระดับกลาง และระดับต้นที่อยู่ในบริษัทที่ไม่มีการแจ้งผลการประเมินมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ทราบ เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ฉ. ความรู้สึกส่วนตัว ความลำเอียงและพนักงานผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลการประเมิน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ จะต้องมีการพนักงานบางส่วนไม่พอใจหรือไม่ยอมรับในผลการประเมิน เช่น

- พนักงานเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับพนักงานอื่น ซึ่งอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกัน โดยเห็นว่าตัวเองทำงานมากกว่า
- พนักงานไม่ทราบถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมิน จึงไม่เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมในการประเมินตน
- วิธีการชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินทราบไม่ดีพอ บางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้แสดงความคิดเห็นหรือพนักงานบางคนชอบโต้แย้งอย่างไม่มีเหตุผล เป็นต้น
- ผู้ถูกประเมินคาดหวังในผลการประเมินไว้สูง เมื่อผลการประเมินออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจึงไม่พอใจ

ซ. บริษัทต่าง ๆ ได้มีการกำหนดลักษณะงานแทบทุกตำแหน่ง แต่เนื่องจากกิจการขององค์กรทั้ง 7 แห่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในขณะนี้ จึงมีตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น และยังมีได้มีการทำคำบรรยายลักษณะงานไว้อย่างแน่นอน ประกอบกับการที่ทั้ง 7 บริษัท มิได้มีการกำหนดลักษณะงานของหน่วยงานไว้ครบทุกหน่วยงาน จึงไม่สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลและของหน่วยงานได้อย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีผลงาน เป็นอย่างไร เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ทางฝ่ายจัดการของบริษัทต่าง ๆ ดังนั้นการ

กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะชัดเจน ครอบคลุม เรื่องต่าง ๆ และเรียงลำดับความสำคัญให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ เป็นแนวทางเดียวกัน เช่น

- เพื่อผลทางการบริหารงานบุคคล จะใช้ผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลการคัดเลือกพนักงานว่าคัดเลือกคนได้เหมาะสมเพียงใด
- เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี เป็นการจูงใจให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีเด่น ควรได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- เพื่อทราบถึงผลงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินและชี้แจงให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าผลงาน เป็นอย่างไร ถ้าผลงานดีควรรักษาและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น หากมีข้อบกพร่องก็ควรจะได้รับการปรับปรุงแก้ไข
- เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานหากมีข้อบกพร่องก็จะจัดฝึกอบรมหรือโยกย้ายหน้าที่งานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

หลังจากที่ได้ลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แล้ว ทางบริษัทจะต้องชี้แจงให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่บริษัทต้องการจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา แต่อาจจะ เป็นข้อยุ่งยากของหน่วยงานที่ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานได้แน่นอน เช่น เพราะลักษณะงานที่แตกต่างกันทำให้ไม่สามารถวัดหรือตีค่าผลการปฏิบัติงานได้

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรกำหนดโดย

- ก. คู่มือการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้คือ
 - ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน
 - คุณสมบัติประสบการณ์ และอายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของบริษัท

- ความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบหรือต้องปฏิบัติอย่างละเอียดพร้อมทั้งเวลาในการปฏิบัติงาน
- จำนวนผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาเองถูกควบคุมโดยฝ่ายใด
- เรื่องสภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน
- ข้อพึงระวังในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เมื่อได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว ต้องแจ้งให้พนักงานแต่ละคนรับทราบโดยจะจัดทำคู่มือการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบเหล่านี้ ออกเป็น 3 ฉบับ ให้พนักงานเก็บรักษาไว้ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในสายงาน และเก็บเข้าแฟ้มประวัติอย่างละ 1 ฉบับ จะมีผลทำให้ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายและพนักงานแต่ละคนได้ทราบถึงงานที่รับผิดชอบหรือต้องปฏิบัติในเรื่องใด เป็นเรื่องสำคัญ สำหรับงานนอกเหนือความรับผิดชอบหรือต้องปฏิบัติโดยมิได้ระบุในใบกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ก็จะใช้บันทึกผลการปฏิบัติงานแจกแบบบันทึกที่ทางบริษัทกำหนด ดังนั้นในการประเมินผลจะใช้คู่มือการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานการประเมินผลว่า พนักงานได้ปฏิบัติงานลุล่วงตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ และใช้ผลจากแบบบันทึกผลงานมาประกอบการพิจารณา

ข. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ถ้าหากสามารถกระทำได้ ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาในสายงานทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงทำให้งานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ผลงานที่ได้ระดับไหน จึงทำให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรแบ่งงานให้พนักงานคนใดไปปฏิบัติงานด้านใด ส่วนพนักงานเองทราบว่าตนเองจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร และเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับรายละเอียดในการปฏิบัติ รวมทั้งเวลาและความสามารถที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ

ผลที่ได้จากการร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ การยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ส่งผลไปถึงการยอมรับผลการประเมินอีกด้วย

3. ควรกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนว่า แต่ละหน่วยงาน จะใช้วิธีการใดและควรให้ความสำคัญ บัญญัติไหนบ้างจึงเหมาะสมกับลักษณะงาน นอกจากนี้ แบบประเมินผลที่ทางบริษัทใช้ เป็นมาตรฐานเดียวกันแล้ว ควรกำหนดให้ผู้ทำการประเมินผลทุกหน่วยงานบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชา ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล จะไม่สามารถจำผลงานหรือพฤติกรรมของพนักงานในช่วงระยะเวลา ก่อนการประเมินได้หมดทุกคน เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องอื่นอีกมาก การให้ผู้บังคับบัญชานำบันทึกผลงานของพนักงานจะทำให้ทราบข้อดี ปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ ถ้าสามารถกระทำได้ทั่วถึง เชื่อว่าจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อพนักงานเอง กล่าวคือ

ก. เมื่อผู้บังคับบัญชานำบันทึกผลงานหากพบข้อบกพร่องจะได้แก้ไขทันที เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานและเพิ่มประสิทธิผลให้องค์การ แทนที่จะคอยจนถึงผล การประเมินออกมาจึงแก้ไข

ข. ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ผู้บังคับบัญชาจะได้ไม่ยึดถือเอาผลการปฏิบัติงานของ 2-3 เดือน ก่อนการประเมินมาเป็น ผลงานของระยะเวลาการทำงานตลอดปี

ค. พนักงานจะปฏิบัติงานด้วยดีตลอดเวลา ไม่ใช่ทำดีเมื่อใกล้เวลา การ ประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยต้องได้รับคำชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงความถูกต้อง และ ยุติธรรมที่จะได้รับจากการบันทึกผลงาน เท่ากันหมดทุกคน

4. การทำความเข้าใจหรืออบรมชี้แจงผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเรื่อง ที่ควรชี้แจงให้ผู้ประเมินทราบ ได้แก่

ก. วัตถุประสงค์ของการประเมิน เน้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมาย และสิ่งที่บริษัทต้องการจากการประเมินผล คือ ต้องการทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงาน และประสิทธิผลของงานที่ได้ เพื่อจะได้ปรับปรุงหรือพัฒนาพนักงาน อันมีผลต่อ ความเจริญก้าวหน้าของบริษัท แล้วจึงจะมาพิจารณาความดีความชอบ

ข. หลักการและวิธีการประเมิน ชี้แจงถึงแบบและบัญชีที่ประเมินทำความเข้าใจ

เข้าใจกับความหมายของแต่ละปัจจัยว่ากรณีใดควรจะจัด เข้าระดับคะแนนไหน เพื่อตีความหมายได้ถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และวิธีการประเมินที่ควรนำมาใช้ คือ การบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ค. ข้อควรระวังในการประเมินผล ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมิน ความเที่ยงธรรมในการประเมิน ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งมีส่วนทำให้การประเมินผลผิดไปจากความเป็นจริง

ง. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของผลการประเมิน มิได้มุ่งเฉพาะเรื่องการขึ้นค่าจ้างเท่านั้น แต่นำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลหลายเรื่อง ดังนั้นการประเมินจึงต้องทำด้วยความรอบคอบและพิจารณาโดยละเอียด

ส่วนการชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทำได้หลายวิธีคือ

1. การจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทราบแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน เข้าใจถึงข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

2. การลงบทความ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในหนังสือข่าวสารหรือวารสารของบริษัทที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจให้พนักงานทราบและยังทำให้เสียค่าใช้จ่ายต่ำ แต่ถ้าผู้ประเมินผลหรือผู้ถูกประเมินไม่สนใจจะมีประโยชน์น้อยมาก

3. การฝึกอบรมผู้ประเมินและประชุมชี้แจงการประเมิน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้จะเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดี คือ หน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งมีความชำนาญในการวางแผนการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาระดับสูงของสายงานตามขั้นตอนเป็นผู้คอยประสานงานในเรื่องนี้ควรร่วมมือกันจัดให้มีการแนะนำชี้แจงให้ผู้ประเมินได้ทราบเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและช่วยให้ผู้ประเมินเข้าใจได้ดีขึ้นด้วย

สิ่งที่บริษัทต้องคำนึงถึงและนำมาพิจารณา ในการชี้แจงโดยวิธีการใดก็ตาม การฝึกอบรมประชุมชี้แจงจะได้ผลดีมากกว่าวิธีอื่น ๆ ถึงแม้จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินมีความสามารถดีย่อมมีคุณค่ามากกว่าการใช้แบบประเมินที่จัดทำไว้อย่างสมบูรณ์แล้วอีกด้วย

4. เรื่องความรู้สึกล้วนตัว ความล่าเอียง และการไม่ยอมรับของผู้ถูกระเมิน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาที่แก้ไขให้หมดสิ้นไปได้อีก เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน แต่สามารถจะลดปัญหาเหล่านี้ให้ลดน้อยลงได้คือ

ก. การฝึกอบรมผู้ประเมิน จะช่วยให้ผู้ประเมินทราบถึงวัตถุประสงค์ หลัก และวิธีการประเมิน รายละเอียดของปัจจัย และระดับคะแนนได้ถูกต้องข้อควรระวังที่จะทำให้การประเมินผลไม่ถูกต้องและไม่ยุติธรรม เน้นให้ผู้ประเมินเห็นว่าการที่ถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปนั้น ตนเองมุ่งหวังสิ่งใดจากการประเมินของพวกเขาเช่นเดียวกัน

ข. การให้ผู้บังคับบัญชารับบันทึกผลงานของพนักงานจะทำให้ทราบ ข้อดี ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ เมื่อผู้บังคับบัญชารับบันทึกผลงาน ถ้าพบข้อบกพร่องจะได้แก้ไขทันที เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานและเพิ่มประสิทธิผลในองค์การ

ค. การใช้แบบประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยกำหนดรายละเอียดที่ระบุในแบบประเมินอย่างชัดเจน และง่ายต่อการเข้าใจ รายละเอียดของแต่ละระดับคะแนนของแต่ละปัจจัยต้องทำให้เห็นข้อแตกต่างอย่างชัดเจน เช่น คะแนนระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน ระดับดี มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน หรือลักษณะการทำงาน พิจารณาการใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น การวางแผน การจัดระบบงาน การแบ่งงาน การทำงานกับผู้อื่น การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

ง. การมีส่วนร่วมในการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และรับทราบผลการประเมิน โดยจะต้องพยายามทำการชี้แจงให้ผู้ถูกระเมินทราบถึงผลการประเมินที่พวกเขาได้รับ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นจนเป็นที่พอใจทั้ง 2 ฝ่าย ให้พนักงานได้ทราบถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมิน เพื่อให้เห็นด้วยว่าวิธีการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาจะให้ความยุติธรรมกับตน ทั้งนี้

- ควรกำหนดให้ทุกหน่วยงานแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ โดยหลักการนั้น การชี้แจงผลการประเมินมีจุดมุ่งหมายที่จะให้พนักงานมีโอกาสได้ทราบถึงผลการทำงานของตนเอง และสามารถปรับปรุงตัวเพื่อให้ผลการประเมินดีขึ้น ในโอกาสต่อไปและถ้าหากพนักงานมีปัญหาไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานก็ได้ชี้แจงและปรึกษาหารือได้ การชี้แจงผลการประเมินอาจทำได้หลายวิธี คือ

1. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ชี้แจงเพียงฝ่ายเดียว
2. เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนที่คิดว่ามีจุดดี จุดอ่อน หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. ถ้าพนักงานที่ชอบได้แย้งโดยไม่มีเหตุผล หรือยึดถือเหตุผลเป็นหลัก ผู้ประเมินควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้แสดงความคิดเห็นก่อนแล้วจึงค่อยชี้แจงผลการประเมินทั้งข้อดี ข้อเสีย ในภายหลัง

- ในการกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท พนักงานทุกคนหรือฝ่ายจะต้องได้รับการประเมินผลและแบบหรือปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละตำแหน่ง จึงให้ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับและเป็นการป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ยังมีแบบหรือปัจจัยในการประเมินต่างกันตามลักษณะของงาน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะลักษณะงานที่ต่างกันย่อมมีอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงานที่ต่างกัน ปัจจัยที่ใช้วัดจึงควรต่างกันด้วย

- ความสำเร็จของการประเมินที่มีกำหนดให้มีการทบทวนผลงานพนักงานของบริษัท ถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการพิจารณาถึงข้อดี ข้อควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ทำการประเมินจะบันทึกไว้และเรียกผู้ถูกประเมินมาชี้แจง ลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้ถูกประเมินได้รู้ตัวและสามารถปรับปรุงตัวเอง เพื่อให้ได้รับผลในการประเมินในทางที่ดีขึ้นโอกาสต่อไป และตัวผู้ถูกประเมินผลงานมีอุปสรรค หรือไม่เข้าใจในการทำงานก็อาจชี้แจงถึงอุปสรรคหรือปรึกษาหารือ ผู้บังคับบัญชาได้ นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายครั้งจะทำให้เกิดการยอมรับในหมู่พนักงานมากขึ้น และความถี่ที่เหมาะสมก็ควรเป็น 2-4 ครั้งต่อ 1 ปีการปฏิบัติงาน

เมื่อบริษัทมีนโยบายและวัตถุประสงค์ที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานบุคคล ให้บังเกิดผลดีและต่อเนื่องตลอดไปนั้น บริษัทควรดำเนินการชี้แจงให้ผู้ประเมินทราบและเข้าใจในเรื่องการประเมินผล ต่อจากนั้นให้เป็นที่หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนชี้แจงให้พนักงานของ

คนได้ทราบ ซึ่งวิธีการเช่นนี้ นอกจากจะช่วยให้พนักงานเข้าใจวิธีการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และจะได้ร่วมกันแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และลดความรู้สึกที่ไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ฝ่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะนำผลการประเมินที่ได้จากแต่ละฝ่ายมาวิเคราะห์สรุปการประเมินซ้ำใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าทุกหน่วยงานมีผลการประเมินโดยส่วนรวมเป็นอย่างไร ได้คะแนนสูงหรือคะแนนต่ำในปัจจัยใด เพื่อจะได้หาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น แบบหรือปัจจัยในการประเมินผลไม่ชัดเจน มาตรฐานการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานใช้วิธีการประเมินแตกต่างกันหรือขาดความรู้ความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งจะเป็แนวทางในการแก้ไขต่อไป

แต่ในทางปฏิบัติอาจทำได้ยาก สำหรับบริษัทที่มีพนักงานจำนวนมาก ดังนั้น ถ้าหากเป็นไปได้ก็ควรให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้น สรุปผลรวมของผลการประเมินว่าพนักงานที่ตนประเมินนั้น ในแต่ละปัจจัยมีผู้ได้คะแนนแต่ละระดับกี่คน แล้วส่งให้ฝ่ายบุคคลนำไปวิเคราะห์เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป หรืออาจใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวมข้อมูล และสรุปผลของแต่ละฝ่าย

การประเมินผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่มิได้หมายความว่า จะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอไป การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนอย่างมาก ดังนั้นปัญหาหรือข้อบกพร่องบางเรื่องสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดหลักการและวิธีการประเมิน การอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมินและ การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เป็นต้น บางปัญหาก็กแก้ไขได้ยาก มีเพียงการป้องกันและลดปัญหาให้น้อยลงเท่านั้น เช่น เรื่องความคิดเห็นส่วนตัว ความลำเอียง อคติของผู้ประเมิน และเรื่องความไม่พอใจในผลการประเมินของพนักงาน ภายหลังจากการขึ้นค่าจ้างประจำปี เป็นต้น ทางด้านสำนักงาน และโรงงานประกอบรถยนต์ ในประเทศไทยควรนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับความสามารถในการ

ปฏิบัติงานของแต่ละคน โดยจำแนกงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนใดสามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐานก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่กำหนด ถ้าใครทำได้สูงกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าจ้างสูงขึ้นหรือได้รับรางวัลพิเศษ และในการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งก็พิจารณาจากรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ที่ได้จัดทำไว้ ต่อมาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการบันทึกอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้ผลดี นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของแบบและปัจจัย ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากฝ่ายจัดการแต่ละบริษัทจะต้องตระหนักถึงคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามหลักการและวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งจะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรต่อไปในภายหน้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย