



ในการศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ศึกษาเฉพาะกรณี) การประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด นี้ ผู้เขียนมีความประสงค์จะศึกษาถึงหลักการ ขั้นตอน และกระบวนการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ผู้เขียนจะพิจารณารายละเอียดโดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น ๒ ตอนด้วยกัน ตอนแรกเป็นการประเมินผลการวิจัยและการแปลความหมายของข้อมูล ตอนที่สองเป็นการพิสูจน์สมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

๑. การประมวลผลการวิจัยและการแปลความหมายข้อมูล ในการศึกษาเพื่อทราบถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้เขียนต้องการทราบความเห็นและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อหลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การดังกล่าวด้วย จึงได้ออกแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น ๘ ข้อ แบบสอบถามนี้ได้จัดออกเป็น ๓ หัวข้อใหญ่ ๆ คือ

๑.๑ เกี่ยวกับภูมิหลัง (ลักษณะประจำตัว) ของพนักงาน จำแนกออกเป็น เพศ อายุ การศึกษา สถานะการสมรส และประเภทของพนักงาน เพื่อประโยชน์ในการแยกแยะระดับของพนักงาน ผู้เขียนเชื่อว่าความคิดเห็นตลอดจนระดับความรู้สึกของพนักงานต่างระดับกันย่อมมีความคิดเห็นและความรู้สึกต่างกันไป กล่าวคือ พนักงานระดับบริหารซึ่งส่วนใหญ่จะมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีความคิดเห็นและความรู้สึกต่างจากพนักงานระดับทั่วไปซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้แบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น ๓ ระดับคือ

กลุ่มที่ ๑ พนักงานระดับบริหาร หมายถึง ผู้ควบคุม ดูแล และ
วางนโยบายในการดำเนินงานให้แก่พนักงาน ใต้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
ฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง ผู้จัดการฝ่าย
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้เชี่ยวชาญและช่างชำนาญงาน เป็นต้น

กลุ่มที่ ๒ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาทั่วไป หมายถึง ผู้ทำหน้าที่
ควบคุมดูแล และออกคำสั่งให้แก่พนักงานทั่วไป เช่น หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
หัวหน้าหมวด ผู้ช่วยหัวหน้าหมวด ผู้ควบคุมงาน หัวหน้าควบคุมงาน ช่างชำนาญงาน
พนักงานซึ่งทำหน้าที่หลักทางบริหารควบคุมหน่วยงาน และใช้ความชำนาญงานในการ
ปฏิบัติงาน เป็นต้น

กลุ่มที่ ๓ พนักงานทั่วไปที่ไม่ได้ควบคุมดูแลให้การบังคับบัญชาผู้ใด
หากแต่ได้รับคำสั่งจากหัวหน้างานเพื่อนำไปปฏิบัติให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ใต้แก่
พนักงานขับรถ พนักงานพิมพ์ดีด เสมียนพนักงาน พนักงานจดหน่วยมาตรวัดไฟฟ้า
เป็นต้น

ภูมิหลังของพนักงานดังกล่าวได้นำมาตั้งเป็นคำถาม เพื่อให้พนักงานตอบ
รวม ๓ ข้อ

๑.๒ เกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือนประจำปี ผู้เขียนมีความประสงค์
จะทราบความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อหลักการ
ขั้นตอน และวิธีการในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีบริษัทฯ (องค์กร) ของตน
ว่าเป็นอย่างไร โดยตั้งคำถามให้พนักงานตอบรวม ๒๖ ข้อ

๑.๓ เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้เขียนมีความประสงค์จะทราบ
ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อหลักการ ขั้นตอน
และวิธีการในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของบริษัทฯ (องค์กร) ของตนว่า
เป็นอย่างไร โดยตั้งคำถามให้พนักงานตอบรวม ๑๓ ข้อ

จากคำตอบในแบบสอบถาม ผู้เขียนได้นำคำตอบของพนักงานบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด และการไฟฟ้านครหลวง มาแยกเป็นระดับ ๓ ระดับคือ ระดับบริหาร ระดับผู้บังคับบัญชา และระดับพนักงานทั่วไป แล้วนำเอาคำตอบของพนักงานในแต่ละระดับมาแยกพิจารณาแต่ละข้อว่าพนักงานระดับ ใดให้คำตอบในแต่ละคำถามอย่างไร แล้วจึงแปลความหมายของข้อมูล



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงาน ที่มีความเห็น
ต่อหลักเกณฑ์ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

ก

พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๓	๕๕	๖	๒	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๔๔	๓๘	๓	๓	๐	๒๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๓	๔๕	๑๑	๓	๐	๖๕
รวม	๔๑	๕๖	๘	๕	๑	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๐	๔๑	๐	๙	๐	๑๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๔๑	๓๘	๑๒	๘	๐	๓๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๒	๔๑	๒๒	๕	๐	๕๑
รวม	๔๑	๔๑	๑๑	๓	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่ากรพิจารณาความดีความชอบ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนในบริษัท
(องค์กร) ของท่านมีหลักเกณฑ์ที่เป็นระบบแบบแผนตามหลักสากลนิยมหรือไม่

- ก มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน ข กอนข้างจะมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบแบบแผน
- ค ไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๑ (ก และ ข) แสดงว่าพนักงานทั้งสามระดับของงานทั้งสอง เห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของหน่วยงานของตนมีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน และค่อนข้างจะเป็นระบบแบบแผน จะมีพนักงานบางส่วน (ซึ่งน้อยมาก) ยังเห็นว่าไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน กล่าวคือ พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๔๑ เห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีหลักเกณฑ์ที่เป็นระบบแบบแผนร้อยละ ๔๖ เห็นว่าค่อนข้างจะมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบแบบแผน ร้อยละ ๘ เห็นว่าไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน ร้อยละ ๕ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัทอเนียว ร้อยละ ๔๑ เห็นว่ามีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน ร้อยละ ๔๑ เห็นว่าค่อนข้างจะมีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน ร้อยละ ๑๑ เห็นว่าไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน และร้อยละ ๓ ไม่ออกความเห็น

จากการศึกษาถึงคำตอบของพนักงานของหน่วยงานทั้งสอง พบว่าพนักงานที่ตอบว่าการพิจารณาความดีความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบแบบแผนค่อนข้างจะมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบแบบแผน และไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผน มีอัตราส่วนร้อยละที่ใกล้เคียงกันทั้งสองหน่วยงาน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ทราบและ
ไม่ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีขององค์กรตน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓๖	๒๔	๐	๐	๐	๒๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๓	๒๓	๐	๐	๐	๖๖
รวม	๘๓	๑๓	๐	๐	๐	๑๐๐

ก

พนักงานบริษัทเอกชน	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๖	๒๔	๐	๐	๐	๑๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๑	๓๕	๐	๐	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๖	๕๐	๔	๐	๐	๕๑
รวม	๖๑	๓๕	๑	๐	๐	๑๐๐

ท่านทราบว่า การพิจารณาความดีความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน
ประจำปีในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านคืออะไรเป็นหลักเกณฑ์

ก

ทราบ

ข

ไม่ทราบ

ตารางที่ ๒ (ก และ ข) แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองหน่วยงาน
ทราบหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี
แต่ก็มีพนักงานบางส่วนที่ยังไม่ทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับทั่วไป (ระดับ ค)
กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าร้อยละ ๘๓ ทราบ ร้อยละ ๑๗ ไม่ทราบ. พนักงาน
บริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๖๑ ทราบ ร้อยละ ๓๘ ไม่ทราบ ร้อยละ ๑ ไม่ตอบ

จากการศึกษาคำตอบของพนักงานของหน่วยงานทั้งสอง พบว่า พนักงาน
ของการไฟฟ้าที่ทราบหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อพิจารณาขึ้น
เงินเดือนประจำปีมีจำนวนมากกว่าพนักงานของบริษัทบอร์เนียว

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความ
เข้าใจต่อหลักเกณฑ์ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๐	๒	๔	๔	๐	๗
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๕	๒๔	๑๐	๗	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๖	๓๑	๖	๗	๐	๖๒
รวม	๖๔	๑๕	๗	๖	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖๔	๕	๕	๑๔	๐	๒๑
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๖	๓๑	๕	๔	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๐	๒๗	๒	๑๑	๐	๕๒
รวม	๖๑	๒๗	๕	๑๑	๐	๑๐๐

ถ้าท่านทราบหลักเกณฑ์หรือระเบียบวิธีในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี
ท่านมีความริเริ่ม (องค์การ) ของท่านคืออะไรเป็นหลักเกณฑ์

- ก ผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยดูจากการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ข ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว
- ค พิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน
- ง พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาที่สุด

ตารางที่ ๓ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจว่า
 หน่วยงานของตนใช้ผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลักเกณฑ์
 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี กล่าวคือ พนักงาน
 การไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๖๔ เข้าใจว่าพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถ
 ในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๙ เข้าใจว่า
 ใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ร้อยละ ๙ เข้าใจว่าพิจารณา
 จากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานเป็นหลักในการพิจารณาและร้อยละ ๖ เข้าใจ
 ว่าพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการพิจารณา ส่วนพนักงาน
 บริษัทเบอร์เนียว ร้อยละ ๖๑ เข้าใจว่าพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถ
 ในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ร้อยละ ๒๓ เข้าใจว่าใช้ความคิดเห็น
 ของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการพิจารณา ร้อยละ ๕ เข้าใจว่าพิจารณาจากอุปนิสัย
 และบุคลิกภาพของพนักงานเป็นหลักในการพิจารณา และร้อยละ ๑๑ เข้าใจว่า
 พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาที่สุดเป็นหลักในการพิจารณา

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความ
 คิดเห็นต่อหลักการที่ควรจะมีต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๑
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓๑	๑๔	๑๑	๔	๐	๖๐
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๑	๑๔	๗	๓	๐	๕๕
รวม	๘๑	๑๑	๖	๒	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทอื่น	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๐	๐	๐	๑๐	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๓	๓๐	๒๗	๐	๐	๕๕
รวม	๓๕	๑๐	๕	๓	๐	๑๐๐

ถ้าท่านคิดว่า การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนใน
 บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผนตามหลักสากลนิยม ท่าน
 คิดว่าบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านควรยึดถืออะไร เป็นหลักเกณฑ์เป็นระบบ

- ก ผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยดูจาก
 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ข ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เพียงอย่างเดียว
- ค พิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน
- ง พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาที่สุด

ตารางที่ ๔ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง
 ร้อยละ ๔๑ เห็นว่าองค์การควรใช้ผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
 เป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี ร้อยละ ๑๑
 เห็นว่าควรใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการพิจารณา ร้อยละ ๖
 เห็นว่าควรพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะของพนักงานเป็นหลักในการพิจารณา
 ร้อยละ ๖ เห็นว่าควรพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุดเป็นหลัก ส่วน
 พนักงานบริษัทอื่น ร้อยละ ๓๔ เห็นว่าบริษัทควรใช้ผลงานและความรู้ความ
 สามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน
 ประจำปี ร้อยละ ๑๐ เห็นว่าควรใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการ
 พิจารณา ร้อยละ ๕ เห็นว่าควรพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะของพนักงาน
 เป็นหลักในการพิจารณา ร้อยละ ๓ เห็นว่าควรพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับ
 บัญชาเป็นหลักในการพิจารณา

ศูนย์วิทยพัชกร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ทราบว่า
ได้รับการประเมินผลทุกปี

ก

พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๐	๑๒	๘	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๘	๒๒	๘	๒	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๗	๑๘	๑๘	๖	๐	๕๘
รวม	๖๘	๑๘	๑๑	๓	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๕	๔๐	๕	๐	๐	๑๔
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๔๕	๓๔	๑๗	๔	๐	๓๒
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๓	๓๐	๒๗	๐	๐	๕๔
รวม	๔๘	๓๕	๑๖	๑	๐	๑๐๐

ท่านทราบไม่ว่าท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา
ของท่าน (ทุกปี)

ก ทราบ

ข

พอจะทราบ

ค ไม่ทราบ

ง

อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๕ (ก และ ข) แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานทั้งสอง
ทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี แต่มีพนักงานบางส่วน
ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับพนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค) ที่ตอบว่าไม่ทราบว่าตน
ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ
๖๘ ทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๘
พอจะทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๑ ไม่ทราบว่าได้รับ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๓ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัท
บอร์เนียว ร้อยละ ๔๘ ทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับ
บัญชา ร้อยละ ๓๕ พอจะทราบว่าได้รับการประเมินผล ร้อยละ ๑๖ ไม่ทราบ
ว่าได้รับการประเมินผล และร้อยละ ๑ ไม่ออกความเห็น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละที่พนักงานทราบถึงความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๒๐	๕๖	๓๐	๔	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๖	๓๘	๑๒	๘	๐	๓๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๕	๓๘	๑๒	๑๐	๐	๕๗
รวม	๓๕	๔๑	๑๘	๗	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๓	๔	๐	๑๓	๐	๑๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๘๕	๔	๐	๑๑	๐	๓๒
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๒	๐	๐	๑๘	๐	๕๒
รวม	๘๗	๓	๐	๑๐	๐	๑๐๐

บริษัท (องค์กร) ของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานปีละกี่ครั้ง

ก ๑ ครั้ง

ข ๒ ครั้ง

ค ๓ ครั้ง

ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒ (ก และ ข) พบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวงเข้าใจว่า
องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีความถี่ในการประเมินดังนี้ ร้อยละ
๓๔ ตอบว่า ปีละ ๑ ครั้ง ร้อยละ ๔๑ ตอบว่าปีละ ๒ ครั้ง ร้อยละ ๑๔ ตอบว่า
ปีละ ๓ ครั้ง ร้อยละ ๙ ตอบว่าไม่แน่นอน สำหรับพนักงานของบริษัทบอร์เนียว
ร้อยละ ๔๙ ตอบว่าปีละ ๑ ครั้ง ร้อยละ ๓ ตอบว่าปีละ ๒ ครั้ง และร้อยละ
๑๐ ตอบว่าไม่แน่นอน



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๙ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่พนักงานการไฟฟ้านครหลวง
ร้อยละ ๒๖ ทราบว่าองค์การนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงิน
เดือน ร้อยละ ๑๕ พอดีทราบ ร้อยละ ๑๐ ไม่ทราบ และร้อยละ ๕ ไม่ตอบ
ส่วนพนักงานบริษัทอเนียวร้อยละ ๕๒ ทราบว่าบริษัท นำผลการประเมินไป
ใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ร้อยละ ๓๐ พอดีทราบ ร้อยละ ๑๖
ไม่ทราบ และร้อยละ ๒ ไม่ตอบ



ศูนย์วิทยพักร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ไ้ทราบว่า
บริษัท (องค์กร) ของคนนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน
มาจากแหล่งข่าวใด

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๒๓	๖๐	๑๗	๐	๐	๗
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๑๕	๖๖	๑๐	๙	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๕	๖๓	๑๖	๑๖	๐	๕๗
รวม	๑๔	๖๓	๑๓	๖	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทอเนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๙	๗๐	๘	๑๓	๐	๑๘
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๙	๕๗	๑๖	๒๔	๐	๓๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๔	๕๘	๑๓	๑๕	๐	๕๘
รวม	๑๘	๕๘	๑๐	๑๘	๐	๑๐๐

ถ้าท่านทราบว่าบริษัท (องค์กร) ของท่านนำผลจากการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานมาใช้ประกอบในการพิจารณาเงินเดือน ท่านทราบจาก

- ก บริษัท (องค์กร) ประกาศให้ทราบ
ข ผู้บังคับบัญชาของท่านแจ้งให้ทราบ
ค ทราบจากการอบรม
ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๘ (ก และ ข) พบว่าพนักงานกรไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๑๘ ทราบว่าองค์การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนจากประกาศของทางองค์การ ร้อยละ ๒๓ ทราบว่า ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๓ ทราบจากการอบรม และร้อยละ ๖ ทราบจากเพื่อนบอกและตอบว่าไม่ทราบ ส่วนพนักงานบริษัทอื่นร้อยละ ๑๔ ทราบจากประกาศของบริษัท ร้อยละ ๕๘ ทราบจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๐ ทราบจากการอบรม และร้อยละ ๑๘ ตอบว่าไม่ทราบและทราบจากเพื่อนร่วมงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความเห็น
ต่อขอบเขตในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ก

พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๗	๒๑	๓๐	๒	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓๕	๑๘	๒๗	๑๘	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๓	๒๓	๔๔	๑๐	๐	๕๔
รวม	๓๕	๒๑	๓๔	๑๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทธนบุรี	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕	๒๑	๖๘	๕	๐	๑๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓	๓๐	๕๒	๑๕	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๗	๑๓	๗๕	๕	๐	๕๔
รวม	๕	๒๑	๖๖	๘	๐	๑๐๐

บริษัท (องค์กร) ของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา
ขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับใดบ้าง

- ก พนักงานระดับหัวหน้ากองลงมาจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป
- ข พนักงานทุกระดับยกเว้นหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการฝ่าย หรือ
ผู้อำนวยการฝ่าย หรือเทียบเท่า
- ค พนักงานทุกระดับ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๕ (ก และ ข) พบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๓๕ ตอบว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับหัวหน้ากองลงมา จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป ร้อยละ ๒๑ ตอบว่าประเมินผลพนักงานทุกระดับยกเว้นผู้จัดการฝ่าย หรือผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๓๔ ตอบว่าประเมินผลพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๑๖ ไม่ตอบและตอบว่าไม่ทราบ พนักงานบริษัทขอเนียร์ร้อยละ ๕ ตอบว่าประเมินผลพนักงานระดับหัวหน้ากองลงมาถึงระดับปฏิบัติงานทั่วไป ร้อยละ ๒๑ ตอบว่าประเมินผลพนักงานทุกระดับ ยกเว้นผู้จัดการฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่าย ร้อยละ ๒๖ ตอบว่าประเมินผลพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๔ ตอบว่าไม่ทราบ

จากการศึกษาตารางที่ ๕ (ก และ ข) จะเห็นได้ว่าพนักงานบริษัทขอเนียร์ส่วนใหญ่ตอบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกระดับ ส่วนพนักงานการไฟฟ้านครหลวงตอบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกระดับน้อยมาก

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๐ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความ
 คิดเห็นต่อวิธีการในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานระดับที่ไม่ได้รับการ
 ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖	๔๔	๑๘	๓๒	๐	๖
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๘	๓๘	๒๒	๓๑	๐	๕๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๘	๔๕	๒๓	๒๓	๐	๔๔
รวม	๘	๔๒	๒๑	๒๘	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๐	๔๓	๕๗	๐	๐	๘
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๐	๕๒	๓๒	๑๖	๐	๒๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๘	๓๓	๔๒	๑๖	๐	๖๔
รวม	๓	๔๒	๔๔	๑๑	๐	๑๐๐

พนักงานที่อยู่ในระดับไม่คงถูกประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนนั้น
 บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านใช้วิธีการใดในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

- ก พิจารณาจากอุปนิสัย และบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน
- ข พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้นบังคับบัญชา
- ค พิจารณาจากช่อง ๑ และช่อง ๒
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๑๑ (ก และ ข) แสดงว่าพนักงานบริษัทบอร์เนียวและพนักงาน
 การไฟฟ้าหนครหลวง ได้แสดงความเข้าใจต่อวิธีการในการพิจารณาขึ้นเงินเค็อน
 ประจำปี สำหรับพนักงานที่อยู่ในระดับไม่ต้องถูกประเมินผล เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเค็อน
 ไปต่าง ๆ กัน กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าหนครหลวง ร้อยละ ๘๒ เข้าใจว่าใช้วิธี
 การพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๒๕ ตอบว่าไม่ทราบ ร้อยละ ๒๑ เข้าใจ
 ว่าใช้วิธีการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาและพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของ
 พนักงานประกอบกัน ร้อยละ ๘ เข้าใจว่าพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของ
 พนักงาน ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียว ร้อยละ ๔๔ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณา
 โดยผู้บังคับบัญชาและพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานประกอบกัน
 ร้อยละ ๘๒ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๑ ตอบว่า
 ไม่ทราบ และร้อยละ ๓ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพ

ศูนย์วิทยพัทยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๑ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็น
ต่อขอบเขตของการประเมินผลที่ควรจะเป็น

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๔	๒	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๐	๑๐	๐	๐	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๕	๑๒	๐	๐	๐	๕๕
รวม	๕๑	๕	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๑๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๗	๓	๐	๐	๐	๕๓
รวม	๕๕	๑	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่าพนักงานทุกคนทุกระดับ ควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือไม่

ก ควร

ข ไม่ควร

ตารางที่ ๑๑ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานขององค์การบริหาร
ทั้งสองมีความเห็นต่อขอบเขตของการประเมินผลที่ควรจะเป็น ดังนี้คือ พนักงาน
การไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๕๑ เห็นว่าควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน
ทุกระดับ ร้อยละ ๕ มีความเห็นว่าไม่ควรประเมินผลพนักงานทุกระดับ ส่วน
พนักงานบริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๕๕ เห็นว่าควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
พนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๑ เห็นว่าไม่ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ทุกระดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ ๑๒ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละที่พนักงานทราบหรือไม่ทราบ
ถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๐	๒๐	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๗๒	๒๘	๐	๐	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๐	๔๐	๐	๐	๐	๕๕
รวม	๗๑	๒๘	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับผู้บริหาร (กลุ่ม ก)	๖๗	๓๓	๐	๐	๐	๑๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๗๗	๒๓	๐	๐	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๘	๓๒	๐	๐	๐	๕๓
รวม	๗๑	๒๘	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านทราบไม่ว่า ท่านต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าทำงานบรรลุ
เป้าหมาย (ได้มาตรฐาน) หรือที่เรียกว่าทำงานได้พอดีหรือปานกลาง

ก) ทราบ

ข) ไม่ทราบ

ตารางที่ ๑๒ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานกรไฟฟ้านครหลวง
รอยละ ๗๑ ทราบว่าต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าทำงานบรรลุเป้าหมาย
(ไต่มาตรฐาน) ร้อยละ ๒๕ ไม่ทราบว่าต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่า
ทำงานบรรลุเป้าหมาย (ไต่มาตรฐาน) ส่วนพนักงานบริษัทเบอร์เนียวร้อยละ
๗๑ ทราบว่าต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าบรรลุเป้าหมาย (ไต่มาตรฐาน)
ร้อยละ ๒๕ ไม่ทราบว่าทำงานขนาดไหนจึงจะบรรลุเป้าหมาย (ไต่มาตรฐาน)

จากการศึกษาตารางที่ ๑๒ (ก และ ข) พบว่าพนักงานขององค์กร
บริหารทั้งสอง ส่วนใหญ่ทราบมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และอัตรา
ส่วนร้อยละของพนักงานที่ทราบมีจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ ๗๑ และพนักงานที่ไม่ทราบ
มาตรฐานการปฏิบัติงานร้อยละ ๒๕

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๓ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความเห็น
ต่อกรแจงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ

ก

พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๑	๕	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๔๔	๑๒	๐	๐	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๘	๑๖	๐	๐	๐	๕๔
รวม	๔๔	๑๒	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๐	๑๐	๐	๐	๐	๑๘
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๒	๔	๐	๐	๐	๓๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๔	๑๒	๐	๐	๐	๕๒
รวม	๕๐	๑๐	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่าบริษัทฯ (องค์กร) หรือผู้บังคับบัญชาของท่านควรบอกให้ท่าน
ทราบว่า ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าบรรลุเป้าหมาย (ไต่มาตรฐาน)
ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าสูงกว่ามาตรฐาน (ขั้นดี) และทำงานขนาดไหนจึงจะ
เรียกว่าต่ำกว่ามาตรฐาน (ขั้นเลว)

ก ควร

ข ไม่ควร

ตารางที่ ๑๓ (ก และ ข) แสดงว่าพนักงานของบริษัทออร์เนียว และการไฟฟ้านครหลวง ส่วนใหญ่เห็นควยที่จะให้ผู้บังคับบัญชาออกให้ทราบว่า ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าบรรลุเป้าหมาย (ไทม์มาตรฐาน) ทำงานขนาดไหน จึงจะเรียกว่าสูงกามาตรฐาน (ขั้นดี) และทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าค่ากามาตรฐาน (ขั้นเลว) กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๘๘ เห็นว่า องค์กรควรบอกให้พนักงานทราบว่าทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าบรรลุเป้าหมาย (ไทม์มาตรฐาน) ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าสูงกามาตรฐาน ทำงานขนาดไหน จึงจะเรียกว่าค่ากามาตรฐาน และร้อยละ ๑๒ เห็นว่าไม่ควรบอก ส่วนพนักงาน บริษัทออร์เนียวร้อยละ ๘๐ เห็นว่าบริษัท ควรบอกพนักงานว่าทำงานขนาดไหน จึงจะเรียกว่าบรรลุเป้าหมาย ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าสูงกามาตรฐาน และทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าค่ากามาตรฐาน และร้อยละ ๑๐ เห็นว่า ไม่ควรบอก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๔ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ความเห็นต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๗	๕	๘	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๘๒	๑๐	๓	๔	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๗	๕	๑๕	๕	๐	๖๐
รวม	๗๘	๕	๗	๖	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทเอกชน	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๑๔
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๒	๔	๐	๐	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๖	๓	๐	๑	๐	๕๒
รวม	๕๕	๔	๐	๑	๐	๑๐๐

ท่านเห็นด้วยไหมต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- | | | | |
|---|-------------|---|-----------------------|
| ก | เห็นด้วย | ข | ไม่ค่อยเห็นด้วย |
| ค | ไม่เห็นด้วย | ง | อื่น ๆ โปรดระบุ |

ตารางที่ ๑๔ (ก และ ข) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานทั้งสอง เห็นด้วยต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีโดยพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานการไฟฟ้าร้อยละ ๗๔ เห็นด้วย ร้อยละ ๕ ไม่ค่อยเห็นด้วย ร้อยละ ๗ ไม่เห็นด้วย และร้อยละ ๖ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัทอเนกประสงค์ร้อยละ ๕๕ เห็นด้วย ร้อยละ ๔ ไม่ค่อยเห็นด้วย ร้อยละ ๑ เห็นว่าวิธีการกำหนดปฏิบัติไม่ปฏิบัติตาม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๕ (ก) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีต่อเหตุผลที่มี
 ความเห็นคัดค้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากการประเมิน
 ผลการปฏิบัติงาน

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖๔	๑๐	๑๓	๑๓	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๑	๗	๒๑	๑๐	๑	๔๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๘	๘	๓๖	๖	๑	๕๓
รวม	๕๓	๘	๒๓	๑๐	๑	๑๐๐

ท่านเห็นคัดค้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจาก
 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะ

จากแบบสอบถามของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ตอบมาพอจะจำแนก
 คำตอบได้ดังนี้

- ก มีความยุติธรรม
- ข ทำให้พนักงานรู้สึกสภาพของตัวเองว่าปฏิบัติงานอย่างไร
- ค ทำให้พนักงานมีกำลังใจปฏิบัติงาน
- ง มีหลักเกณฑ์ที่เป็นระบบแบบแผนดี
- จ อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๑๕ (ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีต่อเหตุผลที่
 ความเห็นคัดค้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากการประเมิน
 ผลการปฏิบัติงาน

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๒๐
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๕	๕	๐	๐	๐	๒๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๕๑
รวม	๕๕	๒	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านเห็นคัดค้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผล
 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะ

.....

จากแบบสอบถามของพนักงานบริษัทบอร์เนียว ที่ตอบมาพอจะจำแนก
 คำตอบได้ดังนี้

- ก มีความยุติธรรม
- ข มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผนที่ดี
- ค มีผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความยุติธรรม
- ง มีการประเมินผลอย่างเป็นระยะและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๑๕ (ก และ ข) ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานหน่วยงาน ทั้งสองที่เห็นคดียกข้อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานกรไฟฟ้าได้แสดงเหตุผลดังนี้ ร้อยละ ๕๙ เห็นคดียกเพราะดีความมีความยุติธรรม ร้อยละ ๕ เห็นคดียกเพราะทำให้พนักงาน ฐานะของตนเองว่าปฏิบัติงานอย่างไร ร้อยละ ๒๓ เห็นคดียกเพราะดีความทำให้ พนักงานมีกำลังใจปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๐ เห็นคดียกเพราะดีความมีหลักเกณฑ์ที่เป็น ระบบแบบแผนดี และร้อยละ ๑ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัทเอกชนีียว ได้แสดงเหตุผลดังนี้ ร้อยละ ๕๔ เห็นคดียกเพราะดีความมีความยุติธรรม ร้อยละ ๒ เห็นคดียกเพราะดีความมีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผนดี

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๖ (ก) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีต่อเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๗	๐	๘๓	๐	๐	๗
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๑๓	๕๕	๒๘	๑๕	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๕	๕	๕๐	๒	๒๘	๕๖
รวม	๑๖	๑๖	๕๕	๗	๗	๑๐๐

ท่านไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยการพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะ

.....

จากแบบสอบถามที่พนักงานการไฟฟ้านครหลวงตอบมา พอจะจำแนกคำตอบได้ดังนี้

- ก. ไม่มีความยุติธรรม
- ข. มีหลักเกณฑ์ที่คิดแต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ค. วิธีการหรือหลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน
- ง. ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม

ตารางที่ ๑๖ (ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีต่อเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	ค่าคอมของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๐	๐	๐	๐	๐	๐
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๕	๒๕	๐	๕๐	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๓	๔๕	๑๑	๑๑	๐	๖๔
รวม	๒๘	๓๕	๕	๓๑	๐	๑๐๐

ท่านไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยการพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะ

.....

จากแบบสอบถามของพนักงานบริษัทบอร์เนียว ที่ตอบมาพอจะจำแนกคำตอบได้ดังนี้คือ

- ก ไม่มีความยุติธรรม
- ข มีหลักเกณฑ์ที่ไม่ดีไม่เป็นระบบแบบแผน
- ค ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม
- ง มีหลักเกณฑ์ที่ดีแต่ไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ตารางที่ ๑๖ (ก และ ข) ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานของ
 หน่วยงานทั้งสองที่ไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณา
 จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าได้แสดงเหตุผล
 ดังนี้ ร้อยละ ๑๖ ไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่าไม่ยุติธรรม ร้อยละ ๑๖ ไม่เห็นด้วย
 เพราะคิดว่ามีหลักเกณฑ์ที่แต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ร้อยละ ๕๔ ไม่เห็นด้วย
 เพราะคิดว่าวิธีการหรือหลักเกณฑ์ไม่ดีพอ ร้อยละ ๙ ไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่า
 ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม และร้อยละ ๙ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัท
 บอร์เนียวได้แสดงเหตุผลดังนี้ ร้อยละ ๒๕ ไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่าไม่มีความ
 ยุติธรรม ร้อยละ ๓๕ ไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่ามีหลักเกณฑ์ที่ไม่เป็นระบบแบบ
 แผน ร้อยละ ๕ ไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ร้อยละ ๓๑
 ไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่ามีหลักเกณฑ์ที่แต่ไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๓ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ทราบ
หรือไม่ทราบว่าบริษัทฯ (องค์กร) ของตนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๖	๔	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓๓	๒๓	๐	๐	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๑	๓๕	๐	๐	๐	๕๘
รวม	๓๘	๒๖	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๔	๒๖	๐	๐	๐	๑๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๔	๓๖	๐	๐	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๕	๕๓	๐	๐	๐	๕๕
รวม	๖๖	๓๘	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านทราบไม่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (องค์กร)
ของท่านพิจารณาจากอะไร

ก ทราบ

ข ไม่ทราบ

ตารางที่ ๑๗ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานหน่วยงานทั้งสอง
ทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนว่าพิจารณาจากอะไร
มากน้อยเพียงใด กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๘๘ ตอบว่าทราบ
ร้อยละ ๒๒ ตอบว่าไม่ทราบ ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๒๒ ตอบว่าทราบ
และร้อยละ ๓๘ ตอบว่าไม่ทราบ

ศึกษาจากรายที่ ๑๗ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าจำนวนพนักงานของ
หน่วยงานทั้งสองที่ทราบว่าองค์กรฯ (บริษัท) ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณา
จากอะไร มีจำนวนใกล้เคียงกัน กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวงร้อยละ
๘๘ และพนักงานบริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๒๒ ตอบว่าทราบ กับพนักงานการไฟฟ้า
นครหลวง ร้อยละ ๒๒ และพนักงานบริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๓๘ ตอบว่าไม่ทราบ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๔ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๘	๑๒	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๗๗	๒๓	๐	๐	๐	๓๒
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๔	๑๔	๒๕	๗	๐	๒๓
รวม	๗๓	๑๗	๘	๒	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓	๓๑	๑๓	๓	๐	๑๔
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๗	๖	๒๐	๑๗	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๖	๗	๒๗	๑๐	๐	๕๐
รวม	๕๕	๑๕	๒๐	๑๐	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านพิจารณาจากอะไร

- ก พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ข พิจารณาจากอุปนิสัย และบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน
- ค พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๑๘ (ก และ ข) ทำให้ทราบความเข้าใจของพนักงานของ
 หน่วยงานทั้งสองที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งนี้ พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง
 ร้อยละ ๗๓ เข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากผลงานและความรู้
 ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๗ เข้าใจว่าพิจารณาจากอุปนิสัยและ
 บุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน ร้อยละ ๘ เข้าใจว่าพิจารณาจากผู้ที่ใกล้ชิดผู้บังคับ
 บัญชาที่สุด ร้อยละ ๒ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัทยักษ์เขียว ร้อยละ ๕๕
 เข้าใจว่าพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ
 ๑๕ เข้าใจว่าพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน ร้อยละ ๒๐
 เข้าใจว่าพิจารณาจากผู้ที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด ร้อยละ ๑๐ ตอบว่าไม่ทราบ
 และไม่ออกความเห็น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความ
รู้สึกต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๒๒	๖๕	๐	๑๓	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๑๙	๕๖	๔	๒๓	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๖	๓๕	๒๑	๒๔	๐	๕๘
รวม	๒๑	๕๐	๘	๒๑	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๒๖	๖๐	๐	๒๔	๐	๑๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๓	๒๓	๑๙	๓๑	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๖	๒๘	๒๒	๓๔	๐	๕๐
รวม	๒๖	๓๘	๑๙	๒๘	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่าน
ยุติธรรมไหม

- ก ยุติธรรม
ข ค่อนข้างยุติธรรม
ค ไม่ยุติธรรม
ง ไม่คอยยุติธรรม

ตารางที่ ๑๕ (ก และ ข) ทำให้ทราบความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ กันดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๒๑ เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรยุติธรรม ร้อยละ ๕๐ เห็นว่าคอนซางยุติธรรม ร้อยละ ๔ เห็นว่าไม่ยุติธรรม และร้อยละ ๒๑ เห็นว่าไม่คอบยุติธรรม ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๒๐ เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยุติธรรม ร้อยละ ๓๔ เห็นว่าคอนซางยุติธรรม ร้อยละ ๑๔ เห็นว่าไม่ยุติธรรม และร้อยละ ๒๕ เห็นว่าไม่คอบยุติธรรม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๐ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีต่อ เหตุผลที่เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๖	๑๗	๓๑	๖	๐	๘
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๔๔	๓๐	๑๘	๗	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๓	๓๗	๒๕	๕	๐	๕๕
รวม	๔๑	๒๘	๒๕	๖	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๖	๓๖	๑๔	๐	๐	๒๘
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๔๘	๒๔	๒๐	๘	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๕	๓๘	๗	๐	๐	๓๘
รวม	๕๑	๓๓	๑๓	๓	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่าน
 ยุติธรรม ท่านมีความี่สาเหตุมามาก

- ก การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่าน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นระบบตามหลักสากลนิยมทั่วไป
- ข ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความยุติธรรม
- ค ในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒๐ (ก และ ข) ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานหน่วยงาน ทั้งสองที่เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรมว่ามีเหตุผลอย่างไร กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๕๑ เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะมีหลักการที่ดีและเป็นระบบแบบแผน ร้อยละ ๒๔ เห็นว่าคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นคนดีมีความคุณธรรม ร้อยละ ๒๕ เห็นว่าคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ ร้อยละ ๖ เห็นว่าคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีผู้บังคับบัญชาที่ยุติธรรม ส่วนพนักงานบริษัท บอร์เนียว ร้อยละ ๕๑ เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ที่ดีและเป็นระบบตามหลักสากลนิยม ร้อยละ ๓๓ เห็นว่าคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะมีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีความคุณธรรม ร้อยละ ๑๓ เห็นว่าคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะบริษัทฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ ๓ เห็นว่าคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะหลักเกณฑ์ที่ดีมีการประเมินผลอย่างเป็นระยะ และ มีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีความคุณธรรม

จากตารางที่ ๒๐ (ก และ ข) นี้จะพบว่าพนักงานการไฟฟ้าเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะมีหลักเกณฑ์ที่ดีมีระบบตามหลักสากลนิยม น้อยกว่าพนักงานบริษัท บอร์เนียว แต่มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคุณธรรมหรือคนข้างคุณธรรม เพราะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอมากกว่าพนักงานบริษัท บอร์เนียว

ตารางที่ ๒๑ (ก และ ข) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่ต่อ
เหตุคดีที่เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๑	๓๓	๔๔	๑๒	๐	๒
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๐	๒๔	๓๒	๑๔	๐	๓๐
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๑	๔๔	๑๕	๖	๐	๖๔
รวม	๒๑	๓๗	๓๐	๑๒	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๓	๔๓	๐	๑๔	๐	๑๐
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๓	๔๕	๓๒	๐	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๗	๔๘	๑๔	๑๐	๐	๕๘
รวม	๓๑	๕๖	๑๕	๘	๐	๑๐๐

ถ้าท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัท (องค์กร) ของท่าน
ไม่ยุติธรรม ท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจาก

- ก การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัท (องค์กร) ของท่านมี
หลักเกณฑ์ที่ไม่ดี ไม่เป็นระบบตามหลักสากลนิยมทั่วไป
- ข ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่ไม่ยุติธรรม เลือกว่าคนที่ซึ่ง
- ค ในบริษัท (องค์กร) ของท่านไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (ทำบ้าง ไม่ทำบ้าง)
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒๑ (ก และ ข) ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานของหน่วยงาน ทั้งสองที่ตอบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนไม่ยุติธรรม หรือไม่คอย ยุติธรรมว่ามีเหตุผลอย่างไร กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าร้อยละ ๒๑ ตอบว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมหรือไม่คอยยุติธรรม เพราะองค์กรมีหลักเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไม่เป็นระบบตามหลักสากลนิยม ร้อยละ ๓๗ ตอบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมหรือไม่คอยยุติธรรม เพราะผู้บังคับ บัญชาเป็นคนไม่ยุติธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง ร้อยละ ๓๐ ตอบว่าการประเมินผลการ ปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม หรือไม่คอยยุติธรรม เพราะองค์กรไม่ได้มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และร้อยละ ๑๒ ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัทอื่นียวที่ตอบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทตน ไม่ยุติธรรมหรือไม่คอยยุติธรรม โดยให้เหตุผลดังนี้ ร้อยละ ๓๑ เห็นว่าเป็น เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ที่ไม่ดีไม่เป็นระบบ ตามหลักสากลนิยม ร้อยละ ๔๖ เห็นว่าเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ไม่มีความ ยุติธรรม ร้อยละ ๑๕ เห็นว่าเป็นเพราะบริษัทฯ ไม่ได้มีการประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ร้อยละ ๘ ไม่ออกความเห็น

จากตารางที่ ๒๑ (ก และ ข) พบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ตอบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม เพราะการประเมินผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดีและเป็นระบบแบบแผนน้อยกว่าพนักงาน บริษัทอื่นียว และพนักงานการไฟฟ้าที่ตอบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยุติธรรมหรือไม่คอยยุติธรรม เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ไม่มีความยุติธรรม เลือกที่รักมักที่ชังน้อยกว่าพนักงานบริษัทอื่นียว แต่พนักงานการไฟฟ้าตอบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมหรือไม่คอยยุติธรรม เพราะองค์กร ไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมากกว่าพนักงาน บริษัทอื่นียว

ตารางที่ ๒๒ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่คัดวิธีการ
ที่ควรยึดถือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๗	๘	๖	๕	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๗๕	๑๔	๓	๔	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๐	๒๔	๘	๘	๐	๕๕
รวม	๗๕	๑๕	๘	๖	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทอื่น	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๔	๕๖	๐	๐	๐	๑๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๘๘	๑๒	๐	๐	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๘๑	๖	๘	๕	๐	๕๐
รวม	๘๒	๑๒	๘	๕	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่าน
ควรพิจารณาจากอะไร

- ก. พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ข. พิจารณาจากอุปนิสัย และบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน
- ค. พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด
- ง. อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒๒ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานของหน่วยงานทั้งสอง มีความเห็นต่อหลักการที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๙๕ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๕ เห็นว่าควรพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน ร้อยละ ๔ เห็นว่าควรพิจารณาจากผู้ที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด ร้อยละ ๖ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็พิจารณาจากอุปนิสัย และบุคลิกภาพของพนักงานประกอบกัน ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียว ร้อยละ ๘๒ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๒ เห็นว่าควรพิจารณาจากอุปนิสัย และบุคลิกภาพของพนักงาน ร้อยละ ๔ เห็นว่าควรพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด และร้อยละ ๒ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็พิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานประกอบกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๓ แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่เคยได้รับแจ้งผล
จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๘	๖๒	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๓	๗๓	๐	๐	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๕	๖๑	๐	๐	๐	๕๕
รวม	๓๕	๖๕	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๔	๔๖	๐	๐	๐	๑๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๓	๔๗	๐	๐	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๑	๔๙	๐	๐	๐	๕๕
รวม	๕๒	๕๔	๐	๐	๐	๑๐๐

หลังจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาขึ้นเงินเดือน
ประจำปีแล้ว ผู้บังคับบัญชาได้เคยเรียกท่านไปชี้แจง แนะนำวิธีการทำงานและ
แก้ไขข้อบกพร่องหรือไม่

ก เคย

ข ไม่เคย

ตารางที่ ๒๓ (ก และ ข) พบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๓๕
 ตอบว่าหลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว
 ผู้บังคับบัญชาเคยเรียกไปชี้แจง แนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง ร้อยละ
 ๖๕ ตอบว่าหลังจากที่มีการประเมินผลหรือพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้วผู้บังคับบัญชา
 ไม่เคยเรียกไปชี้แจงแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องเลย ส่วนพนักงาน
 บริษัทบอร์ เนียว ร้อยละ ๔๖ ตอบว่าหลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือ
 พิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้วผู้บังคับบัญชาเคยเรียกไปชี้แจงแนะนำวิธีการทำงานและ
 แก้ไขข้อบกพร่อง ร้อยละ ๕๘ ตอบว่าหลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 หรือขึ้นเงินเดือนแล้วผู้บังคับบัญชาไม่เคยเรียกไปชี้แจงแนะนำวิธีการทำงานและ
 แก้ไขข้อบกพร่องเลย

จากตารางที่ ๒๓ (ก และ ข) แสดงว่าพนักงานของการไฟฟ้านครหลวง
 เคยได้รับการชี้แจงแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหลังจาก
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาขึ้นเงินเดือนน้อยกว่าพนักงานบริษัท
 บอร์ เนียว และพนักงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานทั้งสองไม่เคยได้รับการแนะนำวิธีการ
 ทำงานหรือแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานเลยหลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 หรือพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๔ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่เห็น
 ต่อการแจ้งผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๔	๒	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๕	๕	๐	๐	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๕	๑๑	๐	๐	๐	๕๕
รวม	๕๔	๖	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๕	๕	๐	๐	๐	๑๔
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๖	๔	๐	๐	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๐	๐	๐	๐	๐	๕๓
รวม	๕๕	๒	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่าหลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาขึ้น
 เงินเดือนแล้ว ผู้บังคับบัญชามิควรจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาชี้แจง แนะนำวิธีการ
 ทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องหรือไม่

ก ควร

ข ไม่ควร

ตารางที่ ๒๔ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานของหน่วยงานทั้งสอง มีความเห็นต่อการชี้แจงผลการประเมิน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน เพื่อแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๕๔ เห็นว่าควรมีการชี้แจงผลการประเมิน เพื่อแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง ร้อยละ ๖ เห็นว่าไม่ควรมีการชี้แจงผล เพื่อแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง ส่วนพนักงานบริษัทอเนก ร้อยละ ๕๔ เห็นว่าควรมีการชี้แจงผลการประเมิน เพื่อแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง ร้อยละ ๒ เห็นว่าไม่ควรมีการชี้แจงผล เพื่อแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง

จากตารางที่ ๒๔ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานทั้งสอง เห็นว่าหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีแล้ว ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ควรเรียกผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) มาชี้แจงถึงผลการประเมินแล้วแนะนำวิธีการทำงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความเห็น
ต่อโอกาสในการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๕	๔๕	๔	๑๖	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๑๗	๕๖	๑๔	๑๓	๐	๑๒
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๒	๔๕	๒๐	๓	๐	๕๒
รวม	๒๘	๕๕	๑๒	๑๑	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๕	๕๐	๐	๕	๐	๑๔
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๐	๕๕	๔	๒๑	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๘	๓๗	๑๔	๒๑	๐	๕๒
รวม	๒๓	๓๗	๘	๒๑	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่าการทำงานที่ท่านทำงานในบริษัทฯ (องค์กร) ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงาน (เลื่อนตำแหน่ง) ของท่านไหม

- ก มีโอกาส
ข มีโอกาสบ้างพอควร
ค ไม่มีโอกาส
ง ไม่ค่อยมีโอกาส

ตารางที่ ๒๕ (ก และ ข) ทำให้ทราบความเห็นของพนักงานที่คิดว่าตน
 มีโอกาสในการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง
 ร้อยละ ๒๔ คิดว่าตนมีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๕๕ คิดว่า
 ตนมีโอกาบบางพอสมควรที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๑๒ คิดว่า
 ตนไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๑๑ คิดว่าตนไม่ค่อยมี
 โอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียว ร้อยละ ๒๓
 คิดว่าตนมีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๔๙ คิดว่าตนมีโอกา
 บ้างพอสมควรที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๕ คิดว่าตนไม่มี
 โอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๒๑ คิดว่าตนไม่ค่อยมีโอกา
 สได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ศูนย์วิทยพัชกร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๒ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของความพึงพอใจของพนักงานถึงเหตุผลที่คิดว่ามีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๔	๔๕	๕	๒	๐	๙๖
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๓๙	๕๐	๔	๓	๐	๙๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๓	๕๔	๑๗	๖	๐	๙๖
รวม	๓๖	๕๐	๙	๕	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทเอกชน	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๘	๕๔	๔	๔	๐	๑๐๐
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๒๔	๕๕	๑๙	๒	๐	๑๐๐
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๖	๕๖	๔	๔	๐	๑๐๐
รวม	๓๔	๕๔	๙	๓	๐	๑๐๐

ถ้าท่านคิดว่าท่านมีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในสูงขึ้น
ท่านคิดว่าสาเหตุมาจาก

- ก บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณา
เลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- ข ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะมีโอกาสดำเนินการได้
- ค ท่านมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้ความสนับสนุนเป็นพิเศษ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒๖ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานของหน่วยงานทั้งสอง
 ที่ตอบว่ามีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือค่อนข้างมีโอกาสได้รับการ
 พิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้ พนักงาน
 การไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๓๖ คิดว่าเป็นเพราะองค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการ
 พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๕๐ คิดว่าเป็นเพราะตนเองมีความรู้ความสามารถ
 พอที่จะมีโอกาสก้าวหน้าได้ ร้อยละ ๕ คิดว่าเป็นเพราะตนเองมีคุณลักษณะหรือผู้อื่น
 ให้ความสนับสนุนเป็นพิเศษ ร้อยละ ๕ คิดว่าเป็นเพราะองค์กรมีหลักเกณฑ์
 ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานและตนเองเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ
 พอที่จะมีโอกาสก้าวหน้าได้ ส่วนพนักงานบริษัทอื่น ร้อยละ ๓๔ คิดว่าเป็น
 เพราะบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๕๔ คิดว่า
 เป็นเพราะตนเองมีความรู้ความสามารถพอที่จะมีโอกาสก้าวหน้าได้ ร้อยละ ๕
 คิดว่าเป็นเพราะตนเองมีคุณลักษณะหรือผู้อื่น ให้ความสนับสนุนเป็นพิเศษ และ
 ร้อยละ ๓ คิดว่าเป็นเพราะบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
 และตนเองก็มีความรู้ความสามารถพอที่จะมีโอกาสก้าวหน้าได้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๗ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานถึงเหตุผลที่มี
ความคิดเห็นว่าตนไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๐	๑๐	๓๐	๒๐	๐	๒
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๔	๒๔	๑๕	๓๓	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๑	๓๕	๒๐	๑๕	๐	๖๗
รวม	๓๒	๒๔	๒๒	๒๒	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทอเนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๐	๐	๕๐	๐	๐	๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๔	๒๔	๒๔	๑๖	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๔	๕๕	๑๐	๑๖	๐	๕๕
รวม	๓๖	๒๔	๒๔	๑๑	๐	๑๐๐

ถ้าท่านคิดว่าไม่มีโอกาสได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ท่านคิดว่ามีสาเหตุ
มาจาก

- ก บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณา
เลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- ข ท่านไม่มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้หนึ่งผู้ใดสนับสนุน
- ค เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของท่านเอง
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒๗ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานของหน่วยงาน ทั้งสองที่ตอบว่าไม่มีโอกาส หรือไม่ค่อยมีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง มีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้คือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๓๒ คิดว่าเป็นเพราะองค์การไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๒๔ คิดว่าเป็นเพราะไม่มีผู้บังคับบัญชาสนับสนุน ร้อยละ ๒๒ คิดว่าเป็น เพราะผลการปฏิบัติงานของตนเอง และร้อยละ ๒๒ คิดว่าเป็นเพราะเหตุผล คงกล่าวข้างต้นประกอบกัน ส่วนพนักงานบริษัทออร์เนียร์ร้อยละ ๓๖ คิดว่าเป็น เพราะบริษัท ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ร้อยละ ๒๔ คิดว่าเป็นเพราะไม่มีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ร้อยละ ๒๕ คิดว่าเป็นเพราะ การปฏิบัติงานของตนเอง และร้อยละ ๑๑ คิดว่าเป็นเพราะเหตุผลสามประการ คงกล่าวข้างต้นประกอบกัน

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๔ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความ
เข้าใจต่อวิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๕	๒๔	๓๒	๙	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓๕	๒๐	๓๓	๑๒	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๕	๒๓	๓๓	๙	๐	๕๕
รวม	๓๕	๒๒	๓๓	๑๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๐	๔๔	๔๔	๔	๐	๑๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๙	๒๔	๕๙	๘	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๐	๓๓	๕๐	๗	๐	๔๔
รวม	๙	๓๔	๕๒	๗	๐	๑๐๐

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท (องค์กร) ของท่านใช้วิธีการอะไร
ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

- ก สอบแข่งขัน
- ข การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ค การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

การ rang ที่ ๒๕ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานมีความเข้าใจถึงวิธีการในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานของตนอย่างไร ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๓๕ เข้าใจว่าใช้วิธีการสอบแข่งขัน ร้อยละ ๒๒ เข้าใจว่าใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๓๓ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๐ เข้าใจว่าใช้วิธีการทั้งสามดังกล่าวข้างต้นรวมกัน ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียว ร้อยละ ๗ เข้าใจว่าใช้วิธีการสอบแข่งขัน ร้อยละ ๓๔ เข้าใจว่าใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๕๒ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๗ ตอบว่าไม่ทราบ และไม่ออกความเห็น

จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า บริษัทบอร์เนียวใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการหรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้พิจารณาก่อนแล้วแต่ความสำคัญของแต่ละตำแหน่ง การพิจารณาจะพิจารณาถึงการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมกับประสบการณ์ในการทำงาน คุณวุฒิการศึกษาและความเหมาะสมกับบุคลิกภาพ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการอาจจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยแยกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนก็ได้ ส่วนการไฟฟ้านครหลวงใช้วิธีการสอบแข่งขัน สำหรับพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนกลงมา พนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไปใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาโดยพิจารณาจากขึ้นเงินเดือน (พิจารณาว่าอัตราเงินเดือนถึงขั้นที่กำหนดหรือไม่) คุณวุฒิการศึกษา (ต้องไม่ต่ำกว่าคุณวุฒิขั้นต่ำที่กำหนดในการบรรจุหรือจ้างงาน) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระทั่งอายุการทำงาน เป็นต้น วิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานทั้งสองจึงแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลื่อนตำแหน่งของการไฟฟ้านครหลวงของพนักงานระดับต่างกันวิธีการแตกต่างกันออกไปด้วย พนักงานจึงอาจไม่ทราบหรือทราบแต่เพียงการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเฉพาะระดับของตนเท่านั้น

ตารางที่ ๒๕ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความ
เข้าใจต่อขอบเขตของการใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๒๗	๗	๑๓	๑๓	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๒๓	๑๐	๘	๑๘	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๘	๒๑	๑๗	๒๔	๐	๕๘
รวม	๕๖	๑๓	๑๓	๑๘	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๐	๑๔	๐	๘๖	๐	๘
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๑๖	๒๘	๒๐	๓๖	๐	๓๐
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖	๒๐	๒๘	๔๖	๐	๖๑
รวม	๗	๒๑	๑๖	๕๖	๐	๑๐๐

บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
พนักงานระดับใดบ้าง

- ก พนักงานระดับตั้งแต่รองหัวหน้าแผนกลงมา
- ข พนักงานทุกระดับ ยกเว้นหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการฝ่าย หรือ
ผู้อำนวยการฝ่าย หรือเทียบเท่า
- ค พนักงานทุกระดับ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๒๕ (ก และ ข) ทำให้ทราบว่าพนักงานมีความเข้าใจต่อ
 ขอบเขตของการใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับ
 ใดบ้าง ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้ พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๘
 เข้าใจว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานตั้งแต่ระดับรองหัวหน้า
 แผนกลงมา ร้อยละ ๑๓ เข้าใจว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
 ทุกระดับ ยกเว้นหัวหน้าฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๑๓
 เข้าใจว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๑๔
 ตอบว่าไม่ทราบและไม่ตอบคำถาม ส่วนพนักงานบริษัทอื่น เนียวร้อยละ ๗
 ตอบว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับรองหัวหน้าแผนกลงมา
 ร้อยละ ๒๑ ตอบว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานทุกระดับ ยกเว้น
 ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๑๖ ตอบว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อน
 ตำแหน่งพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๘ ตอบว่าไม่มีการสอบแข่งขัน ไม่ทราบ
 และสอบแข่งขันเฉพาะฝ่ายบริหาร

จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า ในทางปฏิบัติการไฟฟ้านครหลวง
 ใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับตั้งแต่รองหัวหน้าแผนก
 ลงมา ส่วนบริษัทอื่น เนียวไม่ได้ใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
 ระดับใดเลย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๐ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มี
ความเข้าใจชอบเขตของการใช้วิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณา
ของผู้บังคับบัญชา

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๔	๑๕	๒๘	๙	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๖	๒๐	๑๖	๑๔	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๔	๑๓	๒๐	๑๙	๐	๖๑
รวม	๕๖	๑๓	๒๑	๑๖	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕	๑๖	๓๙	๐	๐	๑๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๑๙	๒๘	๕๓	๐	๐	๓๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๙	๒๖	๕๓	๑๒	๐	๕๒
รวม	๑๑	๒๓	๖๒	๔	๐	๑๐๐

บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านใช้วิธีพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อเลื่อน
ตำแหน่งพนักงานระดับใดบ้าง

- ก พนักงานตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป
- ข พนักงานทุกระดับ ยกเว้นหัวหน้าฝ่ายหรือผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า
- ค พนักงานทุกระดับ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๐ (ก และ ข) พบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๘๖
 เข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาพนักงานระดับตั้งแต่
 หัวหน้าแผนกขึ้นไป ร้อยละ ๑๓ เข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณา
 ของผู้บังคับบัญชาพนักงานทุกระดับ ยกเว้นหัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่ายหรือ
 เทียบเท่า ร้อยละ ๒๑ เข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาของผู้บังคับ
 บัญชาพนักงานทุกระดับ และร้อยละ ๑๖ ตอบว่าไม่ทราบและไม่ตอบ ส่วนพนักงาน
 บริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๑๑ เข้าใจว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณา
 ของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานตั้งแต่หัวหน้าแผนก ร้อยละ ๒๓ เข้าใจว่าการ
 พิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานทุกระดับ
 ยกเว้นหัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๖๒ เข้าใจว่าการพิจารณา
 เลื่อนตำแหน่งโดยผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานทุกระดับ และร้อยละ ๔ ตอบว่า
 ไม่ทราบและไม่ตอบ

จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า การไฟฟ้านครหลวงใช้วิธีการพิจารณา
 เลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานระดับหัวหน้า
 แผนกขึ้นไป ส่วนบริษัทบอร์เนียวใช้วิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณา
 ของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานทุกระดับ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๑ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความรู้สึกรู้สึกต่อวิธีการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๙	๖๕	๐	๑๖	๐	๕
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๑๔	๕๐	๑๑	๒๕	๐	๓๖
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๒๒	๓๒	๒๑	๒๕	๐	๕๙
รวม	๑๘	๕๙	๑๑	๒๒	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๑๒	๖๙	๐	๑๙	๐	๑๒
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๑๘	๕๑	๑๒	๒๙	๐	๓๗
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๖	๓๖	๑๒	๓๖	๐	๕๑
รวม	๑๕	๕๙	๘	๒๘	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่าวิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านยุติธรรมหรือไม่

- ก ยุติธรรม
- ข ค่อนข้างยุติธรรม
- ค ไม่ยุติธรรม
- ง ไม่ค่อยยุติธรรม

ตารางที่ ๓๑ (ก และ ข) ทำให้ทราบความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการเลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ กันดังนี้ พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๑๔ เห็นว่ามีความยุติธรรม ร้อยละ ๕ เห็นว่าค่อนข้างยุติธรรม ร้อยละ ๑๑ เห็นว่าไม่ยุติธรรม ร้อยละ ๒๒ เห็นว่าไม่คอยยุติธรรม ส่วนพนักงานบริษัท บอร์เนียว ร้อยละ ๑๕ เห็นว่ามีความยุติธรรม ร้อยละ ๕ เห็นว่าค่อนข้างยุติธรรม ร้อยละ ๘ เห็นว่าไม่ยุติธรรม และ ร้อยละ ๒๘ เห็นว่าไม่คอยยุติธรรม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๒ (ก และ ข) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานต่อ
เหตุผลที่มีความรู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม

ก

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๐	๒๓	๒๓	๐	๐	๖
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๔๔	๒๕	๑๔	๑๒	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๕	๒๔	๓๓	๓	๐	๕๕
รวม	๔๓	๒๓	๒๕	๕	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๔๔	๔๔	๑๒	๐	๐	๒๓
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๔๐	๓๓	๒๐	๓	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๒	๒๔	๒๓	๖	๐	๓๕
รวม	๔๒	๓๓	๑๔	๓	๐	๑๐๐

คุณคิดว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท (องค์กร) ของท่าน
ยุติธรรม ท่านมีความรู้สึกอย่างไร

ก วิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท (องค์กร) ของท่าน

มีหลักเกณฑ์ที่ดี มีระบบตามหลักสากลนิยม

ข ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความยุติธรรม

ค ในบริษัท (องค์กร) ของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๒ (ก และ ข) ทำให้ทราบเหตุผลของพนักงานหน่วยงาน ทั้งสองที่ตอบว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานตนมีความยุติธรรม หรือ ค่อนข้างยุติธรรม ว่ามีเหตุผลอย่างไร ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้ พนักงานการ ไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๔๓ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมเพราะวิธีการ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งขององค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ดีมีระบบตามหลักสากลนิยม ร้อยละ ๒๗ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความ ยุติธรรม ร้อยละ ๒๕ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมเพราะองค์กร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ร้อยละ ๕ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่ง มีความยุติธรรมเพราะองค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ดีมีระบบตามหลักสากลนิยมและมีผู้ บังคับบัญชาที่ดี ส่วนพนักงานบริษัทบอร์เนียวร้อยละ ๕๒ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่ง มีความยุติธรรมเพราะบริษัท มีวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ดีมีระบบตามหลัก สากลนิยม ร้อยละ ๓๗ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมเพราะผู้บังคับ บัญชาเป็นคนที่มีความยุติธรรม ร้อยละ ๑๘ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งมีความ ยุติธรรมเพราะบริษัท มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และร้อยละ ๓ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมเพราะบริษัท มีหลักเกณฑ์ที่ดีมีระบบ ตามหลักสากลนิยม และมีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีความยุติธรรม

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๓ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานทดแทน
ที่มีความรู้ดีกว่าวิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไม่มีความยุติธรรม.

ก

พนักงานการไฟฟ้ากรหลวง	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๕๕	๒๗	๑๘	๐	๐	๒
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๓๐	๓๑	๒๒	๑๗	๐	๓๐
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๖	๕๐	๑๕	๙	๐	๖๘
รวม	๕๐	๓๓	๑๘	๙	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทเอกชน	ค่าตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖๗	๐	๓๓	๐	๐	๕
พนักงานระดับปฏิบัติงาน (กลุ่ม ข)	๒๕	๓๓	๓๔	๔	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๑	๓๔	๑๕	๑๐	๐	๖๐
รวม	๕๖	๒๒	๒๗	๕	๐	๑๐๐

ถ้าท่านคิดว่ากรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท (องค์กร) ของท่าน
ไม่ยุติธรรม ท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจาก

- ก วิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท (องค์กร)
ของท่านเป็นหลัก กรณีที่ไม่มีไม่มีการระบบตามหลักสากลนิยม
- ข ผู้บังคับบัญชาท่านเป็นคนไม่ยุติธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง
- ค ในบริษัท (องค์กร) ของท่านไม่มีการพิจารณาอย่างจริงจังต่อเนื่องและ
สม่ำเสมอ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๓ (ก) แสดงว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ที่ตอบว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรไม่ยุติธรรม หรือไม่คอบยุติธรรมมีสาเหตุ มาจากเหตุผลดังต่อไปนี้ ร้อยละ ๔๐ เห็นว่าเป็นเพราะวิธีการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งขององค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ไม่ดี ไม่มีระบบตามหลักสากลนิยม ร้อยละ ๓๓ เห็นว่าเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นคนไม่ยุติธรรม เลือกที่รักที่ชัง ร้อยละ ๑๘ เห็นว่าเป็นเพราะองค์กรไม่ได้มีการพิจารณาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ร้อยละ ๕ เห็นว่าเป็นเพราะองค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ไม่ดี และผู้บังคับบัญชา ไม่ยุติธรรม และมีบางส่วนที่ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ ๓๓ (ข) แสดงว่าพนักงานบริษัทบอร์เนียว ที่ตอบว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท ไม่ยุติธรรมหรือไม่คอบยุติธรรมมีสาเหตุ มาจากเหตุผลดังต่อไปนี้ ร้อยละ ๔๖ เห็นว่าเป็นเพราะวิธีการในการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งในบริษัท มีหลักเกณฑ์ที่ไม่ดี ไม่มีระบบตามหลักสากลนิยม ร้อยละ ๒๒ เห็นว่าเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นคนไม่ยุติธรรม เลือกที่รักที่ชัง ร้อยละ ๒๗ เห็นว่าเป็นเพราะบริษัท ไม่ได้มีการพิจารณาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ร้อยละ ๕ เห็นว่าเป็นเพราะบริษัทมีหลักเกณฑ์ที่ไม่ดีและผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม และบางส่วนไม่ออกความเห็น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๔ (ก และ ข) แสดงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่เห็น
ต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๗๖	๒๔	๐	๐	๐	๕
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๓	๓๗	๐	๐	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๗	๔๓	๐	๐	๐	๖๐
รวม	๖๕	๓๕	๐	๐	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖๘	๓๑	๐	๐	๐	๑๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๒	๓๘	๐	๐	๐	๓๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๕๖	๔๔	๐	๐	๐	๕๒
รวม	๖๒	๓๘	๐	๐	๐	๑๐๐

ท่านเห็นด้วยหรือไม่ต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัทฯ (องค์กร)
ของท่าน

ก เห็นด้วย

ข ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ ๓๔ (ก และ ข) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานทั้งสอง เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานของตน กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้า ร้อยละ ๖๕ เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ ร้อยละ ๓๔ ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ ส่วนพนักงานบริษัทเบอร์เนียว ร้อยละ ๖๒ เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่งของบริษัท และร้อยละ ๓๘ ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ ๓๕ (ก) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีความเห็นด้วยกับวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

พนักงานการไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๘	๕๐	๙	๑๕	๐	๑๐
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๕๐	๒๖	๒๒	๑๒	๐	๕๓
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๓๖	๑๑	๓๒	๒๑	๐	๕๙
รวม	๓๘	๒๖	๒๐	๑๖	๐	๑๐๐

ท่านเห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัทฯ (องค์การ) ของท่านเพราะ

จากแบบสอบถามของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ตอบมาพอจะจำแนกคำตอบได้ดังนี้

- ก มีความยุติธรรม
- ข มีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผนดีแล้ว
- ค ทำให้พนักงานมีกำลังใจ
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๕ (ข) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มีต่อเหตุผล
ที่มีความเห็นด้วยกับวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

พนักงานบริษัทเบอร์ เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖๐	๐	๑๐	๓๐	๐	๑๐
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๓๘	๐	๔	๕๘	๐	๔๕
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๑๑	๑๖	๐	๗๓	๐	๓๖
รวม	๓๖	๕	๕	๕๔	๐	๑๐๐

ท่านเห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัทฯ (องค์กร)
ของท่านเพราะ

จากแบบสอบถามของพนักงานบริษัทเบอร์ เนียว ที่ตอบมาพอจะจำแนกคำตอบ
ได้ดังนี้

- ก พิจารณาจากหลักเกณฑ์ที่มีระบบแบบแผน
- ข ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ทราบว่าผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาคนใดมีความ
สามารถแค่ไหน
- ค มีความยุติธรรม
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๕ (ก และ ข) ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานหน่วยงาน
ทั้งสองที่ตอบว่าเห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทฯ (องค์กร) ว่ามีเหตุผล
อย่างไร กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวงร้อยละ ๓๘ เห็นด้วยเพราะคิดว่า
เป็นวิธีการที่ยุติธรรม ร้อยละ ๒๖ เห็นด้วยเพราะคิดว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ดีและเป็น
ระบบแบบแผน ร้อยละ ๒๐ เห็นด้วยเพราะคิดว่าทำให้พนักงานมีกำลังใจ ร้อยละ
๑๖ เห็นด้วยเพราะคิดว่ามีหลักเกณฑ์ที่ดีเป็นระบบแบบแผนและมีความยุติธรรม ส่วน

พนักงานบริษัทบอร์เนียว ร้อยละ ๓๖ เห็นด้วยเพราะมีการพิจารณาจากหลักเกณฑ์ที่ดี และมีระบบแบบแผน ร้อยละ ๕ เห็นด้วยเพราะคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่ทราบดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถแค่ไหน ร้อยละ ๕ เห็นด้วยเพราะเห็นว่ามีความยุติธรรมและร้อยละ ๕๔ เห็นด้วยเพราะคิดว่าวิธีการดังกล่าวยุติธรรม และทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๓๖ (ก) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานถึงเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

พนักงานกรไฟผ่านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๗	๒๕	๑๓	๒๕	๐	๓
พนักงานระดับปฏิบัติการ (กลุ่ม ข)	๖๑	๑๘	๑๔	๔	๓	๕๐
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๕	๒๗	๑๒	๑	๑๕	๕๗
รวม	๔๘	๒๓	๑๓	๑๒	๔	๑๐๐

ท่านไม่เห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านเพราะ

จากแบบสอบถามของพนักงานกรไฟผ่านครหลวงที่ตอบมา พอจะจำแนกคำตอบได้ดังนี้

- ก ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างจริงจัง ไม่ยุติธรรม
- ข มีการกำหนดคุณสมบัติให้พนักงานบางคนไม่มีโอกาส ทั้ง ๆ ที่ทำงานมานานแล้วและรู้งานดี
- ค วิธีการไม่ดี (ใช้ข้อสอบเป็นวิชาการมากไป)
- ง มีการสอบเพียงบางระดับเท่านั้นควรทำเหมือนกันทุกระดับ
- จ อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๖ (ข) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานถึงเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

พนักงานบริษัทบอร์เนียว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๓๓	๖๗	๐	๐	๐	๑๐
พนักงานระดับปฏิบัติการ (กลุ่ม ข)	๒๐	๗๐	๐	๑๐	๐	๓๑
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๔๗	๓๒	๑๖	๕	๐	๕๕
รวม	๓๓	๕๗	๕	๕	๐	๑๐๐

ท่านไม่เห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านเพราะ

จากแบบสอบถามพนักงานบริษัทบอร์เนียว ที่ตอบมาพอจะจำแนกคำตอบได้ดังนี้

- ก. หลักเกณฑ์ไม่ดี ไม่มีความยุติธรรม
- ข. ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม มีการเล่นพรรคเล่นพวก
- ค. ไม่พิจารณาเลื่อนจากพนักงานเก่า แต่ใช้วิธีการรับพนักงานใหม่ เมื่อมีตำแหน่งว่าง
- ง. อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๖ (ก และ ข) ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานที่ตอบว่าไม่เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่งของบริษัท (องค์การ) ว่ามีเหตุผลอย่างไร ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๔๔ ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่ง เพราะองค์การไม่ได้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างจริงจัง และไม่มีควมยุติธรรม ร้อยละ ๒๓ ไม่เห็นด้วยเพราะมีการกำหนดคุณวุฒิทำให้พนักงานบางคนไม่มีโอกาส ทั้ง ๆ ที่ทำงานมานานและรู้เรื่องงานดีแล้ว ร้อยละ ๑๓ ไม่เห็นด้วยเพราะวิธีการไม่มีการสอบที่ใช่ขอสอบเป็นวิชาการเกินไป ร้อยละ ๑๒ ไม่เห็นด้วยเพราะมีการสอบเพียงบางระดับเท่านั้น ร้อยละ ๘ เห็นว่าไม่ยุติธรรม และมีบางส่วนที่ไม่ออกความเห็น ส่วนพนักงานบริษัทอื่นเยียวที่ตอบว่าไม่เห็นด้วยต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่ง โดยมีเหตุผลพอจะจำแนกได้ดังนี้ ร้อยละ ๓๓ ไม่เห็นด้วยเพราะหลักการและระบบไม่ดี ร้อยละ ๕๙ ไม่เห็นด้วยเพราะมุ่งคัมภีร์ไม่ยุติธรรม ร้อยละ ๕ ไม่เห็นด้วย เพราะบริษัท ไม่พิจารณาจากพนักงานเก่า หากแต่ใช้วิธีการรับพนักงานใหม่แทน ร้อยละ ๕ ไม่เห็นด้วยเพราะเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทั้งสามประการประกอบกัน และมีบางส่วนไม่ออกความเห็น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๓๗ (ก และ ข) แสดงถึงอัตราส่วนร้อยละของพนักงานที่มี
ความเห็นต่อหลักการที่ควรยึดถือในกรณีพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ก

พนักงานกรไฟฟ้านครหลวง	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๖๕	๑๖	๑๐	๕	๐	๖
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๖๕	๑๓	๑๒	๖	๐	๓๘
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๖๑	๒๔	๖	๔	๐	๕๖
รวม	๖๕	๒๑	๙	๕	๐	๑๐๐

ข

พนักงานบริษัทขี้นยว	คำตอบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ					รวม
	ก	ข	ค	ง	จ	
พนักงานระดับบริหาร (กลุ่ม ก)	๘๖	๐	๑๔	๐	๐	๑๓
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (กลุ่ม ข)	๘๑	๙	๙	๑	๐	๓๔
พนักงานทั่วไป (กลุ่ม ค)	๗๒	๒	๑๑	๑๕	๐	๕๓
รวม	๘๐	๔	๑๑	๕	๐	๑๐๐

ท่านคิดว่ากรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบริษัท (องค์กร) ของท่าน
ควรพิจารณาจาก

- ก ผลงานที่ทาและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดย
พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ข ผลการสอบ
- ค ผลจากการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา โดยตรง.
- ง อื่น ๆ โปรดระบุ

ตารางที่ ๓๗ (ก และ ข) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานทั้งสอง มีความเห็นต่อวิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งดังนี้ พนักงานการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๖๕ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลงานที่ทำและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๒๑ เห็นว่าควรพิจารณาจากการสอบ ร้อยละ ๙ เห็นว่าควรพิจารณาจากผู้นับถือนักวิชาชีพ ร้อยละ ๕ เห็นว่าควรพิจารณาจาก ๓ วิธีดังกล่าวข้างต้น ส่วนพนักงานบริษัทเนียว ร้อยละ ๘๐ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๔ เห็นว่าควรพิจารณาจากผลการสอบ ร้อยละ ๑๑ เห็นว่าควรพิจารณาจากผู้นับถือนักวิชาชีพโดยตรง ร้อยละ ๕ ไม่ออกความเห็นและมีความเห็นเป็นอย่างอื่น.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๒. การพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูวิสาห์กิจกับครูกิจ เอกชน ; ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด นี้ ผู้เขียนได้เน้นศึกษาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้เขียนได้ตั้งสมมติฐานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของครูวิสาห์กิจและครูกิจ เอกชนในปัจจุบัน ใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา โดยแยกรายละเอียดดังนี้

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับบนใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่าการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการ

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับล่างใช้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

ในการพิสูจน์สมมติฐานนี้ผู้เขียนจะได้แยกการพิจารณาออกเป็น ๒ ประเด็น คือ ประเด็นแรก จะพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และประเด็นหลังจะพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

๑.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของการไฟฟ้านครหลวง

ก. จากการศึกษาข้อมูลของผู้เขียนพบว่า การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแบบลักษณะงาน กำหนดมาตรฐานงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดขึ้น ให้มีการอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับถึงหลักการและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้บังคับบัญชาไปดำเนินการประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้และเข้าใจต่อไป

การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองลงไปจนถึงพนักงาน รายเดือนต่ำสุด โดยให้ผู้นับคัมภีญชาระดับต้นเป็นผู้ทำการประเมินผล แล้วจึงส่งผล ให้ผู้นับคัมภีญชาระดับสูงขึ้นไปอีก ๑ ชั้น ให้คำรับรองผล เมื่อผู้นับคัมภีญชาระดับสูง เห็นด้วยให้เห็นดีชื่อรับรองผล แล้วส่งผลการประเมินให้ผู้อำนวยการ ฝ่ายที่สังกัด ผู้อำนวยการก็จะนำผลการประเมินของพนักงานในบังคับบัญชาทุกคน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนต่อไป เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติงาน หัวหน้าหมวดซึ่งเป็นผู้นับคัมภีญชาระดับต้นเป็นผู้ ทำการประเมินผล เว้นแต่กรณีพนักงานระดับปฏิบัติงานจะได้รับมอบหมายให้อยู่ใน ความบังคับบัญชาของผู้นับคัมภีญชาระดับสูงกว่านี้ เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หรือ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือกอง ในกรณีเช่นนี้ ผู้นับคัมภีญชาระดับสูงเหล่านี้ถือเสมือนผู้นับ คัมภีญชาระดับต้นที่มีหน้าที่ต้องเป็นผู้ประเมิน ในกรณีที่ผู้รับรองผลไม่เห็นด้วยกับ ผู้ทำการประเมิน ผู้รับรองผลก็จะเสนอผลการประเมินนั้นให้ผู้นับคัมภีญชาระดับสูงขึ้นไป อีก ๑ ชั้น นำมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ในทางปฏิบัติผู้นับคัมภีญชานั้นก็จะเรียกผู้ทำการ ประเมินและผู้ให้คำรับรองผลมาชี้แจง เหตุผล แล้วหาทางออกที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี จะมีการทบทวนผลงานทุก ๆ ๔ เดือน หรือปีละ ๓ ครั้ง การทบทวนผลการปฏิบัติงาน นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสถานการณ์การทำงานของตัวเองว่าปฏิบัติงาน ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ได้ผลตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน ก็ให้ผู้นับคัมภีญชาระดับสูงกล่าวให้ผู้ใต้นับคัมภีญชาระดับต่ำเพื่อปรึกษาหารือและให้คำแนะนำตาม ความเหมาะสม และในทำนองเดียวกันผู้ใต้นับคัมภีญชาก็อาจจะชี้แจง เหตุผลหรืออุปสรรค ในการทำงานให้ผู้นับคัมภีญชาระดับสูงได้ทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง มุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมของพนักงาน โดยพิจารณาว่า การปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ ได้บรรลุเป้าหมายที่ใดตั้งไว้มากน้อยแค่ไหน การพิจารณาพฤติกรรมจะนำมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาเท่านั้น โดยมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน ออกเป็นสองส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยในการพิจารณา ๑๐ ประการ การพิจารณาตามปัจจัยดังกล่าวจะต้องพิจารณาจากการทบทวนผลทั้งสามครั้งประกอบกับพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การมาทำงานสาย การลาป่วย การขาดงาน ที่บันทึกอยู่ในแบบฟอร์มนี้ด้วย

ส่วนที่สอง เป็นส่วนที่ใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำการทบทวนผลงานของพนักงานแต่ละคนว่า ปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด พร้อมทั้งพิจารณาข้อดี ข้อควรปรับปรุง และข้อแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนผลงานจะทำปีละ ๓ ครั้ง ในแต่ละครั้งผู้บังคับบัญชาจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามารับทราบผลงานเพื่อพนักงานจะได้ทราบถึงผลงานของตนเอง และสามารถแก้ไขปรับปรุงได้

สำหรับพนักงานระดับสูงกว่าหัวหน้ากองขึ้นไปให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้พิจารณาผลการปฏิบัติงานแล้วเสนอผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อผู้อำนวยการฝ่ายจะได้นำผลนั้นเสนอกรรมการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยไม่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. จากการศึกษาแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์พนักงานบางส่วนพบว่า

พนักงานการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่ทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ร้อยละ ๖๘ ทราบว่าได้รับการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๘ พอดีทราบว่าได้รับการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา

ร้อยละ ๑๑ ไม่ทราบว่าได้รับการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๓ ไม่ออกความเห็น (จากตารางที่ ๕ ก)

พนักงานการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่ทราบว่าองค์กรนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี กล่าวคือ พนักงานร้อยละ ๖๖ ทราบว่าองค์กรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ร้อยละ ๑๕ พอจะทราบ ร้อยละ ๑๐ ไม่ทราบ และร้อยละ ๕ ไม่ตอบ (จากตารางที่ ๗ ก)

พนักงานการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่เข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ร้อยละ ๗๓ เข้าใจว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๗ เข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน ร้อยละ ๘ เข้าใจว่าพิจารณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาที่สุด ร้อยละ ๒ ไม่ออกความเห็น (จากตารางที่ ๑๘ ก)

พนักงานการไฟฟ้านครหลวงมีความเห็นต่อขอบเขตในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนดังนี้ ร้อยละ ๓๕ ตอบว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้ากองลงมาจนถึงพนักงานทั่วไป ร้อยละ ๒๑ ตอบว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานทุกระดับยกเว้นผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๓๔ ตอบว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกระดับ และร้อยละ ๘ ตอบว่าไม่ทราบและไม่ตอบ (จากตารางที่ ๕ ก)

พนักงานการไฟฟ้านครหลวงมีความเห็นต่อวิธีการในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับที่ไม่ต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ ร้อยละ ๘๖ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๒๕ ตอบว่าไม่ทราบ ร้อยละ ๒๑ ตอบว่าใช้วิธีการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาและพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน

ประกอบกัน รัชชละ ๘ ตอบว่าพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน
ประกอบกัน (ตารางที่ ๑๐ ก)

จากการสัมภาษณ์พนักงานทั่วไปและผู้อำนวยการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
ที่ปฏิบัติอยู่ในเขตบางกะปิพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
เพื่อประกอบในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา
การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนจะมีการประเมินผลพนักงาน
ระดับตั้งแต่หัวหน้ากอง ลงมาจนถึงพนักงานทั่วไป ส่วนพนักงานระดับสูงกว่าหัวหน้ากอง
ขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้พิจารณา

เมื่อพิจารณาจากหลักการของการไฟฟ้านครหลวง จากการศึกษาจาก
แบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์พนักงานถึงหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของการไฟฟ้านครหลวงพบว่า การไฟฟ้านครหลวง
ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับ
หัวหน้ากอง ลงมาจนถึงพนักงานรายเดือนต่ำสุด โดยมีแบบฟอร์มการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานที่พิจารณาถึงผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก
สำหรับพนักงานระดับสูงกว่าหัวหน้ากองขึ้นไปให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เป็นผู้พิจารณา
ผลงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีโดยไม่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

สัมภาษณ์ สกุด อดัมรัชส์ตีว, ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่,

๑๐ เมษายน ๒๕๒๒.

X ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานระดับบนของการไฟฟ้านครหลวงใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่าหลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานระดับล่างของการไฟฟ้านครหลวงใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

๑.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

ก. จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีการกำหนดลักษณะงานของพนักงานเกือบทุกตำแหน่ง แต่ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้ หากแต่ใช้วิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่มีลักษณะงานเดียวกันเป็นหลักในการพิจารณาเปรียบเทียบ

บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานทุกระดับปีละ ๑ ครั้ง โดยยึดถือผลงานและความประพฤติทั่วไปของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง เป็นผู้พิจารณารับรองผลตามแบบฟอร์มและปัจจัยที่บริษัทฯ กำหนดแล้วส่งผลการประเมินนั้นให้ผู้จัดการฝ่ายซึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงพิจารณาความเหมาะสม เมื่อผู้จัดการฝ่ายพิจารณาเห็นเหมาะสมก็จะนำผลนั้นเสนอต่อฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ฝ่ายบริหารบริษัทฯ จะจัดประชุมฝ่ายบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย กรรมการผู้จัดการ ทำการวิเคราะห์ผลและตีค่าผลการประเมินนั้นเป็นเงินเดือนที่จะขึ้นให้ ในกรณีที่ผู้จัดการฝ่ายไม่เห็นด้วยต่อผลการประเมินที่หัวหน้างาน

เสนอมา ผู้จัดการฝ่ายก็จะจัดประชุมหัวหน้าแผนกในสังกัด และให้หัวหน้าแผนกผู้ทำการประเมินชี้แจง เพื่อหาข้อยุติที่สมเหตุผล แล้วจึงเสนอฝ่ายบริหารของบริษัท

คณะกรรมการบริหารของบริษัท จะเป็นผู้กำหนดว่าปีนั้น ๆ จะมีการขึ้นเงินเดือนพนักงานสูงสุดกี่เปอร์เซ็นต์ (โดยปกติจะเป็น ๔-๖ เปอร์เซ็นต์) และจะพิจารณากำหนดว่าบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยเท่าใดจะขึ้นเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งเน้นที่จะพิจารณาถึงผลงานของพนักงาน และใช้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว ดำเนินไปอย่างเป็นระบบกล่าวคือ ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มและปัจจัยที่จะใช้ในการพิจารณาประเมินผลพนักงานให้ผู้บังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอนว่าจะวัดหรือพิจารณาอะไร ผู้บังคับบัญชาบาง แบบฟอร์มและปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งก็จะต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะงาน เช่น พนักงานขายก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยอย่างหนึ่ง พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยอีกอย่างหนึ่ง ไม่เหมือนกัน

การให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๒ ลักษณะ คือ

๑. ให้คะแนนเป็นระดับโดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ ต่ำ และต่ำมาก

๒. ให้คะแนนเป็นระดับโดยมีตัวเลขระบุไว้ในแต่ละระดับ เช่น ดีเยี่ยม (๘-๑๐ คะแนน) ดีมาก (๗-๘ คะแนน) ดี (๕-๖ คะแนน) ต่ำ (๓-๔ คะแนน) และ ต่ำมาก (๑-๒ คะแนน)

๓. จากการศึกษาแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์พนักงาน บางท่านพบว่าประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชากล่าวคือ ร้อยละ ๔๘ ทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๓๕ พอจะทราบว่าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑๖ ไม่ทราบว่าได้รับการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๑ ไม่ออกความเห็น (จากตารางที่ ๕ ข)

พนักงานบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่ทราบว่าบริษัท นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี กล่าวคือ ร้อยละ ๕๖ ทราบว่าบริษัทฯ นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ร้อยละ ๓๐ พอจะทราบ ร้อยละ ๑๖ ไม่ทราบ และร้อยละ ๒ ไม่ออกความเห็น (จากตารางที่ ๗ ข)

พนักงานบริษัทบอร์เนียว ส่วนใหญ่เข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ร้อยละ ๕๕ เข้าใจว่าพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๑๕ เข้าใจว่าพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน ร้อยละ ๒๐ เข้าใจว่าพิจารณาจากผู้ที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด ร้อยละ ๑๐ ตอบว่าไม่ทราบและไม่ออกความเห็น (จากตารางที่ ๑๔ ข)

พนักงานบริษัท บอร์เนียว มีความเห็นต่อขอบเขตในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนครั้งนี้ ร้อยละ ๕ ตอบว่าประเมินผลพนักงานระดับหัวหน้ากองลงมาจนถึงระดับปฏิบัติงานทั่วไป ร้อยละ ๒๑ ตอบว่าประเมินผลพนักงานทุกระดับ ยกเว้นผู้จัดการฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่าย ร้อยละ ๒๖ ตอบว่าประเมินผลพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๔ ตอบว่าไม่ทราบ (จากตารางที่ ๘ ข)

จากการสัมภาษณ์พนักงานบางส่วนของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานเห็นด้วยที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนจะมีการประเมินผลพนักงานทุกระดับ

เมื่อพิจารณาจากหลักการของบริษัท บอร์เนียว จากการศึกษาจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่า หลักการและวิธีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพบว่า บริษัท บอร์ เนียว ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานทุกระดับ โดยมีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาถึงผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก และพิจารณาถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

ทั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับบนของบริษัทบอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าหลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา จึงไม่ปฏิบัติตามสมมุติฐานที่ผู้เขียนตั้งไว้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานระดับล่างใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา จึง เป็นไปตามสมมุติฐานที่ผู้เขียนตั้งไว้

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

๒.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ของการไฟฟ้านครหลวง

ก. จากการศึกษาข้อมูลของผู้เขียนพบว่า การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง พนักงานตั้งแต่ระดับรองหัวหน้าแผนกลงมา ให้ใช้วิธีการสอบแข่งขัน และพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไปให้ใช้ระบบคัดเลือกโดยมีคณะกรรมการพิจารณา ทั้งนี้พนักงานหรือลูกจ้างที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้เกี่ยวกับคุณวุฒิขั้นต่ำ และคุณสมบัติสำหรับใช้บรรจุหรือจ้างพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ เท่านั้นจึงจะมีสิทธิในการเลื่อนตำแหน่งโดยการสอบและการพิจารณาคัดเลือก

ในทางปฏิบัติกรไฟฟ้านครหลวงจะพิจารณาถึงคุณวุฒิขั้นต่ำของตำแหน่งที่พนักงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นไป อายุการทำงานและอัตราเงินเดือนจะต้องถึงอัตราที่กำหนดจึงจะได้รับการพิจารณาให้สอบหรือเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกให้

เลื่อนตำแหน่งได้ โดยเหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีผลทางอ้อมต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เท่านั้น กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนมาก โอกาสที่เงินเดือนจะถึงขั้นที่กำหนดที่จะมีสิทธิสอบเลื่อนตำแหน่ง หรือมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เร็วขึ้นด้วย

ข. จากการศึกษาแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์พนักงานบางท่านพบว่า

พนักงานการไฟฟ้ามีความเข้าใจถึงวิธีการในการเลื่อนตำแหน่งดังนี้ ร้อยละ ๓๕ เข้าใจว่าองค์กรใช้วิธีการสอบแข่งขัน เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ร้อยละ ๒๒ เข้าใจว่าใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ร้อยละ ๓๓ เข้าใจว่าใช้วิธีการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน และร้อยละ ๑๐ เข้าใจว่าใช้วิธีการทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ ๒๕ ก)

พนักงานการไฟฟ้าได้แสดงความเข้าใจต่อขอบเขตของการใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ ร้อยละ ๕๖ เข้าใจว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับรองหัวหน้าแผนกลงมา ร้อยละ ๑๓ เข้าใจว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานทุกระดับยกเว้นผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๑๘ ตอบว่าไม่ทราบและไม่ตอบ (ตารางที่ ๒๕ ก)

พนักงานการไฟฟ้าได้แสดงความเข้าใจต่อขอบเขตของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาดังรายละเอียดต่อไปนี้ ร้อยละ ๕๖ เข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป ร้อยละ ๑๗ เข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาพนักงานทุกระดับยกเว้นหัวหน้าฝ่ายผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๒๑ เข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๑๖ ตอบว่าไม่ทราบและไม่ตอบ (ตารางที่ ๓๐ ก)

จากการสัมภาษณ์พนักงานทั่วไปและผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ พบว่า การไฟฟ้าได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานตั้งแต่ระดับรองหัวหน้าแผนก ลงมาโดยใช้วิธีการสอบแข่งขัน และพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไปให้ใช้ระบบ คัดเลือกโดยมีคณะกรรมการพิจารณา ทั้งนี้พนักงานหรือลูกจ้างที่มีคุณวุฒิ และคุณสมบัติ ไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้เกี่ยวกับคุณวุฒิขั้นต่ำ และคุณสมบัติสำหรับใช้บรรจุหรือจ้างพนักงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ

✕ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับบนของ การไฟฟ้านครหลวงใช้หลักความคิด เห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่าหลักการ ประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับล่างของการไฟฟ้า นครหลวงใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าหลักความคิด เห็นของผู้บังคับบัญชา จึง เป็นไปตามสมมุติฐานที่ผู้เขียนตั้งไว้

๒.๒ การประเมินผลเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

ก. จากการศึกษารายชื่อข้อมูลของผู้เขียนพบว่าบริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ใช้หลักความรู้ความสามารถและหลักอาวุโสในการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งโดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการ เป็นผู้พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมให้ได้รับ การเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการ อาจกำหนดให้มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนี้จะทำแยกกับการประเมินการ ปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

สัมภาษณ์ สุกุล ธรรมรักษ์สัตว์, ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่,

ข. จากการศึกษาแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์พนักงานบางท่าน

พบว่า

พนักงานบริษัท บอร์ เนียว มีความเข้าใจถึงวิธีการในการเลื่อนตำแหน่งดังนี้ ร้อยละ ๗ เข้าใจว่าใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ร้อยละ ๓๔ เข้าใจว่าใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ร้อยละ ๕๒ เข้าใจว่าใช้วิธีพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน และร้อยละ ๗ ไม่ทราบและไม่ออกความเห็น (ตารางที่ ๒๘ ข)

พนักงานบริษัท บอร์ เนียว แสดงความเข้าใจต่อขอบเขตของการใช้วิธีการสอบแข่งขัน เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ ร้อยละ ๗ ตอบว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับรองหัวหน้าแผนกลงมา ร้อยละ ๒๑ ตอบว่ามีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานทุกระดับ ยกเว้นผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๑๖ ตอบว่ามีการแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๕๖ ตอบว่าไม่มีการสอบแข่งขัน และตอบว่ามีการสอบแข่งขันเฉพาะระดับบริหารเท่านั้น (ตารางที่ ๒๙ ข)

พนักงานบริษัท บอร์ เนียว ได้แสดงความเข้าใจต่อขอบเขตของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาดังรายละเอียดต่อไปนี้ ร้อยละ ๑๑ เข้าใจว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานโดยใช้วิธีการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป ร้อยละ ๒๓ เข้าใจว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานโดยใช้วิธีการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานทุกระดับยกเว้นผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ร้อยละ ๒๒ เข้าใจว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยผู้บังคับบัญชาสำหรับพนักงานทุกระดับ ร้อยละ ๔ ตอบว่าไม่ทราบและไม่ตอบ (ตารางที่ ๓๐ ข)

จากการสัมภาษณ์พนักงานทั่วไปและผู้จัดการ แรงงานสัมพันธ์^๑ พบว่า บริษัท บอร์ เนียว ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งคณะกรรมการ เป็นผู้พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมให้ได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาถึง ผลงานและความรู้ความสามารถในการพิจารณา รวมทั้งพิจารณาถึงคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการ อาจกำหนดให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาในการ เลื่อนตำแหน่งก็ได้

X ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับบนของ บริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่า หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการ จึง เป็นไปตามสมมุติฐานที่ผู้เขียน ตั้งไว้ และการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับล่าง ใช้หลักความคิดเห็นของผู้ บังคับบัญชามากกว่าหลักการ ประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการจึง ไม่เป็นไป ตามสมมุติฐานที่ผู้เขียนตั้งไว้

✓ อนึ่ง ในการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนหรือ เลื่อนตำแหน่ง พนักงานของบริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในและภายนอก บางประการ จึงต้อง ใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการพิจารณา กล่าวคือ

๑. บริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เป็นธุรกิจเอกชน การ พิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือ เลื่อนตำแหน่ง จำเป็นต้องพิจารณาถึง ผลกำไรและความ สามารถในการ จ่ายเงินของบริษัทฯ เป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

สัมภาษณ์ วณิชวี สหัสสานนท์, ผู้จัดการแรงงานสัมพันธ์, บริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๖.

๒. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานของบริษัทบอร์เนียวนั้น นอกจากจะพิจารณาถึงความสามารถส่วนบุคคล ประสบการณ์ และพลังศักยภาพ (potential) แล้ว ยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานด้วย ถ้าบริษัทบอร์เนียวให้เงินเดือนน้อยกว่าตลาดแรงงานหรือธุรกิจเอกชนบางแห่งให้อัตราเงินเดือนที่สูงกว่า ก็อาจมีการคิงตัว (Pirating) บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไปได้ เช่น ในตำแหน่งบริหารระดับสูงที่มีความรับผิดชอบต่อผลกำไรของบริษัท (Profit Responsibility) ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่หาได้ยากในตลาดแรงงาน อาจมีธุรกิจเอกชนบางแห่งให้อัตราเงินเดือนที่สูงกว่าเพื่อคิงตัวบุคคลที่มีความสามารถนี้ไปได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้บังคับบัญชาในสายงานหรือผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้ความรวดเร็วและความคล่องตัวในการพิจารณาสูง จึงจำเป็นต้องใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

๓. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานบางครั้ง จำเป็นต้องมีการต่อรองกับผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในเชิงวิชาการจึงเป็นวิธีการที่เข้าและไม่สามารถนำมาใช้ได้ ในกรณีเช่นนี้

บทสรุปและขอเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาวิจัย ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลกิจและธุรกิจเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด นี้ ผู้เขียนได้เน้นศึกษาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งขององค์การบริหารทั้งสองเท่านั้น ผลการศึกษาวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี
ของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาความคิดความชอบประจำปีของพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้ากองลงมาจนถึงพนักงานรายเดือนต่ำสุด การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ยึดถือผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลักในการพิจารณา และใช้พฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ทั้งนี้โดยมีแบบฟอร์มที่จะให้ผู้ทำการประเมินกรอกอย่าง เป็นทางการ เหมือนกันทุกตำแหน่ง แบบฟอร์มนี้แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ใช้ในการพิจารณา ๑๐ ประการ (ซึ่งรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วในบทที่ ๓) การพิจารณาตามปีปัจจุบันจะต้องพิจารณาจากผลการทบทวนทั้งสามครั้ง ประกอบกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การขาดงาน การลาป่วย การลาจิจ การมาปฏิบัติงานสาย ที่บันทึกอยู่ในแบบฟอร์มนี้ด้วย

ส่วนที่สอง เป็นส่วนที่ใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำการทบทวนผลงานของพนักงานแต่ละคนว่าปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด พร้อมทั้งพิจารณาถึง ข้อดี ข้อควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะในการแก้ไขไว้ในแบบฟอร์มนี้ให้ผู้บังคับบัญชามีบันทึกไว้ การทบทวนผลงานจะทำปีละ ๓ ครั้ง ในแต่ละครั้งผู้บังคับบัญชาจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามารับทราบผลการทบทวนว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อพนักงานจะได้ทราบถึงผลงานของตัวเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้

การประเมินผลตามแบบฟอร์มนี้ จะพิจารณาให้คะแนนพนักงานเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง ต่ำกว่าปานกลาง และต่ำกว่าปานกลางมาก

ก่อนที่จะมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การไฟฟ้านครหลวงได้จัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน และมีการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานทุก ตำแหน่ง เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อพิจารณาว่า การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานขึ้น

สำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน ระดับสูงกว่าหัวหน้ากอง ขึ้นไปให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

✓ ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ของบริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทบอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้ทุกฝ่ายทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกตำแหน่งทุกระดับ เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณา ความดี ความชอบ ขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานโดยพิจารณาถึง ผลการปฏิบัติงาน เป็นหลักในการพิจารณา และใช้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นส่วนประกอบในการพิจารณา แต่แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาต่างกัน ออกไปตามลักษณะของงาน เช่น พนักงานขายก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ประเมินผล อย่างหนึ่ง และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาใช้แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ผลอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

การให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์ เนียวมี ๒ ลักษณะ คือ

ลักษณะที่หนึ่ง ให้เป็นคะแนนเป็นระดับ โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ ต่ำ และต่ำมาก

ลักษณะที่สอง ให้คะแนนเป็นระดับโดยมีการระบุคะแนนไว้ในแต่ละช่อง เลข เช่น ดีเยี่ยม (๕-๑๐ คะแนน) ดีมาก (๙-๘ คะแนน) ดี (๘-๖ คะแนน) ต่ำ (๓-๔ คะแนน) และต่ำมาก (๑-๒ คะแนน)

ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัท บอร์เนียว ได้จัดทำ คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานทุกตำแหน่ง แต่ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน หากแต่ใช้วิธีการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานใน หน่วยงานเดียวกันหรือพนักงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันในการพิจารณา

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

ก. การเลื่อนตำแหน่งของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง พนักงานระดับตั้งแต่รองหัวหน้าแผนกลงมาให้ใช้วิธีการสอบแข่งขัน และพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปให้ใช้ระบบคัดเลือกโดยมีคณะกรรมการพิจารณา ทั้งนี้ พนักงานหรือลูกจ้างที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าและคุณสมบัติสำหรับใบบรรจุ หรือจ้างพนักงานใน ตำแหน่งต่างๆ เท่านั้น จึงจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยการสอบ และการพิจารณาคัดเลือก

ในทางปฏิบัติการไฟฟ้านครหลวงจะพิจารณาถึงคุณวุฒิต่ำกว่าของตำแหน่งที่ พนักงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นไป อายุการทำงานและอัตราเงินเดือนจะต้อง ถึงอัตราที่กำหนด จึงจะได้รับการพิจารณาให้สอบหรือเข้ารับการพิจารณาคัดเลือก ให้เลื่อนตำแหน่งได้ โดยเหตุนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีผลทางอ้อมต่อ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและได้รับการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนมาก โอกาสที่เงินเดือนจะถึงขั้นที่กำหนดที่จะมีสิทธิสอบเลื่อนตำแหน่ง หรือมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็เร็วขึ้นด้วย

ข. การเลื่อนตำแหน่งของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับกลางลงมา ให้กระทำได้โดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาในสายงาน และพนักงานระดับสูงกว่า ผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ให้กระทำได้โดยการพิจารณาของกรรมการผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ

จะไว้หลักความรู้ความสามารถและความอาวุโสเป็นหลักในการพิจารณา กล่าวคือ ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การที่จะนำมาพิจารณานั้นจะพิจารณาถึงความสามารถก่อน ถ้ามีความสามารถใกล้เคียงก็จะมีพิจารณาถึงการศึกษ อายุการทำงานและความเหมาะสมถึงบุคคลิกภาพของพนักงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ในการนี้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการอาจกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็ได้ แต่การประเมินผลเพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนี้จะทำแยกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

สภาพของปัญหา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งขององค์การรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนจะให้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและอย่าง เป็นทางการโดยมีการบันทึกข้อมูลอย่าง เป็นระยะไว้เป็นหลักฐาน โดยมีการกำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ให้ลักษณะของแบบฟอร์มจะกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งต้องนำมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบรรจุอยู่ในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากที่สุดที่คิดว่าจะสามารถวัดผลงานพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ก็ยังประสบปัญหาบางประการ ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากระบบการประเมิน ผู้ทำการประเมิน และผู้ถูกประเมินซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

๑. เกี่ยวกับระบบการประเมิน องค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนมักจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบโดยมีการบันทึกข้อมูลอย่าง เป็นระบบโดยมีการบันทึกข้อมูลอย่าง เป็นระยะไว้เป็นหลักฐาน แต่ก็ยังมีสิ่งชกพร่องบางประการที่สมควรจะได้มีการพิจารณาอย่างจริงจังต่อไป ในที่นี้ผู้เขียนจะได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ ไปดังนี้ คือ

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์การบริหารทั้งสองได้กำหนดวัตถุประสงค์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นไปในทางพิจารณาความถี่ความชอบเพื่อพิจารณา ขึ้นเงินเดือนประจำปี ผู้บังคับบัญชาจึงมักจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานไปในทางที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่จะให้คุณให้โทษ ต่อพนักงาน แทนที่จะประเมินผลเพื่อพิจารณาข้อบกพร่องของพนักงานและหาทางแก้ไข จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินไม่มีความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติ งานได้ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่พนักงานขององค์การบริหารทั้งสองได้แสดงความคิดเห็น ในตารางที่ ๑๕ และตารางที่ ๒๖ ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้น เงินเดือนประจำปีของตนไม่ยุติธรรม หรือไม่ค่อนยุติธรรมเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นคน ไม่ยุติธรรม เลือกรักมักที่ซึ่งเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

ข. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานองค์การบริหารมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อใช้วัดผลงานของ พนักงานโดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมิน ร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้น แล้วแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทราบ

การไฟฟ้านครหลวงได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยผู้ทำการ ประเมินผลและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดขึ้น ส่วนบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หากแต่ใช้วิธีการเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานในหน่วยงานเดียวกันหรืองานที่มีลักษณะเดียวกันแทน แต่จากการศึกษาวิจัยของผู้เขียนพบว่าพนักงานบางส่วนขององค์การบริหารทั้งสอง ไม่ทราบว่าทำงานขนาดไหนจึงจะบรรลุเป้าหมาย (มาตรฐานการปฏิบัติงาน) ดัง รายละเอียดที่แสดงในตารางที่ ๑๒

ค. การกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การบริหารจะต้องกำหนดวิธีการในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานให้แน่นอนว่า หน่วยงานใดควรใช้วิธีการใดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การบริหารจะต้องกำหนดว่าจะวัดอะไรพนักงานบ้าง ปัจจัยที่จะใช้วัดผลงานของ พนักงานจะต้องมีความละเอียดและสอดคล้องกับลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย มิฉะนั้น จะทำให้การประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

การไฟฟ้านครหลวงกำหนดให้ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกันหมดสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง จึงทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะการไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์การบริหารขนาดใหญ่และมีลักษณะงานแตกต่างกันมาก ปัจจัยบางอย่างจึงสามารถใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานบางตำแหน่งได้ แต่อาจใช้ไม่ได้สำหรับลักษณะงานบางอย่าง

บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาและใช้พฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา แต่แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลงานของพนักงานจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงสามารถวัดผลงานของพนักงานได้ใกล้เคียงความจริงกว่าของการไฟฟ้านครหลวง

ง. การกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์การบริหารจะต้องกำหนดว่าใครบ้างที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยปกติมักจะกำหนดให้พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกในเรื่องของความเป็นธรรมและการยอมรับในหมู่พนักงาน บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนการไฟฟ้านครหลวงกำหนดให้พนักงานระดับหัวหน้ากองลงมาจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปเท่านั้นที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของหน่วยงานตนไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร

จ. การกำหนดความถี่ของการประเมินผล องค์การบริหารจะกำหนดว่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละกี่ครั้ง ถ้าองค์การบริหารกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง ก็อาจทำให้พนักงานมาขยันและสนใจปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เมื่อใกล้จะถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ถ้ากำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละหลายครั้ง ก็อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีการระมัดระวังการไฟฟ้ากำหนดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานปีละ ๓ ครั้ง เพื่อใช้เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนปีละ ๑ ครั้ง จึงอาจทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ฉ. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์การบริหารควรกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสถานภาพของตนเอง และสามารถปรับปรุงตัวให้ได้รับผลการประเมินในทางที่ดีขึ้นในโอกาสต่อไป และถ้าผู้ถูกประเมินมีอุปสรรคหรือไม่เข้าใจการทำงานก็อาจชี้แจงอุปสรรคหรือปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาได้

การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้มีการทบทวนผลงานปีละ ๓ ครั้ง แล้วแจ้งผลการทบทวนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ แต่ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชามักจะไม่แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ดังรายละเอียดในตารางที่ ๒๓ จึงทำให้พนักงานไม่สามารถปรับปรุงตัวเองได้และเกิดปัญหาในเรื่องของการยอมรับผลของการประเมิน

ข. งบประมาณมีจำกัด ปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้นเนื่องจากองค์การบริหารมีงบประมาณจำนวนจำกัดในการที่จะพิจารณาให้พนักงานได้ขึ้นเงินเดือนปีละ ๒ ชั้น จึงทำให้ผู้ที่ได้รับผลการประเมินดีแต่ไม่สามารถได้รับการขึ้นเงินเดือนประจำปีได้ ๒ ชั้น ตามหลักเกณฑ์ที่องค์การบริหารกำหนดก็จะทำให้เสียกำลังใจ เช่น การไฟฟ้านครหลวงกำหนดให้ผู้ที่ได้รับการประเมินผลดีเยี่ยมได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น แต่เนื่องจากงบประมาณมีจำนวนจำกัด การไฟฟ้านครหลวงจึงจำเป็นต้องมีคณะกรรมการ

พิจารณาจัดสรรให้ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติดีเยี่ยมที่สุดก็ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนสองขั้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ผู้ได้รับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม แต่ไม่ได้รับการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน ๒ ขั้นเสียกำลังใจ

๒. เกี่ยวกับผู้ทำการประเมินผล ถึงแม้ว่าองค์การบริหารจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้านำไปปฏิบัติไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริง หรือไม่ปฏิบัติตามหลักการหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ยากที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาวิจัยของผู้เขียนทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

ก. ผู้ทำการประเมินผลมักจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปในแง่ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่จะให้คุณให้โทษมากเกินไป แทนที่จะคิดว่าการประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้ทำการประเมินจึงมักจะไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพราะเกรงว่าผู้ได้รับผลการประเมินจะเกิดความไม่พอใจตน

ข. ผู้ทำการประเมินมีความรู้เกี่ยวกับผู้ได้รับการประเมินไม่ดีพอ เนื่องจากองค์การรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนปัจจุบันมักจะเป็นองค์การบริหารที่มีขนาดใหญ่ ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับผลการประเมินจึงมีน้อย ผู้ทำการประเมินอาจไม่ทราบถึงอุปสรรคบางประการของผู้ปฏิบัติงานดีพอ ทำให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องเท่าที่ควร

ค. ผู้ทำการประเมินไม่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดีพอ เช่น ความเข้าใจเกี่ยวกับผลการประเมินว่า ปานกลาง ของแต่ละหน่วยงานอาจไม่เหมือนกัน และหัวหน้างานไม่สามารถจะกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลงานได้ว่า ผลงานขนาดปานกลางควรอยู่ระดับใด ผลงานดีเยี่ยมควรอยู่ระดับใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่วัดผลงานเป็นขั้นไม่ได้ เช่น งานธุรการ นอกจากนี้

ยังมีปัญหาเนื่องมาจากผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานไม่เท่ากับบางคนใจดี บางคนเข้มงวด การขาดมาตรฐานนี้เองได้ส่งผลให้การประเมินผลระหว่างแผนกเหลื่อมล้ำกัน

ง. ผู้ทำการประเมินผลให้คะแนนไม่กระจาย โดยผู้ทำการประเมินมักจะให้คะแนนไล่เลี่ยกันในการประเมินผล ทำให้ผลการประเมินไม่มีความหมายเท่าที่ควร เพราะทุกคนได้คะแนนไม่ต่างกันมากนัก

จ. ผู้ทำการประเมินผลละเอียดไม่ปฏิบัติตามหลักการหรือขั้นตอนที่กำหนด เช่น องค์การบริหารกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำการทบทวนผลปีละ ๓ ครั้ง เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน และแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลการทบทวนผลทุกครั้ง แต่ผู้บังคับบัญชามักจะคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือทบทวนผลงานปีละ ๓ ครั้ง เป็นเรื่องยุ่งยากและเพิ่มภาระให้แก่ตนจึงอาจไม่มีการทบทวนผลงานปีละ ๓ ครั้งตามที่กำหนด หากแต่มาทำระบบยกตอนปลายปีเพียงครั้งเดียว หรือทำการทบทวนผลตามที่องค์การบริหารกำหนดแต่ไม่แจ้งผลการทบทวนให้พนักงานทราบ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและขาดการยอมรับจากพนักงาน เป็นต้น

ฉ. การมีอคติส่วนตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ และเป็นทางการ โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นวิธีการหนึ่งที่มีผู้คิดค้นขึ้นเพื่อช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบและ เกิดความยุติธรรม อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวก็ยังคงมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วย จึงเป็นเรื่องยากที่จะขจัดอคติของบุคคลออกจากวิธีการดังกล่าวได้ จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่าพนักงานของ องค์การบริหารทั้งสองไม่เห็นด้วยต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การบริหารทั้งสองกำหนด เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ไม่มีความยุติธรรมเสียเป็นส่วนใหญ่ (ดังตารางที่ ๑๖) เมื่อเป็นเช่นนี้จึงอาจทำให้พนักงานไม่ยอมรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การบริหารกำหนดขึ้น หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องของความยุติธรรมได้

๓. เกี่ยวกับตัวผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้ว่าองค์การบริหารจะได้ออกกำหนดหลักการและวิธีการไว้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าผู้ได้รับการประเมินผลไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในระบบก็อาจเกิดปัญหาในการยอมรับผลของการประเมินได้ จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า

ก. พนักงานไม่ทราบว่าตนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และมีพนักงานบางส่วนที่ทราบว่าตนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ทราบว่าตนจะถูกประเมินหรือวัดผลงานในด้านใดบ้าง จึงทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเกิดความระแวงในผลการประเมินได้ง่าย

ข. ความพอใจของผู้ถูกประเมิน บ่อยครั้งที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประสบกับปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจในการที่ตนถูกประเมินผลงานออกมาในลักษณะเช่นนั้น อาจเป็นเพราะว่าพนักงานไม่ทราบว่าตนถูกประเมินผลงานในด้านใดบ้าง หรือเป็นเพราะผู้ได้รับผลการประเมินผลเองไม่ยอมรับความเป็นจริงก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมักจะก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินอยู่เสมอ

ค. ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ทราบมาตรฐานการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานไม่ทราบว่าตนต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าอยู่ในระดับปานกลาง (ได้มาตรฐาน) ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าดี ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าไม่ดี พนักงานจึงไม่ทราบสถานภาพของตนเอง พนักงานจึงอาจไม่ยอมรับผลของการประเมินและไม่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวเองให้ดีขึ้นได้

ง. การที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงครั้งเดียวหรือผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบทำให้พนักงานไม่มีโอกาสปรับปรุงตัวเองได้ และเมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานก็ไม่อาจจะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินทราบได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อความเหมาะสมเป็นเทคนิคในการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าองค์การบริหารขาดหลักการหรือวิธีการที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็อาจทำให้การบริหารงานขององค์การบริหารล้มเหลวได้ เช่น เลื่อนตำแหน่งผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถขึ้นไปรับผิดชอบงานที่สำคัญ เป็นต้น นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งยังเป็นเครื่องจูงใจ เป็นรางวัลตอบแทนคุณงามความดีของพนักงานและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อหวังผลในการเลื่อนตำแหน่งด้วย ฉะนั้น องค์การบริหารจึงควรมีหลักการและวิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงานอย่างทั่วถึงด้วย การไฟฟ้า นครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ไม่ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยตรง หากแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เท่านั้น ในที่นี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงสภาพปัญหาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขององค์การบริหารทั้งสองตามหลักการและวิธีการที่องค์การบริหารทั้งสองกำหนดเท่านั้น กล่าวคือ

๑. วิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา เป็นวิธีการที่เอื้ออำนาจให้ผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการใช้เหตุผลส่วนตัวในการพิจารณาได้ง่าย จึงจะเห็นได้จากการที่พนักงานขององค์การทั้งสองได้แสดงเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการว่าเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ไม่มีความยุติธรรมเสียเป็นส่วนใหญ่ (ทั้งรายละเอียดในตารางที่ ๓๓ ก และ ๓๓ ข)

๒. วิธีการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยการสอบแข่งขัน ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องต่อไปนี้

ก. ในการสอบแข่งขันจำเป็นต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิสอบแข่งขันทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน แต่ไม่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ข. การสอบแข่งขันในข้อสอบที่เป็นวิชาการมากเกินไปทำให้ผู้ที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานแต่ไม่มีโอกาสศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ เสียเปรียบผู้ที่อยู่ใกล้ชิดวิชาการมากหรือผู้ที่มีคุณวุฒิสูงกว่า

การแก้ไขและขอเสนอแนะ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานนั้น ถึงแม้ว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจและธุรกิจ เอกชนจะพยายามกำหนดหลักการและวิธีการที่รัดกุมเพียงใดก็ตาม หลักการหรือวิธีการนั้นก็อาจมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นได้เสมอ องค์กรบริหารควรจัดให้มีการพิจารณาทบทวนถึงหลักการและวิธีการดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาของหลักการและวิธีการ และหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน
การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้น ย่อมมีข้อบกพร่องและผิดพลาดอยู่เสมอ หลักการที่ดีที่สามารถช่วยลดข้อผิดพลาดได้มีดังนี้

๑. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ชัดเจนและกว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจ เอกชนทั่วไปมักจะ เน้นสำคัญในการขึ้นเงินเดือนโดยไม่ได้มุ่งที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นเท่าที่ควร ดังนั้น ข้อมูลที่นำมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อผลประโยชน์ในการขึ้นเงินเดือนเป็นอย่างมาก บ่อยครั้งที่การปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องแต่จะถูกปกปิดถ้าทำได้ และไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือบางครั้งผู้บังคับบัญชามักจะไม่มีทีกลงไปในกรณีที่ถูกต้องคนสนิทจะหาผิดพลาด ทั้ง ๆ ที่ข้อมูลนั้นอาจมีประโยชน์ในการวางแผนฝึกอบรมหรือข้อมูลนั้นจะแจ้งให้ทราบถึง

สิ่งบกพร่องที่ควรแก้ไขยัง ผลให้ผลผลิตต่ำ และในบางกรณีอาจทำให้เกิดความ
ขัดแย้งในการทำงานได้ องค์การบริหารจึงควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมไปถึงประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

ก. เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าปฏิบัติงาน
ได้ผลมากน้อยแค่ไหน มีคุณภาพเพียงใด และมีอุปสรรคประการใดหรือไม่ พร้อมทั้ง
หาทางแนะนำแก้ไขต่อไป

ข. เพื่อประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะพนักงานให้
มากขึ้น

ค. เพื่อจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจที่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการ
พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายหรือปลดพนักงาน

ทั้งนี้องค์การบริหารจะต้องมีการจัดอบรมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการ
ประเมินผลได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินผล
การปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

๒. ควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น
องค์การบริหารควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ในทาง
ปฏิบัติองค์การบริหารจะให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมิน
ร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและความเป็นธรรมกับ
ทุกฝ่าย และเมื่อกำหนดมาตรฐานอย่างไรแล้วองค์การบริหารจะต้องแจ้งให้ผู้ทำการ
ประเมินและผู้ถูกประเมินได้ทราบ เพื่อผู้ทำการประเมินจะได้มีมาตรฐานในการ
ประเมินเหมือนกัน และผู้ถูกประเมินก็จะสามารถทราบได้ว่าตนต้องทำงานให้ได้ดี
ขนาดไหนจึงจะเรียกว่าได้มาตรฐาน ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าดีกว่ามาตรฐาน
และทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าต่ำกว่ามาตรฐาน นอกจากนั้นการกำหนดมาตรฐาน
การปฏิบัติงานยังช่วยทำให้พนักงานรู้สถานะภาพของตนเองว่าปฏิบัติงานได้อย่างไร
อันจะช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินผลและสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองได้

๓. องค์การบริหารควรกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนว่าหน่วยงานใดจะใช้วิธีการใด และใช้ปัจจัยอะไรในการวัด แบบฟอร์มการประเมินผลควร เป็นลักษณะที่เข้าใจง่ายมีปัจจัยที่ใช้วัดอย่างละเอียดและเหมาะสมกับลักษณะงาน ถ้าเป็นองค์การบริหารขนาดใหญ่และมีลักษณะงานที่แตกต่างกันมาก ควรใช้แบบฟอร์มหรือปัจจัยในการวัดที่แตกต่างกันออกไปด้วย

เมื่อองค์การบริหารกำหนดแบบฟอร์มและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรจัดการอบรมและชี้แจงให้ผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินได้ทราบและเข้าใจอย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินควรจะทราบความหมายของปัจจัยที่ใช้ประเมินและผู้ถูกประเมินก็ควรได้ทราบว่าตนจะถูกวัดหรือประเมินในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้เกิดความยอมรับกันทุกฝ่าย

๔. การกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน เมื่อองค์การบริหารกำหนดวิธีการในการประเมินผลแล้ว จะต้องกำหนดขอบเขตของการประเมินด้วยว่าใครบ้างหรือหน่วยงานใดจะใช้วิธีการหรือแบบฟอร์มใดในการประเมินผล ในทางปฏิบัติองค์การบริหารควรกำหนดให้พนักงานทุกคนในหน่วยงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการหรือปัจจัยในการประเมินผลอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

๕. องค์การบริหารควรกำหนดความถี่ของการประเมินให้เหมาะสม กล่าวคือถ้ามีการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบ่อยครั้งเกินไปอาจก่อให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน และเป็นการเพิ่มภาระให้กับหัวหน้างานได้ แต่ถ้ากำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยครั้งเกินไป ก็อาจทำให้พนักงานเฉาขยับปฏิบัติงานเมื่อใกล้ถึงเวลาในการประเมินผล องค์การบริหารจึงควรกำหนดความถี่ในการประเมินผลให้เหมาะสม เช่น ปีละ ๒ ครั้ง หรือ ๓ ครั้ง เป็นต้น

๖. องค์การบริหารควรกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้ผูถูกประเมิน ไต่ทราบด้วยเพื่อพนักงานจะได้มีโอกาสปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นด้วย ในทางปฏิบัติผู้ทำการประเมินผลมักจะไม่ชอบแจ้งผลให้พนักงานผูถูกประเมินทราบ เพราะเกรงว่าพนักงาน ผู้ได้รับการประเมินจะไม่พอใจในผลของการประเมินนั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แจ้งผลให้ผูถูกประเมินทราบ ผูถูกประเมินก็อาจเกิดสงสัย ในผลของการประเมินว่าทำไมคนถึงได้รับผลการประเมินอย่างนั้น ซึ่งอาจทำให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างผู้ทำการประเมินและผูถูกประเมินได้ ในการนี้องค์การบริหาร อาจจัดให้มีการอบรมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินได้เห็นถึงความสำคัญของการแจ้งผลให้พนักงานทราบด้วย

๗. ในกรณีที่ต้องมีการบริหารมีงบประมาณในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงาน จำกัองค์การบริหารควรนำระบบ Forced Distribution มาใช้ โดยกำหนด ผู้ที่จะได้รับการประเมินผลงานดีเด่นไว้ล่วงหน้าเป็นจำนวนแน่นอน เช่น หน่วยงานใด ควรมีผู้ได้รับการประเมินผลดีเด่น (คือขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น) จำนวนกี่คน เป็นต้น (ดูรายละเอียดบทที่ ๒) วิธีการดังกล่าวจะช่วยส่งผลทางด้านกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทั่วไปได้ปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังความสามารถ ?

๘. องค์การบริหารควรจัดอบรมผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลให้เข้าใจ ถึงวัตถุประสงค์หลักการ วิธีการ และจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างละเอียดและจริงจัง กล่าวคือ

ก. องค์การบริหารควรอบรมชี้แจงให้ผู้ทำการประเมินได้เข้าใจถึง วัตถุประสงค์ในการประเมินไปในแง่ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบ ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่จะช่วยให้มีการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. องค์การบริหารควรอบรมให้ผู้ทำการประเมินผลได้ทราบถึงวิธีการและ ทำความเข้าใจในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะพยายามจัดทำด้วยความรักทุ่มเทเพียงใดก็อาจเกิดปัญหาได้เสมอ เนื่องจากแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผล เป็นเพียงสื่อบางส่วนที่ไม่สามารถบอกสิ่งต่าง ๆ ได้หมดในแบบฟอร์มอย่างชัดเจน ภาษาที่ใช้อาจแปลความหมายได้ไม่เหมือนแน่และอาจบิดเบือนได้

ค. องค์การบริหารควรอบรมให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เห็นความสำคัญของหลักการ และขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าถ้าไม่ปฏิบัติตามหลักการ และขั้นตอนที่องค์การบริหารกำหนดแล้วจะเกิดผลเสียอย่างไร เช่น องค์การบริหารกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ ถ้าผู้ทำการประเมินผลไม่แจ้งให้ผู้ถูกประเมินผลทราบ ผู้ถูกประเมินผลก็ไม่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่ตนทำได้ เป็นต้น ผู้ทำการประเมินจึงไม่ควรละเลยหลักการหรือขั้นตอนที่องค์การบริหารกำหนด

ง. ในเรื่องความยุติธรรมของผู้ประเมิน องค์การบริหารควรอบรมชี้แจงให้ผู้ทำการประเมินผลใคร่ครวญอยู่เสมอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกตลอดจนกระทั่งความก้าวหน้าของ เงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน ผู้ทำการประเมินผลจึงควรมีใจเป็นธรรมไม่ลำเอียง ไม่อคติ และต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเองกับพนักงานให้ได้ว่าเรื่องใดเป็นเรื่องส่วนตัวและเรื่องใดเป็นเรื่องงาน ถ้าผู้ทำการประเมินไม่สามารถให้ความยุติธรรมแก่พนักงานได้แล้วก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีอันจะเป็นผลให้เกิดปัญหาความรุนแรงงานได้

๕. องค์การบริหารควรจัดอบรมให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทราบถึง เทคนิคบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

ก. รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินคุณค่าของงาน (Job Evaluation) คืองานที่พนักงานแต่ละคนทำ ว่าพนักงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์หรือไม่

มีปัจจัยภายในหรือภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ เช่น พนักงานขายน้ำอ้อย อาจมีข้อกำหนดตกต่ำลงในฤดูฝน หรือในวันที่ฝนตก เป็นต้น

ข. ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ถูกประเมินในลักษณะที่งานนั้นคนปกติทั่วไปสามารถปฏิบัติได้

ค. ผู้ทำการประเมินผลควรคำนึงถึงชนิดของงานมากกว่าตัวบุคคล กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินมักจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ รวมกัน และมักจะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับความประพฤติมากเกินไปโดยไม่พิจารณาเรื่องการทำงานเท่าที่ควร

๑๐. องค์การบริหารควรจัดอบรมชี้แจงให้พนักงานผู้ได้รับการประเมินผล ได้ทราบถึงหลักการและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียด กล่าวคือ

ก. องค์การบริหารควรอบรมชี้แจงให้พนักงานได้ทราบถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และชี้แจงให้พนักงาน เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานในเรื่องของการ พัฒนาตัวเองให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และวิธีการดังกล่าวจะก่อให้เกิด ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนด้วย

ข. องค์การบริหารควรอบรมชี้แจงให้พนักงานทราบว่าพนักงานจะถูกวัด หรือถูกประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะวัดหรือประเมินอะไรพนักงานบ้าง

ค. องค์การบริหารควรอบรมชี้แจงให้พนักงานได้ทราบถึงมาตรฐาน การปฏิบัติงานว่าพนักงานแต่ละตำแหน่งต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าอยู่ในระดับ ปานกลาง (ได้มาตรฐาน) ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าดี และทำงานขนาดไหนจึง จะเรียกว่าไม่ดี เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสภาพการปฏิบัติงานของตนเอง อันจะ เป็นส่วนช่วยให้เกิดความยอมรับในหมู่พนักงานยิ่งขึ้น

๑๑. การแต่งตั้งผู้ทำการประเมินผลและผู้วิเคราะห์ผลการประเมินควรจัดทำ ให้เหมาะสมสำหรับผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา

ในสายงานเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผู้นับคัมบัญชีระดับสูง เป็นผู้รับรองผล ส่วนการวิเคราะห์ผลการประเมินควรจะให้ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้พิจารณาร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจถึงนโยบายในการบริหารกิจการและเงินเดือน ส่วนฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

๑๒. องค์การบริหารควรจัดให้มีการติดตามผลการประเมินของพนักงานทุกตำแหน่งอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลอย่างถูกต้องและเพื่อให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนได้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวบ้าง เพียงใด

๑๓. เปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ทำการประเมินกับผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคล การพูดคุยปรับความเข้าใจกันนับว่าเป็นทางออกที่ดีทั้งสองฝ่าย ผู้ประเมินก็จะชี้ให้เห็นว่าทำไมคนถึงประเมินผลออกมาอย่างนั้น ผู้ถูกประเมินมีจุดอ่อนตรงไหนควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และผู้ถูกประเมินก็จะชี้แจงข้อมูลบางอย่างที่ผู้ประเมินไม่ทราบ การปรึกษาหารือกันควรเป็นไปในแง่ความก้าวหน้าและการสร้างสรรค์และควรพยายามหลีกเลี่ยงการพูดคุยกันในทางลบให้มากที่สุด

๑๔. ควรเปิดโอกาสให้มีการซักถามได้ในกรณีพนักงานหรือสหภาพแรงงานหรือสหภาพแรงงานไม่พอใจผลการประเมินซึ่งก็จะทำให้ผู้ทำการประเมินสามารถชี้แจงถึงเหตุผลต่าง ๆ ได้ ในกรณีที่มีปัญหาผู้ทำการประเมินก็อาจส่งผลการประเมินและปัญหานั้นให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่งได้

๑๕. ทำการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จและล้มเหลวของการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนกระทั่งอุปสรรคและปัญหา เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๑๖. ทำการปรับปรุงแก้ไขวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ในการนี้ฝ่ายบริหารงานบุคคลอาจมีการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับฝ่ายบุคคลและองค์การบริหารอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๑๗. การเก็บรักษารายงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ เพราะบางครั้งอาจจำเป็นต้องนำมาอ้างอิงในบางโอกาส เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานนั้น เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การบริหารงานขององค์การมาก องค์การบริหารจึงควรจัดหาวิธีการที่เหมาะสม มาใช้เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเป็น ธรรมให้กับทุกฝ่าย ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานเป็นกระบวนการที่มีความ ละเอียดยิ่ง และจำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยมีการบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐานอย่าง เป็นระยะและต่อเนื่องจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสม

ผู้เขียนมีความเห็นว่าองค์การบริหารควรใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและเป็นทางการมาใช้เป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานได้แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้วัดสมรรถภาพและความ คืบหน้าในการที่จะรับผิดชอบงานสูงขึ้นได้ด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา เลื่อนตำแหน่งนี้อาจมีหลักการ ขั้นตอนเหมือนกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ พิจารณาขึ้นเงินเดือนได้ แต่วิธีการหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลจำเป็นต้องแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมกับลักษณะของงาน

จากการศึกษาเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าองค์การบริหาร ต่างก็มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานที่ เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละองค์การ ส่วนในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น องค์การบริหารจะใช้วิธีการสขหรือวิธีพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาเป็นหลักในการ พิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาหรือ มีผลทางอ้อมต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานเท่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์การ บริหารต่าง ๆ นั้นถึงแม้จะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพียงใด

ก็ตาม หากตัวบุคคลที่จะดำเนินการให้การประเมินผลดำเนินไปตามระบบไม่นำไปปฏิบัติอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ หากองค์การบริหารกำหนดหลักการ ขั้นตอน วิธีการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนแน่นอน และดำเนินการให้บุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานปฏิบัติตามหลักการ ขั้นตอน และวิธีการนั้นอย่างจริงจังแล้ว ผู้เขียนเชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการบันทึกผลการประเมินอย่าง สม่ำเสมออย่าง เป็นทางการคงกล่าวว่าจะก่อให้เกิดผลดีแก่พนักงานและองค์การบริหาร เป็นอย่างยิ่ง.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย