

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

นราศรี ไวมณีสกุล "ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ" คำบรรยายประกอบการสอนคณะพาณิชยศาสตร์และการ
บัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสนาะ ทิเชาว์ "การบริหารบุคคล" พิมพ์ครั้งที่ 3. พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2519

เอกสารอื่น ๆ

กองวิชาการและวางแผนกรมแรงงาน การสำรวจจำนวนพนักงานของธุรกิจภาคเอกชน กรุงเทพฯ
ประจำปี พ.ศ. 2526

จำเนียร จวงตระกูล "การใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน"

เอกสารประกอบการบรรยาย สหสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ พ.ศ. 2523

วิทยานิพนธ์

นพดล จรัสศรี "การศึกษาเปรียบเทียบการให้และการจัดการสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกของ
บริษัทการถายี่ในกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522

สยาม เข้าวินิจฉัยสกุล "การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ
กรมการปกครอง" วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2523

ภาษาอังกฤษ

หนังสือ

1. Armstrong, Michael; and Lorentzen, John F. Handbook of Personnel management Practic. 2d nd. New York : Prentice Hall Inc., 1983.
2. Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Personnel management. Virginia : Prentice Hall Inc., 1978
3. Flippo, Edwid. Personnel management. New York : Mc Graw - Hill Book Company., 1980.
4. Ference, Michael People in Organization Understanding Their Behavior Tokyo: Mc Graw. Hill International Book Company., 1978.
5. Hackett, Penny. Success in Management : Personnel. Norwich: Fletcher & son Ltd., 1979.
6. Miner, Johon B. and Miner, Mary Green. Personnel Industrial Relation: A Managerial Approach. New York: The Macmillan Company. 1973.
7. Jachson, John H; and Keaveny J. Successful Supervision. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1980.
8. Jucius, Michal J. Personnel Management. Jllinois: Richard D Erwin Inc., 1956.
9. Mathis, Robert L; and Jackson, John H. Personnel. 2d nd. St St Paul: West Publishing Company., 1979.
10. Walker, James W. Human Resource Planning. New York: Mc Graw-Hill Book Company., 1980.

11. Werther, William B Fr; and Davis, Keith. Personnel Management and Human Resources. Tokyo: Mc Graw - Hill International Book Company., 1983.

สัปดาห์ที่

ผู้จัดการฝ่ายบริหาร บริษัทกรรมสิทธิ์เจเนอรัลแอสเซอเมบลี จำกัด

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทเมโทรนครการ จำกัด

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทอู่เรือสมุทร จำกัด

ผู้จัดการฝ่ายการเงิน บริษัทคอมเมอร์เชียลมอเตอร์ จำกัด

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทแอลโกลไทยมอเตอร์ จำกัด

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยตามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

กรรมการผู้จัดการ บริษัทโตโยตาธนบุรี จำกัด

รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร บริษัทพระนครขนครการ

หัวหน้าหน่วยธุรการ บริษัทวิธานพาณิชย์ จำกัด

ผู้จัดการฝ่ายบริหาร บริษัทยูนิเวอร์แซลมอเตอร์ จำกัด

ผู้จัดการ บริษัทบีซีบี จำกัด

ผู้จัดการ บริษัทนิวตันเจเนอรัลเซลล์ จำกัด

ผู้จัดการ บริษัทประภาไทยสโกลเล็ก จำกัด

ผู้จัดการ บริษัท ส ซีริมอเตอร์ จำกัด

ผู้จัดการ บริษัทเอกสิทธิ์มอเตอร์ จำกัด

ผู้จัดการ บริษัทเอส ที มอเตอร์ จำกัด

ผู้จัดการ บริษัทเอเซียวัฒนา จำกัด



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

วิธีการนำผลการประเมินผลการทำงานมาใช้ประโยชน์

เมื่อได้วิเคราะห์ผลการประเมินการทำงานแล้ว จะได้พิจารณาถึงการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมแก่กรณีตามผลของการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ การกำหนดมาตรการการนี้อาจกำหนดไว้เป็นแผนชั่วคราวก่อน เพราะผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นอาจต้องร่วมพิจารณากับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงไปหรือฝ่ายบุคคลก่อนแล้วจึงแจ้งและหารือกับผู้ถูกประเมิน เมื่อเรียบร้อยแล้วจึงดำเนินการตามแผนที่วางไว้ สำหรับในที่นี้จะขอกล่าวถึงการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยละเอียดเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังนี้คือ

1. การขึ้นค่าจ้างประจำปี
2. การเลื่อนตำแหน่ง
3. การโยกย้าย
4. การลดขั้นตำแหน่ง
5. การเลิกจ้าง
6. การทำแผนการฝึกอบรม

การขึ้นค่าจ้างประจำปี

การขึ้นค่าจ้างประจำปีนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารค่าจ้าง และโดยเหตุที่หลักการบริหารค่าจ้างอันหนึ่งนั่นก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนในจำนวนที่เท่ากับงานที่ทำ จึงทำให้มีปัญหาวินิจฉัยว่าอะไรจึงจะกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจริงแล้วยังไม่มีการที่จะกำหนดออกมาได้อย่างแน่นอนว่า งานมีค่าเท่าไร และผู้ปฏิบัติมีค่าตอบแทนเท่าไร จึงเพียงประเมินค่าตอบแทนออกมาแล้วบรรจุคนที่มีความสมบัตินั้นคิดว่าเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่เท่านั้น แต่ถึงกระนั้นก็คือ การที่บรรจุคนเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ๆ ก็ความคาดหวังให้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เต็มที่สมบูรณ์ทุกอย่างในทันทีเลยย่อมเป็นไปได้ไม่ได้อาจจำเป็นต้องมีการเรียนรู้หาประสบการณ์ในงานจนเกิดทักษะเพิ่มขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ นั่นแสดงให้เห็นว่า ทักษะการปฏิบัติงานของคนนั้นย่อมเพิ่มขึ้นเสมอตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน

ของเขาอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นเหตุให้ค่าของผลการปฏิบัติงานของเขาและตัวผู้นั้นเองมีมูลค่าต่อ
องค์การมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องพิจารณาปรับค่าจ้าง - เงินเดือนของเขาให้เพิ่มขึ้นเพื่อ
เป็นการตอบแทนให้เป็นที่ไปตามหลักการบริหารค่าจ้างดังกล่าวข้างตน

หลักการบริหารค่าจ้างที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือ ความยุติธรรม การขึ้นค่าจ้าง
ประจำปีนั้นถ้าพิจารณาไปแล้วก็คือการนำเอาเงินจำนวนหนึ่งที่กำหนดไว้ในงบประมาณออกมาแบ่ง
ปันหรือเฉลี่ยกันไปในหมู่พนักงานผู้มีสิทธิทุกคนในยุติธรรม ถ้าหากว่าเขาไม่คำนึงถึงผลการปฏิ
บัติงานของพนักงานแล้ว การนำเอาจำนวนพนักงานผู้มีสิทธิไปหารจำนวนเงินที่มีอยู่แล้วเฉลี่ยออก
มาให้คนละเท่า ๆ กันนั้น ก็นับว่าเป็นการยุติธรรมในมุมมองหนึ่ง แต่การกระทำเช่นนั้นย่อมไม่เป็น
ธรรมในแง่การปฏิบัติงานเพราะในระหว่างปีนั้นผู้ที่ขยันขันแข็งในการทำงาน ค่าผลการปฏิบัติงาน
ของเขาที่มีต่อองค์การย่อมมากกว่าผู้ที่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม เมื่อผลการปฏิบัติงานของเขา
มีค่ามากกว่าเขาได้หุ้ศคนให้กับองค์การมากกว่า ผลตอบแทนที่เขาถึงได้รับจึงควรจะมีมากกว่า
นอกจากนี้แล้วถ้าการขึ้นค่าจ้างประจำปีมิได้พิจารณาถึงตำแหน่งผลการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็
นการจูงใจให้พนักงานขยันขันแข็งในการทำงาน เพราะจะกลายเป็นว่าทำดีหรือไม่ก็ได้ผลตอบแทน
เท่ากัน ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การขึ้นค่าจ้างประจำปีของพนักงาน
งานมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลเป็นอันมาก ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลายและเป็น
ที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การขึ้นค่าจ้างประจำปีควรมีระบบและกำหนดระเบียบปฏิบัติ
เอาไว้อย่างแน่นอนว่าจะใช้ช่วงเวลาใดในการปรับ ซึ่งส่วนมากแล้วจะกำหนดไว้เป็นเวลา
1 ปี นอกจากนี้จะต้องกำหนดเอาไว้ว่าช่วงเวลาใดจะเริ่มเมื่อใด จะกระทำพร้อมกันทั่วทั้งองค์
การหรือจะถือเอาวันทำงานครบ 1 ปี ในตำแหน่งของพนักงาน ส่วนการพิจารณาขึ้นค่าจ้างนั้น
ควรกำหนดให้แน่ชัดว่าจะใช้อะไรมาเป็นพื้นฐานหรือองค์ประกอบในการพิจารณาบ้าง เช่น ใช้
ผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้เป็นหลักประกอบกับตำแหน่งของเงินเดือนในช่วงเดือน ราคาตลาด
และจำนวนงบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วควรกำหนดให้ชัดเจนไว้ว่าผลการปฏิ
บัติงานนั้นจะแบ่งออกเป็นกี่ระดับ เช่น 3 ระดับคือ C_1 ดีมาก C_2 ดี e_2 ยังใช้ไม่ได้
หรือ 5 ระดับ คือ C_1 ดีเลิศ C_2 ดีมาก e_2 ดี D_2 เกือบดี E_2 ยังใช้ไม่ได้ เป็นต้น
จึงควรกำหนดคด้วยว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับใดจึงจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้น
เงินเดือน เช่น ในกรณีแรกอาจกำหนดว่า พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานในระดับ ขึ้นไปเท่านั้นจึง

จะมีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การกำหนดให้ทุกคนได้รับการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้ เป็นต้น

การเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง นอกจากนี้ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนด้วย หมายถึงการที่พนักงานคนหนึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม เช่น เลื่อนตำแหน่งระดับที่ 1 หรือกลุ่มที่หนึ่ง ไปอยู่ที่ตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่ 2 หรือกลุ่มที่สอง เป็นต้น การเลื่อนตำแหน่งโดยปกติแล้วมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามระดับของหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นจึงถือได้ว่าเป็นทางเจริญก้าวหน้าของพนักงานอีกทางหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญมากในเรื่องนี้ ทั้งนี้เพราะจะช่วยทำให้การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม กล่าวคือสามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลใหญ่ถูกต้องเหมาะสมกับงานเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรแล้วยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงานผู้นั้นอีกด้วยว่าพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอีกได้หรือไม่เพียงใด เมื่อใด การพิจารณาเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยอาศัยผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์การพิจารณานี้จะช่วยให้การตัดสินใจของฝ่ายจัดการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมผลโดยเฉพะอย่างยิ่งในกรณีที่จะต้องมีการคัดเลือกจากพนักงานจำนวนหลาย ๆ คน เพื่อประกอบการพิจารณานำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงใคร่ขอกล่าวถึงประเภทหรือลักษณะของการเลื่อนขั้นตำแหน่งดังต่อไปนี้

ประเภทของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

1. การเลื่อนขั้นตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้เป็นการเลื่อนขั้นตำแหน่งไปตามแนวอาชีพเดิม เช่น เลื่อนจากนักบัญชีระดับ 1 ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ระดับหนึ่งขึ้นดำรงตำแหน่งนักบัญชี ระดับ 2 ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นและสูงขึ้นกว่าเดิม การเลื่อนขั้นตำแหน่งแบบนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นผลจากการขยายงาน กล่าวคือผู้ดำรงตำแหน่งยังเป็นคนเดิมแต่หน้าที่และความรับผิดชอบขยายมากขึ้นและสูงขึ้น ทำให้ตำแหน่งงานถูกจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มงานหรือระดับที่สูงขึ้น การขยายงานอาจเป็นผลมาจาก 2 กรณี คือ

(ก) เมื่อขาดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมก็จะบรรจุแต่งตั้ง ตามปกติแล้วงานตำแหน่งต่าง ๆ มักจะแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งช่าง อาจเริ่มตนด้วยผู้ช่วยช่าง ช่างฝึกหัด

หรือช่างฝีมือ และช่างอาวุโส เป็นต้น เมื่อตำแหน่งช่างฝีมือว่างลงจึงต้องสรรหากันมาบรรจุตำแหน่งช่างฝีมือ แต่เนื่องจากไม่สามารถหาบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านนี้เหมาะสมมาบรรจุแต่งตั้งได้ จึงลดระดับตำแหน่งนั้นลงมาเป็นผู้ช่วยช่าง หรือช่างฝึกหัด เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลผู้ไม่มีฝีมือเลยมาบรรจุเป็นผู้ช่วยช่าง หรือถ้าหากมีฝีมือหรือคุณวุฒิทางการศึกษาบางก็อาจบรรจุเป็นช่างฝึกหัดเพื่ออบรมในชั้นงาน หากความรู้และทักษะในงานไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการ แล้วจึงพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อย ๆ จนไปสู่ตำแหน่งช่างฝีมือ เป็นต้น การที่จะพิจารณาใดว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือยังนั้น สามารถพิจารณาได้จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

(ข) เมื่อตั้งตำแหน่งใหม่หรือต้องการศึกษาตำแหน่งงาน กรณีเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้เมื่อมีการตั้งตำแหน่งใหม่ ลักษณะงานยังไม่ชัดเจนหรือยังต้องการศึกษาลักษณะงานให้ชัดเจนเสียก่อนแต่ในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ก็อาจกำหนดระดับตำแหน่งให้อยู่ในระดับต้นก่อน เมื่อบรรจุคนเขาไปปฏิบัติงานแล้วผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่พอใจและสามารถรับหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นและสูงขึ้น ก็อาจเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้ถึงเช่นใดกลาวมาแล้ว การกระทำเช่นนี้มีประโยชน์หลายด้าน เช่น ประหยัดเงิน กล่าวคือ แทนที่จะต้องจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูง ถ้าหากกำหนดระดับตำแหน่งสูงในตอนแรกก็จ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม จนกว่าจะแน่ใจว่าระดับตำแหน่งที่เหมาะสมนั้นสมควรเป็นระดับใดแทนที่จะแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงแล้วต้องมาเปลี่ยนแปลงทีหลัง ซึ่งอาจเกิดปัญหามากมาย นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาคนทำให้สามารถคัดเลือกคนขึ้นมาปฏิบัติงานอีกด้วย ส่วนข้อเสียก็มีบ้าง เช่น อาจต้องเสียเวลานานกว่าจะได้อคนที่ฝีมือเต็มขั้นตามที่ต้องการ ทำให้งานล่าช้าได้ เป็นต้น

(2) การเลื่อนขั้นตำแหน่งข้ามสายอาชีพ การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้โดยมาก การบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอีกตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นในแนวอาชีพอื่น เช่น จากเสมียนพิมพ์ดีดเป็นพนักงานบัญชี เป็นต้น กรณีนี้อาจเกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้

(ก) เมื่อตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของแนวอาชีพนั้นและเงินเดือนพนักงานผู้นั้นถึงขั้นสูงสุดของช่วงเงินเดือนแล้ว หรือใกล้จะถึงขั้นสูงสุดก็ เมื่อใดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นแล้วยอมรับว่าให้ทราบถึงศักยภาพหรือคุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงานผู้นั้นได้ จึงสามารถนำมาใช้ในการแนะนำและวางแนวอาชีพใหม่ให้แกพนักงานผู้นั้นเมื่อตำแหน่งว่างลงจึงสามารถบรรจุแต่งตั้ง โดยเลื่อนขั้นให้ไปดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นได้

(ข) เมื่อพนักงานที่มีคุณสมบัติและศักยภาพสูงดำรงตำแหน่งในระดับต่ำเมื่อมีตำแหน่งว่างก็สามารถพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้นได้ กรณีเช่นนี้อาจมีขึ้นได้โดยในขณะที่พนักงานผู้นั้นได้รับการคัดเลือกบรรจุตำแหน่งนั้น ยังไม่มีตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่สูงกว่านั้นจึงยินดีรับตำแหน่งในระดับต่ำก่อน เมื่อตำแหน่งในระดับสูงว่างลง เขาก็สามารถรับการพิจารณาหรือฝ่ายจัดการอาจพิจารณาเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งนั้นได้

อีกกรณีหนึ่งก็คือ การที่พนักงานปัจจุบันดำรงตำแหน่งในระดับต่ำแต่ไม่ไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มคุณวุฒิและประสบการณ์ให้แก่ตนเอง เช่น ไปศึกษาในโรงเรียนหรือวิทยาลัยภาคค่ำ หรือศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิดเป็นคนเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้ถึงเช่นใดกล่าวนำแล้ว การกระทำเช่นนี้มีประโยชน์หลายด้าน เช่น ประหยัดเงินกล่าวคือ แทนที่จะต้องจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูง ถ้าหากกำหนดระดับตำแหน่งสูงในตอนแรกก็จ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม จนกว่าจะแน่ใจว่าระดับตำแหน่งที่เหมาะสมนั้นสมควรเป็นระดับใดแทนที่จะแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงแล้วต้องมาเปลี่ยนแปลงทีหลัง ซึ่งอาจเกิดปัญหามากมาย นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาคนทำให้สามารถคัดเลือกคนดีมาปฏิบัติงานอีกด้วย ส่วนข้อเสียก็มีบ้าง เช่น อาจต้องเสียเวลานานกว่าจะได้นักที่มีฝีมือเต็มขั้นตามที่ต้องการ ทำให้งานล่าช้าได้เป็นต้น

(2) การเลื่อนขั้นตำแหน่งข้ามสายอาชีพ การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้ได้แก่การบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอีกตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปในแนวอาชีพอื่น เช่น จากเสมียนพิมพ์ดีดเป็นพนักงานบัญชี เป็นต้น กรณีนี้อาจเกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้

(ก) เมื่อตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของแนวอาชีพนั้นและเงินเดือนพนักงานผู้นั้นก็ถึงขั้นสูงสุดของช่วงเงินเดือนแล้ว หรือใกล้จะถึงขั้นสูงสุดก็ เมื่อใดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นแล้วพบว่าไหวรบบถึงศักยภาพหรือคุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงานผู้นั้นได้ จึงสามารถนำมาใช้ในการแนะแนวและวางแนวอาชีพใหม่ให้แก่พนักงานผู้นั้นเมื่อตำแหน่งว่างลงจึงสามารถบรรจุแต่งตั้ง โดยเลื่อนขั้นให้ไปดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นได้

(ข) เมื่อพนักงานที่มีคุณสมบัติและศักยภาพสูงดำรงตำแหน่งในระดับต่ำเมื่อมีตำแหน่งว่างก็สามารถพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้นได้ กรณีเช่นนี้อาจมีขึ้นได้โดยในขณะที่พนักงานผู้นั้นได้รับการคัดเลือกบรรจุตำแหน่งนั้น ยังไม่มีตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่สูงกว่านั้นจึงยินดีรับตำแหน่งในระดับต่ำก่อน เมื่อตำแหน่งในระดับสูงว่างลง เขาก็สามารถรับการพิจารณาหรือฝ่ายจัดการอาจพิจารณาเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งนั้นได้

อีกกรณีหนึ่งก็คือ การที่พนักงานปัจจุบันดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับต่ำแต่ไม่ไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือเข้ารับการศึกษาอบรมและพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มคุณวุฒิและประสบการณ์ให้แก่ตนเอง เช่น ไปศึกษาในโรงเรียนหรือวิทยาลัยภาคค่ำ หรือศึกษาในมหาวิทยาลัยปิด เป็นต้น เมื่อสำเร็จการศึกษามาแล้วก็มีคุณวุฒิเพิ่มเติม เมื่อมีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าตำแหน่งคนวางลง ก็อาจขอรับการพิจารณา หรือสายจัดการอาจพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้เลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งนั้นได้ หรือกรณีหนึ่งอาจเกิดขึ้นได้คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนภูมิขององค์การหรือมีการจัดสายงานใหม่ มีการยุบงานอาจมีการตกลงตำแหน่งบุคคลบางตำแหน่งให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้

การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้อาจกระทำโดยให้มีการแข่งขันหรือทางฝ่ายจัดการอาจเป็นผู้พิจารณาเองก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีย่อมต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือก

3. การเลื่อนขั้นตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้จำเป็นต้องใช้ผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้มาพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะงานตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเป็นงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นที่สูงขึ้น ที่คิดไปจากการเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทอื่น เพราะงานของผู้บังคับบัญชาเป็นงานด้านการจัดการ คือจัดการควบคุมดูแลให้ผู้อื่นทำงานและรับผิดชอบผลงานของผู้อื่นทุกคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน ลักษณะงานของผู้บังคับบัญชาต้องอาศัยความเป็นผู้นำและความสามารถ เพราะทักษะทางการจัดการงานและจัดการบุคคลควบคุมกันไปด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยไต่ถามถึงคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลอื่นได้แก่ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคคลนั้นว่าเหมาะสมที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาได้หรือไม่ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยไต่ถามถึงศักยภาพของบุคคลผู้นั้นอีกด้วย ซึ่งสามารถนำมาประกอบการพิจารณาให้แม่นยำและเหมาะสมมากขึ้น การคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งจึงเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและยุติธรรมมากขึ้น การเลื่อนขั้นตำแหน่งประเภทนี้อาจมีได้ 2 กรณี คือ

(ก) เมื่อตำแหน่งวางลง ตำแหน่งวางนี้อาจมีได้โดยการมีผู้ดำรงตำแหน่งคนเก่าออกไปหรือย้ายไป จึงจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกผู้มาดำรงตำแหน่งแทน

(ข) เมื่อมีการขยายงานหรือเปลี่ยนแปลงสายงาน การขยายงานหรือการเปลี่ยนแปลงสายงาน หรือ การจัดรูปองค์การใหม่ ย่อมมีผลเปลี่ยนแปลงในงานเสมอ โดยเฉพาะการขยายงานแล้วโอกาสที่จะต้องเพิ่มตำแหน่งผู้บังคับบัญชาก็มากขึ้น จึงจำเป็นต้องพิจารณา คัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งเพิ่มเติมไปด้วย

การปรับค่าจ้างเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การปรับค่าจ้างเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารค่าจ้าง เมื่อมีการเลื่อนขั้นตำแหน่งจึงมักจะมีการปรับค่าจ้างด้วยเสมอ ยกเว้นกรณีที่เงินเดือนพนักงานผู้นั้นเท่ากันหรือสูงกว่าขั้นสูงสุดของช่วงเงินเดือนของตำแหน่งใหม่ ซึ่งกรณีนี้อาจเป็นกรณีที่พนักงานผู้นั้นถูกลดตำแหน่งลงมา ด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งแล้วได้รับคัดเลือกให้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไป เช่นนี้อาจไม่จำเป็นต้องปรับค่าจ้าง อย่างไรก็ตามส่วนมากแล้วจะมีการปรับค่าจ้างเสมอ การปรับค่าจ้างเมื่อเลื่อนตำแหน่งนั้นโดยทั่วไปแล้วที่ใช้กันมีอยู่ 2 วิธี ส่วนจะเลือกใช้วิธีใดนั้นย่อมแล้วแต่นโยบายและวิธีการบริหารค่าจ้าง

(1) ปรับเป็นเปอร์เซ็นต์หรือเป็นขั้นเป็นจำนวนเต็ม วิธีนี้ปรับค่าจ้างขึ้นไปอีกเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์หรือขั้นแล้วแต่ว่าระบบการบริหารค่าจ้างเป็นอย่างไร เช่น ถ้าระบบใช้ช่วงเงินเดือน ก็จะปรับเป็นเปอร์เซ็นต์ซึ่งกำหนดไว้เป็นนโยบาย เช่น กำหนดว่าเมื่อพนักงานเลื่อนขั้นตำแหน่งจะได้รับการปรับค่าจ้างไม่น้อยกว่า 10% ทั้งนี้ยอมไม่ต่ำกว่าอัตราเริ่มต้นของช่วงเงินเดือนของตำแหน่งใหม่ เป็นต้น ซึ่งถ้าคิดคำนวณตามเปอร์เซ็นต์แล้วบวกกับเงินเดือนปัจจุบันแล้วยังไม่ถึงอัตราเริ่มต้นของช่วงเงินเดือนในตำแหน่งใหม่ ก็ให้ปรับไปสู่อัตราเริ่มต้นของตำแหน่งใหม่เลยหรือในกรณีที่ระบบการบริหารค่าจ้างใช้เป็นขั้น อาจกำหนดว่าเมื่อพนักงานเลื่อนขั้นตำแหน่งให้ปรับค่าจ้างขึ้นไปอีกไม่น้อยกว่า 1 ขั้น ของอัตราเงินเดือน แต่ต้องไม่น้อยกว่าขั้นแรกของอัตราตำแหน่งใหม่ ซึ่งถ้าปรับแล้วเงินเดือนยังน้อยกว่าขั้นแรกของอัตราตำแหน่งใหม่ ซึ่งถ้าปรับแล้วเงินเดือนยังน้อยกว่าขั้นต่ำของอัตราตำแหน่งใหม่ ก็ให้ปรับไปสู่ขั้นต่ำของอัตราตำแหน่งใหม่เลย

การปรับค่าจ้างตามวิธีนี้มีโทษอันถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงที่ผ่านมาเลยเป็นแต่เพียงใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกเท่านั้น แต่มีโทษนำมาคำนวณการปรับค่าจ้างด้วยเลย ซึ่งอาจถือได้ว่าพิจารณารวมเข้าไว้ในจำนวนที่ปรับให้แล้ว โดยถือเป็นนโยบายวิธีการนี้ มีข้อดีในแง่ที่ไม่วุ่นวายในการคำนวณ แต่ไม่สามารถแยกอธิบายให้ชัดเจนได้ว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมานั้น ได้ปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด

(2) ปรับเป็นเปอร์เซ็นต์ซึ่งสำหรับการเลื่อนขั้นตำแหน่งและการปรับเงินเดือนประจำปี การปรับเช่นนี้แยกให้เห็นชัดว่าปรับเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นจำนวนเท่าใด เพื่อปรับเงินเดือนประจำปีเป็นเงินจำนวนเท่าใด ทั้งนี้ อาจกำหนดเป็นนโยบายการบริหารค่าจ้างเอาไว้ว่า

เมื่อพนักงานใดเลื่อนขั้นตำแหน่งให้ได้รับการปรับเงินเดือน ทั้งนี้เพื่อการเลื่อนตำแหน่งและเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี ถ้าใดเลื่อนขั้นตำแหน่งระหว่างปีให้คิดกำหนดการปรับเงินเดือนประจำปีตามส่วนของระยะเวลานับถึงวันเลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นซึ่งประเมินไต่ถามการเลื่อนตำแหน่งผลการปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ A, B, C และอัตราการปรับเป็นเปอร์เซ็นต์ตามผลการปฏิบัติงานคือ $A = 7\%$, $B = 5\%$, $C = 3\%$ ส่วนการปรับเปอร์เซ็นต์ของการเลื่อนตำแหน่งไม่เกิน 5% รวมกันแล้วต้องไม่น้อยกว่าอัตราเริ่มต้นของช่วงเงินเดือนของตำแหน่งใหม่ ถ้าน้อยกว่าให้ใช้อัตราเริ่มต้นของช่วงเงินเดือนของตำแหน่งใหม่ ถ้าน้อยกว่าให้ใช้อัตราเริ่มต้นของตำแหน่งใหม่

การโยกย้าย

การโยกย้ายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายนี้หมายถึงการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เป็นตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน เช่น จากตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายธุรการ 6 ไปดำรงตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบุคคล 6 เป็นต้น การโยกย้ายอาจเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ แต่เหตุผลในการโยกย้ายส่วนมากผู้ถูกโยกย้ายมักจะได้รับคำชี้แจงว่า "เพื่อความเหมาะสม" ซึ่งเป็นเหตุผลแบบครอบจักรวาลความจริงแล้วสมควรที่จะชี้แจงแสดงเหตุผลของการโยกย้ายให้ผู้ถูกโยกย้ายทราบและเข้าใจ การชี้แจงนี้สามารถกระทำใดหากใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณา ส่วนใหญ่แล้วการโยกย้ายกระทำในกรณีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) เมื่อพนักงานปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้ออกผลตามที่ต้องการ กรณีนี้เกิดขึ้นได้เมื่อใดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วปรากฏว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เป็นที่พอใจ และได้ใช้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นให้ได้ระดับมาตรฐาน เช่น ให้การฝึกอบรม หรือแก้ไขโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้อผล จึงจำเป็นต้องพิจารณาโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน และลักษณะงานของตำแหน่งใหม่นั้นจะต้องแตกต่างไปจากตำแหน่งเดิม เพื่อเป็นหลักประกันว่าเมื่อโยกย้ายแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนี้จะต้องพิจารณาศักยภาพของพนักงานด้วยเพื่อช่วยในการตัดสินใจแม่นยำและสมเหตุผล การโยกย้ายในกรณีนี้จึงเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานไม่ได้อผลตามที่ต้องการ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(ก) เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ปรากฏว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือไม่เป็นที่พอใจ โทษแจ้งให้พนักงานทราบและหารือเพื่อปรับปรุง

(ข) วางแผนงานดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น เช่น ฝึกอบรมเพิ่มเติม ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความช่วยเหลือโดยกำหนดระยะเวลาในการปรับปรุงโดยใช้เวลาพอสมควร เช่น 90 วัน หรือ 180 วัน แล้วแต่กรณี

(ค) เมื่อใดดำเนินการต่าง ๆ ตามกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้วสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นให้ดีขึ้นได้ ก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินการต่อเพียงรักษาและสร้างเสริมระดับค่าผลการปฏิบัติงานที่ได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นให้ดีขึ้นได้ โทษแจ้งให้พนักงานทราบและพิจารณาโยกย้ายเพื่อความเหมาะสม

(2) เมื่อพนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม งานบางตำแหน่งต้องการคุณสมบัติพิเศษ เช่น ต้องการสภาพร่างกายพิเศษ หรือมีใบอนุญาตบางอย่าง เช่น นักบิน พนักงานขับรถ ฯลฯ หรืองานบางตำแหน่งต้องการตรวจสอบสุภาพเป็นประจำทุกปี หรือบางตำแหน่งต้องมีผู้ค้ำประกันหรือมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน กรณีต่าง ๆ เช่นนี้ ถ้าออกไปพนักงานไม่สามารปฏิบัติให้เป็นไปตามเงื่อนไขของคุณสมบัติเหล่านี้ได้ เช่น ตรวจสอบสุภาพไม่ผ่านใบอนุญาตถูกเพิกถอน ผู้ค้ำประกันถอนตัวและไม่สามารถหาผู้ค้ำประกันใหม่ได้ ย่อมทำให้พนักงานขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาโยกย้ายซึ่งจำเป็นต้องใช้ผลของการประเมินมาประกอบด้วย

(3) เมื่อต้องการหมุนเวียนงาน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมซ้ำ ๆ กันเป็นเวลานาน อาจเกิดความเบื่อหน่ายซึ่งจะเป็นผลเสียแก่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในอนาคตได้ เช่น ถ้าคงให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมอยู่ต่อไปประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การตกต่ำลงเป็นต้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาโยกย้ายเพื่อหมุนเวียนงานการหมุนเวียนงานยังมีประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคคลอีกด้วย กล่าวคือ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานหลาย ๆ ด้าน มีความรู้ ความชำนาญ กว้างขวางขึ้น ทำให้งานคล่องตัวขึ้น อย่างไรก็ตาม การพิจารณาโยกย้ายหมุนเวียนงานจำเป็นต้องอาศัยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณา

(4) เมื่อตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งสูงสุดของแนวอาชีพนั้น กรณีนี้ดี เช่นกันกับการเลื่อนขึ้นตำแหน่งที่ได้วางแล้ว ต่างกันแต่เพียงว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นเป็นตำแหน่งระดับเดียวกัน แต่ยังมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้อีก เช่น ตำแหน่งปัจจุบันเสมียนพิมพ์ดีดระดับ 5

ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของตำแหน่ง เสมือนวิมหัตถ์ หากไม่ได้เลื่อนขั้นตำแหน่งหรือโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งอื่นซึ่งมีค่าตอบแทนมากกว่าจะทำให้อัตราเงินเดือนของพนักงานผู้นั้นตัน หรือเมื่อขึ้นเงินเดือนกันแล้วแต่ยังไม่มีการเลื่อนขั้นตำแหน่งไปใดมีเพียงเสมียนบัญชีระดับ 5 ซึ่งตำแหน่งเสมียนบัญชีซึ่งมีโอกาสเลื่อนไปถึงระดับ 6,7 ได้ จึงได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งเสมียนบัญชี 5 ก่อน เป็นต้น การโยกย้ายในกรณีนี้จำเป็นต้องใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเช่นกัน

การลดขั้นตำแหน่ง

การลดขั้นตำแหน่งเป็นการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ต่ำกว่าระดับซึ่งตนครองอยู่เดิม การลดขั้นตำแหน่งมีขึ้นได้ในทำนองเดียวกับการโยกย้าย 2 กรณีข้างต้น กล่าวคือ เมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการและขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม ทั้งนี้ เมื่อเกิดกรณีดังกล่าวขึ้นมาแล้วไม่สามารถหางานตำแหน่งซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับตำแหน่งเดิมบรรจุลงได้ จึงต้องพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่า ส่วนกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ก็คงเป็นไปเช่นเดียวกันกับการโยกย้ายดังกล่าวที่ได้กล่าวมาแล้วคือแจ้งให้พนักงานทราบ ให้โอกาสปรับปรุงแก้ไข และให้ความช่วยเหลือเสียก่อน เมื่อไม่เป็นผลจึงพิจารณาโยกย้ายได้จึงพิจารณาลดขั้นตำแหน่ง

อย่างไรก็ดีการลดขั้นตำแหน่งถือได้ว่าเป็นการกระทำอันเป็นผลต่อพนักงาน จึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง เพราะถ้าหากว่าพนักงานไม่ยอมรับหรือไม่ยินยอมไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บรรจุใหม่ ก็ยังถือได้ว่าเป็นการเลิกจ้างพนักงานผู้นั้น ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เช่น การจ่ายชดเชย ฯลฯ การดำเนินการเพื่อลดขั้นตำแหน่งมีส่วนคล้ายคลึงกับการเลิกจ้าง เมื่อค่าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พึงพอใจ

การเลิกจ้าง

การเลิกจ้างเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เป็นที่พอใจเป็นมาตรการขั้นสุดท้ายที่จะพึงใช้เมื่อให้โอกาสพนักงานในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของตนเสียก่อน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในการแก้ไขปรับปรุงด้วย นอกจากนี้ควรจะพิจารณาโยกย้ายหรือลดขั้นตำแหน่งให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่พนักงานมีคุณสมบัติและศักยภาพ



เหมาะสมและคาดหวังไว้ว่าเราจะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ หลังจากนั้นเมื่อปรากฏเป็นที่
แน่ชัดแล้วว่าพนักงานผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้ และใดพิจารณาโยกย้ายหรือ
ลดขั้นตำแหน่งแล้วแต่ไม่สามารถกระทำใด จึงสมควรให้เลิกจ้าง

การเลิกจ้างเป็นการกระทำอันเป็นประวิสัยต่อพนักงานต่างสิ้นสุดความสัมพันธ์ที่มีอยู่
กัน ดังนั้นก่อนดำเนินการจึงควรพิจารณาให้รอบคอบ เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าเหตุผลที่สนับสนุน
การตัดสินใจเลิกจ้างนั้นเหมาะสมแล้ว สิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ เรื่องการจ่ายค่าชดเชยตาม
กฎหมายคุ้มครองแรงงานซึ่งถ้าหากการที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
ไว้นั้นมิได้เป็นสาเหตุมาจากการกระทำผิดของพนักงานแล้ว ย่อมต้องจ่ายค่าชดเชยแก่พนักงาน
ที่ถูกเลิกจ้าง อีกกรณีหนึ่งคือ เรื่องการกระทำอันไม่เป็นธรรมตามพระราชบัญญัติแรงงาน
สัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และกรณีตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธี
พิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 ความว่า "การพิจารณาคดีในกรณีนายจ้างเลิกจ้างลูกจ้าง
ถ้าศาลแรงงานเห็นว่าการขกเลิกจ้างลูกจ้างนั้นไม่เป็นธรรมต่อลูกจ้าง ศาลแรงงานอาจสั่งให้
นายจ้างรับลูกจ้างผู้นั้นเข้าทำงานต่อไปในอัตราที่ได้รับ ขณะเลิกจ้าง ถ้าศาลแรงงานเห็นว่า
ลูกจ้างกับนายจ้างไม่อาจทำงานร่วมกันต่อไปได้ ให้ศาลแรงงานกำหนดจำนวนค่าเสียหายให้
นายจ้างชดเชย ให้แทน โดยให้ศาลคำนึงถึงอายุของลูกจ้าง ระยะเวลาการทำงานของลูกจ้าง
ความเดือดร้อนของลูกจ้างเมื่อถูกเลิกจ้าง มูลเหตุแห่งการเลิกจ้างและเงินค่าชดเชยซึ่งลูกจ้าง
มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณา "อย่างไรก็ดีหากใดพิจารณาโดยอาศัยผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่เป็นธรรม และโดยปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ แล้วกล่าวคือแจ้งให้ทราบ
ให้โอกาสแก้ไขปรับปรุง ให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ โยกย้ายหรือลดขั้นตำแหน่งแล้วไม่เป็นผล
ก็เชื่อได้ว่า การกระทำการเลิกจ้างมีเหตุผลอันสมควรและเป็นธรรม

เมื่อใดดำเนินการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วจนเป็นที่แน่ใจว่าพนักงานไม่สามารถปรับปรุง
การปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

หนังสือแจ้ง ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งการแจ้งความกระทำเป็นหนังสือ
(รวมทั้งแจ้งการลดขั้นตำแหน่งด้วย) หนังสือต้องควรประกอบด้วย

(1) มาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนั้น ซึ่งอย่างน้อยในส่วนที่พนักงานไม่
สามารถปฏิบัติได้เป็นที่พอใจ และหยวนหลักฐานอื่น ๆ ที่มี เพื่อช่วยให้พิจารณาได้ว่ามาตรฐาน
นั้นสูงเกินไปหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น

(2) ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องระบุว่าพนักงานปฏิบัติไม่ไคมาตรฐาน
อย่างไร พยายามให้เฉพาะเจาะจงในการบรรยายการที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติไคเป็นที่
พอใจทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานสามารถตอบชี้แจงไคโดยประสงค์จะกระทำ นอกจากนี้การระบุอย่าง
เฉพาะเจาะจงช่วยสนับสนุนให้เล็งเห็นไคอย่างชัดเจนว่าการเลิกจ้าง (หรือการลดขั้นตำแหน่ง)
เป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร

(3) ความหมายที่ไคกระทำเพื่อช่วยเหลือพนักงาน ให้ปฏิบัติงานไคตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
ทั้งนี้ ควรอ้างถึงชนิดและกรณีแวดล้อมต่าง ๆ ของกิจกรรมหรือมาตรการที่ไคดำเนินการ
ไปแล้ว เช่น การเตือน การตรวจตรา และควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อความช่วยเหลือ การฝึก
อบรมและความช่วยเหลืออื่นไค ที่ไคให้แกพนักงาน การพิจารณาเพื่อโยกย้ายหรือลดขั้นตำแหน่ง
เพื่อให้ไปปฏิบัติงานตำแหน่งอื่น ผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นตามที่เหมาะสม

หนังสือตอบชี้แจงของพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับหนังสือแจ้งแล้ว ถ้าเห็นว่าการกระทำ
ของผู้น้บังคับบัญชาเป็นการกระทำที่รุนแรงและไม่สมเหตุผลหรือมีข้ออ้างอย่างอื่นที่พิสูจน์ว่า
ตนมีความสามารถปฏิบัติไคเป็นที่พอใจหรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมแล้ว อาจทำหนังสือตอบ
ชี้แจงเพื่อใหม่การพิจารณาบทหนักหรือลดการกระทำลงไค โดยให้รายละเอียดและเหตุ
ผลประกอบอย่างเฉพาะเจาะจงในระยะเวลาที่กำหนด

หนังสือแจ้งการตัดสินใจ เมื่อไคมอบหนังสือแจ้งให้แกพนักงานและเมื่อถึงกำหนดแล้วพนักงาน
มิไคทำหนังสือตอบชี้แจงหรือกระทำแต่เหตุผลที่ระบุในหนังสือตอบชี้แจงไม่เพียงพอที่จะรับฟัง
ไคผู้น้บังคับบัญชาจะทำหนังสือแจ้งการตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้เลิกจ้าง โดยกำหนดวันที่การเลิก
จ้างมีผลบังคับพร้อมทั้งสิทธิและประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานมีและที่ไคได้รับตามกฎหมายและระ
เบียบบังคับขององค์กร นอกจากนี้หนังสือแจ้งการตัดสินใจควรบรรจุข้อความเกี่ยวกับความพยายาม
รวมทั้งหลายที่ไคกระทำไปเพื่อช่วยเหลือพนักงานและเพื่อลดการกระทำอันเป็นปรปักษ์ไคน้อย
ที่สุดแล้ว พร้อมทั้งระบุเหตุผล การตัดสินใจเลิกจ้างในครั้งสุดท้าย

การทำแผนการฝึกอบรม

ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำผลการฝึกอบรม
ไค ตามปกติแล้วการกระทำแผนการฝึกอบรมมักจะกระทำโดยอาศัยผลของการสำรวจความต้องการ
การฝึกอบรมของพนักงานทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามการสำรวจความต้องการฝึกอบรมอาจกระทำ

คู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่มีได้มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการก็สามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมได้ ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยตลอดจนศักยภาพของพนักงาน เมื่อทราบจุดด้อยแล้วย่อมต้องมาพิจารณาว่าจุดด้อยนั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร จะแก้ไขได้อย่างไรในทำนองเดียวกัน เมื่อทราบจุดเด่นและศักยภาพของพนักงานแล้วย่อมสามารถส่งเสริมให้จุดเด่นและพัฒนาให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้นไปในเรื่องของการจัดทำแผนการฝึกอบรมนี้จะเสนอวิธีการดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์สาเหตุแห่งการที่พนักงานปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน การวิเคราะห์นี้กระทำเพื่อค้นหาต้นตอหรือสาเหตุที่แท้จริงว่าเพราะเหตุใด พนักงานจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเมื่อทราบต้นตอหรือสาเหตุที่แท้จริงแล้วจะใดดำเนินการแก้ไขใดถูกต้อง

(2) วิธีทำแผนการฝึกอบรม เมื่อได้วิเคราะห์ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว ถ้าพบว่าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เนื่องจากขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในงานส่วนนั้น ๆ แล้วได้ตัดสินใจแล้วว่าทางแก้ไขที่ดีที่สุดคือการฝึกอบรม นั้นหมายความว่าเกิดความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้วในด้านต่าง ๆ จากความต้องการเหล่านี้ทำให้เราสามารถวิเคราะห์จัดจำแนกประเภทความต้องการอบรมเป็นประเภทต่าง ๆ รวมความต้องการประเภทเดียวกันไว้เป็นหมวดหมู่และจัดลำดับความเร่งด่วนของความต้องการนั้น เพื่อทำแผนการฝึกอบรมให้บรรลุความต้องการต่อไป

(ก) การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม ในการพิจารณาความต้องการฝึกอบรมนั้น ควรจะตั้งคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ความต้องการนี้เป็นความต้องการฝึกอบรมที่แท้จริงหรือไม่ หรือสามารถบรรลุความต้องการนี้ได้โดยทางอื่นใดที่จะเป็นประโยชน์มากกว่านี้หรือไม่

- จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่ระบุมานั้นต้องเหมาะสมและเป็นจริงหรือไม่

- ลำดับความเร่งด่วนของความต้องการฝึกอบรมที่กำหนดมานั้น พิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อวัตถุประสงค์ ข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับ และกิจกรรมที่สัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องหรือไม่

- ได้มีการกำหนดแผนการประเมินค่าผลการฝึกอบรมที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะกำหนดได้ว่า การฝึกอบรมนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่

- มีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งรวมเป็นกลุ่มและดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายในลักษณะเดียวกันและในเวลาเดียวกันหรือไม่

- มีงบประมาณ เวลา แผนการฝึกอบรมหรือทั้งจะดำเนินการให้บรรลุความต้องการ
ใดหรือไม่ และความต้องการเหล่านี้สามารถบรรลุได้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือไม่

- ควรจะจัดการฝึกอบรมเป็นพิเศษหรือไม่

(ข) การกำหนดลำดับความเร่งด่วนของความต้องการฝึกอบรม เมื่อใดทำการวิเคราะห์
ความต้องการฝึกอบรมแล้ว ควรจะนำบัญชีแสดงรายการของความต้องการฝึกอบรมทั้งหมดและ
แยกเป็นหมวดหมู่โดยจัดตามสายงานและตามลำดับความเร่งด่วน ซึ่งจะต้องทำให้เห็นการอยู่เสมอ
หลักเกณฑ์จัดลำดับความเร่งด่วนมีดังนี้

- ลำดับที่ 1 ใดแก่การฝึกอบรมที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จและการ
บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว หรือเป็นการต้องการ
ฝึกอบรมที่หน่วยเหนือขึ้นไปบัญชามาให้จัดไว้เป็นลำดับแรก

- ลำดับที่ 2 ใดแก่การฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
และไม่สามารถยืดเวลาออกไปเพราะภาวะกระทำเช่นนั้น จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จและบรร
ลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อบรรจุแทนพนักงานที่มีทักษะพิเศษ
หรือเพื่อให้เป็นไปตามแผนพัฒนาแนวอาชีพพนักงาน

- ลำดับที่ 3 ใดแก่การฝึกอบรมที่ต้องการโดยพนักงานที่ปฏิบัติได้ผลที่มีค่าอยู่ในระดับ
ที่ต้องการและการฝึกอบรมนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขึ้นได้

ความต้องการในลำดับนี้ อาจดำเนินการให้แล้วเสร็จได้หลังจากที่ความต้องการในลำดับ
ที่ 1 และ 2 ได้บรรลุเป้าหมายแล้ว

(3) แผนการฝึกอบรม เมื่อใดวิเคราะห์ความต้องการและจัดลำดับความเร่งด่วนของ
ความต้องการฝึกอบรมแล้ว ก็สามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อดำเนินการให้บรรลุความต้องการ
การใด แผนการฝึกอบรมควรบรรจุขอความต่อไปนี้

- บทนำ

- สรุปผลสำเร็จของแผนประจำปีที่ผ่านมาแล้ว

- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

- ความต้องการฝึกอบรมที่ใดระบุไว้

- สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ได้

- งบประมาณการฝึกอบรม
- แผนการประเมินผลการฝึกอบรม
- ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา
- ความต้องการในระยะยาว
- การตรวจพิจารณาแผนการฝึกอบรม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาหาข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เฉพาะในเขต กรุงเทพมหานคร" ของนิสิตปริญญาโท แผนกพาณิชย์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอความกรุณาท่านกรอกแบบสอบถามตามความเห็นของท่านเพื่อผลทางการศึกษาวิจัยที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง ทั้งนี้ท่านไม่จำเป็นต้องระบุชื่อ นามสกุล แต่ประการใด คำตอบที่ได้จะนำมาประกอบการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านที่จะสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

นายสิทธิพร เจริญผล
ศูนย์วิทยพัสดุ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1

โปรดทำเครื่องหมายหน้าข้อที่เป็นคำตอบ

1. เพศ

ก. ชาย

ข. หญิง

2. อายุ

ก. ต่ำกว่า 20 ปี

ข. 20 - 30 ปี

ค. 31 - 40 ปี

ง. 41 - 50 ปี

จ. 51 - 60 ปี

3. สถานภาพทางครอบครัว

ก. โสด (รวมถึงการหย่าหรือแยกกันอยู่) ข. แต่งงาน

ค. ประจําครอบครัว

ง. ประจําครอบครัวและสูงกว่า

5. ระยะเวลาทำงานในสถานประกอบการนี้

ก. ไม่เกิน 1 ปี

ข. 1 - 5 ปี

ค. 6 - 10 ปี

ง. 10 ปีขึ้นไป

6. ระยะเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน

ก. ต่ำกว่า 1 ปี

ข. 1 - 3 ปี

ค. 4 - 6 ปี

ง. 6 ปีขึ้นไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 สำหรับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้ท่านได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนในระดับสูง (กรุณาจัดเรียงตามความสำคัญโดยใส่เลข 1 หมายถึงที่สำคัญที่สุด)
 - ก. คุณภาพของงานที่ดี
 - ข. ปริมาณงานที่มากกว่า
 - ค. ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด
 - ง. ความสนิทสนมกับหัวหน้า
 - จ. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมีความเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไรบ้าง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานทุกคนตั้งใจทำงาน					
ข. ทุกคนต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตนในแต่ละช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ค. การที่ผู้บังคับบัญชามาสื่อคส่งดูแลผลงานจะทำให้ผลการประเมินถูกคองยิ่งขึ้น					
ง. การที่ผู้บังคับบัญชาเรียกผู้ใดเงินเดือนขึ้นน้อยหรือไม่ขึ้นเลยไปชี้แจง เมื่อเห็นว่า					
จ. บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานอุทธรณ์หรือชี้แจงเมื่อเห็นว่าผลการประเมินของพนักงานไม่ถูกต้อง					

ส่วนที่ ๓ คำบรรยายการประเมินผลการทำงาน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นับประเมินผลการทำงาน ท่านเป็นผู้ที่ และมีความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไรบ้าง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<ol style="list-style-type: none"> 1. แจ้งให้ผู้ใ้บังคับบัญชาทราบถึงวิธีการประเมินผลการทำงานเพื่อที่จะได้ปฏิบัติตนให้ถูกต้อง 2. ส่งเอกสารให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อการประเมินผลการทำงานที่ถูกต้องที่สุด 3. บันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชาตลอดเวลาเพื่อการประเมินผลการทำงานที่ถูกต้อง 4. ทราขอมูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใ้บังคับบัญชาเพื่อจะให้การประเมินผลหลังจากการแสดงผลของพนักงานได้ถูกต้อง 5. การประเมินผลการทำงานเป็นหน้าที่ที่เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ 6. การประเมินผลการทำงานจะทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชารู้สึกควบคุมบังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น 7. การให้คะแนนและเรียกผู้ใ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานไม่ดีมาชี้แจง ทำให้รู้สึกอึดอัดใจและเบื่องานนี้ 8. พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะทราบผลการประเมินของเขา 9. การแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบผลการประเมินจะก่อให้เกิดปัญหา <ol style="list-style-type: none"> ก. การแตกแยกความสามัคคีในหมู่คณะ ข. อาจเสียความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างงานกับผู้ใ้บังคับบัญชา ค. เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ง. เป็นเรื่องยึดถือโดยอคติโดยง่าย จ. อื่น ๆ (ระบุ)..... <p>(กรุณาใช้เครื่องหมายกากบาท (X) ในช่องที่เหมาะสม)</p>					

หัวข้อที่สี่ ภาษณ์

1. จำนวนพนักงาน (ไม่นับพนักงานในโรงงาน)
2. อายุของกิจการ
3. ระยะเวลาที่นำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในกิจการ
4. ลักษณะการจัดองค์การ
5. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือ
 - การอบรมให้รู้จักวิธีใช้และขบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ความดีในการประเมิน
 - ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้คะแนน
 - การกลั่นกรองผลการประเมิน
7. ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานในระดับที่ต่ำกว่า
8. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์
9. อุปสรรคในการทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มที่หนึ่ง

- บริษัท สยามยุโรปมอเตอร์ จำกัด
 บริษัท ยูนิเวอร์แซลมอเตอร์ จำกัด
 บริษัท เอส ซีริมอเตอร์ จำกัด
 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทองสินกิจการ
 บริษัท บี ซี ซี จำกัด
 บริษัท เอกลักษณ์มอเตอร์ จำกัด
 บริษัท คาร์เตอร์ จำกัด
 บริษัท เอส ที มอเตอร์ จำกัด
 บริษัท ประชาไทยสปีดเล็ก จำกัด
 บริษัท เอส พี ซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
 บริษัท เกรียร์ดิชย์รุ่งเรืองจำกัด
 บริษัท ธนบุรีเครดิต จำกัด
 บริษัท เมืองไทย ซู ซู กี จำกัด
 บริษัท ทักษิณบุกกิ่ง จำกัด
 บริษัท ไทยเจริญมอเตอร์เซลล์ จำกัด
 บริษัท พิธานพาณิชย์ จำกัด
 บริษัท โตโยต้ากรุงเทพ จำกัด
 บริษัท โตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด
 บริษัท นิวตันเจนเนอร์ลเซลล์ จำกัด
 โชว์รูม สามแยกไฟฉาย
 โชว์รูม ทพลโยธิน
 โชว์รูม สีสม
 โชว์รูม สามพราน
 โชว์รูม สำเภา

กลุ่มที่สอง

บริษัท เลย์ไทยมอเตอร์ จำกัด

บริษัทพระนครยุทธการ จำกัด

บริษัท ยานยนต์เครดิต จำกัด

บริษัท เอเชียพัฒนามอเตอร์ จำกัด

บริษัท ยูนิเวอร์แซลคอมเมอร์เชียล จำกัด

บริษัท สยามอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

บริษัท ฌรัล จำกัด

บริษัท พันธวินิช จำกัด



กลุ่มที่สาม

บริษัท สยามกลการ จำกัด

บริษัท กรรณสูต เจเนอรัล เอสเซมบลี จำกัด

บริษัท แองโกลไทยมอเตอร์ จำกัด

บริษัท กมลสุโกศล จำกัด

บริษัท ธานีพาณิชย์ จำกัด

บริษัท สิทธิผลมอเตอร์ จำกัด

บริษัท ไคโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เอส ทีอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

บริษัท ยนตกรกิจ จำกัด

หมายเหตุ บริษัท ยนตกรกิจ จำกัด ได้ เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น บริษัท โอโตเซลล์แอนเครดิต จำกัด

ตัวอย่างแบบใบประเมินผลในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

Swedish Motors Corporation Ltd.
283 Sukhumvit Rd. Bangkok 11

VOLVO

EMPLOYEE EVALUATION FORMS

Employee Name	Date of Assessment
	Date of Interview with subordinate
Department	Employee Number
Division	Interview carried out by
Starting date with SMC	
Interview start time	Interview finish time

INSTRUCTIONS FOR THE PERSON BEING RATED: (to be given to the person at start of discussions).

Regular assessments will be made of you by your supervisor. Your supervisor has been asked to assess you in terms of a number of job factors, or factors considered important in your job.

The main aims of the assessment is to identify strengths and weakness of each individual—to build on the strengths and to overcome the weaknesses.

This assessment is meant to help you: to make sure you're in the right job, with the right skills.

You have the right to make comments on any rating or any statements made by your supervisor. But remember poor ratings do not mean a "black mark" will be put against your name, instead poor ratings will usually provide management with a basis for determining training needs and appropriate additional experience before you can be promoted to higher duties.

คำแนะนำ

ผู้บังคับบัญชาของท่านจะทำการประเมินผลของท่านเป็นประจำ โดยพิจารณาจากผลงานตามหน้าที่ของท่าน หรือความสำคัญของงาน

จุดประสงค์หลักในการทำการประเมินผลนี้ก็จะตรวจสอบถึงจุดดีและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะแก้ไขข้อเสียและทำให้ข้อดีมีเพิ่มขึ้น เราทำการประเมินผลนี้เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละบุคคลได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถ

คุณมีสิทธิที่จะออกความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลที่หัวหน้าของคุณกระทำขึ้นได้ และโปรดเข้าใจว่าคะแนนการประเมินผลที่ต่ำไม่ได้หมายความว่าท่านจะถูกเพ่งเล็งจากบริษัท แต่จะเป็นการชี้แนะให้ทางฝ่ายบริหารหาทางจัดการอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

JOB FACTOR

1. KNOWLEDGE-- Consider the extent of job knowledge and/or skill demonstrated as compared with the job requirements. ความรู้ พิจารณาถึงความรู้ความสามารถในงาน																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Comprehensive knowledge of all phases of the job.				Very good knowledge of all phases of the job. Occasionally may require assistance on the more complex and/or non-routine phases of the job.				Good knowledge of most phases of the job; may require assistance on some phases of the job.				Meets minimum requirements. Has knowledge in some aspects of the job; extra direction is frequently required.				Fails to meet minimum requirement lacks knowledge in most aspects of the job.			
2. QUALITY-- Consider the degree of accuracy, thoroughness, and neatness demonstrated in work output as required by the job. คุณภาพ พิจารณาถึงความถูกต้อง ความเรียบร้อย และความรอบคอบในการทำงาน																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Exceptional quality; work is always accurate, thorough, neat.				Very good quality; consistently surpasses the acceptable level; seldom requires correction.				Quality of work consistently good. May require checking, correction, or minor revision.				Quality of work is generally acceptable; often may require reworking.				Unacceptable. Work is consistently inaccurate, incomplete, sloppy.			
3. PRODUCTIVITY-- Consider the level of output attained as compared to the standard or goal established for the job. ผลงาน พิจารณาถึงปริมาณงานที่ปฏิบัติได้ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Output is exceptionally high.				Output is consistently above average.				Average output.				Output is below average. Meets minimum job requirements.				Output is extremely low. Unacceptable			
4. SUPERVISION REQUIRED-- Consider the amount of direct supervision you must administer to this individual to ensure the proper performance of his/her job. การบังคับบัญชา พิจารณาถึงความมากน้อยที่คุณต้องควบคุมการทำงานด้วยตนเองเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Requires little or no supervision.				Requires less than the average amount of supervision.				Requires the average amount of supervision.				Requires more than the average amount of supervision.				Almost always has to be told exactly what to do.			
5. TEAMWORK-- Consider the effectiveness demonstrated in working with others in getting work done as required by the job. การทำงานร่วมกัน พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Exceptionally effective in relationships with others in getting work done.				Very effective in work relationships with others in getting work done.				Effective in work relationships with others in getting work done.				Sometimes ineffective in work relationships with others in getting work done.				Unable to effectively work with others in getting work done.			
6. PLANNING-- Consider the effectiveness evidenced in organizing assigned work and utilizing time effectively. การวางแผน พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการจัดงานและการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Exceptionally effective; superior organization of work and efficiency is demonstrated.				Effective; always organizes work and utilizes time in a sound manner.				Good; work is properly organized and performed in a generally efficient manner.				Acceptable; organization of work and/or utilization of time meets the minimal requirements of the job.				Ineffective; organization of work and or utilization of time fails to meet the requirements of the job.			

JOB FACTOR

7. RESOURCEFULNESS -- Consider the extent to which this individual has demonstrated the ability to think and act without being urged (initiative) as well as to generate new ideas (creativity) indicative of inventiveness and/or imagination. ความคิดอ่าน พิจารณาถึงขอบข่ายความสามารถในการมีความคิดริเริ่ม คิดค้นหาวิธีใหม่ๆ และ / หรือ มีจินตนาการที่ดี																				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	
A self starter, enterprising; continually seeks new and better ways of doing things; is extremely imaginative, resourceful.				Regularly displays initiative; frequently suggests new ways of doing things; is very imaginative, resourceful.				Usually displays initiative occasionally suggests new ways of doing things.				Not inclined to start on own; rarely suggests new ways of doing things.				Lacks resourcefulness; displays no initiative or imagination.				
8. ADAPTABILITY -- Consider the ability to grasp new instructions or changes in methods and procedures as well as the level of versatility demonstrated in performing a variety of assignments as required by the job. การปรับตัว พิจารณาถึงความสามารถในการรับคำแนะนำใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ตลอดจนความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย																				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	
Outstanding ability to learn. Can perform a broad variety of assignments.				Learns quickly. Can perform several assignments.				Average ability to learn. Can perform more than one assignment.				Learns slowly. Can handle routine assignments.				Not versatile or adaptable.				
9. REASONING, ANALYSIS AND DECISION MAKING -- Consider the demonstrated ability of the individual to think systematically and objectively and to make decisions. การใช้เหตุผล, การวิเคราะห์และตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการคิดอย่างมีหลักเกณฑ์และมีประสิทธิภาพ																				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	
Outstanding ability to think clearly and logically, conclusions are based on full evidence thoroughly analyzed and objectively evaluated.				Very good analytical ability. Maintains objectivity and arrives at well supported conclusions. Additional substantiation infrequently required.				Generally thinks clearly, objectively, systematically. Normally judgments are reasonably supported and may require additional substantiation.				Sometimes arrives prematurely at conclusions and/or fails to reasonable support same. Objectivity is not consistent.				Does not think clearly or systematically fails to maintain objectivity.				
10. COMMUNICATION -- Consider the effectiveness in communicating orally and in writing ideas or information as required by the job. การติดต่อ พิจารณาถึงความสามารถในการพูดและเขียน																				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	
Extremely effective in organizing subject matter and in getting ideas across. Keeps appropriate people informed of necessary information.				Organizes subject matter well, rarely fails to get ideas across. Keeps people informed of necessary information.				Adequate ability to organize subject matter, able to get ideas across. Usually keeps people informed of necessary information.				Fair ability to organize subject matter, not always effective in getting ideas across. Sometimes fails to pass on necessary information.				Ineffective; has difficulty in conveying subject matter and usually fails to pass on important information.				
11. APPEARANCE -- Consider cleanliness, grooming, neatness and appropriateness of dress while on the job. การแต่งตัว พิจารณาถึงการแต่งตัวที่ สะอาด และเหมาะสม																				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	
Is usually well groomed, very neat.				Careful about appearance, better than average.				Generally neat and clean, good personal appearance.				Sometimes untidy and careless about personal appearance.				Is very untidy and careless about personal appearance.				
12. LOYALTY -- Consider whether loyal to the company & whether employees promotes the good name of the company ความซื่อสัตย์ พิจารณาถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทฯ และการพยายามสร้างชื่อเสียงให้บริษัทฯ																				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	
Can always be relied upon to stand by the company and to promote the good name of the company.				Usually can be relied upon to be loyal and to promote the good name of the company.				Shows average amount of loyalty to company				Cannot be relied upon to stand by the company and to promote the good name of the company				Is very disloyal and cannot be trusted to promote the good name of the company.				

JOB FACTOR

13. HONESTY -- Consider dealings with fellow employees, company property, & company rules & regulations. -ความซื่อสัตย์ พิจารณาถึงการทำต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อทรัพย์สินของบริษัทฯ และต่อกฎและระเบียบของบริษัทฯ																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Very honest in all dealings with the company and fellow employees. Can be completely trusted.				is honest and can be trusted in all matters.				Reasonably honest and can be trusted with important matters.				Sometimes completely honest in dealings with company and fellow employees.				Cannot be trusted with most aspects of company matters and in dealings with other employees.			
14. ATTENDANCE & PUNCTUALITY -- Consider starting and finish times, lunch breaks, & time off for sickness or personal matters. การตรงต่อเวลา พิจารณาถึงเวลาการทำงาน เลิกงาน พักทานอาหาร และการลาพัก ลาป่วย																			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Never late for work and rarely is absent from work.				Rarely late for work and only sometimes is absent from work.				Can usually be relied upon to report for work and to observe normal hours of work.				Often late for work and has a number of days off work each year.				Usually late for work without a valid excuse and takes many days off work.			
															ADD UP POINTS TO GET TOTAL SCORE				

General Comments by Supervisor:

Signed _____

Comments by person being assessed:

Signed _____

แบบประเมินผลงาน

ชื่อ.....หมายเลขประจำตัว.....ตำแหน่ง.....แผนก..... วันเข้าทำงาน.....อัตราเงินเดือน.....หน้าที่/ลักษณะงานโดยย่อ.....												
ก่อนทำการประเมินผลงานกรุณาอ่านคำอธิบาย วิธีการประเมินอย่างละเอียด เพื่อผลการประเมินจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับลักษณะของผู้ถูกประเมิน												
หัวข้อที่ประเมิน	คะแนน											
	ใช่ไม่ได้			พอไป			ดี			ดีเยี่ยม		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน 1.1 คุณภาพของงาน..... 1.2 ปริมาณของงาน..... 1.3 ความรับผิดชอบในงาน..... 1.4 ความตั้งใจขยันในงาน..... 1.5 ความรวดเร็ว/ทันส่งในงาน.....												
2. ความสามารถส่วนบุคคล 2.1 โไหวพริบและกลุ่ยคดี..... 2.2 ความคิดริเริ่ม..... 2.3 ความสามารถในการคิดค้นสิ่งสาร..... 2.4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า..... 2.5 ความสามารถพิเศษ.....												
3. คุณสมบัติส่วนบุคคล 3.1 ความซื่อสัตย์สุจริต..... 3.2 ความขยันหมั่นเพียร..... 3.3 การรักษาระเบียบวินัย..... 3.4 ทัศนคติและความร่วมมือ..... 3.5 ความประพฤติ..... 3.6 การมาทำงาน..... 3.7 ความเหมาะสมกับตำแหน่ง..... 3.8 ความสามารถก้าวหน้าในงาน..... 3.9 การแต่งกายและบุคลิก..... 3.10 สุขภาพและจิตใจ.....												
คะแนนรวม.....เป็นเปอร์เซ็นต์.....												

4. ความเห็นของผู้ประเมิน

- คะแนนอยู่ในระดับดีมาก
- คะแนนอยู่ในระดับดี
- คะแนนอยู่ในระดับพอใช้ แต่ควรปรับปรุงในบางข้อ เช่น
- คะแนนอยู่ในระดับยังไม่ดี ควรจะต้องปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ในข้อ

ความเห็นเพิ่มเติม

ลงชื่อ

วันที่

5. ความเห็นของผู้รับการประเมิน

- การประเมินผลนี้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงแล้ว
- ข้าพเจ้าเห็นว่าควรจะต้องปรับปรุงตัวเองในบางข้อ เช่น
- การประเมินผลนี้มีส่วนไม่ถูกต้องกับความจริง เช่น

ข้อ ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วย เพราะ

ข้อ

ข้อ

ข้อ

ลงชื่อ

วันที่

6. ความเห็นของบัณฑิตวิทยาลัยของผู้ประเมิน

ลงชื่อ

วันที่

บริษัท คอมเมอร์เชียลเซอร์วิส จำกัด

แบบประเมินผลงานของพนักงาน

ผู้ประเมิน : _____
 ชื่อพนักงาน : _____
 ตำแหน่ง : _____

วันที่ _____
 ฝ่าย _____

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<u>การมาทำงาน</u> ตรงต่อเวลา _____ ขาดงานบ่อยครั้ง _____	คะแนน									
2.	<u>รักษายศประโยชน์ของบริษัท</u> ชื่อสำคัญ _____ ประหลาดสิ่งของ _____	คะแนน คะแนน									
3.	<u>ความรับผิดชอบ</u>	คะแนน									
4.	<u>สามารถทำงานด้วยตนเองได้และรับคำแนะนำได้ดี</u>	คะแนน									
5.	<u>มีความวิริยอุตสาหะของ</u>	คะแนน									
6.	<u>มนุษยสัมพันธ์</u> (กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน)	คะแนน									
7.	<u>การวางแผนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย</u>	คะแนน									
8.	<u>การติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย</u>	คะแนน									
9.	<u>การสุจริต</u> (สุภาพ, ซักเงิน เป็นที่เข้าใจของผู้ตั้ง)	คะแนน									
10.	<u>การแต่งกาย, ความสะอาด, สุขภาพ</u>	คะแนน									

รวมคะแนนทั้งหมด

ลายเซ็นผู้ประเมิน

ความเห็นกรรมการ :

PERSONNEL APPRAISAL SHEET

ใบประเมินผลงานพนักงาน

For _____

SALARY & WELFARE SECTION

Appraisal Period : From _____ To _____

<p>1. Employee</p> <p>พนักงาน : Dept _____ Sect _____ Line _____</p> <p>Name _____ Class _____</p> <p>Position _____</p> <p>Education Grade _____ Working Period _____</p> <p>Non - Attendance Record : _____ Days (Sick + Leave _____ days, Late + hourly leave _____ times)</p>	<p>Form # 1</p> <p>Ordinary Employee : Classed Non - Classed</p>																																																																		
<p>2. Appraisal Elements : Please circle the point as appropriate</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:70%;"></th> <th style="width:5%;">A</th> <th style="width:5%;">B</th> <th style="width:5%;">C</th> <th style="width:5%;">D</th> <th style="width:5%;">E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Result of Work - คุณภาพงาน (ปฏิบัติตามได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ)</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Responsibility - ปริมาณ (ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ)</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Industry - ความรับผิดชอบ (เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง)</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Discipline - ความซื่อสัตย์ (ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท)</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Initiative - ความขยัน (มีความประพฤติดีและรักษาระเบียบวินัยของบริษัท)</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Human Relation - การปรับปรุง (รู้จักปรับปรุงแก้ไขงานที่ก่อให้เกิดดีขึ้น)</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>		A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/> Result of Work - คุณภาพงาน (ปฏิบัติตามได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ)	25	20	18	15	11	<input type="checkbox"/> Responsibility - ปริมาณ (ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ)	20	16	14	12	10	<input type="checkbox"/> Industry - ความรับผิดชอบ (เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง)	20	16	14	12	10	<input type="checkbox"/> Discipline - ความซื่อสัตย์ (ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท)	15	12	10	9	7	<input type="checkbox"/> Initiative - ความขยัน (มีความประพฤติดีและรักษาระเบียบวินัยของบริษัท)	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Human Relation - การปรับปรุง (รู้จักปรับปรุงแก้ไขงานที่ก่อให้เกิดดีขึ้น)	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5	
	A	B	C	D	E																																																														
<input type="checkbox"/> Result of Work - คุณภาพงาน (ปฏิบัติตามได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ)	25	20	18	15	11																																																														
<input type="checkbox"/> Responsibility - ปริมาณ (ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ)	20	16	14	12	10																																																														
<input type="checkbox"/> Industry - ความรับผิดชอบ (เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง)	20	16	14	12	10																																																														
<input type="checkbox"/> Discipline - ความซื่อสัตย์ (ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท)	15	12	10	9	7																																																														
<input type="checkbox"/> Initiative - ความขยัน (มีความประพฤติดีและรักษาระเบียบวินัยของบริษัท)	10	8	7	6	5																																																														
<input type="checkbox"/> Human Relation - การปรับปรุง (รู้จักปรับปรุงแก้ไขงานที่ก่อให้เกิดดีขึ้น)	10	8	7	6	5																																																														
<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5																																																														
<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5																																																														
<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5																																																														
<input type="checkbox"/> Human Relation - มนุษยสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5																																																														
<p>3. Total Points Gained _____ Equivalent to Grade _____</p> <p>คะแนนรวมที่ได้ _____ เทียบเท่าเกรด _____</p>																																																																			
<p>4. Value of Grades :</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:10%;">A</td> <td style="width:40%;">Very Good (ดีมาก)</td> <td style="width:50%;">= 90 - 100</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Good (ดี)</td> <td>= 80 - 89</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Fair (พอใช้)</td> <td>= 70 - 79</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Poor (อ่อน)</td> <td>= 60 - 69</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Very Poor (อ่อนมาก)</td> <td>= 59 and lower</td> </tr> </table>	A	Very Good (ดีมาก)	= 90 - 100	B	Good (ดี)	= 80 - 89	C	Fair (พอใช้)	= 70 - 79	D	Poor (อ่อน)	= 60 - 69	E	Very Poor (อ่อนมาก)	= 59 and lower																																																				
A	Very Good (ดีมาก)	= 90 - 100																																																																	
B	Good (ดี)	= 80 - 89																																																																	
C	Fair (พอใช้)	= 70 - 79																																																																	
D	Poor (อ่อน)	= 60 - 69																																																																	
E	Very Poor (อ่อนมาก)	= 59 and lower																																																																	
<p>5. Proportion of Grade :</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:10%;">A</td> <td style="width:40%;">Should be</td> <td style="width:50%;">5 %</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>..</td> <td>20 %</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>..</td> <td>55 %</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>..</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>..</td> <td>5 %</td> </tr> </table> <p>(E = Given only very necessary)</p> <div style="text-align: right;"> </div>	A	Should be	5 %	B	..	20 %	C	..	55 %	D	..	15 %	E	..	5 %																																																				
A	Should be	5 %																																																																	
B	..	20 %																																																																	
C	..	55 %																																																																	
D	..	15 %																																																																	
E	..	5 %																																																																	
<p>6. Assessors</p> <p>ผู้ประเมิน</p> <p>Signature _____ Assessor</p> <p>Signature _____ Section Manager</p> <p>Signature _____ Department Manager</p>																																																																			

Signature _____ Salary & Welfare Sect. Manager

Signature _____ Deputy G. A. Dept. Manager

Signature _____ G. A. Dept. Manager

PERSONNEL APPRAISAL SHEET

ใบประเมินผลงานพนักงาน

For _____

SALARY & WELFARE SECTION

Appraisal Period: From _____ To _____

1. Employee
 พนักงาน : Dept _____ Sect _____ Line _____
 Name _____ Class _____
 Position _____
 Education Grade _____ Working Period _____
 Non-Attendance Record: _____ Days (Sick + Leave _____ days,
 Late + hourly leave _____ times)

Form # 2
 Subordinate
 Foreman, Supervisor
 Senior Supervisor

2. Appraisal Elements : Please circle the point as appropriate

สาระที่ประเมิน	รายละเอียด	A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/> Result of Work ผลงาน	- Quality (ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ)	50	24	22	18	14
	- Quantity (ปฏิบัติงานได้ครบปริมาณที่มอบหมาย)					
<input type="checkbox"/> Responsibility ความรับผิดชอบ	- Dependability (ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ)	15	12	10	9	7
	- Co-operation to company policy (ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท)					
<input type="checkbox"/> Knowledge ความรู้	- Field knowledge (ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ)	15	12	10	9	7
	- Use of technique and experience (ความสามารถในการใช้เทคนิคและประสบการณ์ในงาน)					
<input type="checkbox"/> Initiative การริเริ่ม	- Work improvement (การพัฒนาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น)	10	8	7	6	5
	- Idea and reason (การเสนอความคิดและเหตุผลที่เป็นประโยชน์ต่องาน)					
<input type="checkbox"/> Leadership ความเป็นผู้นำ	- Supervision ability (ความสามารถในการแนะนำควบคุมงาน)	10	8	7	6	6
	- Being good model (การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนอื่นในการปฏิบัติงาน)					
<input type="checkbox"/> Industry ความขยัน	- Diligence (ทำงานด้วยความตั้งใจเต็มที่)	10	8	7	6	5
	- Attention to learn (ความสนใจในการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง)					
<input type="checkbox"/> Human Relation มนุษยสัมพันธ์	- Relation to other employees and associates in general (ความสามารถในการเข้ากับร่วมงานและบุคคลทั่วไป)	10	8	7	6	5

3. Total Points Gained _____ **Equivalent to Grade** _____
 คะแนนรวมที่ได้ **เทียบเท่าเกรด**


4. Value of Grades:

A Very Good (ดีมาก)	= 90 - 100
B Good (ดี)	= 80 - 89
C Fair (พอใช้)	= 70 - 79
D Poor (อ่อน)	= 60 - 69
E Very Poor (อ่อนมาก)	= 59 and lower

5. Proportion of Grade:

A Should be	20 %
B ..	25 %
C ..	45 %
D ..	10 %
E ..	

(E = Given only very necessary)



5. Assessors
 ผู้ประเมิน: Signature _____ Assessor _____
 Signature _____ Section Manager _____
 Signature _____ Department Manager _____

Signature _____ Salary & Welfare Sect. Manager
 Signature _____ Deputy G. A. Dept. Manager
 Signature _____ G. A. Dept. Manager

แบบเสนอเงินเดือน/ค่าแรง

พนักงานฝ่าย/แผนก _____

ปีการเงิน 2526

ร.	ชื่อ	ผลการทำงานในรอบปี				เงินเดือน/ค่าแรง ปัจจุบัน	อัตราใหม่ที่เสนอ	จำนวนเงินที่เพิ่ม	เงินที่เป็นร้อยละ	เหตุผลที่ขอขึ้น	หมายเหตุ
		กิจ	ป่วย	ขาด	สาย						

ลงชื่อ _____ ผู้จัดการแผนก _____



บริษัท

ใบประเมินผลงานประจำปี

ชื่อ-สกุล	ฝ่าย	ส่วน
แผนก	ตำแหน่ง	วันที่

โปรดประเมินผลงานโดยให้เป็นคะแนน คะแนนเต็มขอละ 6 คะแนน

	หัวข้อการประเมินผลงาน (ห้ามมีการชุก อม ซักฆ่า หรือแก้ไขใด ๆ ทั้งสิ้น)	คะแนน
1	ความซื่อสัตย์ - ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อตนเอง ต่อบริษัท ต่อหน้าที่การงาน ต่อผู้ที่ติดต่อทักท้วง และต่อระเบียบวินัยและข้อบังคับในการทำงานของบริษัท	
2	ความรู้ความสามารถในงาน - มีความรู้และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคและความชำนาญในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	
3	ความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน - มีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการทำงานเมื่อแรงผลักดันและผลที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	
4.	ความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน - รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม มนุษย์สัมพันธ์ดี	
	สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	คะแนน คะแนนเฉลี่ย (4 ทาร)

ขอเสนอแนะ (ถ้ามี) จากผู้บังคับบัญชา

.....

ลงชื่อ ผู้ประเมินผล
วันที่

ความเห็นของผู้จัดการฝ่าย/บริษัท

.....

ลงชื่อ ผู้จัดการฝ่าย/บริษัท
วันที่

คู่มือการพิจารณาใบประเมินผลงานประจำปี

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน มีแนวทางการพิจารณาใบประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชา
อยู่ในแนวเดียวกัน จึงขอเรียงรายละเอียด เพื่อประกอบการพิจารณาดังนี้

หลักและวิธีการประเมินผลงานประจำปี

1. หัวข้อการประเมินผลงาน บัณฑิตคำขวัญของบริษัทฯ คือ ข้อสำคัญ สามารถ ชยัน ช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกัน เป็นหลักในการพิจารณา
2. หัวข้อทั้ง 4 ข้อ มีข้อข้อยกเว้นให้หักชั้น เพื่อผู้ประเมินสามารถที่จะเลือกข้อที่เหมาะสม
กับผู้ถูกประเมินได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกข้อยกเว้นข้อเดียว (ในาร หัวข้อ) ที่เห็นว่าเหมาะสมกับ
พนักงานมากที่สุด
3. ข้อข้อยกเว้นที่เลือกแล้วมีคะแนนเท่าใด ให้ผู้ประเมินนำคะแนนนั้น ๆ ไปใส่ในหัวข้อที่ระบุ
ไว้ในใบประเมินผลงานประจำปี
4. ถ้าผู้ประเมินมีข้อเสนอแนะที่จะให้ผู้ถูกประเมินรับทราบ ควรระบุให้ชัดเจนในช่องท้าย
ของใบประเมินผลงานประจำปี เพื่อ
 - 4.1 ชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อดี - ข้อบกพร่องของตนเอง จะได้พยายามรักษา
ข้อดีไว้ หรือแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้อง
 - 4.2 ฝ่ายบุคคลจะไต่สวนรวมข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อจัดทำหลักสูตรอบรมตามความ
เหมาะสมต่อไป

คะแนนของแต่ละหัวข้อ (แต่ละหัวข้อมีคะแนนเต็มหัวข้อละ คะแนน)

1. ความซื่อสัตย์ ให้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน คอระเบียบวินัย และซื่อสัตย์
ในการทำงานของบริษัทฯ คอยพิทักษ์รักษา (ลูกคา)

- | | | | |
|-----|--|-------|-------|
| 1.1 | ต้องตั้งใจและความซื่อสัตย์อย่างใกล้ชิด | | คะแนน |
| 1.2 | ต้องตั้งใจและความซื่อสัตย์บางเวลา | | " |
| 1.3 | ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน แต่ยังคงตั้งใจน้อยบาง | | " |
| 1.4 | ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน | | " |
| 1.5 | ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน คอระเบียบวินัยและซื่อสัตย์ในการ
ทำงานของบริษัทฯ เป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมงานและผู้มา
ติดต่อ (ลูกคา) | | " |

2. ความรู้ความสามารถในงาน ให้พิจารณาถึงความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่
ของผู้ถูกประเมิน

- | | | | |
|-----|--|-------|-------|
| 2.1 | ต้องคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือตลอดเวลา | | คะแนน |
| 2.2 | ยังคงคอยให้คำแนะนำอยู่บ้าง | | " |
| 2.3 | มีความรู้และความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ | | " |
| 2.4 | มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี
ที่พอที่จะแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องได้ | | " |

2.5 มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างลึกซึ้ง คะแนน
สามารถแก้ไขปัญหาและเสนอแนะวิธีการดำเนินงานได้

3. ความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาถึงความขยัน, ความตั้งใจ และความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

- 3.1 ต้องตกใจในใหม่ปฏิบัติงานอยู่เสมอ คะแนน
- 3.2 ต้องตกใจในใหม่ปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง "
- 3.3 มีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน "
- 3.4 มีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมาก "
- 3.5 มีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีแรง
ผลักดันที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จและทำงานจนประสบ
ผลสำเร็จเป็นที่พอใจ "

4. ความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้พิจารณาถึงการรักษาดุลประโยชน์ของส่วนรวม
และข่มขืนกัน

- 4.1 ไม่คอยให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีข้อขัดแย้งโดยไม่มีเหตุผล คะแนน
อันสมควร ไม่พยายามสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป
- 4.2 ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นอยู่บ้าง เวลาโกรธระงับอารมณ์ไม่ได้ "
ความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปอยู่ในระดับไม่สม่ำเสมอ
- 4.3 ให้ความร่วมมือและพยายามช่วยเหลือผู้อื่นตามควรแก่หน้าที่ของ "
ตน ระมัดระวังอารมณ์กับบุคคลบางระดับเท่านั้น
- 4.4 ให้ความร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่น ค่อนข้างเก็บตัว เป็นเหตุให้ขาด "
ความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป
- 4.5 ให้ความร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่น สามารถชี้แจงระเบียบปฏิบัติ "
ใหญ่อื่นเขาใจถูกต้อง เป็นการระงับข้อขัดแย้งองได้เสมอ ความคุม
อารมณ์และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

ประวัติคุณเขื่อน

นายสิทธิพร เจริญธรรม เกิดเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2498 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จ
การศึกษาภาคีศึกษาศาสตร์บัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2522 สำเร็จการศึกษา
ภาคีศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2527



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย