

วิธีประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน

จากการที่ได้มีพยายามสร้างวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อปรับปรุงวิธีการประเมินผลงานให้โดนลที่เที่ยงตรงที่สุด จะเห็นได้ว่าแต่ละวิธีต่างก็มีความเหมาะสมกับลักษณะงานบางอย่าง ตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลงานแบบใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดนั้น เหมาะกับผลงานที่สามารถวัดได้เท่านั้น แต่ประโยชน์ที่เห็นชัดอันหนึ่งก็คือ พนักงานมีโอกาสเห็นผลที่เกิดจากความพยายามของตน โดยเปรียบเทียบผลงานของตนกับระดับมาตรฐาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนอาจแสดงออกมาในรูปเป็นเปอร์เซ็นต์ของมาตรฐานได้ และการเปรียบเทียบระหว่างงานที่ไม่เหมือนกันก็ยังทำได้ง่าย ตัวอย่าง เช่น ในองค์การหนึ่งมีพนักงานพิมพ์คีย์อยู่สองคน พิมพ์จดหมายได้ 100 ฉบับต่อหนึ่งวัน และมีการโรงสองคน กวาดและถูชั้นได้ 50,000 ตารางฟุตต่อหนึ่งวัน ตามธรรมดาจะเปรียบเทียบงานสองอย่างนี้ด้วยกันไม่ได้ แต่ก็ยังสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพโดยการต่างงานของพนักงานสองคนนี้ก็ได้ ถ้ารู้ว่าโดยปกติ พนักงานพิมพ์คีย์ พิมพ์จดหมายได้วันละ 80 ฉบับ และการโรงกวาดและถูชั้นได้เป็นเนื้อที่ 100,000 ตารางฟุต ก็จะสรุปได้ว่าพนักงานพิมพ์มีประสิทธิภาพ 125 เปอร์เซ็นต์ และการโรงมีประสิทธิภาพ 50 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้น หากคิดผลผลิตของแต่ละคนกับเปอร์เซ็นต์ของมาตรฐานที่ตั้งไว้ก็สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพกันได้¹

การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชนของแต่ละองค์การ จะแตกต่างกันในเรื่องแบบฟอร์ม ตัวผู้ทำการประเมิน และวิธีการต่าง ๆ เท่านั้น แต่จุดประสงค์จะเหมือนกัน คือ ต้องการที่จะรู้อย่างแท้จริงว่า พนักงานคนใดมีประสิทธิภาพ พนักงานคนใดหย่อนประสิทธิภาพ โดยที่จะได้ตอบแทนพนักงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และหากการยอมรับหรือหาวิธีแก้ไขปรับปรุงพนักงานที่หย่อนประสิทธิภาพ หรือให้ลาออกไปถ้าปรับปรุงแล้วไม่ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์

¹ James L. Lundy Effective Industrial Management (New Delhi-1 Eurasia Publishing House Ltd. 1968) P.226

การธุรกิจเอกชนต้องการผู้ที่มีศักยภาพไว้ใช้เท่านั้นเพื่อทำกำไรให้กับองค์กร

ดังนั้นส่วนใหญ่ ในองค์การธุรกิจเอกชนที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ(มิได้ดำเนินการโดยบุคคลคนเดียวเป็นใหญ่ดังในบริษัทเล็ก ๆ ที่มีคนจีนเป็นเจ้าของ บริหารงานกันแบบเป็นครอบครัว) จะมีวิธีประเมินผลงานที่แตกต่างไปจากองค์การรัฐบาล ทั้งในด้านวิธีการและในค่านรูปแบบฟอร์ม

หลักการในการประเมินผลงานในบริษัทเอสไอ

บริษัทที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการประเมินผลงานซึ่งพอจะเป็นตัวแทนขององค์การธุรกิจเอกชนได้ในเรื่องการประเมินผลงานก็คือ บริษัทเอสไอแอสตนคาร์คประเทศไทย จำกัด

เนื่องจากเหตุผลว่า ในระหว่างบริษัทและพนักงาน ต่างก็หวังคนละอย่าง พนักงานหวังที่จะให้บริษัทรับรู้ถึงผลงานที่ดีของเขา ส่วนบริษัทหวังผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ถ้าจะคิดว่าเงินเป็นเครื่องกระตุ้นให้มีการทำงานที่ดีขึ้นอย่างเฉียวไม่พอ แต่ยังมีอีกหลายสิ่งที่จะกระตุ้นในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นได้ สิ่งหนึ่งซึ่งมีความสำคัญก็คือการมีระบบประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นผลตามมาหลังจากที่มีการประเมินผลงานแล้วพบว่าผลงานของพนักงานอยู่ในลักษณะมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในบริษัทเอสไอ การขึ้นเงินเดือนให้ตามผลปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับงบประมาณอีกด้วย ดังนั้นในบริษัทจึงใช้การประเมินผลงานวางโครงการในเรื่องเงินเดือนด้วยโดยมีวิธีที่หลากหลายวิธีและหลายยุคประสงค์ด้วยกัน

สำหรับบริษัทเอสไอ ได้ใช้การประเมินผลงานมาทำประโยชน์ในเรื่องต่อไปนี้ด้วย

1. ทำให้สอดคล้องกับโครงการในเรื่องการพัฒนาต่าง ๆ (MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM) หมายความว่า ตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมา หากพบว่ายังขาดบุคคลที่จะไปทำโครงการนั้น ก็อาจจะประเมินผลงานเพื่อหาตัวบุคคลที่ต้องการได้
2. เพื่อวางแผนในเรื่องงบประมาณเงินเดือน (SALARY BUDGET PLANNING) หมายความว่า ในปีหนึ่ง ๆ ก่อนที่จะเสนอของบประมาณเงินเดือน ก็จะถูกจากการประเมินผลงานพนักงานทั้งหมดได้ ว่าในปีนั้น ๆ จะต้องการงบประมาณเงินเดือนเท่าไร

โครงการทั้งสองอย่างมีจุดประสงค์ต่างกันดังนี้ โครงการแรกใช้เพื่อหาจำนวนพนักงานที่มีความสามารถมาใช่ประโยชน์ให้มากที่สุดใ้ในขอบข่ายของงานในปัจจุบันและอนาคต ส่วนโครงการที่สองมีจุดประสงค์ที่จะวางโครงร่างของการแบ่งสรรเงินเดือนที่โค้งงอประมาณมาให้สอดคล้องกับผลปฏิบัติงาน ดังนั้นการประเมินงบประมาณเงินเดือน (SALARY BUDGET PERFORMANCE RATING) จึงเปรียบเสมือนการคัดแบ่งขนมเค้กก้อนหนึ่งออกเป็น ส่วน ๆ และพิจารณาว่าจะให้ส่วนไหนแก่ใคร ดังนั้น เมื่อประเมินผลงานของพนักงานออกมาแต่ละครั้ง จะขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานคนใด มากน้อยเท่าใดจึงไม่อาจกระทำไ้ทันที เพราะจะต้องคำนึงถึง "งบประมาณเงินเดือน" ของแต่ละปีด้วย ดังนั้นการประเมินผลงานกับการประเมินงบประมาณเงินเดือนจึงสัมพันธ์กันในลำดับของการจัดทำดังนี้

ทุก ๆ ปี องค์การในเครือของบริษัทเอสไอที่นิวยอร์กจะวางโครงการเกี่ยวกับงบประมาณเงินเดือน เพื่อที่จะรู้ว่า ในปีที่จะมาถึงนั้น จะขอเงินเดือนขึ้นให้กับพนักงานได้มากน้อยเท่าใด

งบประมาณเงินเดือนนี้จะถูกส่งไปปรับปรุงแก้ไขและอนุมัติโดยบริษัทเอสไอในนิวยอร์ก แล้วจึงส่งกลับมายังบริษัทเอสไอประเทศไทย ดังนั้นก่อนจะส่งงบประมาณเงินเดือนไปยังนิวยอร์กจะต้องมีการประเมินงบประมาณเงินเดือนเสียก่อน ซึ่งงบประมาณเงินเดือนที่ส่งไปนี้จะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานของพนักงานในระดับขึ้นเงินเดือนต่าง ๆ กันด้วย

การประเมินงบประมาณเงินเดือน ขั้นแรก ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจะต้องเป็นผู้จัดทำ จากนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดขึ้นไปตามลำดับชั้นจะพิจารณาแก้ไขปรับปรุง และทำการรวบรวมผลจากทุก ๆ แผนกส่งไปยังบริษัทเอสไอที่นิวยอร์ก

การประเมินงบประมาณเงินเดือนได้แบ่งลำดับชั้นของเงินเดือน (CATEGORIES) ออกเป็น 5 ระดับ โดยยึดเอาผลการศึกษาของพนักงานเป็นเกณฑ์ เพื่อนำมากำหนดอัตราเงินเดือนที่จะขึ้นให้ดังนี้

1. OUTSTANDING - ผลงานดีเด่น เป็นลำดับชั้นเงินเดือนสูงสุด ผู้ที่จะได้เงินเดือนในลำดับชั้นนี้จะต้องมีผลงานในลักษณะคุณภาพดีเป็นพิเศษ (EXCEPTIONAL QUALITY) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์การ พนักงานคนใดได้รับการประเมินอยู่ในระดับนี้จะได้รับการยอมรับว่ามีขีดความสามารถ (POTENTIAL) ที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นไป

2. SUPERIOR - หมายถึงพนักงานที่วัดผลงานออกมาแล้ว ปรากฏว่าดีกว่าพนักงานที่มีผลงาน "ดีพอใช้" (SATISFACTORY) ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของงาน

3. AVERAGE - หมายถึงพนักงานที่มีคุณสมบัติครบตามที่ตำแหน่งที่เขาทำอยู่ต้องการ และมีผลงานดีกว่าพนักงานอื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่

4. ACCEPTABLE - หมายถึงพนักงานที่มีผลงานเป็นที่พอใจเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

5. INELIGIBLE - หมายถึงพนักงานที่มีสภาพต่างกันทั้งสองลักษณะจึงพนักงานตามลักษณะทั้งสองพวกดังกล่าวต่อไปนี้ ให้ใส่ 5U หรือ 5R ไว้ในใบประเมินงบประมาณเงินเดือนคือ

5U ใช้กับพนักงานที่ไม่ QUALIFIED เพราะมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานของการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำสุด

5R ใช้กับพนักงานที่ไม่ QUALIFIED ซึ่งไม่ใช่เพราะเหตุผลเกี่ยวกับคุณภาพของการปฏิบัติงาน ลักษณะการไม่ QUALIFIED ในแบบนี้ใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) พนักงานซึ่งมีอัตราเงินเดือนเท่ากับหรือสูงกว่าอัตราสูงสุดสำหรับตำแหน่งนั้นอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น พนักงานที่อยู่ใบตำแหน่งผู้แทนฝ่ายขายอันดับหนึ่ง (SALES REPRESENTATIVE I) หากได้รับเงินเดือน 6,500 บาท ซึ่งเป็นอัตราที่สูงที่สุดในตำแหน่งนี้อยู่แล้ว ก็จัดอยู่ในประเภท 5R

(2) พนักงานที่ทางฝ่ายบริหารบุคคลได้จ้างงบประมาณขึ้นเงินเดือนไว้ให้แล้วสำหรับในปีหน้า แต่ในปีหน้าอายุครบปลดเกษียณพอดี ตัวอย่างเช่น ในปี 1969 นายสมาน พนักงานของบริษัทที่มีอายุ 54 ปี ได้รับการจ้างงบประมาณไว้ว่าในปี 1970 จะได้รับเงินเดือนขึ้น แต่ในปี 1970 นี้ นายสมานจะมีอายุ 55 ปี อันเป็นอายุที่จะต้องปลดเกษียณ ก็จะจัดอยู่ในประเภท 5R

ใบเรื่องนี้ ทางบริษัทได้มีข้อสังเกตไว้ว่า การประเมินในแบบ 5R นี้ไม่ควรใช้กับพนักงานที่มีเวลาทำงานไม่พอที่จะได้รับการประเมินผลงาน ซึ่งได้แก่พนักงานที่กำลังอยู่ในระยะฝึกงาน หรือพนักงานที่มีเวลาทำงานยังไม่ครบหนึ่งปี

ใบเมื่อบริษัทเอสโซ่ มีการทำประเมินผลงานสำหรับงบประมาณเงินเดือน (SALARY

BUDGET PERFORMANCE RATING) และการประเมินผลงานของฝ่ายบริหาร (MANAGEMENT PERSONNEL APPRAISAL) มีหลายกรณีที่แสดงถึงความแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่มี ในเรื่องนี้โดยมูว่ งานแล้วไม่มีความแตกต่างกัน จะทางกัโดยจุดประสงค์เท่านั้น การประเมินผลงานสำหรับงบประมาณเงินเดือนมีจุดประสงค์สำหรับเพื่อช่วยผู้บริหารที่ระดับเหนือกว่า จะกำหนดวงเงินเดือนขนาดน้อยเท่าใด ส่วนการประเมินผลงานของฝ่ายบริหารนั้น จะสามารถแปลงมาเป็นการประเมินผลงานสำหรับงบประมาณเงินเดือนได้ถ้าตรงกัน เงินโบนัสของงบประมาณเงินเดือน

เงินโบนัสหรือ การกำหนดอัตราเงินเดือนจากการประเมินผลงานจะต้องตรงกับงบประมาณสำหรับคาร์เงินเดือนซึ่งจะกำหนดส่วนเปอร์เซ็นต์ของเงินในงานในแต่ละระดับของการเงินเดือน ดังนี้

ภาพที่ 10

เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่กำหนดไว้ในการ
ได้รับเงินเดือนขั้นในแต่ละของเงินเดือน

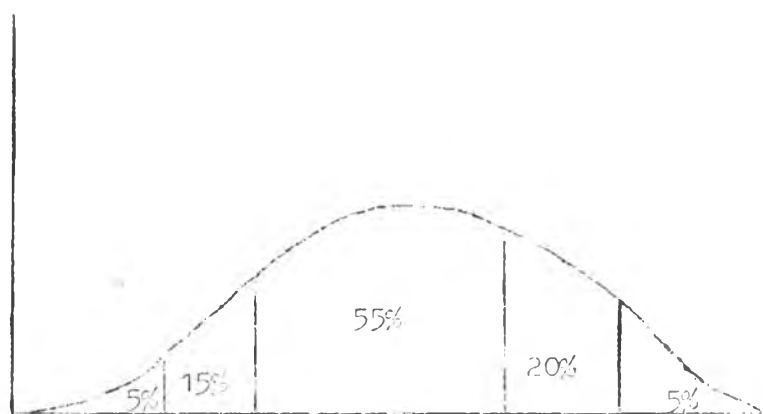
| ระดับของพนักงาน | การกระจายของจำนวนพนักงาน(%) |
|-----------------|-----------------------------|
| 1 | 5 |
| 2 | 15 |
| 3 | 55 |
| 4 | 20 |
| 5B | 5 |
| 5R | |

ตามภาพที่ 10 อธิบายไว้ถึงระดับของพนักงาน (PERFORMANCE CATEGORY) แบ่งออกเป็นระดับ 1 ถึงระดับ 5 ซึ่งในการประเมินจะถือว่า จะมีพนักงาน 5 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด ได้รับประเมินในระดับ 1

จะมีพนักงาน 15 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด ได้รับค่าเฉลี่ยปีละครั้ง 2

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 55% | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 |

การแบ่งเป็นกราฟ เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจน



เหตุผลที่การกระจายเปอร์เซ็นต์ของพนักงานออกโดยระดับของประเมินต่าง ๆ เกิดโดยอัตโนมัติจริง เนื่องจากการประเมินค่าเฉลี่ยรวม (55 เปอร์เซ็นต์) ที่โดยปกติพนักงานในระดับ 5 (ระดับมาตรฐาน) ส่วนเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ต่ำกว่าคือพนักงานประเมินผลงานในระดับอื่น ๆ (ทั้งไว้แสดงไว้ในกราฟ)

ข้อสำคัญก็คือ การประเมินผลงานออกภายใต้รูปแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างงบประมาณโดยรวม การประเมินแต่ละใช้ไปกันดี แต่อย่างไรก็ตาม ข้อดีของพนักงานที่โดยมากเกินเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ส่งไว้ เมื่อ มีพนักงานประเมิน งานในระดับ 1 มากเกินกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด จะทำให้ยากกับโครงการเงินที่ออกมาอย่างใด ๆ ในกรณีที่เช่นนี้ผู้บริหารจะมองพิจารณาว่าประเมินของพนักงานบางคนโดยเปรียบเทียบกันอีกทั้งว่าระดับจำนวนพนักงานจะไม่อยู่ในระดับการปฏิบัติงานระดับ 2 ในบางกรณี เพราะการประเมินผลในครั้งแรกอาจยังไม่แม่นยำก็ได้ แลดูว่าถ้ายังไม่พอใจของยอมรับใหม่เปอร์เซ็นต์ของพนักงานเกินกว่าที่กำหนดไว้แล้วหาขั้นต่อไป คือ ต้องการมีการจ่ายเงินเดือนใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างงบประมาณ ซึ่งความอิสระในการปฏิบัติงานนี้ ไม่ได้กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ตายตัว แต่ควรเป็นที่ยอมรับอย่างสมเหตุสมผล โดยเฉพาะควรยึดความมาตรฐานที่ส่งไว้เป็นหลัก เช่น การประเมิน

ผลงานพนักงานได้ในค่าจ้างขั้นต่ำงานที่ใหม่ (ONBOARDING) เป็น 1.5 เปรอร์เซ็นต์
3.5 เปรอร์เซ็นต์เพื่อค่าการรวมอยู่ในเวลาการขึ้นของ คือ SUPERIOR ได้เป็น 10.5
เปอร์เซ็นต์

ในการประเมินผลงาน พนักงานที่มีงานขึ้นเองในแต่ละแผนก จะประเมินผลออกมา
ในแผนกของต้นพนักงานที่ขึ้นงานในระดั้ม 1 ถัดไป ในระดั้ม 2 ถัดไป และในระดั้มอื่น ๆ
ถัดไปเป็นลำดับไป จากนั้นทุกแผนกจะนำผลประเมินมารวมกัน มีการนำค่าของผลการประเมินพนักงาน
ที่ได้รับประเมินในระดั้ม 1 ถัดไป ในระดั้มอื่น ๆ ถัดไป สมมุติว่าพนักงานได้รับประเมินใน
ระดั้ม 2 จำนวน 2 คน ก็อาจสร้าง ก็นายทองดี ซึ่งต่างกอบุคแต่ละแผนก พนักงานของตนนี้
ได้อยู่ที่ระดับแผนกแรกเป็นพวก นายทองดี เหมือนกัน ในโปรแกรมประเมินผลแบบเดียวกัน
จึงเปรียบเทียบกันได้ เหตุที่มองเปรียบเทียบเพราะแต่ละแผนกอาจให้น้ำหนักในการประเมิน
ไม่เท่ากัน นายสมานอาจมีผลงานดีกว่านายทองดี แต่ตนเองนายทองดีได้ประเมินในแง่
ให้ความรอบคอบกว่าจึงได้มากไป ซึ่งจากการเปรียบเทียบเมื่อพบว่านายสมานมีผลงานดีกว่า
นายทองดี นายทองดีจะถูกผลักให้ได้รับประเมินในระดั้ม 3

หลังจากที่ประเมินผลพนักงานแล้วก็จะถูกส่งไปยังแผนกวิชาการบุคคลซึ่งจะจัดการตามผล
ประเมินนั้นอีกทีหนึ่ง โดยจะพยายามให้ผลประเมินตรงตำแหน่งในระดั้มต่าง ๆ มีการ
กระจายออกตามเปอร์เซ็นต์ของพนักงาน ดังใ้ยกตัวอย่างแล้ว

มองในรูปนี้ จากตารางเวลา การที่มีการกระจายเปอร์เซ็นต์ของพนักงาน
(DISTRIBUTION OF EMPLOYEES) ไว้เป็นแนวทางในการประเมินงาน อาจไม่เน้น
การยุติธรรม เช่นในองค์กรอาจมีผู้ที่มีผลงานดีในระดั้ม 1 อยู่เกิน 5 เปรอร์เซ็นต์ของพนักงาน
ทั้งหมด พนักงานบางคนก็จะถูกผลักดันให้ประเมินไปตกอยู่ในระดั้ม 2 ได้ ยกทั้งนี้ถ้าปรากฏว่า
ผลงานของพนักงานดีจริง ๆ ในเวลาถัดไปก็ไปตกอยู่ในระดั้มอื่น ก็อาจยอมให้พนักงานที่มีผล
งานในระดั้ม 1 นี้จำนวนเกิน 5 เปรอร์เซ็นต์ได้ แต่โดยปกติแล้วจะไม่ให้เกิด

- การรับผลดีในการที่มีการกระจายเปอร์เซ็นต์ของพนักงานก็คือ
1. โดยอีกตัวว่า ในองค์กรจะต้องมีพนักงานที่มีผลงานในระดั้มปานกลางมาก
ที่สุด (55 เปรอร์เซ็นต์) ดังนั้นการกึ่งการกระจายของพนักงานที่มีระดับผลงานปานกลางไว้
จะเป็นการให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทั้งองค์กร เพราะแต่ละแผนกที่ประเมินผลงานของ

พนักงานออกมาจากโถงเมื่อครั้งที่ 1 เมื่อ ผู้ที่ถือบัตรประเภณีเป็นระดับ 2 ใบแบบกระดาษ จะมียอดงานเท่ากับค่าผู้ถือบัตรประเภณีระดับ 2 ใบแบบกระดาษ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบแล้วบัตรประเภณีแบบกระดาษกับบัตรประเภณีใบแบบกระดาษจะอยู่ในระดับ 3 หรือต่ำกว่าบัตรประเภณีใบแบบกระดาษนี้ไปอยู่ในระดับ 1 ก็ได้อีก

2. ใบบัตรประเภณีทั้งองค์การ ที่มีผู้ถือบัตรระดับ 1 และ 5 เมื่อเปรียบเทียบแล้วจะเห็นว่าบัตรนี้ไปอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า

ปัญหานายจ้างของพนักงานที่มีใบบัตรจะจัดอยู่ในระดับ 1 ของงานแบบใดจึงจะจัดอยู่ในระดับ 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับนั้น อธิบายได้จากภาพที่ 11

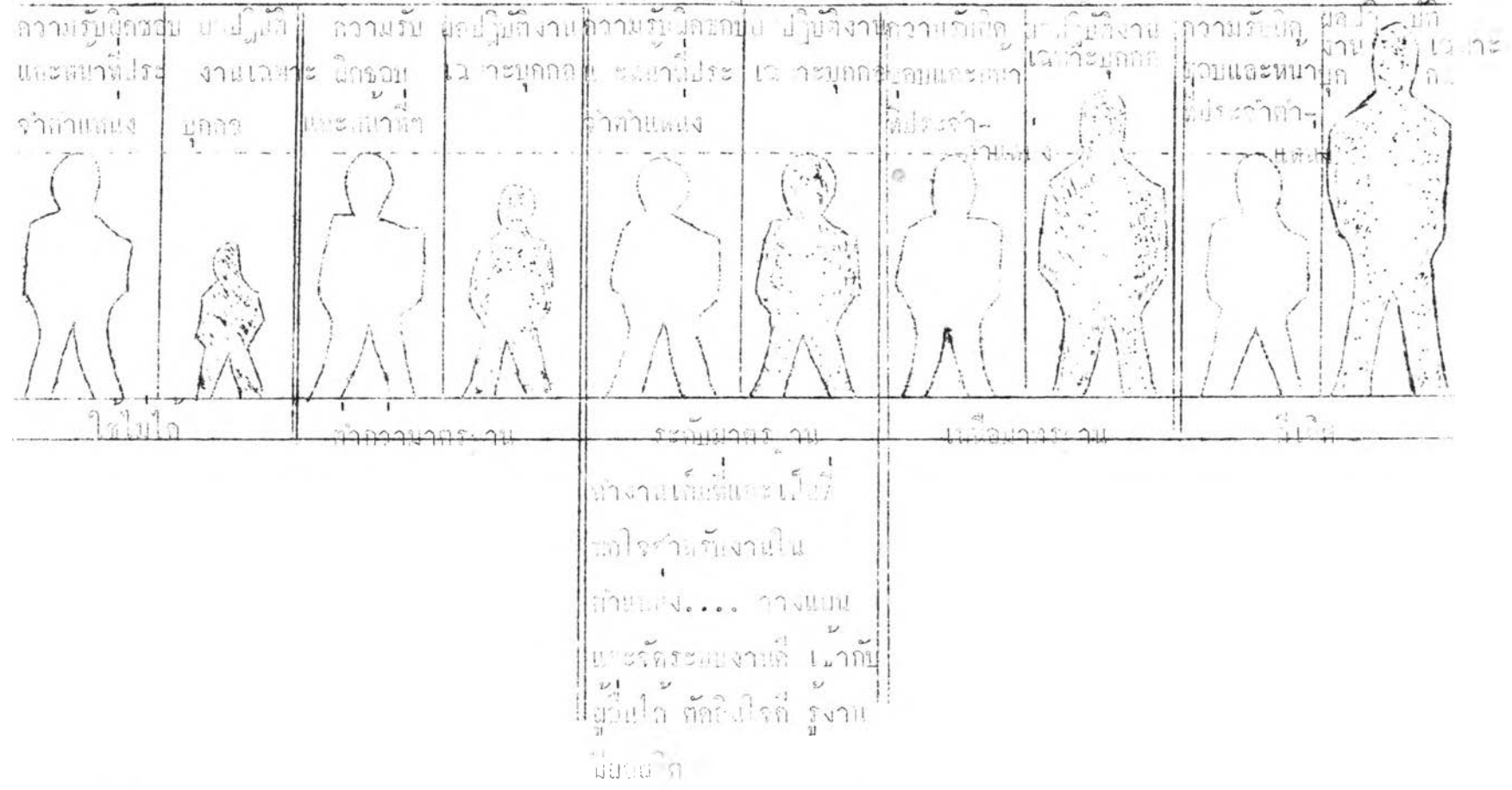
จากภาพ อธิบายได้ดังนี้ ใบบัตรจะมีการขายของงานเองบุคคล จะต้องพิจารณาถึง

1. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในตำแหน่ง
2. คุณสมบัติงานเฉพาะบุคคล

การรับผิดชอบที่อยู่ในระดับปานกลาง เรื่องมาตรฐานจะมองเป็นอยู่ทำงานเก็บหนี้และแปรรวมมูลค่าของภาระ รวมทั้งทำงานในตำแหน่งเป็นปกติจจ่าย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลงานที่ ระดับปานกลางนี้ถ้าดูจากภาพก็หมายความว่าระดับความรับผิดชอบระดับที่ในตำแหน่ง กับคุณสมบัติงานเฉพาะบุคคลที่ระดับที่ต่ำกว่าที่ถือได้สำคัญที่จะมีงานเป็นอีกว่าระดับปานกลางขึ้นไปและต้องจึงมีคุณสมบัติงานเฉพาะบุคคลอยู่เพียงสักตำแหน่งใด

จากภาพที่ 11 จะเห็นได้ว่า ผู้ที่ทำงานในบริษัทของธนาคารก็ออกมาอย่างถี่แลวคือทุกกระดองที่ประสิทธิภาพที่ความรับผิดชอบและหน้าที่ในตำแหน่ง จึงที่จะวัดความผลงานอยู่ในระดับใด ก็ต้องดูคุณสมบัติงานของบุคคล

ภาพที่ 11 แสดงระดับสติปัญญาที่ต่างกัน เพื่อเทียบกับระดับมาตรฐานที่ตั้งไว้



เนื่องจากพนักงานที่โตมาประเมินไม่ใช้วิธีระดับ "เหนือมาตรฐาน" ที่ "เกิน" จะแสดงผลงานอยู่ในระดับไม่เป็นที่พอใจ หากใหญ่เกินไปกว่า งานในองค์กรจะไม่เรียกค่าเพิ่มหรือระดับมาตรฐาน และถ้าอยู่ในระดับมาตรฐาน ค่าจ้างมักจะ เป็นแนวทาง ที่ใหญ่ประเมินตัดสินใจได้เหมือนกัน ๆ กับงานที่ระดับโดยมาตรฐาน ค่าความฉลาด หรือเหนือมาตรฐาน

ข้อที่ 1 เป็นการเรียงลำดับของพนักงานที่จะได้รับการโอนเงินของนายจ้างหรือผู้ประกันตน จากประเภทที่ต่ำ เช่น นักแก้ไขการบกพร่องทางร่างกายของผู้ประกันตน

ข้อที่ 2 เป็นการเรียงลำดับรายชื่อพนักงานที่ลดขนาดจากชนิดประเภทเงินจากผู้ที่ใกล้จะเกษียณอายุ ไปจนถึงผู้ใกล้จะเกษียณอายุ

ข้อที่ 3 เป็นการเรียงรายชื่อพนักงานตามลำดับประเภทเงินคือ ระดับที่ 1 ถึง 5 เพื่อดูว่าในแง่ระดับที่ใดบ้าง

เพื่อทราบผลจากการประเมินค่า ผู้บังคับบัญชามักจะเป็นผู้ที่จ่ายเงินเดือนให้คนอื่นโดยอาจถึงขั้นหักเกณฑ์ในการจ่ายเงินเดือนถึงปีละ 12

ส่วนข้อที่ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งเห็นว่ามีการจ่ายเงินเดือน คือ

1. เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน การที่จะพิจารณาว่า เงินเดือนขั้นสูงที่อยู่ในลักษณะของพนักงานชั้นกลางหรือชั้นกลางสูง เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ก็จะพิจารณาจากเงินเดือนขั้นสูงหรือไม่ ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้จะเป็นการยุติธรรม แต่ก็น่าจะเป็นเรื่องจำเป็นเพราะว่าพนักงานผู้ใดที่ได้รับเงินเดือนเพิ่มก็ควรที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นไปเพื่อการที่จะก้าวสูงขึ้นไปก็จะสมควรความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ซึ่งกล่าวหาว่าขาดโอกาสในการพิจารณาเงินเดือนใหม่กับพนักงานเป็นรายบุคคล ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งจะพิจารณาว่าพนักงานผู้หนึ่งมีความสามารถที่จะก้าวสูงขึ้นไปมากน้อยเพียงใดอย่างไร หากพนักงานผู้ใดมีโอกาสที่จะก้าวสูงขึ้นไปแล้ว ย่อมได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าพนักงานคนอื่น ๆ เสมอ

หลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินเดือนของบริษัท เอชไอเอ ตามที่กล่าวมาของสรุปไปดังนี้ การจ่ายเงินเดือนพนักงานรายเดือน ให้แก่พนักงานสามารถและตนเองงาน กล่าวคือ การจ่ายเงินเดือนมีได้เป็นไปโดยอัตโนมัติ (ถึงแม้ว่าบริษัทรัฐบาลก็ยังมีความเชื่อกันอยู่ว่า ได้รับเงินเดือนขั้นที่ระดับ) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับเงินเดือนขั้นที่รอบ 10 เดือน ส่วนผู้ที่มีผลงานหรือความดีที่สมควรยกย่องไปจนถึง 1 ถึง 24 เดือนก็ได้ อัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นนั้นเป็นไปจากความดีและความสามารถของแต่ละบุคคล และอยู่ในระหว่าง 5-10 เปอร์เซ็นต์

ส่วนในงานรายชั่วโมงและรายเดือน เช่น คนขาย พนักงานเก็บเชื้อเพลิง ช่างไม้ ฯลฯ จะได้รับเงินเดือนที่มีปีละ 1 ครั้ง และได้รับเงินเดือนนั้นในอัตราค่าจ้างเท่ากับคนอื่น

เช่น พนักงานเก็บเงินหรือเก็บเงินพนักงานประกอบสินค้า เมื่อมีราคาจำหน่ายที่ต่ำกว่าราคาเดิม
เดือนนั้นคิดค่า 100.- บาท



ความจำเป็นที่จะต้องมีระบบบริหารเงินเกิดขึ้นเนื่องจากการมีธุรกิจในบริษัท เอส ซี ไซท์ จำกัด
ขึ้นเป็นความรับผิดชอบเมื่อปี 1966 นั้น กล่าวคือ การบริหารเงินของบริษัท
MPT STAFF (MANAGERIAL, PROFESSIONAL, TECHNICAL STAFF) ยังมิได้มีรับใช้
ทั้งกับระดับการดำเนินงานธุรกิจของประเทศไทย อาทิเช่น เมื่อครั้งเปิดโรงงานผลิตเป็นครั้งแรก
ยังคงวางเป้าหมายเงินเฟ้ออยู่ที่ปี 1967 จึงได้มีการรับใช้ระบบการบริหารเงินแล้ว
แต่ไม่พบ ซึ่งระบบใหม่นี้เป็นการพิจารณาการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ
กล่าวคือ ระบบเงินเฟ้อที่ยุติธรรมและระมัดระวังราคาสินค้าใหม่ในอัตราค่าจ้างและเงิน
เดือนภายใต้กรอบบริษัท เอส ซี ไซท์ จำกัด บริหารเงินเฟ้ออยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับสภาพทางเศรษฐกิจ
ซึ่งประกอบด้วย การซื้อที่ราคาขั้นต่ำ(ต่ำกว่าจริง), ยอดคิดประมาณค่า, การเปลี่ยนแปลงใน
ราคาสินค้า, การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย, ซึ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารเงิน
เนื่องทั้งโครงการเงินเฟ้อที่ยุติธรรมและระมัดระวัง

แนวความคิดในเรื่องการจ่ายเงินเฟ้อคือว่า ระดมสร้างค่าเงินเฟ้อขึ้นเพื่อความ
จริงในสองด้านด้วยกันคือ

1. ในด้านพนักงาน ทุกคนระหวังใ้การได้รับเงินเฟ้อขึ้นเล็กน้อยหรือไม่ค่าจนถึง
กว่าหน่วยงานอื่น ๆ จะได้รับความยุติธรรม และจะไม่รับการชดเชยผลตอบแทนที่ปรากฏออก
มาอย่างเต็มที่
2. ในด้านบริษัท จะต้องจัดระบบเงินเฟ้อใหม่เมื่อถึงจุดจบของยุคหลายยุค
พร้อมกับช่วงเวลาเดียวกันที่ยังทำให้อุตสาหกรรมมีความต้องการที่จะดำเนินงานในบริษัทต่อไป
นอกจากนี้การจ่ายเงินเฟ้อหรือค่าจ้างที่ต่ำกว่าในค่ายุติธรรมทางค่าจ้างหรือค่าตอบแทน
รวมทั้งมีระบบควบคุมอย่างเข้มงวดเป็นระเบียบ

เพื่อให้แนวความคิดทั้งสองประการนี้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติ จึงได้มีการกระทำ
ดังต่อไปนี้

- (1) มีการชำระค่าจ้างในเรื่องเงินเฟ้อ
- บริษัท เอส ซี ไซท์ จำกัด มีการชำระค่าจ้างในเรื่องเงินเฟ้ออยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและรองคน

เวงวากาลังยังมีอยู่ ณ จุดใดในระหว่างงานภายนอกได้มีการทวนเข้าไปยังจุดใดจุดหนึ่ง จึงได้มีการรวมกับหน่วยงานภายนอกอีก 16 หน่วยงานเพื่อทำในเรื่อง "การสำรวจในเรื่อง อัตราเงินเฟ้อ"

หน่วยงานดังกล่าวมีดังนี้

1. AMERICAN INTERNATIONAL ASSURANCE
2. BANGKOK BANK
3. BANK OF AMERICA
4. BANK OF THAILAND
5. BORNEO CO., LTD.
6. CALTEX OIL CO.
7. DIETHELM & CO.
8. EAST ASIATIC CO.
9. ESSO
10. FIRESTONE
11. HETZ BROS
12. IBM THAILAND
13. LEVER BROS
14. MOBIL OIL CO.
15. SHELL
16. SIAM CEMENT

ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราเงินเฟ้อและตารางในทางการธุรกิจ เอกชนอื่น ๆ นี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจมากที่สุด แต่ก็ยังเป็นปริมาณที่น้อย และต้องมีการสำรวจเป็นระยะต่อไป

(2) มีการกำหนดอัตราเงินเฟ้อราคาผู้บริโภคของงานที่ทำ

การกำหนดอัตราเงินเฟ้อราคาผู้บริโภคของงานที่ทำหมายถึง วิธีการทำถึงลักษณะงานจริง ๆ จึงทำให้อัตราเงินเฟ้อในทางการธุรกิจ เอกชนสูงกว่าในองค์การรัฐบาล และทำให้พนักงานไม่สนใจต่อตำแหน่งมากเหมือนในองค์การรัฐบาล จึงกำหนดอัตราเงินเฟ้อ สูง ทำ

ตามตำแหน่ง ตัวอย่างจ่าย ๓ เช่น โบนัสพิเศษนอกเหนือจากที่ตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายคลังสินค้า อาจได้รับอัตราเงินเดือนมากกว่าพนักงานที่เป็นเพียงพนักงานขายก็ได้ หากผู้ดูแลของงานนั้นปรากฏว่าผู้หัวหน้าฝ่ายใดทำงานที่มีคุณภาพกว่า

ดังนั้นระบบบริหารเงินเดือนเป็นของ บริษัทที่เรียกว่า THE INTEGRATED SALARY PROGRAM จึงประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ คือ

1. ส่วนประกอบในตำแหน่งความถี่ ซึ่งได้แก่ ลักษณะของผลแต่งการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยอื่น ๆ อันได้แก่

ก) แนวโน้มของอัตราค่าจ้างในทิศทางแรงงาน

ข) ความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ แนวคิด, ภาษี, ราคาสินค้า

ค) ราคามาตรฐานการครองชีพ

เมื่อสามารถกำหนดอัตราเงินเดือนหลักเพิ่มขึ้นของกิจการอื่น ๆ และเทียบกับระดับเศรษฐกิจของประเทศแล้วก็นำมาปรับเข้ากับระดับผลผลิตของการทำงาน ซึ่งจะใช้กับพนักงานในกลุ่ม 1 ถึง 6 ทั้งนี้โดยที่สถานะทางเศรษฐกิจระดับที่ 3 เปรียบเทียบเท่ากับว่าพนักงานผลิตของการทำงานก็ยังคงเอาตารางค่าจ้างเงินเดือนเป็นหลัก ดังนั้นค่าที่ 12

ค่าที่ 12

ตารางแนวทางในการขึ้นเงินเดือน

โดยมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ 3 เปรียบเทียบประกอบการบริหารค่า

| แนวทางขึ้นเงินเดือนตามความสามารถ | | | แนวทางขึ้นเงินเดือนเพียงชั่วคราว | | |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| ระดับผล ปฏิบัติงาน | ระยะเดือน ขึ้นเงินเดือน | % ของการ ขึ้นเงินเดือน | ปัจจัยทาง เศรษฐกิจ () | ส่วนตาม ผลงาน/ เศรษฐกิจ | ดัชนีค่าเงินบาท |
| 1 | 12 | 10 | 5.00 | 13.00 | 14 |
| 2 | 15 | 8 | 3.75 | 11.75 | 12 |
| 3 | 18 | 6 | 4.50 | 10.50 | 10 |
| 4 | 24 | - | 6.00 | 6.00 | 6 |
| 5 | - | - | - | - | - |

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 3 นี้ โดยมี ปัจจัยอื่น เข้ากับระยะเดือนค่าจ้างขึ้นเงินเดือน

จากตารางอธิบายไว้ดังนี้

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลออกมาอยู่ในระดับ 1-12 เดือนจะได้รับเงินเดือนหนึ่งครั้ง โดยจะได้รับเงินเดือนขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ขวากอก 3 เปอร์เซ็นต์อันเนื่องมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ (ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีการปรับให้สูงค่าตามช่วงระยะเวลาที่จะได้รับเงินเดือนหนึ่งครั้ง เช่น ขวากอก 18 เดือนจึงจะได้รับเงินเดือนขึ้น ก็จะขวากปัจจัยทางเศรษฐกิจให้ 4.50 เปอร์เซ็นต์ เป็นเกณฑ์) รวมเป็นเงินเดือนขึ้น 13 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อปรับเปอร์เซ็นต์ให้เหมาะสมจึงมีได้ 14 เปอร์เซ็นต์

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลออกมาอยู่ในระดับ 2-15 เดือนจะได้รับเงินเดือนขึ้นครั้งหนึ่ง โดยจะได้รับเงินเดือนขึ้น 8 เปอร์เซ็นต์ ขวากอก 3.75 เปอร์เซ็นต์ รวมเป็น 11.75 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อปรับเปอร์เซ็นต์ให้เหมาะสมจึงมีได้ 12 เปอร์เซ็นต์

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลออกมาอยู่ในระดับ 3-18 เดือนจะได้รับเงินเดือนขึ้นครั้งหนึ่ง โดยจะได้รับเงินเดือนขึ้น 6 เปอร์เซ็นต์ ขวากอก 4.50 เปอร์เซ็นต์ รวมเป็น 10.50 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อปรับเปอร์เซ็นต์ให้เหมาะสม จึงมีได้ 10 เปอร์เซ็นต์

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลออกมาอยู่ในระดับ 4-24 เดือนจะได้รับเงินเดือนขึ้นครั้งหนึ่ง โดยจะได้รับเงินเดือนขึ้นเพียง 6 เปอร์เซ็นต์อันเนื่องมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ เท่านั้น ทั้งนี้ผลของการประเมินถือว่าตามลักษณะของงานแล้วยังไม่สมควรได้รับเงินเดือนขึ้น

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลออกมาในระดับ 5 จะไม่ได้รับเงินเดือนขึ้นเลย จึงขอให้นักจะต้องพิจารณาตัวเองขอออก หรือถูกมองให้ออกไปเอง

หลักเกณฑ์นำมากัง เป็นโครงการการขึ้นเงินเดือนที่สมบูรณ์ โดยยึดเอาปัจจัยสองประการเป็นหลักในการพิจารณา คือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

ก) เงินเดือนที่พนักงานได้รับอยู่ในปัจจุบัน เพราะอัตราเงินเดือนที่ขึ้นให้เมื่อรวมกับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันแล้วจะต้องไม่เกินอัตราสูงสุดของเงินเดือนที่กำหนดนั้นจะได้รับสูงสุด ดังนั้นพนักงานคนที่ได้รับเงินเดือนสูงอยู่จนเกือบเต็มอัตราเงินเดือนของตำแหน่งนั้นอยู่แล้ว ก็จะได้รับเงินเดือนขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าปกติ

ข) มีความสามารถในอนาคต พนักงานที่มีความสามารถจะก้าวหน้าขึ้น

ไปขยายผลงอื่น จะได้รับเงินเดือนไม่เร็วกว่าพนักงานที่มีประจำกลางราชการนี้ ทั้งนี้เป็นการ
ประเมินผลงาน จึงได้มีการตั้ง ระยะเวลาเดือนสำหรับเงินเดือนไว้ไม่เท่ากันในระหว่าง
พนักงานที่มีผลประโยชน์ทางกับ คือ

ผู้ได้รับผลประโยชน์ในระกัม 1 ก็จะมีระยะ เดือนสำหรับเงินเดือนในครั้งต่อไปอีก
12 เดือน

ผู้ได้รับผลประโยชน์ในระกัม 2 ก็จะมีระยะ เดือนสำหรับเงินเดือนในครั้งต่อไปอีก
15 เดือน

เป็นต้น แสดงว่าพนักงานที่ได้รับผลประโยชน์ยังไม่ครบก็ ก็ยังได้รับเงินเดือนประจำไปถ้าย

ก) ความเท่าเทียมกันภายในบริษัท กล่าวคือระกอบนี้การปรับอัตราเงิน
เดือนของพนักงานไปขึ้นกับอัตราเงินเดือนในภาคแรงงานหรือในบริษัทอื่น ๆ หรือในกรณีที่
พนักงานที่เข้าในบริษัทอัตราเงินเดือนสูง ก็จะต้องปรับอัตราเงินเดือนของพนักงานผู้อยู่เท่าให้
เท่าเทียมกัน

2. ปัจจัยภายนอก ใจแก่

ก) ความเคลื่อนไหวของอัตราค่าจ้างในภาคแรงงาน เนื่องมาจากองค์การ
ธุรกิจเอกชนที่กล่าวมาว่าเป็นที่ระกอบเหล่านี้ หรือหนัก้องการอื่นในเรื่องอัตราค่าจ้างหรือ
เงินเดือน ทั้งนี้เนื่องเป็นการดึงดูดคนให้มีความรู้ มีความสามารถสนใจที่จะเข้าไปทำงานใน
องค์การนั้น ดังนั้นจะของ หมายความว่าปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างในภาคแรง
งานอยู่เสมอ

ข) การระกอบของสังคมของประชาชน ซึ่งขึ้นอยู่กับความเจริญเติบโตทาง
ด้านเศรษฐกิจ จากการศึกษาจะปรากฏว่า อนาคตประชาชาติของประเทศไทยได้มีอัตราสูงขึ้น
อย่างรวดเร็วในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา จากการศึกษาและติดตามการเคลื่อนไหวนี้ ทางบริษัท
เอสโซ่ จึงจัดเอาอัตรา 3 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนเพิ่มอีกทางเศรษฐกิจมาเป็นส่วนประ
กอบในการตั้งอัตราเงินเดือน กล่าวคือข้างล่างของอัตราเงินเดือนจากผลงานในโรงงานอุตสาหกรรม
หมายถึงว่า จากปี 1952 ถึง ปี 1966 ได้กล่าวมาไม่อย่างไร

ดัชนีของราคาการจ้าง (ประเทศไทย 1952-1966)

| | ปี | เวรยการจ้างเป็นบาท | | เพิ่มขึ้นตั้งแต่ 1952 | |
|------------|------|--------------------|----------|-----------------------|-------------|
| | | ชาย | หญิง | บาท/เดือน | เปอร์เซ็นต์ |
| มีนาคม | 1952 | 3.54 | 612.42 | - | - |
| พฤศจิกายน | 1955 | 3.93 | 679.09 | 67.47 | 11 |
| กุมภาพันธ์ | 1957 | 4.65 | 804.45 | 192.03 | 31 |
| มิถุนายน | 1965 | 5.48 | 948.04 | 335.62 | 55 |
| สิงหาคม | 1966 | 6.64 | 1,148.72 | 536.30 | 58 |

นอกจากนี้ในระยะหลังนี้ การครองชีพในกรุงเทพฯ และอยู่ในระดับปานกลางและชั้นที่ 2 ของกรุงเทพฯ และชนบทมีราคาที่ได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยแล้ว 6 เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับเงินพัฒนาโครงการบริการภายในเรื่องนี้ ถึงค่าเฉลี่ยแล้วข้างล่างดังนี้

CONSUMER PRICE INDEX

ประเทศไทย 1952-1966

| ปี | กรรมวิธี |
|------|----------|
| 1952 | 100.00 |
| 1953 | 100.52 |
| 1954 | 103.26 |
| 1955 | 104.92 |
| 1956 | 107.30 |
| 1957 | 110.66 |
| 1958 | 116.39 |
| 1959 | 113.93 |
| 1960 | 113.11 |
| 1961 | 114.75 |
| 1962 | 116.39 |
| 1963 | 115.57 |
| 1964 | 121.50 |
| 1965 | 121.50 |
| 1966 | 123.37 |

จากกระทรวงพาณิชย์

บริษัท ปรชการ จำกัด ของประเทศไทย

จากภาคการเงิน 1965

เงินเหรียญอเมริกัน

| | | |
|------|------|---------|
| 1962 | 3018 | |
| 1963 | 3333 | + 10.47 |
| 1964 | 3577 | + 7.30 |
| 1965 | 3625 | + 6.55 |

ความเติบโตเฉลี่ยประจำปี 8.2%

| | | |
|------|------|--------|
| 1966 | 4041 | + 5.61 |
| 1967 | 4297 | + 6.33 |
| 1968 | 4524 | + 5.33 |
| 1969 | 4704 | + 5.07 |
| 1970 | 5066 | + 5.87 |

ความเติบโตเฉลี่ยประจำปี 5.8%

| | | |
|------|------|-------|
| 1970 | 5066 | |
| 1975 | 6695 | 32.2% |

ความเติบโตเฉลี่ยประจำปี 6.4%



ถึงขั้นในการรับเงินก้อน จึงออกเปอร์เซ็นต์ที่ขึ้นเงินเนื่องจากมีจ่ายทางเศรษฐกิจ
 เข้าไปด้วย โดยที่ผู้ที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับ 4 จะได้เงินก้อนที่มี 6 เปอร์เซ็นต์ จึงเป็น
 มีจ่ายทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ผู้ที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป เนื่องจากมีเปอร์เซ็นต์
 ของเงินก้อนที่มากขึ้นเพราะมีผลงานดีขึ้น จึงมีเปอร์เซ็นต์ที่ขึ้นเงินเนื่องจากมีจ่ายทาง
 เศรษฐกิจอีก 4.5 เปอร์เซ็นต์ 3.75 เปอร์เซ็นต์ และ 3.0 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ

เทคนิคของการประเมินผลงานในบริษัท เอสโซ่

การประเมินผลงานในบริษัท เอสโซ่ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การประเมินผลงานเพื่อรับเงินก้อนให้กับพนักงาน (SALARY BUDGET PERFORMANCE RATING)

ภาพ 2.1: การประเมินผลงานประจำปีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ประเมินจะมีขีดความสามารถ (POTENTIAL) ที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปหรือไม่

สำหรับการประเมินผลงานแบบรวมกันจะทำปีละครั้ง ประมาณเดือนสิงหาคม - กันยายน ทั้งนี้เพราะทุก ๆ ปีจะมีการทำงบประมาณเงินเดือน (SALARY BUDGET RATING) ซอลนุยกัไปยังฝ่ายบุคคล ถึงขั้นจึงต้องทำการประเมินผลงาน แต่ละคนเอาไว้ในปีถัดมา เงินที่ได้รับมอบหมายนั้นจะแบ่งสรรปันส่วนไปให้พนักงานผู้ใดบ้าง

วงการประเมินผลงานเป็นคู่มือใหม่ของพนักงานวาระมีโลกาสถาวรมายังไม่เสร็จสิ้น จะว่าเฉพาะพนักงานบางคน ซึ่งอาจทำพร้อมกับการประเมินผลงานเดือนเงินเดือน หรืออาจแยกทำทางภาคใต้อีกทีหนึ่งก็ได้

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลงาน

ผู้บังคับบัญชาชั้นแรกเป็นผู้ทำการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาและได้ผู้จัดการแผนกเป็นผู้พิจารณาอีกครั้ง ซึ่งในบางแผนกอาจมีผู้บังคับบัญชามากกว่า ๑ คน รวมกันทำการประเมินผลงานกันส่งไปให้ผู้จัดการแผนก เมื่อผู้จัดการแผนกผู้ใดคนหนึ่งจะส่งไปยังฝ่ายบริหารบุคคลหรือฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งจะพิจารณาผลการประเมินนั้นอีกครั้งหนึ่งแล้วจึงไปแจ้งฝ่ายพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว

พนักงานที่จะได้รับการประเมินผลงาน

พนักงานในบริษัทที่จะได้รับการประเมินผลงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 1. MPT STAFF
- 2. NON-MPT STAFF

1. MPT STAFF (MANAGERIAL, PROFESSIONAL, TECHNICAL STAFF)

หมายถึง พนักงานดังต่อไปนี้

- 1. พนักงานบริหาร ซึ่งผู้บังคับบัญชามีชื่อ (SUPERVISOR) ขึ้นไป

จนถึงผู้จัดการ (MANAGER)

- 2. พนักงานเทคนิค TECHNICAL MAN ซึ่งได้แก่พวก วิศวกร ผู้แทนฝ่าย

ขาย หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป

3. พนักงานพวก PROFESSIONAL ซึ่งได้แก่พนักงานฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และพวกนักวิจัย

2 NON-MPT STAFF

หมายถึงพนักงานดังต่อไปนี้

- 1 พวกเสมียน ซึ่งได้แก่ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานเข้าเอกสาร เป็นต้น
 - 2 พวกพนักงานอยู่ในโรงงาน ได้แก่พนักงานทำงานในคลังสินค้า ในโรงกลั่น น้ำมันซึ่งไม่ใช่พวกกรรมกรแรงงาน ซึ่งได้แก่ผู้ควบคุมเครื่องจักร หัวหน้าคนงาน ผู้คุมสต็อก เป็นต้น
 - 3 พวกนายช่างต่าง ๆ เช่นช่างแก้เครื่องจักร ช่างซ่อมอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น
- สำหรับเทคนิคในการประเมินผลงานของบริษัท เอสโซ่จะแบ่งออกพิจารณาเป็นสองตอน คือ
- ตอนที่ 1 เป็นการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน
- ตอนที่ 2 เป็นการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถของพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

การประเมินผลงานในลักษณะนี้จะกระทำปีละครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและพนักงานที่อยู่ในข่ายจะได้รับการประเมิน ได้แก่พนักงานพวก MPT STAFF และ NON-MPT STAFF

ในการประเมินผลงานนั้นมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินอยู่ใบหนึ่ง แบบฟอร์มดังกล่าวนี้ไม่เหมือนกันในระหว่างพนักงานพวก MPT STAFF กับพนักงานพวก NON-MPT STAFF กล่าวคือ

(1) แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานพวก MPT STAFF

แบบฟอร์มนี้มีลักษณะเป็นแบบ GRAPHIC RATING SCALE หรือที่ในบางองค์การเรียกว่า GRAPHIC TRAIT SCALE กล่าวคือ ประกอบด้วยรายการที่แสดงถึงลักษณะของบุคคลหรือการทำงาน และมีช่องสำหรับให้คะแนนแต่ละปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

MPT STAFFแบบฟอร์มประเมินผลงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน

แนก แอส พี แกส

| | | |
|----------------------|-----------------|-----|
| (นาย นิวัติ สายทอง) | จาก | ถึง |
| ชื่อของพนักงาน | ระยะเวลาประเมิน | |
| (พนักงานฝ่ายขายปลีก) | (เขตภาคเหนือ) | |
| ตำแหน่ง | ส่วน | |

หมายเหตุ ระยะเวลาในการประเมิน (RATING PERIOD) หมายความว่า จะทำการประเมินผลงานของพนักงานในช่วงไหนถึงช่วงไหน เช่น ในช่วงเดือนมกราคม 2511 ถึง มกราคม 2512 การให้ค่าของ FACTOR VALUES หรือให้คะแนนนั้น จะให้ 1-5 คะแนน ถ้าคุณภาพที่ดีที่สุดให้ เป็น 1 คะแนน

การประเมินผลปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

คะแนน

ประสิทธิภาพเกี่ยวกับงานซึ่งมองในค่านองค์การ—ประเมินคุณภาพของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

- - รู้ว่าควรทำงานชิ้นใดก่อน 2
- - รู้จักที่จะใช้ เวลาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2
- - เป็นผู้สามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ 1
- - เป็นผู้ที่สามารถทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งได้เสร็จทันเวลา 3
- - เป็นผู้ที่สามารถวางแผนหรือโครงการไปข้างหน้าได้วางแผนของเขาในอนาคตจะต้องการอะไรบ้าง 4
- - รู้ว่าผู้อื่นทำงานกันอย่างไร และสามารถทำตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ 1

ประสิทธิภาพของการทำงาน (ของในแก๊งงาน)

- - เข้าใจและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดูลงไปด้วยดี 1
- - ผลงานได้ออกมาตามวัตถุประสงค์และ เชื่อถือได้ 2
- - สามารถรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นโดยทำงานที่ท้อแท้ไม่เสียหาย 2
- - รู้จักหาวิธีแก้ปัญหาทางงานที่ไม่ใช่เป็นงานท้อแท้โดยปกติประจำวัน 3
- - พยายามคิดค้นและสร้างวิธีทำงานที่กล้า เก้าขึ้นมา 5
- - ในเวลาที่เร่งเรื่องงานหรือรายงานต่าง ๆ สามารถแสดงออกได้เป็นที่เข้าใจของผู้ฟังอย่างชัดเจน 2
- - สามารถทำงานวิเศษระไไ้โดยไม่ต้องเข้าไปควบคุมมากนัก 2

ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่มีประสิทธิภาพ

- - มีประสิทธิภาพในการแสดงออกทั้งโดยคำพูดและโดยการ เขียน 2
- - มีการรายงานผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และ/หรือผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ 3
- - เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อมั่นจากผู้อื่น 1
- - ทนความกดดันเวลาทำงานมาก ๆ ได้ 2
- - ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลง 3
- - ให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่นเกี่ยวข้องเป็นอย่างดี 1
- - เป็นผู้ทำตัวให้ผู้อื่นมองแล้ว เกิดความประทับใจที่ก่อบริบท 1

คุณภาพส่วนบุคคล (เป็นการมองคุณลักษณะประเนียบ) ประเนียบประสิทธิภาพในเรื่อง

- - เป็นผู้สามารถเรียนรู้งานได้ง่าย 2
- - สามารถปรับปรุงตัวเองให้ก้าวหน้าได้ 2
- - รู้จักที่จะใช้วิธีอื่นเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ 3
- - ยอมรับและสร้างสรรค์ข้อคิดเห็นและข้อวิจารณ์ 3
- - รู้จักเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ 1

B AVERAGE RATING VALUE (หาได้โดยเอาคะแนนในข้อ A ทหารถยนต์ 25 ซึ่ง เป็นจำนวนปัจจัยการปฏิบัติงานที่ประเมินออกมา) 2

C CONSENSUS OF TOTAL RATING VALUES (ผลรวมของคะแนนจากผู้ ประเมินหลาย ๆ คน ทหารถยนต์จำนวนผู้ประเมิน) 53

D CONSENSUS OF AVERAGE RATING VALUES (C/2 คือคะแนนในข้อ C ทหารถยนต์จำนวนปัจจัยการปฏิบัติงานที่ประเมิน ออกมา) 2

E ขอแนะนำว่าผลการประเมินควรอยู่ในระดับใด (ให้ทำวงกลมไว้ในระดับที่แนะนำ) : 1 2 3 4 5

จะเห็นได้ว่าจากตัวอย่างที่สมมุติ ผลของการประเมินออกมาได้ในระดับสอง ผู้ถูก ประเมินก็จะได้รับเงินเดือนขึ้นไม่เกิน 12 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนที่ได้รับอยู่ และหลังจาก ได้รับเงินเดือนขึ้นแล้วเขาจะต้องทำงานไปอีก 15 เดือนจึงจะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ใหม่ ซึ่งจะได้ขึ้นก็เปอร์เซ็นต์ที่ย่อมคงแล้วแต่ผลของการประเมินที่จะทำขึ้นใหม่

การประเมินผลในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการทำอย่างละเอียด คือ พิจารณาถึงปัจจัยของการปฏิบัติงานใน 4 ลักษณะใหญ่ และมีปัจจัยย่อย ๆ ลงไปอีกถึง 25 รายการ โดยให้ ความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานก่อน และจากนั้นก็มองในแง่ประสิทธิภาพของตัว งานที่ท้อออกมา ในลักษณะที่กล่าวนี้พนักงานที่ถูกประเมินจะได้รับความยุติธรรมในแง่ที่ว่าอาจมี บางปัจจัยที่เขาออกไป ก็ได้รับคะแนนไม่ดี เช่น 4 หรือ 5 แต่ในบางปัจจัยที่ดี เขาจะไล่คะแนนดี เช่น 1 หรือ 2 และเพื่อนำไปรวมกัน ได้คะแนนทั้งหมดเท่าไร ก็หารด้วย 25 วันเป็น จำนวนปัจจัยที่ประเมินออกมา คะแนนก็อาจคงให้อยู่ในระดับใด นอกจากนั้นก็ยังมีผู้ประเมิน หลายคนอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อนำคะแนนมา เปรียบเทียบว่าใกล้เคียงกันหรือไม่

ข้อเสียของการประเมินตามวิธีนี้อยู่ที่ว่า

1 การให้น้ำหนักหรือให้คะแนนตามรายการที่มีอยู่นั้น ไร้วิจารณ์ฐานของผู้ทำ การประเมินเป็นผู้ให้คะแนน อาจจะไม่ตรงตามจริงได้หากมีการลำเอียง หรือชอบพอกันเป็น ส่วนตัว ถึงแม้ว่าจะมีผู้ทำการประเมินหลายคนและนำผลการประเมินมารวมกันก็ตาม การให้ ความรู้สึกหรือพิจารณาในคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินอาจไม่เหมือนกัน ตัวอย่างคุณสมบัติ

ในข้อที่ว่า "สามารถทำงานอิสระได้โดยไม่ต้องเข้าไปควบคุมมากนัก" ในแง่ของผู้บังคับบัญชา โดยตรงอาจเห็นว่าควรได้รับคะแนน 2 เพราะพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานประนีประนอมสามารถเช่นนั้นจริง ๆ แต่ในทัศนะของผู้ทำการประเมินอีกผู้หนึ่งซึ่งมิได้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้นั้นเห็นว่าได้คะแนน 3 ทั้ง ๆ ที่มีความรู้สึกว่าพนักงานผู้นั้นสามารถจริง ๆ ก็ได้

2 ในทางปฏิบัติ การประเมินผลงานมักจะทำให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ทำการประเมิน แล้วให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก เป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง มิได้ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหลาย ๆ คนทำการประเมินและนำผลประเมินมารวมกันเสียก่อน ทั้งนี้เพราะกฎเกณฑ์ที่วางไว้ว่าให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหลาย ๆ คน ทำการประเมินก่อน เป็นเพียงแนวปฏิบัติเท่านั้น แต่ละแผนกอาจมีข้ออ้างหรือความจำเป็นที่จะไม่ทำตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัดก็ได้

(2) แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานพวก NON-MFT STAFF

ฟอร์มนี้รายการผลงานที่จะต้องประเมินอยู่ 5 หัวข้อใหญ่ ๆ ในทั้ง 5 หัวข้อนี้แบ่งออกเป็นข้อย่อย ๆ รวม 14 ข้อด้วยกัน คะแนนที่จะให้มันตั้งแต่ 1-5 โดยในแบบฟอร์มจะกำหนดไว้ว่า

- 1 หมายถึง ก็เป็นเยี่ยม หากคนเท่าเทียมยาก
- 2 หมายถึง มีผลงานดีกว่าที่หวังไว้สำหรับผู้ที่ทำในตำแหน่งนี้
- 3 หมายถึง มีผลงานได้ตามที่ตำแหน่งนี้ต้องการ
- 4 หมายถึง มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้สำหรับตำแหน่งนี้
- 5 หมายถึง ผลงานไม่ดี

ในการประเมินก็ให้นำเอาคะแนนข้างตนใส่ในหัวข้อต่าง ๆ ในรายการตามแต่คุณสมบัติที่พนักงานผู้นั้นมี และถ้ารายการใดไม่จำเป็นที่จะต้องประเมินเพราะไม่เกี่ยวกับงานก็ให้เว้นว่างไว้ จากนั้นก็รวมคะแนนที่ได้ทั้งหมดหารด้วยจำนวนหัวข้อที่ประเมินใส่คะแนนให้ เช่น จากหัวข้อทั้งหมดมี 14 หัวข้อ แต่ทำการประเมินไป 10 หัวข้อ ก็เอา 10 ไปหารคะแนนรวม หัวข้อที่กำหนดไว้ในฟอร์มดังกล่าวมีดังนี้

A งานอะไรบางอย่างที่พนักงานได้ทำสำเร็จ พิจารณาถึงผลงานของเขา.... คะแนน

-คุณภาพของงาน

-ปริมาณของงาน

-รูปร่างงานชิ้นใดควรจะทำให้เสร็จก่อน

๑ พนักงานผู้นั้นทำงานอย่างไร พิจารณาถึงวิธีการที่เขาทำให้งานสำเร็จ

-เต็มใจยอมรับความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ไปตามความรับผิดชอบ

ฝึกสอน

-ให้ความร่วมมือและรายงานให้ผู้อื่นบังคับบัญชาเสมอ ๆ

-มีความสามารถที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงรวมทั้งรู้วิธี

ที่จะแก้ปัญหาได้

-สามารถเข้ากันผู้อื่นได้

-จำนวนความร่วมมือและทัศนคติที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

๒ พนักงานผู้นั้นหรืออะไรบ้าง พิจารณาถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานของเขา

-ความรับผิดชอบในวิธีการทำงานและความรับผิดชอบ

-ขั้นของการบังคับบัญชาที่ได้รับ (จะต้องเข้าไปควบคุมมากน้อยแค่ไหน)

๓ พนักงานผู้นั้นเป็นอย่างไร พิจารณาถึงคุณสมบัติส่วนตัวซึ่งทำให้งาน

มีประสิทธิภาพ

-การทำงานและการตรงต่อเวลา

-ความถี่เริ่มและความถี่สร้างสรร

-ความสามารถในการเรียนรู้

-ความพึงพอใจ

๔ ปัจจัยอื่น ๆ

เมื่อผู้บังคับบัญชาให้คะแนน และหากคะแนนเฉลี่ยได้แล้ว ก็จะเป็นผู้พิจารณาว่าพนักงานผู้นั้นจะได้รับผลการประเมินในระดับใด 1 2 3 4 หรือ 5

สำหรับฟอร์มดังกล่าวนี้ คำนหลังจะมีที่ว่างไว้สำหรับข้อวิจารณ์ของผู้ทำการประเมิน และถ้าในกรณีที่มีผู้ทำการประเมินให้นำเวลาผลการประเมินนี้ไปชี้แจงให้พนักงานที่ได้รับการประเมินทราบ ผู้ประเมินจะต้องแสดงความคิดเห็นลงไป สองประการ คือ

(1) พนักงานผู้นี้มีความคิดอย่างไรต่อการประเมินผลครั้งนี้ _____

(2) พนักงานผู้นี้คิดจะปรับปรุงตัวเองในส่วนไหน _____

นอกจากนี้ยังมีช่องสำหรับประเมินถึงความสามารถที่จะก้าวหน้าขึ้นไปอีก โดยผู้ทำการประเมินจะทำเครื่องหมาย "ถูก" ลงไปในช่องที่เห็นว่าเหมาะสม มีอยู่ด้วยกัน 3 ข้อคือ

(1) พนักงานผู้นี้ไม่มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าสูงขึ้นไป

(2) พนักงานผู้นี้มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าสูงขึ้นไป

—ปัจจุบันอยู่ในสภาพพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็น.....

—จะสามารถได้รับเลื่อนตำแหน่งภายในอีก 2-3 ปีขึ้นไปเป็น.....

(3) ปัจจุบันไม่อาจจะชักได้เพราะ

—พนักงานผู้นี้ยังใหม่อยู่สำหรับตำแหน่งที่ทำอยู่ปัจจุบัน

—เหตุผลอื่น ๆ (ระบุให้ชัดเจน).....

ในส่วนสุดท้ายของฟอร์มนี้จะมีช่องสำหรับวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตัวพนักงานในส่วนไหนและระบุไว้ว่าส่วนไหนคืออยู่แล้ว คือ

(1) การปฏิบัติงานของพนักงานผู้นี้มีส่วนเข้มแข็งอยู่ที่

(2) จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นี้อยู่ที่.....

(3) สิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงในตัวพนักงาน.....

การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาแนวโน้มของพนักงาน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การประเมินผลงานมิได้ทำเพื่อจุดประสงค์ทางด้าน "การบริหารเงินเดือน" เพียงอย่างเดียว หากในบางครั้งการประเมินผลงานทำเพื่อชี้ความสามารถบุคคลว่าจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้หรือไม่ ดังนั้นจึงมีแบบฟอร์มประเมินผลงานอีกชนิดหนึ่งเพื่อจุดประสงค์ทางด้านการพัฒนาบุคคลในกานบริหาร (MANAGEMENT PERSONNEL DEVELOPMENT)

ขั้นที่ 1 "ประเมินการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง"

ในขั้นที่ 1 นี้ จะมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานซึ่งไม่เหมือนกับแบบฟอร์มที่ใช้ใน

การประเมิน: ข้ออื่นเงินเดือน แบบฟอร์มนี้เรียกว่า xhd 1 โดยเป็นการประเมินปัจจัยที่จำคู่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ โดยใช้คะแนน(AFFRAISAL CODE) สำหรับปัจจัยใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ให้เว้นไว้ ให้ประเมินแต่ปัจจัยของงานที่รับผิดชอบอยู่เท่านั้น

AFFRAISAL CODE ได้แก่การให้คะแนน 1 ถึง 5 ดังนี้

- 1-OUTSTANDING มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเป็นพิเศษ หากคนอื่นเทียบเท่าได้ยาก
- 2-APOVE NORMAL มีผลปฏิบัติงานดีกว่าที่หวังไว้สำหรับผู้อยู่ในตำแหน่งดังกล่าว
- 3-SATISFACTORY มีผลปฏิบัติงานในระดับที่ต้องการ มีผลงานพอเพียงกับที่ตำแหน่งดังกล่าวต้องการ (พนักงานส่วนใหญ่จะเข้าอยู่ในแบบนี้)
- 4-PELOW NORMAL มีผลปฏิบัติงานต่ำกว่างานในตำแหน่งดังกล่าวต้องการ
- 5-UNSATISFACTORY มีผลปฏิบัติงานไม่ดี

ในขั้นที่ 1 นี้แบ่งการประเมินออกเป็น

เขาได้ปฏิบัติอะไรสำเร็จดวงไปบ้าง (พิจารณาผลการทำงานของเขาและของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเขา)

-คุณภาพของงาน(พิจารณาถึงผลผลิตของงานหรือผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน)

-ปริมาณของงาน(ปริมาณของงานซึ่งเป็นที่ยอมรับเปรียบเทียบกับปริมาณที่คาดว่าจะทำได้)

-ความสำคัญในค่าใช้จ่าย(ประสิทธิภาพในการทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ใช้แรงงานคนน้อยที่สุด โดยใช้วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด)

-ความสำนึกในเรื่องค่าไร(ประสิทธิภาพในการทำให้ใ้ค่าไร รวมทั้งสร้างความคิดที่จะทำให้เกิดค่าไร)

-การพัฒนาบุคคล(ประสิทธิภาพในการเลือกและประเมินบุคคล ทำให้บุคคลเกิดมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน และชักจูงให้บุคคลอื่นเป็นผู้สร้างความสำเร็จให้กับตัวเองในงานที่ยากขึ้น)

เขาทำงานอย่างไร (พิจารณาเกี่ยวกับขั้นที่เขาใช้วิธีการที่ดีในการทำให้งานสำเร็จ)

-การวางแผน (ประสิทธิภาพในการคาดการณ์ ตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน

วางโครงการและกำหนดการ รวมทั้งการวัดผล)

- การจัดการงาน (ประสิทธิภาพในการแบ่งงานทั้งหมดออกทำให้เด่นชัดและเกิดความราบรื่นในการทำงาน)
- การมอบหมายงาน (ประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและมอบความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานกับมีผู้ช่วย รวมทั้งการควบคุมที่ถ่วง)
- การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (ประสิทธิภาพของความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา)
- การติดต่อต่าง ๆ (ประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา)
- การวิเคราะห์ (ประสิทธิภาพในการคิดแก้ปัญหา การยอมรับและประเมินข้อเท็จจริง และในการสรุปผล)

C เขาเป็นอย่างไร (พิจารณานำหนักคุณสมบัติของเขาซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ)

- การเป็นผู้นำ (ประสิทธิภาพในการพัฒนาความต้องการทำงานของผู้อื่นเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน)
- การตัดสินใจ (เป็นการสรุป การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานที่ราบรื่น)
- ความฉริริเริ่ม (มีความสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องได้รับการบอกกล่าว)
- ความขยัน (มีความกระตือรือร้นที่จะให้งานนั้นเสร็จสิ้นไป)
- ความพึงพอใจ (เชื่อใจว่าจะสามารถทำงานที่รับปากไว้ให้ลุล่วงไปด้วยดี)

D เขารู้อะไรบ้าง (พิจารณาความรู้ที่เกี่ยวกับหน้าที่และสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องรู้เพื่อประสิทธิภาพของงาน)

- งานที่ได้รับมอบหมาย (ความรู้ในด้านการจัดการ เทคนิคและความมีฝีมือในหน้าที่ซึ่งจำเป็นต้องทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ)
- งานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ (ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน)
- นโยบายและแนวความคิดของบริษัท (มีความรู้เกี่ยวกับบริษัท วัตถุประสงค์ โครงสร้างขององค์กร และนโยบายของฝ่ายบริหาร)
- การปรับปรุงตนเองให้ทันกับงานที่ท้าวอยู่ (มีความคุ้นเคยกับความคิด เทคนิค

และการคนพบที่เกี่ยวกับงานของคุณ)

ขั้นที่ 2 "ประเมินผลงานโดยทั่วไป" (APPRAISE OVER-ALL PERFORMANCE)

ประเมินผลโดยทำเครื่องหมายลงในช่องที่พนักงานมีผลปฏิบัติงานใกล้เคียง

- (1) มีผลปฏิบัติงานดีเลิศ (ส่วนมากมีน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด)
- (2) ผลปฏิบัติงานที่ดีกว่าระดับปานกลางซึ่งตั้งเอาไว้ และมีผลผลิตของงานที่เกินกว่าที่ตำแหน่งนั้นต้องการ (ส่วนมากจะมีไม่มากกว่า 25 เปอร์เซ็นต์ของพนักงาน)
- (3) ผลงานที่ได้ครบตามตำแหน่งนั้นต้องการ (มีเป็นส่วนมากของพนักงาน)
- (4) ผลงานที่เมื่อเปรียบเทียบกับแล้วปรากฏว่าต้องการการปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นไปอีก
- (5) ผลงานที่ไต่ยังไม่พอเพียง

ทั้งห้าระดับนี้ ผู้ประเมินจะพิจารณาว่า พนักงานผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมายลงที่ระดับนั้น และไม่ควรรใช้เครื่องหมายบวกหรือลบมาช่วยเราพิจารณา

ขั้นที่ 3 "วิเคราะห์ผลปฏิบัติงาน" (ANALYZE PERFORMANCE) เป็นการวิเคราะห์ผลงานในขั้นที่ 1 ที่ทำไว้ และแสดงความคิดเห็นไว้ ดังนี้

A ให้ลำดับส่วนที่แข็งขันของพนักงานผู้นี้ เช่นตัวอย่างที่แสดงว่าเป็นการปฏิบัติงานที่ดี หรือผลของงานที่เขาทำได้ดีที่สุด (ในส่วนที่ถือว่าพนักงานผู้นี้เก่งมาก จะมีความสำคัญมากในอันที่จะชี้ให้เห็นว่า ในทิศทางโลกนี้จะวางโครงการ เกี่ยวกับความก้าวหน้าของเขา) _____

B ให้ลำดับแนวทางที่การปฏิบัติงานของเขาสามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ระบุให้ชัดเจน (ให้ระบุสิ่งที่จำเป็นเกี่ยวกับวิชาการ เพื่อที่จะช่วยเหลือพนักงานในการปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น) _____

ขั้นที่ 4 เป็นการ "ระบุถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงและแก้ไข"

A ถ้าการประเมินผลนี้ได้มีการชี้แจงและปรึกษากับผู้ได้รับการประเมิน ให้แสดงความเห็นลงในสองข้อนี้

1 ผู้ได้รับการประเมินคิดว่า จะปรับปรุงตัวเองในแง่ไหนและอย่างไร.....

.....

2 ปฏิกริยาของผู้ได้รับการประเมินต่อการประเมินตนเอง.....

.....
 ๓ ข้อสรุปความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตัวเองสำหรับตัวพนักงาน ในแง่การปฏิบัติ เป็นไปได้ ให้ระบุผลกระทบในการทำงาน การฝึกอบรม หรือโครงการปรับปรุงตัวพนักงานนั้น.....

ข้อที่ 5 ประเมินความสามารถในตำแหน่งปัจจุบันอันจะเป็นทางไว้ก้าวหน้า

A ในกรณีพนักงานผู้นี้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป

1 ระบุตำแหน่งที่จะเลื่อนให้.....

(ระบุด้วยว่า จะเลื่อนให้ทันที หรือภายใน 1-2 ปีข้างหน้า หรือ 3-5 ปีข้างหน้า)

2 พนักงานผู้นี้มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าสูงขึ้นไปกว่าตำแหน่งที่เขากำลังจะเลื่อนขึ้นไปหรือไม่.....

B พนักงานผู้นี้มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นไป แต่ยังไม่เลื่อนขึ้นไป

ให้ระบุว่า

-ยังใหม่อยู่กับงานในตำแหน่งปัจจุบัน

-เหตุผลอื่น ๆ (ระบุให้ชัด).....

C ปัจจุบันปรากฏว่าพนักงานผู้นี้จะไม่เลื่อนสูงขึ้นไป เพราะ

-เป็นความประสงค์ของพนักงานผู้นั้นเอง

-อายุ

-ความสามารถพิเศษที่มีกำลังใจในการทำงานปัจจุบันอยู่

-เหตุผลอื่น ๆ (ระบุให้ชัดแจ้ง).....

(สำหรับการประเมินในข้อที่ 5 นี้ ถือเป็นความลับ จะนำไปชี้แจงปรึกษากับผู้ได้รับการประเมินไม่ได้)

ข้อที่ 6 ประเมินความสามารถที่จะก้าวหน้าขึ้นไปในหน่วยงานอื่นหรือในเครือของบริษัท

พนักงานผู้นี้มีคุณสมบัติที่จะก้าวหน้าหรือไม่โดยการไปอยู่ในหน่วยงานอื่น

-มี

-ไม่มี

○-ปัจจุบันไม่อาจชี้ขาดได้

ถ้าในกรณี "มี" ให้ระบุถึงหน่วยงานอื่นพร้อมทั้งตำแหน่งหน้าที่ด้วย

ถ้าในกรณี "มี" ให้พิจารณาเหตุผลที่ใกล้เคียงว่า พนักงานผู้นี้จึงได้รับพิจารณาถึงการไป
ทำในหน่วยงานอื่น

○-พนักงานผู้นี้ได้เลื่อนไปเป็นตำแหน่งสูงสุดในสายงานของหน่วยงานปัจจุบันแล้ว
และเป็นที่เชื่อได้ว่าจะสามารถรับภาระควมรับผิดชอบมากกว่านี้ได้ถ้าไปทำ
งานในหน่วยอื่น

-พนักงานผู้นี้มีความสามารถพิเศษซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้ใช้เต็มที่และไม่มีโอกาสใช้
ความสามารถนี้ภายในหน่วยงานนี้

○-ในหน่วยงานนี้ จำกัโอกาสของพนักงานที่มีคุณสมบัติเกินกว่าที่ตำแหน่งต้อง
การ

○-เหตุผลอื่น ๆ (ระบุให้ชัดเจน).....

(การประเมินผลในชั้นนี้ ถือว่าเป็นความลับ จะนำไปชี้แจงกับผู้ได้รับการประเมินไม่ได้)

เนื่องจาก เป็นท้องที่มีการติดตามผลการประเมินในครั้งแรกตามฟอร์ม EXD 1 จึงมี
ฟอร์มสำหรับการประเมินผลอีกฟอร์มหนึ่ง เรียกว่า EXD 1-1

สำหรับแบบฟอร์มนี้มีการใช้ดังนี้

(1) ใช้ในกรณีที่ ค่าผลการประเมินผลงานครั้งสุดท้ายเป็นก้นมา ยังไม่มีการ
เปลี่ยนแปลงในเรื่องตำแหน่งของพนักงานที่ได้รับการประเมิน

(2) ห้ามมิให้ใช้แบบฟอร์มนี้ถ้าการประเมินผลในครั้งสุดท้ายไม่สมบูรณ์ จะด้วย
เหตุผลใดก็ตาม

(3) ให้พิจารณาการประเมินผลครั้งที่แล้วก่อนที่จะประเมินผลตามแบบฟอร์มนี้
รวมทั้งการชี้แจงผลประเมินด้วย

ฟอร์มนี้จะทำการประเมินผลในเรื่องต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป (OVER-ALL PERFORMANCE)

ทั้งนี้โดยที่ผู้ประเมินจะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นี้ด้วย

การประเมินโดยทั่วไป และระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่คืบคลานหลังจากการประเมินผลคราวที่แล้ว
รวมถึงจุดจุดจรรยาบรรณเชิงบวก รวมทั้งจุดอ่อนของพนักงานผู้นั้นด้วย

ให้ระบุระดับผลปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด

- 1-ผลปฏิบัติงานที่เด่นเป็นพิเศษ (ปกติน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด)
- 2-ผลปฏิบัติงานที่ดีกว่าผลงานตามปกติที่หวังว่าจะได้ มีผลผลิตที่เกินกว่าความต้องการสำหรับตำแหน่งดังกล่าว (ปกติมีน้อยกว่า 25 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด)
- 3-ผลปฏิบัติงานที่พอเพียงกับที่ต้องการ (พนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับนี้)
- 4-ผลปฏิบัติงานที่ต้องการการปรับปรุงอีก
- 5-ผลปฏิบัติงานที่ยังไม่พอ ยังใช้ไม่ได้

ความสามารถของพนักงานที่จะ เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปภายในหน่วยงานที่ทํางานอยู่ปัจจุบัน

ให้เติมข้อความลงใน A, B หรือ C ตามความเหมาะสม

A. พนักงานผู้นี้สามารถเลื่อนตำแหน่งได้

1. ตำแหน่งที่จะเป็นก้าวต่อไป

ของพนักงานผู้นี้คือ

| | ระดับความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อน ขึ้นไป | |
|--|--|--------|
| | 1-2 ปี | 3-5 ปี |
| | | |

2. พนักงานผู้นี้มีความสามารถที่จะได้เลื่อนสูงไปกว่าตำแหน่งในข้อ 1 หรือไม่

ใช่/ไม่

-ปัจจุบันยังชี้ขาดลงไปไม่ได้

-ไม่มี

ถ้า เป็นไปได้ โปรดระบุชื่อตำแหน่งที่พนักงานจะมีโอกาสได้เลื่อนสูงขึ้นไปอีก _____

8. พนักงานผู้นี้มีขีดความสามารถที่จะก้าวสูงขึ้นได้ แต่ปัจจุบัน ตำแหน่งดังกล่าวยังมีได้บรรจุพนักงานนี้ลงไป (ให้ทำเครื่องหมายในข้อที่เหมาะสม)

ยังใหม่ต่อตำแหน่งที่ทำอยู่ปัจจุบัน เพิ่งได้เลื่อนตำแหน่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ หรือเหตุผลคล้าย ๆ กัน

เหตุผลอื่น ๆ (ระบุให้ชัดเจน).....

9. ปัจจุบัน พนักงานผู้นี้จะก้าวสูงขึ้นไปกว่าตำแหน่งที่ทำอยู่ปัจจุบัน (ให้ทำเครื่องหมายในข้อที่เหมาะสม)

เป็นความประสงค์ของพนักงานเอง ไม่เต็มใจเปลี่ยนเซกตการทำงาน หรือเหตุผลอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน

อายุ มีเวลาอยู่ย้อยสำหรับใช้ความสามารถในการพัฒนาหรือทำประโยชน์ให้กับงาน

ความสามารถพิเศษที่มีอยู่นั้นปัจจุบันได้ใช้อยู่เต็มที่แล้ว

ปัจจัยอื่น ๆ (ระบุให้ชัดเจน).....

ความสามารถที่จะเลื่อนสูงขึ้นไปในหน่วยงานอื่น (อยู่ในเครือเดียวกับบริษัท)

พนักงานผู้นี้มีคุณสมบัติที่จะเลื่อนสูงขึ้นไปในหน่วยงานอื่นหรือไม่

-มี

-ปัจจุบันยังชี้ขาดไม่ได้

-ไม่มี

ถ้า "มี" ให้ระบุขอความช่วยเหลือ และ/หรือ หน่วยงานที่อาจบรรจุพนักงานผู้นี้ได้....

.....

ถ้า "มี" ให้ทำเครื่องหมายแสดงเหตุผลที่เหมาะสมว่า ทำไมพนักงานผู้นี้จึงได้รับ

การพิจารณาบรรจุตำแหน่งในหน่วยงานอื่น

- พนักงานผู้ใดตำแหน่งสูงสุดของหน่วยงานปัจจุบันอยู่แล้ว และเป็นที่เชื่อมั่นว่ามีความสามารถที่จะทำงานที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานอื่นได้
- พนักงานมีความสามารถเป็นพิเศษ ซึ่งปัจจุบันไม่แก้ไขเพิ่มเติมที่เพราะตำแหน่งในหน่วยงานปัจจุบันไม่คงใช้ความสามารถพิเศษเท่านี้ก็ทำได้
- ตำแหน่งในหน่วยงานปัจจุบันจำกัดความสามารถพิเศษทำให้หมดโอกาสก้าวสูงขึ้นไปอีก
- เหตุผลอื่น ๆ (ระบุให้ชัด).....

ความจำเป็นที่จะคงปรับปรุง

แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงพนักงานให้มีความสามารถถึงที่ต้องการในระหว่าง 12 เดือนข้างหน้า

การที่ขอประเมินขอพนักงาน แสดงออกมาว่ามีขีดความสามารถที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป มีได้หมายความว่า จะได้เลื่อนตำแหน่งทันที เพราะตำแหน่งดังกล่าวอาจยังไม่ว่างลงและการประเมินเป็นการประเมินไว้ล่วงหน้า ดังนั้นจึงต้องนำเอารายชื่อของพนักงานดังกล่าวไปใส่ไว้ในแบบฟอร์มใบหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า EXECUTIVE RESOURCES หรือฟอร์ม EXD 14 ซึ่งมีลักษณะและการทำดังนี้

พนักงานซึ่งมีขีดความสามารถสำหรับ..... (ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายขายปลีก)
 แยก.....ฝ่ายขาย.....

| ชื่อ | ตำแหน่งปัจจุบัน | โครงการแต่งตั้งในอนาคต ตำแหน่งในอนาคต | วันที่ เดือน ปี | ตำแหน่งที่อาจ เป็นได้ในอนาคต |
|-------------|-----------------|--|--------------------|---------------------------------|
| 1. นายทองคำ | พนักงานขาย | หัวหน้าขายปลีก กรุงเทพฯ | ต.ค. 1971 | ผู้จัดการฝ่ายขาย |
| 2. นายสมพร | " | หัวหน้าขายปลีก ต่างจังหวัด | ต.ค. 1971 | - |

เนื่องจากผู้บังคับบัญชา ชั้นต้นเป็นบุคคลสำคัญ จะทำให้ระบบประเมินผลงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ในองค์การธุรกิจเอกชนจึงพยายามอบรมพนักงานในระดับนี้ ให้เข้าใจไว้ในเรื่องประเมินผลงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นพิเศษ เพราะหากว่าในการประเมินผลงานได้พบว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชายังหย่อนสมรรถภาพก็จะได้นำไปปรับปรุงได้ทันที หากพนักงานบกพร่องแต่ไม่มีการประเมินผลงาน หรือมี แต่ผู้ประเมินไม่จริงจังผลประเมินให้ทราบ พนักงานก็ไม่ทราบถึงความบกพร่องของตน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้จะไปโหมว่าเป็นความผิดของพนักงานผู้นั้นไม่ได้ ควรจะให้เป็นความผิดของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมากกว่า เพราะหากว่าได้ชี้แจงให้ทราบถึงความบกพร่องแล้ว พนักงานผู้นั้นอาจปรับปรุงตัวได้ หรือถ้าเขาพบว่า เขาเหมาะกับการทำงานอย่างอื่นมากกว่า เขาจะให้เห็นทิศทางไปทำงานที่เขาถนัดโดยยังไม่สายเกินไป

ในทางตรงข้าม ถ้าพนักงานมีผลปฏิบัติงานดี ผู้บังคับบัญชา ชั้นต้นก็ควรหาทางตอบแทนความดีนั้นด้วยการให้พนักงานผู้นั้นได้รับเงินเดือนขึ้น หรือได้รับการ เลื่อนตำแหน่งแล้วแต่กรณีไป

นอกจากบริษัทเอสไอแล้ว บริษัทอื่น ๆ ที่มีการประเมินผลงานอย่างมีระบบ ต่างก็มีหลักการ เหมือนกัน แต่วิธีการประเมินนั้นแตกต่างกันไปตามแต่ความเหมาะสมขององค์การนั้นๆ

บริษัทผลิตยางรถยนต์มีชื่อบริษัทหนึ่งมีระเบียบการประเมินผลงานระบุไว้เป็นหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ในกรณีที่พนักงานกำลังฝึกงานอยู่ในระยะ 6 เดือนแรก มีการประเมินผลงาน เรียกว่า PROBATIONARY EMPLOYEE PROGRESS REPORT ซึ่งในแบบฟอร์มประเมินผลจะประเมินพนักงานที่กำลังฝึกงานอยู่จากปัจจัยหลายประการด้วยกันคือ

ผู้ทำการประเมินจะพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้ง 8 รายการว่า ผู้ถูกประเมินจะอยู่ในระดับใด ซึ่งมีอยู่ 4 ระดับด้วยกันคือ

1. ดี
2. ปานกลาง
3. พอใช้ได้
4. ใช้ไม่ได้

แบบฟอร์มนี้ใช้ทำการประเมินได้ 3 ครั้ง ต่อพนักงาน 1 คน

สมมุติว่า ในการประเมินผลครั้งแรก ทุก ๆ ปัจจัยที่ผลประเมินเป็น พอใช้ได้ กับ

วันที่ประเมินครั้งแรก.....

วันที่ประเมินครั้งสอง.....

วันที่ประเมินครั้งสาม.....

ประเมินผลก้าวหน้า

| ปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน | จุด | | | ปานกลาง | | | พอใช้ได้ | | | เร่งแก้ไข | | |
|---|-----|---|---|---------|---|---|----------|---|---|-----------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 1. คุณภาพของงานที่ทำออกมา | | | | | | | | | | | | |
| 2. ปริมาณของงาน | | | | ✓ | | | | | | | | |
| 3. อุดมศึกษาในด้านความรอบคอบระมัดระวัง | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 4. ความสามารถที่จะเรียนงานและปฏิบัติตามคำแนะนำ | | | | ✓ | | | | | | | | |
| 5. ทัศนคติที่มีต่องานและบริษัท | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 6. ความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นร่วมงานคนอื่น ๆ | | | | | | | ✓ | | | | | |
| 7. สภาพทางร่างกายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน | | | | ✓ | | | | | | | | |
| 8. การไม่ขาดงานและตรงเวลา | | | | | | | | | | ✓ | | |

ขอแนะนำและขอเสนอแนะ

ระยะประเมินครั้งที่ 1

ยังคงทำหน้าที่ปัจจุบัน

ไล่ออก

ย้ายไปทำหน้าที่อื่น

ความเห็น

ตำแหน่งปัจจุบัน.....ลงนาม.....วันที่.....
ผลประเมินปัจจุบัน.....พิจารณาผลประเมินโดย.....วันที่.....

ระยะประเมินครั้งที่ 2.

ยังคงทำหน้าที่ปัจจุบัน

ไล่ออก

ย้ายไปทำหน้าที่อื่น

ความเห็น

ตำแหน่งปัจจุบัน.....ลงนาม.....วันที่.....
ผลประเมินปัจจุบัน.....พิจารณาผลประเมินโดย.....วันที่.....

ระยะประเมินครั้งที่ 3

ยังคงทำหน้าที่ปัจจุบัน

ไล่ออก

ย้ายไปทำหน้าที่อื่น

ความเห็น

ตำแหน่งปัจจุบัน.....ลงนาม.....วันที่.....
ผลประเมินปัจจุบัน.....พิจารณาผลประเมินโดย.....วันที่.....

ใช้ไม่ได้ (ดังตัวอย่างในแบบฟอร์ม) ผู้ประเมินจะต้องระบุไว้ในช่อง ระยะเวลาประเมินในคำ
 หลังของแบบฟอร์มนี้ว่า สนควรแก้ไขปรับปรุงพนักงานผู้นั้นอย่างไร รวมทั้งระบุว่าได้ทำอะไร
 บ้าง เพื่อเป็นการปรับปรุงพนักงานผู้นั้น

นอกจากนี้ ถ้าผลปฏิบัติงานของพนักงานไม่พอเหมาะกับระดับใดระดับหนึ่งใน 4 ระดับ
 นี้ จะต้องอธิบายไว้คำหลังของแบบฟอร์ม และผู้จัดการแผนกจะต้องดูแลติดตามผลงานของพนักงาน
 ในระยะทดลองปฏิบัติงานนี้ รวมทั้งแนะนำแก้ไขด้วยในกรณีพนักงานมีผลปฏิบัติงานไม่เป็น
 ที่น่าพอใจ (ดังตัวอย่างแสดงไว้ในแบบฟอร์ม)

จากปัจจัยต่าง ๆ นี้ จะเห็นได้ชัดว่า ความก้าวหน้าของพนักงานในบริษัทขึ้นอยู่กับ
 ความสามารถของผู้นั้นกับมีผู้ช่วยสนับสนุน การพยายามสอนงานและปลูกฝังนิสัยการทำงานที่ดีให้กับ
 พนักงานใหม่

หลังจากหมดระยะเวลาประเมินผลงานในระยะ เวลาฝึกงานแล้ว ก็จะต้องมีการสัมภาษณ์
 พนักงานใหญ่นั้นด้วย

2. การประเมินผลพนักงานทำงานพ้นระยะฝึกงานแล้วใช้ฟอร์มเรียกว่า PER-
 FORMANCE RATING SHEET

ฟอร์มนี้ใช้กับพนักงานในระดับรองอย่างด้วยกันคือ ใช้กับพวก SUPERVISORY &
 SALARIED PERSONNEL ซึ่งมีวิธีการใช้ดังต่อไปนี้

ก) ความบ่อย มีการทำรายงานประเมินผลทุก ๆ สามเดือนเพื่อให้พนักงาน
 มีโอกาสรู้ว่าเขาเป็นอย่างไร และจะได้แก่จุดบกพร่องของเขาได้

ข) จำนวนค่าเบ รายงานเป็นสำเนาเดียว

ค) วิธีประเมิน

1. ผู้ทำการประเมิน (RATER) ได้แก่ผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการ
 แผนก(DIVISION MANAGER OR DEPARTMENT MANAGER)
2. ผู้ตรวจสอบผลการประเมิน (REVIEWER) สำหรับพวก PRODUCTION PERSONNEL ได้แก่ PRODUCTION MANAGER และสำหรับพวก SERVICE PERSONNEL ได้แก่ FACTORY MANAGER

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานที่นำมาประเมิน (JOB FACTORS) มีอยู่

10 ปัจจัยด้วยกัน แต่ละปัจจัยยังถูกแบ่งออกเป็นอีก 5 ส่วน จึงมีค่าจาก 0-8 ผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความซึ่งเหมาะสมกับพนักงานมากที่สุด และแต่ละปัจจัยควรได้รับการประเมินเป็นอิสระจากกัน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล คือ

1 ผลผลิต (ปริมาณของงานที่ผลิตออกมา เทียบกับปริมาณที่หัวหน้าควรผลิตได้)

- ก) ผลิตปริมาณงานใน ระดับมาตรฐาน
- ข) ใต้ไม่ได้
- ค) ผลิตสูงอย่างผิดปกติ
- ง) ผลิตต่ำกว่ามาตรฐาน
- จ) มีผลผลิตดีเสมอ

2 คุณภาพ (คุณภาพของผลผลิตที่ผลิตออกมา)

- ก) คุณภาพเหนือมาตรฐาน เป็นที่พอใจ
- ข) คุณภาพดีเหนือมาตรฐานพอสมควร
- ค) คุณภาพปานกลาง
- ง) คุณภาพสูงตรงตามข้อกำหนด
- จ) คุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน

3 ความไว้วางใจได้ (ปฏิบัติตามข้อแนะนำ)

- ก) จำเป็นต้องมีการบังคับบัญชาโดยสม่ำเสมอ
- ข) ไว้วางใจว่างานที่มอบหมายไปจะสำเร็จผล
- ค) ไม่ต้องคอยติดตามเท่าใดนัก
- ง) จำเป็นต้องตรวจสอบการทำงานบ่อย ๆ
- จ) โดยปกติวางใจได้

4 ความรู้ในงานที่ทำ

- ก) มีความรู้แต่ต้องสอนงานล่วงหน้าก่อนเสมอ
- ข) งานปกติไม่ต้องสอนเท่าไรนัก
- ค) ความรู้ดี แต่วิธีการทำงานไม่เหมือนผู้อื่น

- ง) มีความรู้ไม่พอ
 จ) ฐานะดีทุกแง่ทุกมุม
- 5 ความเป็นผู้นำ (ความสามารถที่ทำให้งานดำเนินไปได้)
 ก) คี
 ข) ยังเป็นหน้าสงสัย
 ค) คีเลิศ
 ง) พอใช้
 จ) ยึดคัมภีร์
- 6 ความคิดริเริ่ม (ความสามารถที่จะทำงานโดยปราศจากการบังคับบัญชาทุก ๆ ครั้ง)
 ก) เป็นผู้นำสามารถริเริ่มในการรื้องานนั้นควรทำอย่างไร
 ข) ปานกลาง
 ค) ไม่ค่อยมีใจจะทำอะไรต่อไป
 ง) ปฏิบัติงานประจำใจด้วยตนเอง
 จ) เป็นผู้นำอะไรที่เป็นประโยชน์มาทำเสมอ
- 7 เวลาเขาทำงาน
 ก) คอยหาโอกาสหยุดงานเสมอ
 ข) ขาดงานบ่อย
 ค) ขาดงานเฉพาะในเหตุจำเป็นเท่านั้น
 ง) ไม่ค่อยขาดงาน
 จ) มาทำงานเสมอ
- 8 ทัศนคติ (ที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน)
 ก) ทัศนคติดีงาม และมีอิทธิพลชักจูงผู้อื่นได้
 ข) ยังเป็นหน้าสงสัย
 ค) แสดงตัวอย่างดี
 ง) ชักจูงผู้อื่นในทางไม่ดี
 จ) ปานกลาง

9 ระบบทำงาน (เขาทำงานอย่างไร)

- ก) ซ้ำ
- ข) กระฉับกระเฉง
- ค) ทำงานลวกเกินไป
- ง) ทำงานหนักเป็นพิเศษ
- จ) ทำงานสม่ำเสมอ

10 ความสามารถเรียนรู้ (สามารถรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ได้เพียงไร)

- ก) เรียนรู้ ซ้ำ
- ข) ฉลาดมีไหวพริบเป็นพิเศษ
- ค) จำคำสอนไม่ได้
- ง) ปกติ
- จ) เรียนรู้ได้รวดเร็วมาก

นอกจากปัจจัยในการปฏิบัติงาน 10 ข้อนี้แล้ว ในการประเมินผลยังพิจารณาด้วยว่า

- 1) พนักงานมีบุคคลิกลักษณะอย่างไรที่ช่วยให้เขาคดี หรือลาหลังผู้อื่นอย่างไร
- 2) ถ้างานที่พนักงานทำอยู่ไม่เหมาะสม จะเสนอหน้าที่อะไรให้พนักงานใหม่
- 3) ข้อเสนออื่น ๆ เกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

4. คะแนนและระดับของผลของการประเมิน ผลรวมของคะแนนต่าง ๆ จะเป็นคะแนนซึ่งจะออกมาอยู่ในระดับใดระดับหนึ่งดังต่อไปนี้

| <u>RATING LEVEL</u> | <u>SCORE</u> |
|---------------------|--------------|
| OUTSTANDING | 57-64 |
| ABOVE AVERAGE | 44-56 |
| SATISFACTORY | 31-43 |
| BARELY GETS BY | 16-30 |
| UNSATISFACTORY | 0-15 |

5. ลำดับขั้นในการประเมิน

(ก) พนักงานจะได้รับใบประเมิน (RATING SHEET) เป็น ภาษาไทย 1

สำเนา และได้รับการขอร้องให้ ประเมินผลงานของตนเอง

(ข) ผู้มีหน้าที่ประเมินค่าการประเมินพนักงานผู้นั้นโดยไม่ใ้โดยใครประเมินที่พนักงานผู้นั้นประเมินตนเอง

(ค) ผู้ประเมินปรึกษากับผู้ที่พิจารณาผลประเมิน (REVIEWER) เกี่ยวกับการประเมินของเขา ผู้พิจารณาคัดประเมินจะเปรียบเทียบใบประเมินของผู้ประเมินกับพนักงานที่ทำการประเมินตนเอง ปรับให้เข้ากัน และสรุปผลการประเมินนั้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับว่าจะชี้แจงกับผู้ได้รับการประเมินอย่างไรจึงจะดีที่สุด

(ง) ผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ได้รับการประเมิน และจดปฏิกิริยาของพนักงานผู้นั้นไว้

(จ) ผู้ประเมินทำรายงานที่สมบูรณ์ส่งผู้จัดการแผนก

6. ผู้ประเมินต้องไม่นำเอาผลการประเมินครั้งก่อนมาอ้างอิงทำการประเมินผลงาน เพื่อที่จะแน่ใจได้ว่า ผลงานของพนักงานที่ถูกประเมินเป็นผลงานในขณะนั้น

ในบางบริษัท หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานกำหนดไว้กว้าง ๆ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรนั้น เช่น บริษัท ลอกร์เลย์ (กรุงเทพฯ) จำกัด ยึดถือนโยบายจะให้พนักงานทุกคนได้รับค่าจ้างตอบแทนแรงงานด้วยความเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ทั้งค่าเงินกิจการแบบเดียวกัน

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาหาข้อดีตรา เงินเดือน คือ

- ก. ความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่การงาน
- ข. คุณสมบัติของผู้สวมรับตำแหน่ง
- ค. ประสบการณ์ที่ประโยชน์ต่อตำแหน่งหน้าที่งาน
- ง. ความรู้ความสามารถพิเศษที่ช่วยสนับสนุนงานในหน้าที่

การขึ้นเงินเดือนของพนักงานจะไม่เป็นไปโดยอัตโนมัติ หลักเกณฑ์ใช้สำหรับพิจารณาการขึ้นเงินเดือนคือ

- ก. หลักแห่งความสามารถ
- ข. หลักแห่งความดีความชอบ
- ค. ภาวะการครองชีพ

ล.ก.จ.

พค.05

แผนกบริหารบุคคล

แบบฟอร์มประเมินผลงาน

วันที่.....

เรียน.....

เราขอเรียนแจ้งมายังท่านว่า.....จะมีกำหนดครบระยะทดลองปฏิบัติงานภายในวันที่.....การพิจารณาผลปฏิบัติงานของพนักงานผู้ลงในส่วนกลางของฟอร์มนี้จะช่วยให้ทางแผนกบริหารบุคคล ตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป สำหรับพนักงานผู้ใด เมื่อท่านประเมินผลงานเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งแบบฟอร์มกลับไปยังเราโดย.....

เราขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน.

.....
(ผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล)

วันที่.....

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล

จาก

เรื่อง :

งานในหน้าที่.....อัตราเงินเดือน.....บาท

ผลปฏิบัติงาน: เป็นที่พอใจ ปานกลาง ใจไม่ได้

วิธีปฏิบัติงาน: ดี ปานกลาง ใจไม่ได้

ความสัมพันธ์กับผู้อื่น: ดี ปานกลาง ใจไม่ได้

ความเข้าใจในงาน: เร็ว ปานกลาง ช้า

ความเห็นอื่น ๆ.....

ควร/ไม่ควร บรรจุเป็นพนักงานประจำเพราะ.....

ควร/ไม่ควร ปรับอัตราเงินเดือนให้ในอัตรา.....บาท.

ลงนาม.....

(ผู้จัดการแผนก)

ลงนาม.....

(ผู้จัดการส่วน)

การพิจารณาความสามารถที่ทำได้โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผลงาน ซึ่งเป็นลักษณะง่าย ๆ แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๕ ด้านกลาง และใจไม่ได้ นอกจากนั้นเป็นปัจจัยอื่น ๆ จากลักษณะแบบฟอร์มดังกล่าวในหน้า ๑๘ จะเห็นได้ว่า เป็นไปในลักษณะที่ผู้ประเมินจะคงใช้ความรู้ที่อยู่ในใจ ความนึกคิดหรือความไม่เที่ยงตรงในการประเมินย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย

บริษัทหลายที่ใหญ่บริษัทหนึ่งมีการประเมินแตกต่างกับบริษัทอื่นในแง่ที่ว่า ผู้ทำการประเมินคือตัวผู้จัดการของแต่ละแผนก แล้วเห็นว่าควรขึ้นเงินเดือนให้ใครบ้าง จากนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องเป็นผู้แสดงความเห็นว่า เห็นด้วยกับผลประเมินหรือไม่

สำหรับส่วนแรกของแบบฟอร์มประเมินผลของบริษัทนี้ ผู้จัดการแผนกเป็นผู้ประเมิน โดยจะใส่เครื่องหมาย "ถูก" ลงในช่องคะแนนของแต่ละปัจจัยของการทำงาน จากคะแนน 5 ไปจนถึง 1 คะแนน ปัจจัยของการทำงานที่นำมาประเมินคือ

| | a | b | c | d | e |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 1 ความรู้ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน | | | | | |
| 2 ความสนใจในงานและปฏิบัติหน้าที่ได้ | | | | | |
| 3 สามัญสำนึกและความกตริเริ่ม | | | | | |
| 4 ความร่วมมือ | | | | | |
| 5 ความแน่นอนและมีฝีมือ | | | | | |
| 6 ความรับผิดชอบ | | | | | |

สำหรับปัจจัยการปฏิบัติงานแต่ละข้อหมายถึง การปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ผู้ประเมินจะดูได้จากด้านหลังของแบบฟอร์ม รวมทั้งจะดูไปด้วยว่า การทำงานในลักษณะใดจึงจะได้คะแนน 5,4,3,2 และ 1 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1) ความรู้ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

คะแนน (5) หมายถึง ฐานะคล่องและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้

- คะแนน (4) หมายถึง รุ่งงานในลักษณะทั่วไปดี
- " (3) " " ความรุดรอกองขางค้ ต้องการความช่วยเหลือบ้างบางครั้งบางคราว
- " (2) " " รุ่งงาน แต่ยังไม่มากพอ
- " (3) " " บังต้องการคำแนะนำสั้รสอนอีกมาก

2) ความสนใจในงานและปฏิบัติหน้าที่ได้

- คะแนน (5) หมายถึง สามารถปฏิบัติตามโครงการได้ทันที่
- " (4) " " ปรับตัวให้เข้ากับการทำงานจนงานเสร็จ
- " (3) " " สู้ใจในงานค้แต่ทำงานช้า
- " (2) " " ขาดความสนใจแต่ไม่กระทบกระเทือนผู้น
- " (1) " " ขาดความสนใจและกระทบกระเทือนผู้น

3) สามัคคีสานึกและความคึกริเริ่ม

- คะแนน (5) หมายถึง จับความคิดได้เร็วมาก
- " (4) " " ไวและมีความคึกริเริ่ม
- " (3) " " ไวต่อความคึกริเริ่ม เข้าใจยาก
- " (2) " " ไม่คอยจับไว และไม่คอยมีความคึกริเริ่ม
- " (1) " " เหมาะกับงานประจำเท่านั้น

4) ความร่วมมือ

- คะแนน (5) หมายถึง ยื่นมือเข้าช่วยผู้น
- " (4) " " มีประโยชน์ หน้าที่งานกล้วย
- " (3) " " ค้
- " (2) " " ไม่คอยร่วมมือในบางโอกาส
- " (1) " " ไม่ยอมร่วมมือ

5) ความแน่นอนและมีฝีมือ

- คะแนน (5) หมายถึง ผลิตผลค้สูงตามต้องการ
- " (4) " " ทำงานเร็ว ไม่คอยผิดพลาด
- " (3) " " ถ้าต้องการให้เร็วก็พอทำเร็วได้

- คะแนน (2) หมายถึง ไม่ค่อยเร็ว ผลงานไม่สม่ำเสมอ
 " (1) " งานช้า และยังไม่ค่อยได้

6) ความรับผิดชอบ

- คะแนน (5) หมายถึง มีลักษณะจรรยาบรรณตัวเองและนำผู้อื่นได้
 " (4) " มีความรับผิดชอบและลักษณะผู้นำ
 " (3) " รับผิดชอบเมื่อเป็นหน้าที่ แต่ลักษณะผู้นำไม่ค่อยดี
 " (2) " ไม่กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ
 " (1) " ไม่ค่อยรับผิดชอบและนำผู้อื่น



ในส่วนที่สองของแบบฟอร์มก็จะเป็นข้อวิจารณ์ผลปฏิบัติงาน โดยผู้วิจารณ์แผนกและเสนอว่าจะให้ขึ้นเงินเดือนเท่าใด จากนั้นผู้บังคับบัญชาโดยทรม จะแสดงข้อคิดเห็นอีกเพื่อสนับสนุนว่าจะขึ้นเงินเดือนให้เท่าใด

ในการประเมินผลงาน เมื่อทราบผลประเมินแล้วมีใจว่าจะปล่อยละเลยไปเลย ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ทำการประเมิน และผู้ผู้ใ้ค้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินต่างก็จะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ในค่านผู้ถูกประเมิน ควรพิจารณาตนเองว่าจากผลประเมินจะมีทางปรับปรุงตัวเองอย่างไรบ้าง

การที่จะปรับปรุงตัวเองให้ประสบความสำเร็จในการทำงานมีเทคนิคแนะนำไว้ดังนี้

- (ก) มีความตั้งใจที่จะให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จ
- (ข) มีความทะเยอทะยานในการดำเนินงานตามแบบของบริษัท
- (ค) รู้จุดอ่อนและจุดสามารถของตนเอง จึงสามารถตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างมีเหตุผลว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อให้ก้าวหน้าได้
- (ง) สิ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ความคิดริเริ่มและเต็มใจเสี่ยง สามารถแสดงความสามารถได้ถูกต้องและเต็มใจที่จะทำการตัดสินใจในปัญหาการงานต่าง ๆ
- (จ) มีการปฏิบัติที่ถูกต้องรวดเร็ว

2. ในค่านูหาหน้าที่ประเมินผลงาน

สำหรับผู้ที่ทำการประเมินผลงาน จะต้องชี้แจงผลประเมินใหญ่ที่ได้รับการประเมินทราบ

คนที่ต้องมีการชี้แจงกับผู้ถูกประเมินเคยมีผลการประเมินผลงานแล้ว ก็เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

(1) เพื่อให้ผู้ถูกประเมินรู้ว่า เขาอยู่ในฐานะอย่างไร ผู้ประเมินควรแจ้งการยอมรับในส่วนดีของผู้ถูกประเมินและบอกให้ผู้ถูกประเมินรู้ว่า เขาสมควรได้รับการปรับปรุงในเรื่องใด และจะได้รับการปรับปรุงได้อย่างไร

(2) เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในเรื่องมาตรฐานของการทำงาน

(3) เพื่อระงับข้อสงสัยต่าง ๆ ซึ่งถ้าไม่มีการชี้แจง วิชาของพนักงานจะเสีย

เพราะเกิดความสงสัยและไม่แน่ใจใด

(4) เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติไม่กีดกันการติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชา

(5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์แน่นแฟ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชา

ในการชี้แจงผลประเมินนั้น มีข้อทำให้ง่าย ๆ ผู้ประเมินควรมีเทคนิค ในการชี้แจงกับผู้ได้รับการประเมินผลงานดังนี้

1 ควรถือว่าการปรึกษาหารือกับผู้ได้รับการประเมินเป็นโอกาสที่ดี ไม่ควรถือว่าเป็นงานหนัก

2 จุดประสงค์ในการชี้แจงกับผู้ได้รับการประเมินควรมีเพื่อการแก้ไขปรับปรุง มิใช่สักแต่ว่าทำไปเพราะเป็นกาเกณฑ์

3 อย่าหวังว่าจะผูกใจพนักงานจะเปลี่ยนแปลงได้ในชั่วครั้งเดียว ดังนั้นควรหลีกเลี่ยงการวิจารณ์พนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานด้วยระยะเวลาอันสั้น เพราะจะต้องใช้เวลานานในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง

4 เว้นใจกว้าง จะต้องยอมรับเสมอที่จะเปลี่ยนแปลงผลการประเมินที่กลางหัดักฐานหรือเหตุผลเพียง ๑๐

นอกจากนี้ผู้ประเมินควรมุ่งถึงวิธีการอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การชี้แจงกับผู้ถูกประเมินเป็นไปโดยเรียบร้อย คือ

(ก) การเตรียมก่อนการชี้แจงกับลูกประเมิน

ก่อนชี้แจงควรทำการศึกษาความรับผิดชอบของพนักงานที่จะชี้แจงด้วยอีกครั้งหนึ่งและพิจารณาว่าทำไมพนักงานผู้นั้นจึงถูกประเมินออกมาในลักษณะดังกล่าว พยายามหาตัวอย่างจริงมาประกอบขอสรุป นอกจากนี้ควรวางแผนว่าต้องการอะไรบางอย่างที่จะทำให้การชี้แจงสมบูรณ์

(ข) เลือกเวลาและสถานที่ให้เหมาะสม

ควรเลือกเวลาที่ประเมินและลูกประเมินอยู่ในลักษณะเป็นมิตรกันมากที่สุด หากเพิ่งมีเรื่องโต้แย้งกันควรจะรอไว้ก่อน และเลือกสถานที่ที่เป็นการส่วนตัวมากที่สุด

(ค) เริ่มสนทนาชี้แจงอย่างเป็นมิตรที่สุด

การชี้แจงแบบนี้มักจะมีภารกิจเครียดเสมอ จึงพยายามผ่อนคลายความตึงเครียดนี้ ถ้าเป็นการชี้แจงครั้งแรกควรอธิบายจุดประสงค์ของการทำการประเมินผลงาน เน้นว่าการชี้แจงเป็นการช่วยตัวพนักงานในด้านการปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น

(ง) ให้ตัวพนักงานลองประเมินผลงานของตนเอง และจดไว้ว่าส่วนใดมีความเห็นพ้องกัน ส่วนใดขัดกัน จากนั้นก็เริ่มชี้แจงในส่วนที่เป็นคะแนนดี ๆ ก่อน และมีเทคนิคในการพิจารณาจุดอ่อนของพนักงานและระดับการชี้แจงให้ได้โอกาสเหมาะสม พยายามรักษาหน้าของลูกประเมินไว้ โดยจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ไม่มีใครพยายามปรับปรุงตนเองตามที่ได้รับทราบบอกเล่าให้ทำเช่นนั้น บอกจากจะได้รับการแนะนำ ขอเท็จจริงถึงจุดอ่อนของพนักงานผู้นั้น นอกจากนั้นควรมานเรื่องความล้มเหลวในอดีตไปโดยเร็วโดยการปรึกษาถึงวิธีป้องกันเรื่องแบบนี้ในอนาคต

(จ) คิดปรับปรุงแผนการที่จะเปลี่ยนจากจุดอ่อนไปเป็นจุดที่เด่น

เมื่อลูกประเมินเห็นด้วยกับจุดอ่อนของเขา ก็จะต้องมีการคิดหาวิธีการปรับปรุงให้ดีขึ้น วิธีที่ดีที่สุดคือ ใจกว้างนำไปจนถึงจุดที่ลูกประเมินแนะนำวิธีที่จะปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นและอาจต้องเป็นแนะนำวิธีปรับปรุงตัวให้เขาเองก็ได้ นอกจากนั้นควรแสดงความเชื่อมั่นว่า เขาจะปรับปรุงตัวเองได้ ซึ่งจะทำให้ลูกประเมินรู้สึกกระตือรือร้นและตั้งใจจะทำตัวให้ดีขึ้น ระหว่างการชี้แจงควรจับตาดูจุดต่าง ๆ ที่พนักงานจะปรับปรุงตัวไว้ เพื่อการติดตามผล ซึ่งจำเป็นต้องมี เพราะจะช่วยอย่างมากในการทำให้การปรับปรุงบรรลุผลสำเร็จ

หลังจากการชี้แจงนั้น ปฏิกริยา 2 อย่างจะเกิดขึ้นจากบุคคลประเมิน คือ เห็นด้วย กับไม่เห็นด้วย ดังนั้นประเมินจะคงมีเทคนิคดังนี้

(ก) ถ้าพนักงานปฏิกริยาไม่เห็นด้วย

ผู้ประเมินควรฟังอย่างระมัดระวัง คบหาสาเหตุว่าทำไมเขาไม่เห็นด้วย อาจตรวจดูว่าได้ให้ข้อเท็จจริงเขาไปหมดแล้วหรือยัง เพราะบางสิ่งบางอย่างที่ตกหล่นไปอาจทำให้เขาเห็นด้วยได้ สิ่งที่สำคัญคือ อย่าพยายามให้เขาเห็นด้วยในตอนแรกหากเขาไม่เห็นด้วย ควรพูดเรื่องอื่น ๆ ให้ชัดเจนเสียก่อน อาจายขึ้นในการให้เขาเห็นด้วย และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ แสดงความขอบคุณเขาที่แสดงความเห็น นอกจากนั้นอย่าดึงเลื้อในการที่จะเปลี่ยนแปลงผลการประเมินหากมีเหตุผลและหลักฐานพอ และต้องให้เขารู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น

(ข) ถ้าพนักงานเห็นด้วยเร็วเกินไป

ต้องพยายามให้รู้แน่ว่า เขา เห็นด้วยอย่างจริงจัง ไม่ใช่เก็บการไม่เห็นด้วยไว้ภายใน และเน่นว่า เขาควรจะทำอะไรที่จะปรับปรุงตัวเองได้ รวมทั้งชี้แจงให้เด่นชัดว่าจะทำการติดตามผล

(ค) ถ้าพนักงานกระตือรือร้นที่จะได้รับ การ เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนขึ้นมากเกินไป

ผู้ประเมินควรเตือนเขาว่า เงินเดือนที่ขึ้นเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงาน เพราะฉะนั้นจะต้องทำงานให้โดดเด่นจริงๆ ถ้ามีเรื่องต้องการ เลื่อนตำแหน่งเกี่ยวกับคว่ำก็ควรชี้แจงให้เด่นชัดว่างานนั้นมีได้สร้าง ขึ้นเพื่อเลื่อนตำแหน่ง แล้วแสดงว่า เขาควรค่าเป็นงานอย่างไร การเลื่อนตำแหน่งจึงอยู่ที่ผลสัมฤทธิ์ของเขา ถ้าผู้อยู่ได้มีกับมีผู้ขอ เป็นจำนวนมาก เรียกร้องผลตอบแทนหลายอย่าง จึงสำรวจตนเองว่าละเอียดในเรื่องการขึ้นเงินเดือนและการ เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ หากพนักงานไม่สมควรได้รับการก้าวหน้าขึ้นไปควรชี้แจงให้เขา

(ง) ถ้าพนักงานต้องการลาออก

ถ้าเขาเป็นคนคลั่งรักหาไว้ โศกหาให้พบๆ ทำไมเขาจึงลาออก ถ้าพบว่า เป็นเหตุผลเกี่ยวกับความบกพร่องในองค์กรควรแก้ไข และอย่าละอายที่จะบอกว่า ต้องการให้เขาอยู่ พนักงานบางคนพูดถึงการลาออกก็เพราะไม่แน่ใจว่าเขา เป็นที่ต้องการในองค์กรนั้นหรือไม่

ในกรณีที่มีการขอลาออก เป็นเพราะพนักงานได้รับงานอื่นที่ก้าวหน้ากว่า เป็นลักษณะชั่วคราว

คราว ควรชี้ให้เห็นโอกาสก้าวหน้าในองค์กรนี้ พยายามเลี้ยงดูเขาให้เขาเจาะจงถึงการลาออกหรือทำให้เขารู้สึกว่า ไม่มีค่าในองค์กรนั้น

พนักงานบางคนอาจแสดงโทสะเมื่อได้รับการชี้แจงผลการประเมิน ถ้าเกิดปฏิกิริยาเช่นนี้ ผู้ประเมินจะต้องระวังที่จะไม่เค็มเชื้อเพลิงลงในไฟ แต่ควรฟังเขาพูด พยายามไม่เถียงกับเขา ปล่อยให้เขาระบายออกมา ครั้นเมื่อเขาสงบลงแล้ว พยายามให้เขาเข้าใจว่า เราไม่มีปฏิกิริยาตรงร้ายกับเขา หลังจากการชี้แจงควรแสดงท่าทางเป็นมิตรกับเขา เมื่อพบหน้ากันในครั้งต่อไป และพยายามปรึกษากันใหม่ในวันหน้า

ในบางครั้งอาจพบว่าพนักงานผู้นั้นเฉื่อยชา เงี่ยมและไม่ค่อยมีปฏิกิริยาแต่อย่างไร ผู้ประเมินควรคำนึงการดังนี้

1. กระตุ้นเขา ค้นหาว่าเขากลัวหรือไม่ หรือปกติเป็นเช่นนี้ หากไม่จริงมีปฏิกิริยาแบบนี้
2. ให้เวลาเขามาก ๆ ในการพูด
3. พนักงานบางคนอาจไม่เข้าใจว่าที่เรียกมาคุยนี้เรื่องอะไร มีจุดประสงค์อะไร ในลักษณะนี้ก็ต้องชี้แจงกันถึงคุณค่าของการทำประเมินผลงานอีกครั้งหนึ่ง
4. พยายามสังเกตความสนใจของเขาในเรื่องที่เรากำลังพูด และพยายามให้เขาพูดเกี่ยวกับเรื่องที่เขาสนใจ อารมณ์ความคิดเห็นของเขา
5. ถ้าพบกับปฏิกิริยาเฉื่อยชา อย่าพยายามผลักดันให้เรื่องที่พูดเสร็จสมบูรณ์ในตอนนั้น ถ้านัดคุยกันวันอื่น พนักงานอาจเปลี่ยนทัศนคติได้

บางครั้งอาจจะพบว่า พนักงานมีลักษณะกระวนกระวายมากในขณะที่ได้รับการชี้แจงผลประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจะต้อง

1. ใช้เวลาให้มากในเรื่องความสุภาพ
 2. พยายามทำให้เขารู้สึกผ่อนคลาย ชักจูงให้เขาพูดเรื่องที่เขารู้ดีที่สุด และมีความรู้สึกเป็นกันเองที่จะพูดถึง
 3. จะเป็นการฉลาดกว่าถ้าในการพูดเรื่องผลลง เบน จะพูดถึงคุณภาพของผลงานที่ปรากฏออกมา และเรื่องที่เขาได้เห็นได้ชัดมากกว่า และไม่ยกพันไปถึงบุคลิกของพนักงานนั่นเอง
- หลังจากการชี้แจงแล้ว ถ้าพนักงานไม่สามารถปรับปรุงตัวได้ แสดงว่าเขาผู้นั้นเป็นพวก

ทั้งหมดหวัง ครึ่งนี้อาจเป็นการชี้แจงครั้งสุดท้าย จึงต้องพยายามพูดให้มีเทคนิคที่สุดเพื่อจะปลดหรือลดตำแหน่งเขา ให้มีลักษณะเป็นการช่วยเขาในงานอื่น ๆ ในอนาคต โดย

1. พูดกับเขาอย่างเปิดเผยและตรงจุดเกี่ยวกับการจากไปของพนักงานผู้นั้นหรือการลดตำแหน่ง ครึ่งแรกการพูดนี้อาจทำให้เขาคือใจบ้าง แต่ถึงอย่างไร เขาก็จะต้องพบกับความจริง sooner or later

2. ถ้าเขาแสดงลักษณะยังไม่เข้าใจชัดเจนถึงผลลบของเขาคือแจ้งผลประเมินให้เขาฟังอีกครั้งหนึ่ง เกี่ยวกับความจำเป็นถึงการสนทนากันในครั้งก่อน ๆ และโครงการที่เขาจะปรับปรุงตนเอง และถามว่าเขาได้ทำอะไรบ้างเพื่อปรับปรุงตนเอง

3. คุยกับเขาว่า เขาคงมีคุณสมบัติอย่างไรในการหางานอื่นทำ และแนะนำว่าเขาควรไปทำงานแบบไหน

ส่วนพวกพนักงานที่ยอมรับผลประเมินและตั้งใจจะปรับปรุงตนเอง ซึ่งปฏิกิริยาแบบนี้จะพบมากกว่าอย่างอื่น ๆ นั้น ผู้ประเมินจะพบว่า เมื่อพูดถึงงานของผู้ถูกประเมิน มักจะถูกถามว่า ทำอย่างไรจึงจะดี จึงเป็นโอกาสสนทนาก็จะช่วยให้สิ่งทั้งหมดและพยายามให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าการประเมินผลนี้เป็นการให้ความดีความชอบต่อเขา สุดท้ายแจ้งให้เขาทราบว่า เขาจะมาขอคำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงตัวเองได้ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ในองค์การธุรกิจเอกชน ในการที่จะขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน จะต้องพิจารณาผลปฏิบัติงานอย่างถี่ถ้วน โดยแยกการประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนกับเพื่อเลื่อนตำแหน่งออกจากกัน

สำหรับการประเมินผลเพื่อขึ้นเงินเดือนนั้น จะต้องคำนึงถึงงบประมาณเงินเดือน และเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่จะได้รับการขึ้นเงินเดือนในระดับของผลปฏิบัติงานต่าง ๆ กันด้วย เหมือนการตัดขนมเค้กแบ่งให้กับคน 5 คน โดยให้คนที่ 1 ซึ่งใหญ่กว่าคนที่ 2 ตามลำดับ ก็จะต้องกะขนาดของขนมเค้กทั้ง 5 ชิ้นให้พอเหมาะสม มิฉะนั้นขนมเค้กก่อนไปอาจไม่พอหรือเหลือก็ได้ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามผลของปฏิบัติงานก็เช่นกัน จะต้องมีความเป็นกรอบตายตัว ผลงานระดับ 1 จะได้ขึ้นก็เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะได้ผลงานในระดับ 1 ควรจะมีก็เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมดเป็นต้น

ส่วนการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องทำด้วยความระมัดระวังเป็นพิเศษ

ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่คือใจความรู้อีก ดังนั้นหากแบบฟอร์มประเมินผลงานไม่ละเอียดพอ การประเมินก็จะได้ผลไม่แม่นยำ

นอกจากนี้เมื่อประเมินผลแล้ว การชี้แจงให้พนักงานทราบถึงผลประเมิน และจะแก้ไขปรับปรุงผลงานกันอย่างไร ซึ่งการชี้แจงผลประเมินนั้นผู้ชี้แจงจะต้องมีเทคนิคพอ มิฉะนั้นอาจเกิดความเข้าใจผิดกันขึ้นได้.