

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เลาว์วัลย์ นันทาภิวัดน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.
- ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- ชนรัตน์ อังวานิชจิต. หัวหน้างาน. กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่าง, 2524.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สวัสดิ์ สุนทรังษี. การวัดในการจัดงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- เสนาะ ทีเหาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.

บทความ

- กมล คูสุวรรณ. "การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน." ใน คำบรรยายในการอบรมการบริหารงานบุคคลและแรงงานสัมพันธ์, หน้า 68-84. จุฬามันส์ไพบูลย์, บรรณาธิการ, กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- สมิต สัชฎกร. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหารคน 4(เมษายน-มิถุนายน 2526) : 47-102.

สิริวุฒิ หงษ์พานิช. "ปัญหาการประเมินผลงาน." วารสารเพิ่มผลผลิต

15(ธันวาคม 2519) : 17-29.

เอกสารอื่น ๆ

วรพงษ์ ธีรวิรัฐ. "การประเมินผลงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจและเอกชน ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะกรณีการไฟฟ้านครหลวง และบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สมภพ เขาวนพันธ์สกุล. "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สุเมธ วงศ์บุญยั้ง. "การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

อัสวิน สุนอนันต์. "การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน พระนคร" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

วางแผนและพัฒนาพนักงาน, ส่วน. "คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด." กรุงเทพฯ: ส่วนวางแผนและพัฒนาพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2525.

สัมภาษณ์

เกรียงชัย พรหมประยูร. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกบุคคล ธนาคารภาครทโอเวอร์ซีส์ จำกัด สาขากรุงเทพฯ. สัมภาษณ์, 17 ตุลาคม 2526.

ชัยศรี สุวรรณสุภ. ผู้จัดการฝ่ายธุรการ ธนาคารมิทซูย จำกัด สาขากรุงเทพฯ.
 สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2526.

จวิชัย เมธารัตน์. ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบุคคล ธนาคารวางตุง จำกัด สาขา
 กรุงเทพฯ. สัมภาษณ์, 17 ตุลาคม 2526.

พงษ์สุรีย์ บุญนาค. ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารเซสแมนแอสเตคตัน สาขากรุงเทพฯ.
 สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2526.

พรพิศ กาญจนนิยต. เลขานุการฝ่ายต่างประเทศ ธนาคารซีไอที จำกัด สาขา
 กรุงเทพฯ. สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2526.

พุทธวรระ วิสัยหงษ์. พนักงานประจำสำนักงานการพนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด.
 สัมภาษณ์, 17 ตุลาคม 2526.

มิตรภาพ ชลานุเคราะห์. ผู้จัดการสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
 จำกัด. สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2526.

ยุทธพงศ์ เวชพงศ์. ผู้รับมอบอำนาจชั้น 5 ฝ่ายธุรการธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ
 จำกัด. สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2526.

ยุพิน เสรีกุล. หัวหน้าส่วนการพนักงาน ธนาคารยูโรเปียนเอเชียน สาขากรุงเทพฯ.
 สัมภาษณ์, 14 ตุลาคม 2526.

เลอพงษ์ ไพรัตน์. หัวหน้าส่วนการพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. สัมภาษณ์,
 26 ตุลาคม 2526.

วันชัย สุวรรณชื่น. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ธนาคารแห่งอเมริกา สาขากรุงเทพฯ.
 สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2526.

วิรัตน์ จันทรอรทัยกุล. รองผู้จัดการธนาคารสหมาลายัน จำกัด สาขากรุงเทพฯ.
 สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2526.

วาสนา ัญญาโชโต. หัวหน้าหน่วยอัตรากำลัง ธนาคารมหานคร จำกัด. สัมภาษณ์,
 13 ตุลาคม 2526.

ศุภชัย คำคือ. หัวหน้าแผนกวิเคราะห์และวางแผนพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด.
สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2526.

สันติ อนุমানสัมมาคุณ. หัวหน้าส่วนวิจัยและวางแผนงานบุคคล ธนาคารกสิกรไทย
จำกัด. สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2526.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Armstrong, Michael and Lorentzen, John F. Handbook of Personnel Management Practice. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977.
- Beach, Dale S. Managing People at Work. New York: The Macmillan Company, 1971.
- Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Personnel Management. Boston, Virginia: Reston Publishing Company Inc., 1978.
- Flipppo, Wdwin B. Personnel Management. New York: McGraw-Hill Inc., 1980.
- Hackett, Penny. Success in Management. London: Northumberland Press, 1979.
- Handy, Charles B. Understanding Organization. London: Penguin Books Lid., 1979.
- Jackson, John H. and Keaveny, Timothy J. Successful Supervision. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1980.

- Kingsbury, Joseph B. Personnel Administration for Thai Students. Bangkok: Thammasat University Press, 1957.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. Personnel: Contemporary Perspectives and Applications. New York: West Publishing, 1979.
- McFartand, Dalton E. Personnel Management: Theory and Practice. London: The Macmillan Company Collier Macmillian, 1959.
- Mitchell, Terence R. People in Organizations Understanding Their Behavior. New York: McGraw-Hill Inc., 1973.
- Walker, Jame W. Human Resource Planning. New York: McGraw-Hill Inc., 1980.
- Werther, William B. and Davis, Jr. Keith. Personnel Management and Human Resources. New York: McGraw-Hill Inc., 1981.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปสถิติจากการสำรวจการประเมินผลงานของธุรกิจในสหรัฐอเมริกา
เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลงาน¹
(ตัวเลขที่ปรากฏทั้งหมดเป็น %)

| กิจการที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต (569 ราย) | กิจการเกี่ยวกับการผลิต (426 ราย) | | |
|---|----------------------------------|------------------|----------------|
| 1. กิจการที่มีโปรแกรมการประเมิน อย่างเป็นล่ำเป็นสัน 67(มากกว่า 2 ใน 3) | คนงาน | เฉพาะ พนักงาน | เฉพาะ คนงาน |
| 2. เหตุผลในการประเมินผลงาน | | | |
| 2.1 เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือน | 89 | 69 | 90 |
| 2.2 เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง | 85 | 73 | 80 |
| 2.3 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้จัก ผู้บังคับบัญชาดีขึ้น | 64 | 61 | 65 |
| 2.4 เพื่อให้พนักงานทราบความ ก้าวหน้าในงานของเขา | 66 | 61 | 74 |
| 2.5 เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน | 72 | 61 | 70 |
| 2.6 เพื่อการโยกย้ายสลับเปลี่ยนงาน | 71 | 59 | 58 |
| 2.7 เพื่อการติดตามสัมพันธ | 47 | 74 | 49 |
| 2.8 เพื่อปลดออกจากงาน | 54 | 46 | 38 |
| 2.9 เพื่อการวิจัยทางด้านบุคคล | 23 | 29 | 27 |
| 2.10 เพื่อการปลดออกชั่วคราว | 25 | 27 | 25 |
| 3. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงผลการประเมิน ให้ผู้ถูกประเมินทราบหรือไม่ | | | |
| 3.1 ชี้แจงให้ทราบ | 71 | 56 | 71 |

¹สมิต สัชฌุกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหารคน

4 (เมษายน-มิถุนายน 2526) : 100.

| กิจการที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต (569 ราย) | | กิจการเกี่ยวกับการผลิต (426 ราย) | | | |
|--|--|----------------------------------|------------------|----------------|----|
| | | คนงาน และพนักงาน | เฉพาะ พนักงาน | เฉพาะ คนงาน | |
| 3.2 | ไม่ชี้แจงให้ทราบ | 29 | 44 | 29 | 41 |
| 4. | เรื่องที่ประเมิน | | | | |
| 4.1 | ส่วนใหญ่ประเมินผลงาน | 55 | 55 | 68 | 58 |
| 4.2 | ครึ่งหนึ่งผลงานอีกครึ่งหนึ่งบุคคลิกภาพ | 45 | 45 | 32 | 42 |

ที่มา : Merbert I. Charuden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, 3rd ed. (Sout-Western Publishing Company Ohio), p.249.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การสำรวจแบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัท 50 แห่ง ในสหรัฐฯ
ปรากฏผลว่าปัจจัยต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการประเมินมากน้อยดังนี้¹

| | | |
|-------------------------|----|-------|
| ปริมาณของงาน | 44 | ครั้ง |
| ความร่วมมือ | 36 | ครั้ง |
| ความไว้วางใจได้ | 35 | ครั้ง |
| คุณภาพของงาน | 31 | ครั้ง |
| ความคิดริเริ่ม | 27 | ครั้ง |
| ความฉลาดไหวพริบ | 17 | ครั้ง |
| การทำงานสม่ำเสมอ | 14 | ครั้ง |
| การทำงานโดยไม่ผิดพลาด | 14 | ครั้ง |
| ความขยันหมั่นเพียร | 14 | ครั้ง |
| ความสามารถในการปรับตัว | 14 | ครั้ง |
| ความรู้สึกละแวกที่ทำงาน | 13 | ครั้ง |
| บุคลิกลักษณะ | 13 | ครั้ง |
| กลยุทธ์ | 12 | ครั้ง |
| การตรงต่อเวลา | 12 | ครั้ง |
| ความสามารถในการนำไปใช้ | 10 | ครั้ง |

นอกนั้นเป็นปัจจัยที่ต่ำกว่า 10 ครั้ง ซึ่งมีตามลำดับดังนี้

ความระมัดระวังมิให้เกิดอุบัติเหตุในงาน

ลักษณะความเป็นผู้นำ

ความประพฤติ

ความรอบรู้ทั่ว ๆ ไป

สุขภาพอนามัย

¹สมิต ลีชฎกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหาร

ความประณีต

การแต่งกาย

ความกระตือรือร้น

ความสามารถในการขึ้นไปรับตำแหน่งสูงขึ้น

ความซื่อสัตย์สุจริต

ความภักดี

ความรอบคอบถ่วงถ่วง

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่พบจากการทำวิจัยอื่นที่นำมาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานอีก ได้แก่

ความเชื่อฟัง

การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

การรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

การรักษาสินทรัพย์ของบริษัท

มนุษยสัมพันธ์

การยอมรับและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

การมีระเบียบวินัย

พัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่

การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสาร

คู่มือวิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างการให้คะแนนตามมาตราส่วนสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน¹

สมาคมสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันตก
การให้คะแนนตามมาตราส่วน

คำแนะนำ : โปรดให้คะแนนตามมาตราส่วนในแต่ละปัจจัยของการปฏิบัติงานแก่
พนักงานผู้ถูกประเมิน

ชื่อพนักงาน _____ แผนก _____

ชื่อผู้ถูกประเมิน _____ วันที่ _____

| ดีเยี่ยม | ดีมาก | ดี | พอใช้ | ไม่พอใช้ |
|----------|-------|----|-------|----------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

1. ความไว้วางใจได้

2. ความคิดริเริ่ม

3. ผลงานรวม

4. ความตั้งใจ

5. ความรู้สึกและท่าทีต่องาน

6. การประสานงาน

. .
. .

20. คุณภาพของงาน

ผลสรุป

รวม

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| + | + | + | + | = |

รวมคะแนน

¹William B. Werther and Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p. 240.

ช. คุณภาพ

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|----|-----------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ต่ำมาก | | | | | ต่ำกว่า ค่าเฉลี่ย | | | | | ค่าเฉลี่ย | | | | | เหนือกว่า ค่าเฉลี่ย | | | | | ดีเยี่ยม | | | | | |

ช. คุณภาพของงาน

15 13 11 9 7 5 3 1

นาน ๆ จะมีข้อ
ผิดพลาดสักครั้ง

กว่างานจะเสร็จ บ่อยครั้งที่ผิดพลาด
ต้องตรวจหลาย และขัดแย้ง : ซาค
ครั้ง ความระมัดระวัง

๗. คุณภาพของงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับจำนวนของความขัดแย้ง : ความระมัดระวัง
โดยทั่วไป และความรอบคอบในการทำงานของเขา : นอกจากนี้
ยังพิจารณาถึงรายงานประกอบด้วย
อ่อน 1 - 6 : ค่าเฉลี่ย 7 - 18 : ดี 19 - 25 20

Source : Guion, R.M. Personnel Testing, New York: McGraw-Hill, 1965.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างการตรวจสอบรายการชนิดกำหนดหน้าหนัก¹

ห้างสรรพสินค้าแฮตทเวย์
การตรวจสอบตามรายการ

คำแนะนำ : โปรดทำเครื่องหมายในรายการที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของ
พนักงาน

ชื่อพนักงาน _____ แผนก _____

ชื่อผู้ประเมิน _____ วันที่ _____

หน้าหนัก _____ ทำเครื่องหมายที่ _____

(6.5) 1. เมื่อถูกขอร้อง พนักงานก็พร้อมที่จะทำงานล่วงเวลา

(4.0) 2. งานประจำที่ให้พนักงานทำอยู่นั้น ได้ผลดี

(3.9) 3. เมื่อมีใครต้องการ พนักงานก็พร้อมที่จะเข้าไป
ช่วยทำงาน

(4.3) 4. พนักงานวางแผนทำงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน
จริง ๆ

. .
. .
. .

(0.2) 30. พนักงานไม่ค่อยจะทำตามคำแนะนำที่ได้รับ _____

100.0 หน้าหนักทั้งหมด

¹William B. Werther and Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p. 241.

ตัวอย่างการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ¹

| ชื่อผู้ถูกประเมิน นาย ก. | | |
|--------------------------|--------|--|
| วัน เดือน ปี | รายการ | เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น |
| 29 มค. 19 | ค. | ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายด่วนพิเศษ |

รายละเอียด : จดหมายด่วนมาถึงในเวลาไล่เลี่ยกับจดหมายแม่ลัทธิธรรมคา แทนที่ นาย ก. จะดำเนินการกับจดหมายด่วนโดยทันทีทันใด กลับรอเอาไว้ แจกจ่ายพร้อมกับจดหมายธรรมดา

ตัวอย่างนี้เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางไม่ดี สำหรับในทางดี ก็ใช้การบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน ถ้าจะให้ดีก็ควรจะใช้สีของการ์ดบันทึกให้ต่างกันเช่น เหตุการณ์ที่ใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹สมิต สัจฉกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." วารสารการบริหาร

ตัวอย่างการประเมินตามพฤติกรรมหรือการคาดคะเนพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน¹

มาตราส่วนสำหรับวัดความรู้และการวินิจฉัย

| | |
|-------------------------|--|
| ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม 7 | รู้ราคาสินค้าต่าง ๆ เป็นที่หวังได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้สามารถตรวจเห็นสินค้าราคาผิดหรือไม่ได้ดีราคา |
| ปฏิบัติงานได้ดี 6 | หวังได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงราคาชั้นลงของสินค้าอยู่เสมอ หวังได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้รู้ขนาดต่าง ๆ ของเครื่องกระป๋อง เช่น หมายเลข 303 หมายเลข 2 หมายเลข 2 1/2 |
| ปฏิบัติงานได้ดีพอใช้ 5 | เมื่อมีข้อสงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะสอบถามเสมียนคนอื่นว่า สินค้านั้นต้องคิดภาษีหรือไม่ หวังได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสอบถามพนักงานคิดเงินคนอื่น ถึงความคลาดเคลื่อนระหว่างชั้นสินค้าและราคาที่ติดไว้ก่อนจัดวางสินค้านั้น ๆ |
| ปฏิบัติงานไม่ดีไม่เลย 4 | เมื่อปฏิบัติงานตรวจสอบคร่าว ๆ ด้วยการจับเวลา คาดได้ว่า พนักงานคิดเงินคนนี้สามารถออกสินค้าให้ลูกค้าได้ 15 รายการ |

¹John H. Jackson and Timothy J. Keaveny, Successful Supervision (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 190.

| | |
|-------------------------|---|
| ปฏิบัติงานค่อนข้างเลข 3 | คาดได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะถามราคาสินค้าที่ไม่รู้จากลูกค้า ในระหว่างความสัมพันธ์ที่สื่อสารประจำวัน อาจคาดได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะอ้อยอิ่งพูดคุยนาน ๆ กับพนักงานคิดเงินคนอื่น |
| ปฏิบัติงานแย่ 2 | เมื่อถึงเวลาหยุดพัก พนักงานคิดเงินคนนี้จะทิ้งให้ลูกค้าต้องยืนรอเป็นแถวยาวที่จุดคิดเงิน |
| ปฏิบัติงานแย่มาก 1 | |

ที่มา : L. Fogli, C. L. Hulin, and M. R. Blood, "Development of First Level Behavioral Job Criteria," *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 3-8. Copyright 1971 by the American Psychological Association.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างการจัดลำดับ¹

แบบฟอร์มวิธีการประเมินผล

แบบ "Rating-Ranking Scale"

ให้พิจารณาจากรายชื่อที่มีอยู่กับท่านโดยดูในแง่ของคุณภาพของเขา ถ้าหาก รายชื่อใดที่ท่านไม่สามารถพิจารณาคุณภาพของเขาได้ก็ขอให้ขีดชื่อออกไป จากนั้นขอให้ เลือกชื่อของบุคคลที่ท่านเห็นว่า "มีคุณภาพสูงสุด" ออกมา แล้วใส่ชื่อดังกล่าวลงในช่อง รายชื่อ กลุ่มที่ 1 ข้างล่างนี้ โดยกรอกจากบรรทัดแรกที่หัวข้อหมายเลขที่ 1 จากนั้น ให้ขีดฆ่าชื่อของคนนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่ เมื่อเสร็จขั้นตอนแรกแล้ว ให้เริ่มต้นไป พิจารณารายชื่อใหม่หมด โดยกลับไปดูรายชื่ออีกครั้งหนึ่งแล้วให้ขีดรายชื่อบุคคลซึ่งท่าน เห็นว่ามีคุณภาพน้อยที่สุด เมื่อได้แล้วให้ใส่ชื่อไว้ในช่องรายชื่อ กลุ่มที่ 2 ที่ลำดับค่าสุด ที่เส้นลำดับที่ 20 แล้วให้ขีดชื่อบุคคลนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่

| ชื่อจากรายชื่อกลุ่มที่ 1 (ดีที่สุด) | ชื่อจากรายชื่อกลุ่มที่ 2 (แย่มากที่สุด) |
|-------------------------------------|---|
| 1..... | 11..... |
| 2..... | 12..... |
| 3..... | 13..... |
| 4..... | 14..... |
| 5..... | 15..... |
| 6..... | 16..... |
| 7..... | 17..... |
| 8..... | 18..... |
| 9..... | 19..... |
| 10..... | 20..... |

¹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 212.

ตัวอย่างการจัดคู่เปรียบเทียบ¹

สมมุติว่ามีคนอยู่ 5 คน A B C D และ E ให้เปรียบเทียบระหว่าง A กับ B C D และ E ให้รู้ว่าใครดีกว่า จากนั้นก็เปรียบเทียบระหว่าง B กับ C D และ E, C เปรียบเทียบ D และ E สุดท้ายเปรียบเทียบ D กับ E สมมุติผลของการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ ปรากฏดังกล่าว

1. เปรียบเทียบ กับคนอื่น ๆ

A ดีกว่า B

A ดีกว่า C

D ดีกว่า A

A ดีกว่า E

2. เปรียบเทียบ B กับคนอื่น ๆ

B ดีกว่า C

D ดีกว่า B

E ดีกว่า B

3. เปรียบเทียบ C กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า C

E ดีกว่า C

4. เปรียบเทียบ D กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า E

สรุปผลออกมาตามลำดับดังนี้

D ลำดับ 1

A ลำดับ 2

E ลำดับ 3

¹เสนาะ ตีเหาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 184-185.

B ลำดับ 4

C ลำดับ 5

ตามตัวอย่างจะเห็นได้ว่าจะต้องทำการเปรียบเทียบกัน 10 ครั้ง
ซึ่งอาจอาศัยสูตรคำนวณดังนี้

$$\text{จำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบ} = \frac{N(N-1)}{2}$$

N เป็นจำนวนคนงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างการจัดคู่เปรียบเทียบ¹

บริษัท แคฟโพน พิชเซอร์รี่ส์ จำกัด

การจัดคู่เปรียบเทียบ

คำแนะนำ : ให้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานรวมของพนักงานแต่ละคนกับพนักงานอื่นทั้งหมด ในการเปรียบเทียบแต่ละครั้ง ให้เขียนหมายเลขพนักงานที่เห็นว่าดีที่สุดลงในช่องที่กำหนดไว้ แต่ละครั้งจะพบพนักงานที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ พนักงานที่ดีกว่าจะได้รับ 1 คะแนน แล้วจะสามารถจัดอันดับพนักงานทุกคนได้จากการเลือกหมายเลขของผู้ที่คิดดีที่สุดแต่ละครั้งโดยผู้ประเมิน

| พนักงาน | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. จี.คาร์รัส | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 |
| 2. ซี.กรานท | | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 |
| 3. บี.จอห์นสัน | | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 |
| 4. เอ็ม.โลเปซ | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 9 | 4 |
| 5. เค.แม็คเคาจกิล | | | | | 6 | 5 | 8 | 9 | 10 |
| 6. แอล.เรย์ | | | | | | 6 | 8 | 9 | 10 |
| 7. คิมลิว สมิตธ | | | | | | | 8 | 9 | 10 |
| 8. ที.วอลเลย์ | | | | | | | | 9 | 10 |
| 9. เอ.วิลสัน | | | | | | | | | 9 |
| 10. อี.วิลสัน | | | | | | | | | |

¹William B. Werther and Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p. 247.

ตัวอย่างการบังคับการกระจายของการประเมินพนักงาน 10 คน¹

บริษัท แคลิโตน พิชเชอร์รี่ส์ จำกัด

การบังคับการกระจาย

| ประเภท : การปฏิบัติงานทั้งหมด | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|
| ดีที่สุด 10 % ของพนักงาน | ดีไป 20 % ของพนักงาน | ปานกลาง 40% ของพนักงาน | ดีไป 20 % ของพนักงาน | อ่อนที่สุด 10% ของพนักงาน |
| เอ. วิลสัน | จี. คาร์รัส เอ็ม. โลเปซ | บี. จอห์นสัน อี. วิลสัน ซี. กรานท ที. วอลเลย์ | เค. แม็คเคาจิล แอล. เรย์ | คัมบลิว. สมิตซ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹William B. Werther and Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p. 246.

ตัวอย่างการประเมินตามค่าคะแนน¹

แสดงแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคะแนน

(Point-rating method)

ชื่อ..... กอง..... แผนก.....

ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

| รายการ | คะแนน เต็ม | คะแนน จริง | ปาน กลาง | ควรหา ทาง ปรับปรุง | ควรแก้ไข ก่อน | คะแนน ที่ควร ได้รับ |
|---|---------------|---------------|-------------|--------------------------|------------------|---------------------------|
| 1. ความละเอียดถี่ถ้วน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 2. การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 4. ความอดุสาหะพยายาม | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับ ปฏิบัติงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 6. การตัดสินใจและแก้ปัญหา | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 7. ความสุภาพ เรียบร้อย การ ควบคุมอารมณ์ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 8. ความร่วมมือประสานงานกับผู้อื่น ร่วมงานและการยอมรับความ เห็นของผู้อื่นร่วมงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 9. ความคิดริเริ่ม หาวิธีการทำงาน ที่ดีขึ้น | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |

¹สมิต สัจญกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." : 101-102.

| รายการ | ดีเยี่ยม | ดี | ปานกลาง | ควรหาทางปรับปรุง | ควรแก้ไขก่อน | คะแนนที่ควรได้รับ |
|---|----------|----|---------|------------------|--------------|-------------------|
| 10. การต่อสู้และหาวิธีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนตามที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 11. ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผนการมอบอำนาจ และมอบหมายงาน | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 12. ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่น ๆ ในงานสำเร็จลุล่วง | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 13. ความสามารถในการสอนแนะนำ และปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| 14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 15. ปริมาณ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| รวม | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | |

รวม.....คะแนน

คิดเป็นร้อยละ.....

คะแนน 90% - 100% ดีเยี่ยม คะแนน 71% - 89% ดี

คะแนน 60% - 70% ปานกลาง คะแนน 40% - 59% ควรหาทางปรับปรุง

คะแนนต่ำกว่า 40% ควรแก้ไขด่วน

- หมายเหตุ 1. ข้อ 11, 12 และ 13 ใช้สำหรับบุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่
บังคับบัญชา หรือเป็นหัวหน้า
2. การให้คะแนน มาตรฐานตามลำดับคือ
- ชั้นจัตวา อันดับ 1-2 คือ มาตรฐานระดับเดียวกัน
 - ชั้นจัตวา อันดับ 3-พิเศษ คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
 - ชั้นตรี อันดับ 1-2 คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
 - ชั้นโท อันดับ 1-2 คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
 - ชั้นโท อันดับ 3-ชั้นเอกอันดับ 1 คือมาตรฐานระดับเดียวกัน
3. คะแนนเฉลี่ย ดีเยี่ยม ควรได้ชั้นเงินเดือน 2 ชั้น
คะแนนเฉลี่ย ดีและปานกลาง ควรได้ชั้นเงินเดือน 1 ชั้น
คะแนนต่ำกว่าระดับปานกลาง ไม่ควรให้ชั้นเงินเดือน

แหล่งที่มา : แบบพิจารณาการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาบำเหน็จความดี
ความชอบของระเบียบข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางสรุปแนวโน้มของการประเมินผลงาน¹

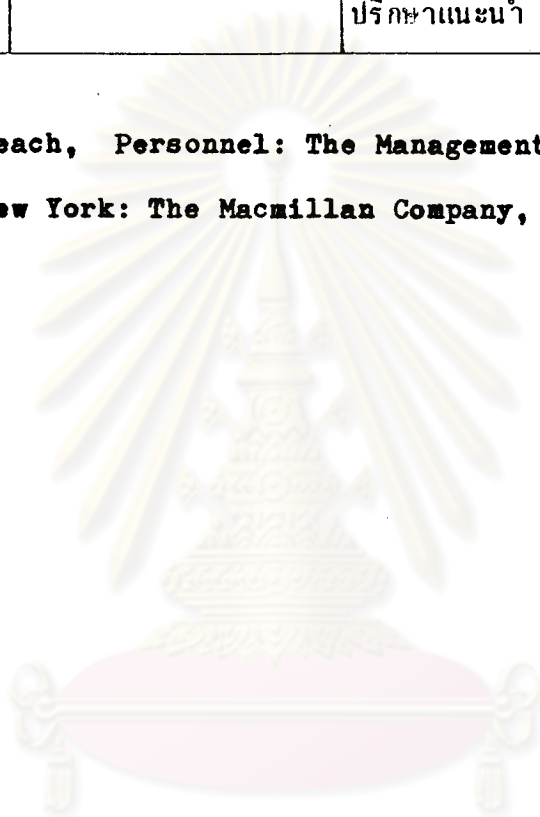
| | อดีต | ปัจจุบัน |
|-----------------------------------|---|--|
| ลักษณะการประเมิน | การให้คะแนนคุณความดี (Merit Rating) | การประเมินผู้ปฏิบัติงาน (Employee Appraisal) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) |
| วัตถุประสงค์ | ใช้ในการขึ้นเงินเดือน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการปลดออก | พัฒนาบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น |
| ผู้ถูกประเมิน | คนงานรายชั่วโมง | นักวิชาการ ฝ่ายจัดการ งานสายอาชีพ ฯลฯ |
| ปัจจัยในการประเมิน | เน้นในเรื่องปัจจัยด้านความประพฤติกองงาน | ผลงาน ความสำเร็จ และการทำงาน |
| เทคนิค | ให้คะแนนในลักษณะประเมินตามมาตรฐาน (Rating Scales) ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาเปรียบเทียบ กับมาตรฐานที่ผู้ประเมินต้องการ | ดูจากผลงาน วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน การแก้ไขข้อบกพร่องเฉพาะหน้า การประเมินผลงานทั้งกลุ่ม มาตรฐานในการทำงาน |
| การสัมภาษณ์ภายหลังการประเมินผลงาน | ผู้ประเมินจะชี้แจงว่าทำไมถึงประเมินอย่างนั้น และพยายาม | ผู้ประเมินพยายามที่จะให้ผู้ถูกประเมิน วิพากษ์วิจารณ์และวิเคราะห์ตน (ผู้ถูกประเมิน) ตลอดจนให้ตั้งวัตถุประสงค์ |

¹สิริวดี หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน." วารสารเพิ่มผลผลิต

15 (ธันวาคม 2519), : 28-29.

| | อดีต | ปัจจุบัน |
|--|--------------------------|--|
| | ให้ผู้ถูกประเมินเห็นด้วย | ในการทำงานเอง โดยตั้งตน (ผู้ประเมิน) เป็นผู้ช่วยเหลือ และปรึกษาแนะนำ |

ที่มา : Dale S. Beach, *Personnel: The Management of People at Work*, (New York: The Macmillan Company, 1970), p. 334.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การคำนวณ

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
จากการคำนวณ เพื่อพิสูจน์และหาทัศนคติของผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินที่มีต่อสมมุติฐาน
ทั้ง 2 ข้อ ในเรื่อง

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
2. การนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ

เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานข้อที่ 1

| จากตารางที่ | 59 | 61 | 62 | 63 | 64 | 66 |
|-----------------------------|-------|------|------|------|-------|-------|
| เห็นด้วย | 135×4 | 88×4 | 64×4 | 88×4 | 123×4 | 140×4 |
| ไม่เห็นด้วย | 30×2 | 42×2 | 45×2 | 35×2 | 39×2 | 25×2 |
| คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ | 600 | 436 | 346 | 422 | 570 | 610 |
| จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนั้น | 165 | 130 | 109 | 123 | 162 | 165 |
| \bar{x} | 3.63 | 3.35 | 3.17 | 3.43 | 3.52 | 3.70 |

ในที่นี้ $\sum \bar{x} = 20.80$

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 6

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เพื่อพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 2

| จากตารางที่ | 58 | 60 | 65 | 67 |
|----------------------------|------|-------|-------|-------|
| เห็นด้วย | 94×4 | 111×4 | 152×4 | 111×4 |
| ไม่เห็นด้วย | 35×2 | 38×2 | 20×2 | 23×2 |
| คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ | 446 | 520 | 648 | 490 |
| จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนี้ | 129 | 149 | 172 | 134 |
| \bar{x} | 3.46 | 3.49 | 3.77 | 3.66 |

ในที่นี้ $\Sigma \bar{x} = 14.38$

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 4

เพื่อพิสูจน์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ

| จากตารางที่ | 55 |
|----------------------------|-------|
| เห็นด้วย | 275×4 |
| ไม่เห็นด้วย | 133×2 |
| คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ | 1,366 |
| จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนี้ | 425 |
| \bar{x} | 3.21 |

ในที่นี้ $\Sigma \bar{x} = 3.21$

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 1



เพื่อหาทัศนคติของผู้ถูกประเมินที่มีต่อสมมติฐานข้อที่ 1

| จากตารางที่ | 46 | 47 | 48 | 50 | 51 | 52 | 53 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 225×5 | 145×5 | 150×5 | 142×5 | 177×5 | 148×5 | 40×5 |
| เห็นด้วย | 162×4 | 225×4 | 228×4 | 213×4 | 187×4 | 220×4 | 117×4 |
| เฉย ๆ | 6×3 | 21×3 | 33×3 | 26×3 | 31×3 | 15×3 | 72×3 |
| ไม่เห็นด้วย | 29×2 | 28×2 | 12×2 | 42×2 | 27×2 | 40×2 | 168×2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 2×1 | 3×1 | -×1 | 1×1 | 3×1 | -×1 | 18×1 |
| ไม่ตอบ | 1×0 | 3×0 | 2×0 | 1×0 | -×0 | 2×0 | 10×0 |
| รวม | 1,851 | 1,747 | 1,785 | 1,725 | 1,783 | 1,745 | 1,238 |

ในที่นี้ คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม = 11,874

จำนวนประชากรที่ตอบ = 425

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 7

เพื่อหาทัศนคติของผู้ถูกประเมินที่มีต่อสมมติฐานข้อที่ 2

| จากตารางที่ | 49 | 54 |
|----------------------|-------|-------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 195×5 | 102×5 |
| เห็นด้วย | 195×4 | 232×4 |
| เฉย ๆ | 15×3 | 42×3 |
| ไม่เห็นด้วย | 19×2 | 39×2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1×1 | 7×1 |
| ไม่ตอบ | -×0 | 3×0 |
| รวม | 1,839 | 1,649 |

ในที่นี้ คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม = 3,488

จำนวนประชากรที่ตอบ = 425

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 2

เพื่อหาทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อสมมติฐานข้อที่ 1

| จากตารางที่ | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 27×5 | 19×5 | 24×5 | 22×5 | 9×5 | 18×5 | 1×5 |
| เห็นด้วย | 30×4 | 41×4 | 35×4 | 33×4 | 29×4 | 39×4 | 7×4 |
| เฉย ๆ | 10×3 | 5×3 | 6×3 | 8×3 | 13×3 | 2×3 | 2×3 |
| ไม่เห็นด้วย | 1×2 | 2×2 | 3×2 | 5×2 | 17×2 | 9×2 | 31×2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1×1 | 1×1 | -×1 | -×1 | 1×1 | 1×1 | 28×1 |
| ไม่ตอบ | 7×0 | 8×0 | 8×0 | 8×0 | 7×0 | 7×0 | 7×0 |
| รวม | 288 | 279 | 284 | 276 | 235 | 271 | 129 |

ในที่นี้ คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม = 1,762

จำนวนประชากรที่ตอบ = 76

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 7

เพื่อหาทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อสมมติฐานข้อที่ 2

| จากตารางที่ | 75 |
|----------------------|------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 12×5 |
| เห็นด้วย | 41×4 |
| เฉย ๆ | 6×3 |
| ไม่เห็นด้วย | 10×2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | -×1 |
| ไม่ตอบ | 7×0 |
| รวม | 262 |

ในที่นี้ คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม = 262

จำนวนประชากรที่ตอบ = 76

จำนวนคำถามในกลุ่ม = 1



ภาคผนวก ค.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท 10500

ที่ ทม. 0309/9885

ตุลาคม 2526

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน

เนื่องด้วย นายชาย เลิศอมรเสถียร นิสิตปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชา
พหุวิทยาการ สาขาวิชาบุคลากร กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องทำการ
สำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการขอเรียนสัมภาษณ์และแจก
แบบสอบถามแก่ท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นิสิตได้เข้าพบและเรียน
สัมภาษณ์ท่านดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

บัณฑิตวิทยาลัย หวังอย่างยิ่งในความกรุณาของท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร

ขอแสดงความนับถือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(นายสรชัย พิศาลบุตร)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

แผนกมาตรฐานการศึกษา

โทร. 2527680 - 2

แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาหาข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" ของนักศึกษา สาขาวิชาบริหารงานบุคคล ภาควิชาพาณิชย์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทุกข้อจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อการศึกษาตามหัวข้อ-
ดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ขอได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง โดยไม่ต้องแจ้ง
ชื่อนามสกุลแต่อย่างใด คำตอบที่ได้จะนำมาประกอบการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน
ของท่านแต่ประการใด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านที่กรุณาสละเวลาในการ-
กรอกแบบสอบถามดังกล่าว ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายชาญ เลิศอมรเสถียร

นิสิตปริญญาโท คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวด ก. ประวัติส่วนตัว

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 26 - 35 ปี
 36 - 45 ปี 46 ปี ขึ้นไป
3. สถานะ โสด แต่งงานแล้ว
 เป็นหม้าย แยกกันอยู่
4. การศึกษา ต่ำกว่า มศ. 3 ปริญญาตรี
 มศ. 5 หรือ ปวช. ปริญญาโท
 ปวส. หรือ อนุปริญญา สูงกว่าปริญญาโท
5. เงินเดือนรวมค่าครองชีพ ต่ำกว่า 6,000 บาท 6,000 - 8,000 บาท
 8,000 - 10,000 บาท 10,000 บาท ขึ้นไป
6. อายุงาน (นับจากทดลองงาน) ไม่เกิน 1 ปี 1 - 5 ปี
 5 - 10 ปี 10 ปี ขึ้นไป
7. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
- สังกัด แผนก
- ส่วน
- ฝ่าย
- สำนักงานใหญ่/สาขา
- ธนาคาร

หมวด ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร

1. ธนาคารของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่

- มี สังกัด แผนก ไม่มี เพราะ
- ส่วน ไม่จำเป็น
- จัดตั้งเมื่อปี พศ. จำเป็น แต่ยังไม่พร้อม
- อื่น ๆ โปรดระบุ

ถ้าตอบในข้อ 1. ว่า "ไม่มี" ก็ไม่ต้องตอบข้อต่อไปในหมวดนี้

2. ถ้า "มี" เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบแบบแผนหรือไม่

คือ มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลหรือไม่

- มี ไม่มี
- อื่น ๆ โปรดระบุ

ถ้าตอบในข้อ 2. ว่า "ไม่มี" ก็ไม่ต้องตอบในข้อ 3. , ข้อ 4. และข้อ 5.

3. แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีกี่แบบ

- 1 แบบ 2 แบบ
- 3 แบบ อื่น ๆ โปรดระบุ

4. พนักงานของธนาคารในระดับใดบ้างที่ถูกประเมินด้วยแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร
- ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร อื่น ๆ โปรดระบุ

5. การจัดระบบคะแนน มีการคิดน้ำหนักให้แก่คุณสมบัติของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

ในแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยให้น้ำหนักมากแก่คุณลักษณะที่ต้องการ
ใช้ในงานมาก และให้น้ำหนักน้อยแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานน้อยกว่า

- มี ไม่มี
- อื่น ๆ โปรดระบุ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ธนาคารได้ดำเนินการอยู่ จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใด

(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> หาคูค่าของพนักงาน | <input type="checkbox"/> จัดการฝึกอบรม |
| <input type="checkbox"/> วางแผนการปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> สืบเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ |
| <input type="checkbox"/> วางแผนความต้องการกำลังคน | <input type="checkbox"/> เลิกจ้าง |
| <input type="checkbox"/> สรรหาพนักงาน | <input type="checkbox"/> จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน |
| <input type="checkbox"/> แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน |
| <input type="checkbox"/> ขึ้นเงินเดือน | <input type="checkbox"/> ช่วยขจัดข้อขัดแย้งในองค์กร |
| <input type="checkbox"/> เลื่อนตำแหน่ง | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ |
| <input type="checkbox"/> ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน | |
| <input type="checkbox"/> รักษาระดับคุณภาพในการทำงานของพนักงาน | |
| <input type="checkbox"/> พัฒนาบุคคล | |

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารของท่าน ยึดถืออะไรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ผลงาน | <input type="checkbox"/> ความกระตือรือร้นในการทำงาน |
| <input type="checkbox"/> คุณภาพของงาน | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ |
| <input type="checkbox"/> ความไว้วางใจ | |
| <input type="checkbox"/> ความรอบรู้ในงาน | |
| <input type="checkbox"/> ความเป็นผู้นำ | |
| <input type="checkbox"/> ความคิดริเริ่ม | |
| <input type="checkbox"/> ความมีวินัย | |
| <input type="checkbox"/> การตัดสินใจ | |
| <input type="checkbox"/> มนุษย์สัมพันธ์ | |
| <input type="checkbox"/> ความสามารถในการเรียนรู้ | |

8. การกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน ให้ความสำคัญที่

ผลงานมากกว่าพฤติกรรม

พฤติกรรมมากกว่าผลงาน

ผลงานและพฤติกรรมเท่า ๆ กัน

อื่น ๆ โปรดระบุ

หมายเหตุ "พฤติกรรม" รวมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานและพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงาน

9. หนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้นหรือไม่ (การเลื่อนตำแหน่ง) ทั้งนี้เพราะ พนักงานบางคนอาจมีความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ แต่ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ

มี

ไม่มี

อื่น ๆ โปรดระบุ

10. วิธีการที่หนาคารใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

GRAPHIC RATING SCALES

RANKING

CHECK LIST

PAIRED COMPARISON

FORCED - CHOICE

FORCED DISTRIBUTION

ESSAY DESCRIPTION

PERFORMANCE TEST AND OBSERVATIONS

CRITICAL INCIDENTS

FIELD REVIEW

BEHAVIORALLY ANCHORED RATING

อื่น ๆ โปรดระบุ

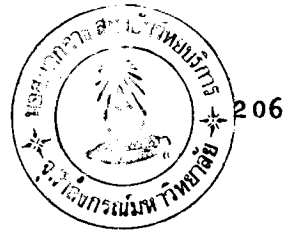
SCALES

.....

MANAGEMENT BY OBJECTIVE

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



11. ใครเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นคนแรก

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

คณะกรรมการ

อื่น ๆ โปรดระบุ

12. ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่

มี

ไม่มี

อื่น ๆ โปรดระบุ

ถ้าตอบในข้อ 12. ว่า "ไม่มี" ก็ไม่ต้องตอบในข้อ 13.

13. วิธีการที่ธนาคารชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

แจกคู่มือปฏิบัติ

จัดการสัมมนา

ออกหนังสือเวียน

อื่น ๆ โปรดระบุ

ลงในวารสารของธนาคาร

จัดการฝึกอบรม

14. ธนาคารของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบหรือไม่ว่า ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าได้มาตรฐาน ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าสูงกว่ามาตรฐาน ทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าต่ำกว่ามาตรฐาน

มี

ไม่มี

อื่น ๆ โปรดระบุ

15. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่

มี

ไม่มี

อื่น ๆ โปรดระบุ

21. ธนาคารได้มีการนำข้อมูลอื่น เช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน เป็นต้น มาประกอบกับผลการประเมิน

 มี

 ไม่มี

 อื่น ๆ โปรดระบุ

22. ธนาคารได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความคิดความชอบอย่างจริงจัง เช่น ชื่นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้แก่นักงานหรือไม่

 มี

 ไม่มี

 อื่น ๆ โปรดระบุ

23. หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ธนาคารจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับบุคลากรนั้น เป็นระยะเวลา

 1 ปี

 2 ปี

 3 ปี

 อื่น ๆ โปรดระบุ

24. เมื่อได้นำผลการประเมินไปใช้ชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าได้นำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือเมื่อพบอุปสรรค ได้นำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นหรือไม่

 มี

 ไม่มี

 อื่น ๆ โปรดระบุ

25. หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ ผู้บังคับบัญชาทราบหรือไม่

 มี

 ไม่มี

 อื่น ๆ โปรดระบุ

26. ธนาคารได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ถูกประเมินอุทธรณ์หรือทักคำที่แจ้งข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงหรือไม่ เพื่อเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงหรือประเมินโดยขาดความยุติธรรม

มี ไม่มี

อื่น ๆ โปรดระบุ

27. ธนาคารของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละกี่ครั้ง

1 ครั้ง 2 ครั้ง

3 ครั้ง อื่น ๆ โปรดระบุ

28. ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบบ่อย ๆ คือ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การมีสัมมุติฐานที่ผิด ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความรู้สึกว่าจะใช้หลักการประเมินโดยสัญชาตญาณก็เพียงพอแล้ว

อุปสรรคทางความนึกคิด เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่า การประเมินผลของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ ผลผลออกมาไม่ดี และการตัดสินใจนั้นอาจกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของเขา

ความล้มเหลวทางเทคนิค เช่น ข้อขัดข้องในการกำหนดมาตรฐาน

ผลของภาพพจน์ คือ ใครมีชื่อเสียงหรืออำนาจหนึ่ง ก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง

การปล่อยหรือกตตะแนน

แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง ด้วยการให้คะแนนในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการประเมินจึงไม่มีความหมาย

การประเมินตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดงวดของการดำเนินงานนั้น

อคติส่วนตัว

อิทธิพลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่นก็เลยให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง

อื่น ๆ โปรดระบุ

แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาหาข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" ของนักศึกษา สาขาวิชาบริหารงานบุคคล ภาควิชาพาณิชย์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทุกข้อจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อการศึกษาตามหัวข้อ-
ตั้งกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ขอได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง โดยไม่ต้องแจ้ง
ชื่อนามสกุลแต่อย่างใด คำตอบที่ได้จะนำมาประกอบการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน
ของท่านแต่ประการใด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านที่กรุณาสละเวลาในการ-
กรอกแบบสอบถามดังกล่าว ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายชาญ เลิศอมรเสถียร

นิสิตปริญญาโท คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวด ก. ประวัติส่วนตัว

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 26 - 35 ปี
 36 - 45 ปี 46 ปี ขึ้นไป
3. สถานะ โสด แต่งงานแล้ว
 เป็นหม้าย แยกกันอยู่
4. การศึกษา ต่ำกว่า ป. 7 ปวส. หรือ อนุปริญญา
 มศ. 3 ปริญญาตรี
 มศ. 5 หรือ ปวช. สูงกว่าปริญญาตรี
5. เงินเดือนรวมค่าครองชีพ ต่ำกว่า 3,000 บาท 3,000 - 5,000 บาท
 5,000 - 7,000 บาท 7,000 บาท ขึ้นไป
6. อายุงาน (นับจากทดลองงาน) ไม่เกิน 1 ปี 1 - 5 ปี
 5 - 10 ปี 10 ปี ขึ้นไป
7. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
สังกัด แผนก
ส่วน
ฝ่าย
สำนักงานใหญ่/สาขา
ธนาคาร

หมวด ข. ความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำแนะนำ - ผู้ตอบคือผู้ที่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

| ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมีความเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร | เห็นด้วยอย่างถึง | เห็นด้วย | เลข ๆ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---|------------------|----------|-------|-------------|----------------------|
| <p>1. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรยึดถือผลงานมากกว่าพฤติกรรมทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน เช่น มนุษยสัมพันธ์ ความมีวินัย ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเล่นการพนัน การดื่ม การเที่ยว เป็นต้น</p> <p>2. ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นคนแรก คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง</p> <p>3. ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา</p> <p>4. ควรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง</p> <p>5. หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วควรมีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ</p> | | | | | |

| ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมีความเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | เฉย ๆ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---|-------------------|----------|-------|-------------|----------------------|
| 6. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผล | | | | | |
| 7. ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | | | | | |
| 8. การที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับปานกลาง | | | | | |
| 9. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานตั้งใจทำงาน | | | | | |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

10. ท่านเห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ของพนักงานในธนาคารของท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เห็นด้วย เพราะ

ไม่เห็นด้วย เพราะ

ถูกต้องตามที่แท้จริง

ไม่ถูกต้องตามที่แท้จริง

ผู้ประเมินเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับตัวผู้ถูกประเมิน

ผู้ประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน

ใต้นำผลการประเมินไปใช้ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง อย่างจริงจัง

ไม่ใต้นำผลการประเมินไปใช้ ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง อย่างจริงจัง

มีการแจ้งให้ทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไม่ทราบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบเป็นทางการ

ไม่มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบเป็นทางการ

เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม

ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม

มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ไม่ให้ประเมินจากผลการปฏิบัติงานตลอด ภาวการณ์ทำงานนั้น

เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน

เป็นการ "จับผิด" ในการทำงาน

มีการประเมินถึงความสามารถในการที่จะ รับผิดชอบงานมากขึ้น (การเลื่อนตำแหน่ง)

งานที่ทำอยู่ไม่เพียงพอให้เลื่อนตำแหน่ง

มีประโยชน์อย่างสูงต่อการบริหารงาน

เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

บุคคลของธนาคาร

อื่น ๆ โปรดระบุ

อื่น ๆ โปรดระบุ

.....
.....
.....

.....
.....
.....

หมวด ค. ความคิดเห็นของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำแนะนำ - ผู้ตอบคือผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

| ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมีความเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | เฉย ๆ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|--|-----------------------|----------|-------|-------------|--------------------------|
| 1. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ แบบแผนด้วยการจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับ ประเมินผลและคู่มือปฏิบัติ | | | | | |
| 2. ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควร มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและ วิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทาง เดียวกัน | | | | | |
| 3. ควรแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน | | | | | |
| 4. ควรให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็น ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกครั้ง | | | | | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะลง ความเห็นคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมิน | | | | | |
| 6. ควรนำข้อมูลอื่น เช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน เป็นต้น มาประกอบการพิจารณาประเมินผลการ ปฏิบัติงาน | | | | | |

| ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมีความเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | เฉย ๆ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---|-------------------|----------|-------|-------------|----------------------|
| <p>7. บางครั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรงไปตรงมา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี และการตัดสินใจนั้นอาจกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของผู้ประเมินก็ได้ จึงจำเป็นต้องประเมินผลโดยไม่ตรงกับความเป็นจริง</p> | | | | | |
| <p>8. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา</p> | | | | | |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ธนาคารกรุงไทย จำกัด
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร แบบที่ 1

□□□□

ชื่อ..... □□□□□□

ตำแหน่ง..... □□□ แผนก.....

ส่วน..... สำนัก/ฝ่าย/หน่วย/สาขา..... □□□ □□ □□ □□

- ข้อพึงปฏิบัติ**
1. โปรดอ่านคำแนะนำประกอบการประเมินผล
 2. กรอกแบบประเมินผลจำนวน 2 ชุด เก็บสำเนาไว้ที่ส่วนงาน 1 ชุด เพื่อทำการแจ้งผลประเมินและส่งคืนฉบับไปยังฝ่ายพนักงาน 1 ชุด

ให้ผู้ประเมินพิจารณาข้อความที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับความเป็นจริงของผู้ถูกประเมินมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน

1 2 3 4 ช่องใดช่องหนึ่งบนข้อความที่ต้องการเพียงข้อความเดียว ระดับคะแนนในแต่ละข้อความแสดงถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินมากที่สุด แตกต่างกันในตามลำดับ โดยคะแนน 1 เป็นคะแนนต่ำสุด และคะแนน 4 เป็นคะแนนสูงสุด

ก. ด้านการปฏิบัติงาน

| | A | B | C | D | E |
|--|--|--|--|---|---|
| 1. คุณภาพงาน พิจารณาดังความถูกต้องของผลงานที่ปฏิบัติได้ ว่าเป็นความเรียบร้อยสมบูรณ์ตรงตามที่กำหนดไว้ | ผลงานผิดพลาดบ่อย มีข้อบกพร่องเสมอ ต้องแก้ไขปรับปรุงอีกมาก | ผลงานที่ปฏิบัติได้มีข้อบกพร่องและขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยต้องแก้ไขปรับปรุงอีก | ผลงานที่ปฏิบัติได้มีความถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นระเบียบเรียบร้อยพอสมควร | ผลงานส่วนใหญ่ดี ถูกต้อง เรียบร้อยและสมบูรณ์ | ผลงานที่ปฏิบัติได้เป็นที่น่าพอใจทุกชั้นตอน ผลงานเด่นมีความถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้ |
| 2. ปริมาณงาน พิจารณาผลงานที่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานน้อยกว่าที่กำหนดไว้มาก | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานค่อนข้างน้อย ต้องคอยกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานสำเร็จลุล่วงตามหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมายไว้โดยไม่มีงานค้างค้าง | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานสำเร็จลุล่วงตามหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมายไว้เป็นอย่างดี | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานสูงกว่าที่กำหนดไว้เป็นอย่างมากและงานขยายที่จะทำงานเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ |
| 3. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ พิจารณาดังความตั้งใจเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบงานในหน้าที่และติดตามงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง | ขาดความเอาใจใส่ไม่รับผิดชอบต่องานอย่างเห็นได้ชัด มักจะละเลยงานในหน้าที่เสมอ | ยังไม่ค่อยตั้งใจเอาใจใส่ในงาน มักไม่เต็มใจจะรับผิดชอบต่องาน | มีความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานพอสมควร | มีความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานค่อนข้างสูง เป็นที่ไว้วางใจได้ | มีความเอาใจใส่และเต็มใจรับผิดชอบต่องานสูงมากเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี |
| 4. ความรอบรู้และสันติคิ์ จัดเจนในงาน พิจารณาดังความรู้ความเข้าใจและวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้อง | ไม่รอบรู้เกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติ ต้องให้คำแนะนำและควบคุมอยู่ตลอดเวลา | มีความรอบรู้ในงานในหน้าที่และวิธีปฏิบัติดีกว่าที่ควร ยังต้องให้คำแนะนำและการควบคุมอยู่ | มีความรู้ความเข้าใจในงานพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ และยังต้องการคำแนะนำในบางแห่ง | มีความรู้ความเข้าใจ และชำนาญงานเป็นอย่างดี | มีความรู้ความเข้าใจ และเชี่ยวชาญในงานดีมาก สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างดี |
| 5. การใช้เวลาและการตรงต่อเวลา พิจารณาดังความเที่ยงตรงในการรักษาเวลาทำงานการลาหยุดงานและการอุทิศเวลาในการทำงาน | ไม่ตรงต่อเวลาหยุดงานอยู่เสมอหรือชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่สนใจที่จะใช้เวลาดำเนินการให้เป็นประโยชน์ | ไม่ค่อยตรงต่อเวลาหยุดงานโดยไม่จำเป็น ไม่ค่อยใช้เวลาดำเนินการให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร | ตรงต่อเวลา หยุดงานบ้าง สนใจที่จะใช้เวลาดำเนินการให้เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ | ตรงต่อเวลาดี หยุดงานบ้างเมื่อมีความจำเป็นจริง ๆ สนใจที่จะใช้เวลาดำเนินการให้เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ | ตรงต่อเวลาดีมาก หยุดงานน้อยมาก ทุ่มเทและอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่ปล่อยเวลาให้เปล่าประโยชน์ |

ข. ทักษะการบริหารงาน

| | A | B | C | D | E |
|--|--|--|--|---|---|
| 6. การวางแผนงานและการจัดระบบงาน พิจารณาถึงความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดระบบงานและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม | ไม่มี การวางแผนงาน ขาดการจัดระบบงาน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ | การวางแผนงานและการจัดระบบงานยังไม่ดีนัก ต้องได้รับการแนะนำบ้าง | การวางแผนงานและการจัดระบบงานพอใช้ | มีความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงานได้ดี | สามารถวางแผนงาน จัดระบบงานได้อย่างรัดกุมและเหมาะสม ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างดียิ่ง |
| 7. การควบคุมงาน พิจารณาถึงความสามารถในการติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ | ปล่อยปละละเลยและไม่มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามแผนได้ | การควบคุมติดตามงานยังไม่ดีพอ | มีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างพอสมควร | มีการควบคุมติดตามและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี | สามารถควบคุม ติดตาม แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเร็วกว่า |
| 8. การมอบหมายงานและสั่งงาน พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานและความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม | ขาดการมอบหมายงานหรือสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ชอบทำทุกอย่างด้วยตนเอง | การมอบหมายงานสั่งงานยังไม่ดีพอมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยหรือมอบหมายให้ไม่เหมาะสม | การมอบหมายงานและสั่งงานพอใช้ได้สามารถมอบหมายงานและสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานได้ | สามารถมอบหมายงานสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติได้เหมาะสมดี | มีความสามารถในการมอบหมายงานและสั่งงานอย่างถูกต้องเหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลงนอย่างดียิ่ง |
| 9. การประสานงาน พิจารณาถึงความสามารถในการติดต่อประสานงานตลอดจนให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง | การประสานงานกับผู้อื่นยังไม่ดี ให้ความร่วมมือช่วยเหลือแก่ผู้อื่นน้อยมาก | การประสานงานกับผู้อื่นยังไม่ดีพอ ไม่ค่อยเต็มใจให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่น | การประสานงานกับผู้อื่นพอใช้ ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นพอสมควร | ประสานงานกับผู้อื่นได้ดี พร้อมทั้งให้ความร่วมมือช่วยเหลือแก่ผู้อื่น | ประสานงานกับผู้อื่นได้ดีมาก เต็มใจและกระตือรือร้นที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่นตลอดเวลา |
| 10. การสื่อข้อความ พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูลนโยบายได้อย่างถูกต้องชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา | การสื่อข้อความยังไม่ชัดเจน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจไขว่เขวเสมอ | การสื่อข้อความยังมีความชัดเจนไม่เพียงพอ ยังทำให้ผู้อื่นสับสน | มีวิธีการสื่อข้อความให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ถูกต้องพอใช้ | สามารถสื่อข้อความได้ถูกต้องชัดเจนทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย | มีความสามารถในการสื่อข้อความได้อย่างถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์ดีมาก ทำให้ผู้อื่นเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี |

ค. คุณลักษณะประจำตัว

| | A | B | C | D | E |
|--|---|---|--|---|---|
| 11. ความเป็นผู้นำ พิจารณาถึงความสามารถในการนำทีมงานให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา | ไม่มีความเป็นผู้นำ มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชามาก ผู้ใต้บังคับบัญชามักขอยอมร่วมมือทำงานและขาดความนับถือ | ไม่เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชามาก ขอบริการทำงานและขาดความนับถือ | มีความเป็นผู้นำพอสมควร และไม่มีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชา | มีความเป็นผู้นำที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเชื่อถือ | มีความสามารถในการเป็นผู้นำได้อย่างดี เป็นที่ยอมรับและเคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา |
| 12. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ | ไม่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจด้วยตนเอง | การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจยังไม่ดีพอต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้อื่น | การมองปัญหาและตัดสินใจ ให้เหตุผลแก่ปัญหาได้ดีพอสมควร | มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดีมีเหตุผลถูกต้อง และทันต่อเวลา | มีความสามารถในการมองปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ดีเยี่ยมถูกต้อง สมเหตุสมผล และทันต่อเหตุการณ์ดีมาก |

| 13. ความถี่วิธีเริ่ม พิจารณาถึงการมีความถี่ วิธีเริ่มที่จะปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยรู้จัก นำเอาความรู้ หรือความถี่ใหม่ ๆ มาใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ งาน | A | | | | B | | | | C | | | | D | | | | E | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ขาดความถี่วิธีเริ่มและ ไม่ปรับปรุงวิธีทำงาน ให้ดีขึ้น คอยทำตามที่ สั่งเท่านั้น | ไม่ค่อยมีความถี่วิธีเริ่ม และไม่ค่อยแสดงความ คิดเห็นเสนอแนะหรือ ปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติ ปฏิบัติงาน | | | | มีความถี่วิธีเริ่มดีพอสมควร มีข้อเสนอแนะและ วิธีการในการปรับปรุง งานพอสมควร | | | | มีความถี่วิธีเริ่มดี มีข้อ เสนอแนะและวิธีการ ใหม่ ๆ ในการปรับปรุง งานให้ดีขึ้น | | | | มีความถี่วิธีเริ่มดีมาก และมีความคิดเห็นที่ดี มีข้อเสนอแนะและวิธี การใหม่ ๆ เหมาะสมที่ จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงงาน | | | | | | | |

สรุปผลการประเมิน

เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานในแต่ละหัวข้อโดยละเอียดแล้ว โปรดพิจารณาถึงการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน

| ใช้ไม่ได้ | ควรปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|-----------|-------------|-------|----|-------|
| | | | | |

ผลงานดีเด่นหรือจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน

.....

.....

จุดที่สมควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข.....

.....

.....

ความคิดเห็นด้านอื่น ๆ

1. ความประพฤติ, อุปนิสัย ฯลฯ.....
2. การหาเงินฝาก.....
3. การบริการลูกค้า.....

ความคิดเห็นด้านการโอนย้าย สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง

ท่านมีความเห็นว่า พนักงานผู้นี้ควรได้รับการพิจารณา ดังนี้
(ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ต้องการและเติมความถี่ให้สมบูรณ์)

14. สามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ 1. ทันที 2. 1 - 2 ปี 3. 2 - 3 ปี 4. เกินกว่า 2 - 3 ปี
- ในตำแหน่ง.....
- เหตุผล.....
15. ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงกว่าเดิม เพราะ
 1. ยังไม่มีความสามารถในงานเพียงพอ
 2. อาศัยงานในตำแหน่งขี้น้อย
 3. ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงาน
 4. ยังไม่มีความชำนาญงานเพียงพอ
 5. ขัดความสามารถเต็มที่แล้ว
 6. อื่น ๆ.....

16 สมควรโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่

1. ภายในหน่วยงาน ในตำแหน่ง.....
2. หน่วยงานอื่น ในตำแหน่ง.....

เหตุผล.....

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคคล

เพื่อให้ให้พนักงานผู้นี้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้ควรจะได้รับกรอบรมในด้านใดบ้าง โปรดระบุ

1.
2.
3.

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....
 (.....) วันที่.....

| | | |
|---|--|--|
| <p>ความเห็นหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> | <p>ความเห็นผู้จัดการสำนักงานสาขาเขต</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> | <p>ความเห็นผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงานสาขากรุงเทพมหานคร/ผู้จัดการสำนักงานสาขาภาค/หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> |
|---|--|--|

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ธนาคารกรุงไทย จำกัด
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการ

แบบที่ 2

□□□□

ชื่อ..... □□□□□□

ตำแหน่ง..... □□□ แผนก.....

ส่วน.....สำนักงาน/ฝ่าย/หน่วย/สาขา..... □□□ □□ □□ □□

ข้อพึงปฏิบัติ 1. โปรดอ่านคำแนะนำประกอบการประเมินผล
2. กรอกแบบประเมินผลจำนวน 2 ชุด - เก็บสำเนาไว้ที่ส่วนงาน 1 ชุด เพื่อทำการแจ้งผลประเมินและส่งคืนฉบับไป
ยังฝ่ายพนักงาน 1 ชุด

ให้ผู้ประเมินพิจารณาข้อความที่ผ่านเห็นว่าใกล้เคียงกับความเป็นจริงของผู้ถูกประเมินมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องคะแนน
1 2 3 4 ช่องใดช่องหนึ่งบนข้อความที่ต้องการเพียงข้อความเดียว ระดับคะแนนในแต่ละข้อความแสดงถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินน้อย
แตกต่างกันความสำคัญ โดยคะแนน 1 เป็นคะแนนต่ำสุด และคะแนน 4 เป็นคะแนนสูงสุด

ก. ด้านการปฏิบัติงาน

| | A | B | C | D | E |
|---|--|--|--|---|---|
| 1. คุณภาพงาน พิจารณาถึงความถูกต้องของผลงานที่ปฏิบัติได้ ว่ามีความเรียบร้อยสมบูรณ์ตรงตามที่กำหนดไว้ | ผลงานผิดพลาดบ่อย มีข้อบกพร่องเสมอ ต้องแก้ไขปรับปรุงอีกมาก | ผลงานที่ปฏิบัติได้มีข้อบกพร่องและขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ต้องแก้ไขปรับปรุงอีก | ผลงานที่ปฏิบัติได้มีความถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นระเบียบเรียบร้อยพอสมควร | ผลงานส่วนใหญ่ดี ถูกต้อง เรียบร้อยและสมบูรณ์ | ผลงานที่ปฏิบัติได้เป็นที่น่าพอใจทุกขั้นตอน ผลงานดีเด่น มีความถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้ |
| 2. ปริมาณงาน พิจารณาผลงานที่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จล่วงตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานน้อยกว่าที่กำหนดไว้มาก | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานค่อนข้างน้อย ต้องคอยกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานสำเร็จล่วงตามหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมายไว้โดยไม่มีการค้างคั่ง | ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานสำเร็จล่วงตามหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมายไว้เป็นอย่างดี | ปฏิบัติงานได้ปริมาณสูงกว่าที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี และขวนขวายที่จะทำงานเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ |
| 3. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ พิจารณาถึงความตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบงานในหน้าที่และติดตามงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง | ขาดความเอาใจใส่ ไม่รับผิดชอบต่องานอย่างเห็นได้ชัด มักจะละเลยงานในหน้าที่เสมอ | ยังไม่ค่อยตั้งใจเอาใจใส่ในงาน มักไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบต่องาน | มีความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานพอสมควร | มีความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานค่อนข้างสูง เป็นที่ไว้วางใจได้ | มีความเอาใจใส่และเต็มใจรับผิดชอบต่องานสูงมากเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง |
| 4. ความรอบรู้และสันติจิตเจเนในงาน พิจารณาถึงความรู้ความเข้าใจและวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้อง | ไม่รอบรู้เกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติ ต้องให้คำแนะนำและควบคุมอยู่ตลอดเวลา | มีความรอบรู้ในงานในหน้าที่และวิธีปฏิบัติน้อยกว่าที่ควร ยังต้องให้คำแนะนำและการควบคุมอยู่ | มีความรู้ความเข้าใจในงานพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ และยังต้องการคำแนะนำในบางครั้ง | มีความรู้ความเข้าใจ และชำนาญงานเป็นอย่างดี | มีความรู้ความเข้าใจและเชี่ยวชาญในงานดีมาก สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างดีเยี่ยม |
| 5. การใช้เวลาและการตรงต่อเวลา พิจารณาถึงความที่ขยันตรงในการรักษาเวลาทำงาน การลาหยุดงาน และการอุทิศเวลาในการทำงาน | ไม่ตรงต่อเวลา หยุดงานอยู่เสมอ หรือชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่สนใจที่จะใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ | ไม่ค่อยตรงต่อเวลา หยุดงานบ่อย โดยไม่จำเป็น ไม่ค่อยใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร | ตรงต่อเวลา หยุดงานบ้าง สนใจที่จะใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่พอสมควร | ตรงต่อเวลาดี หยุดงานบ้างเมื่อมีความจำเป็นจริง ๆ สนใจที่จะใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ | การตรงต่อเวลาดีมาก หยุดงานน้อยมาก ขยันและอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่ปล่อยให้เวลาให้เปล่าประโยชน์ |

| | A | B | C | D | E |
|---|--|---|---|--|--|
| 6. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้ถูกต้องสมเหตุสมผลและทันต่อเหตุการณ์ | ไม่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง | การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจยังไม่ดีพอ ต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้อื่น | การมองปัญหาและตัดสินใจใช้เหตุผลแก้ไขปัญหาได้ดีพอสมควร | มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดีมีเหตุผลถูกต้องและทันต่อเวลา | มีความสามารถในการมองปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ดีเยี่ยมถูกต้องสมเหตุสมผลและทันต่อเหตุการณ์ดีมาก |
| 7. ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยรู้จักนำเอาความรู้ หรือความคิดใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน | ขาดความคิดริเริ่มและไม่ปรับปรุงวิธีทำงานแต่อย่างใด | ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มหรือไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น เสนอแนะหรือปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | มีความคิดริเริ่มดีพอสมควรเสนอแนะข้อคิดเห็นและวิธีการในการปรับปรุงงานพอสมควร | มีความคิดริเริ่มที่ดีมีข้อเสนอแนะและวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น | มีความคิดริเริ่มดีมากและมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และวิธีการใหม่ๆ ที่ดีเหมาะสมที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงาน |
| 8. ความสามารถในการเรียนรู้ พิจารณาถึงความสามารถในการทำความเข้าใจ หรือเรียนรู้ในสิ่งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | เรียนรู้และเข้าใจในงานได้ช้ามาก ต้องมีการชี้แจงหรืออธิบายหลายครั้ง | เรียนรู้และเข้าใจได้ช้า ยังต้องการคำชี้แจงอย่างละเอียด | สามารถเรียนรู้และเข้าใจงานได้ แต่ต้องการคำชี้แจงพอสมควร | สามารถเรียนรู้และเข้าใจได้เร็ว เมื่อได้รับการชี้แจงเพียงเล็กน้อย | สามารถเรียนรู้และเข้าใจงานใหม่ๆ หรืองานในหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วดีมากและมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ |
| 9. การพัฒนาตนเอง พิจารณาถึงความสามารถในการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถรับตำแหน่งที่สูงได้ในอนาคต | เฉื่อยชา ไม่สนใจที่จะปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเลย | ไม่ค่อยสนใจที่จะปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น | มีความสามารถในการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นได้พอใช้ | สนใจและขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นได้ดี | สนใจและขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างดียิ่ง |
| 10. สัมพันธภาพในการทำงาน พิจารณาถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานกับผู้อื่นเป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง | ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ช่วยเหลืองานแก่ผู้อื่น มักมีปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ | ไม่ค่อยเต็มใจให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่น | ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นพอสมควร | สนใจให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานแก่ผู้อื่นดี | ให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานผู้อื่นดีมาก เป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานและผู้ที่มีติดต่อ |

สรุปผลการประเมิน

เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานในแต่ละหัวข้อโดยละเอียดแล้ว โปรดพิจารณาถึงการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน

| ใช้ไม่ได้ | ควรปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|-----------|-------------|-------|----|-------|
| | | | | |

ผลงานดีเด่นหรือจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน.....

 จุดที่สมควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข.....

ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

1. ความประพฤติ, อุปนิสัย ฯลฯ.....
-
-
2. การหาเงินฝาก.....
-
-
3. การบริการลูกค้า.....
-
-

ความคิดเห็นด้านการโอนย้าย สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง

ท่านมีความเห็นว่า พนักงานผู้นี้สมควรได้รับการพิจารณา ดังนี้
 (ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ต้องการและเติมความให้สมบูรณ์)



11. สามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ 1. ทันที 2. 1-2 ปี 3. 2-3 ปี 4. เกินกว่า 2-3 ปี

ในด้านหนึ่ง.....
 เหตุผล.....

12. ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงกว่าเดิม เพราะ
- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> ยังไม่มีความสามารถในงานเพียงพอ | 4. <input type="checkbox"/> ยังไม่มีความชำนาญงานเพียงพอ |
| 2. <input type="checkbox"/> อาศัยงานในตำแหน่งนี้ | 5. <input type="checkbox"/> จัดความสามารถเต็มที่แล้ว |
| 3. <input type="checkbox"/> ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงาน | 6. <input type="checkbox"/> อื่น ๆ..... |

13. สมควรโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
1. ภายในหน่วยงาน ในตำแหน่ง.....
 2. หน่วยงานอื่น ในตำแหน่ง.....
- เหตุผล.....

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคคล

เพื่อที่จะให้พนักงานผู้นี้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้ควรจะได้รับกรอบรมในด้านใดบ้าง โปรดระบุ

1.
2.
3.

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....
 (.....) วันที่.....

| | | |
|--|---|--|
| <p>ความเห็นหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่ได้แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> | <p>ความเห็นผู้จัดการสำนักงานสาขาเขต</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่ได้แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> | <p>ความเห็นผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงานสาขากรุงเทพมหานคร/ผู้จัดการสำนักงานสาขาภาค/หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานกรรมการผู้จัดการใหญ่</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่ได้แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> |
|--|---|--|



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ธนาคารกรุงไทย จำกัด
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานรักษาการณ์และพนักงานบริการ แบบที่ 3

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วน..... สำนัก/ฝ่าย/หน่วย/สาขา.....

ข้อพึงปฏิบัติ 1. โปรดอ่านคำแนะนำประกอบแบบประเมินผล
2. กรอกแบบประเมินผลจำนวน 2 ชุด เก็บสำเนาไว้ที่ส่วนงาน 1 ชุด เพื่อทำการแจ้งผลประเมินและส่งต้นฉบับไปยังฝ่ายพนักงาน 1 ชุด

ให้ผู้ประเมินพิจารณาข้อความที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับความเป็นจริงของผู้ถูกประเมินมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมายลงในช่องคะแนน
1 2 3 4 ข้อใดข้อหนึ่งบนข้อความที่ต้องการเพียงข้อความเดียว ระดับคะแนนในแต่ละข้อความแสดงถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินมากที่สุด แตกต่างกันตามลำดับ โทษคะแนน 1 เป็นคะแนนต่ำสุด และคะแนน 4 เป็นคะแนนสูงสุด

| | A | B | C | D | E |
|--|---|---|---|--|--|
| 1. ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ พิจารณาถึงคุณภาพและปริมาณของงาน โดยดูถึงความถูกต้อง เรียบร้อย ผลสำเร็จของงานที่ได้ร่วมมอบหมายและไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง | การปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจงานไม่เรียบร้อยผิดพลาดอยู่เสมอ หรือไม่ได้ปริมาณงานตามที่กำหนดไว้ | การปฏิบัติงานยังไม่เรียบร้อยเท่าที่ควร ยังมีความผิดพลาดอยู่ | ปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดเวลา และผลงานอยู่ในระดับพอใช้ | ปฏิบัติงานได้ดี ได้ผลเป็นที่น่าพอใจทั้งคุณภาพและปริมาณงาน | ปฏิบัติงานได้ดีมาก คุณภาพและปริมาณสูง ปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์และเรียบร้อยดีมาก ไม่มีปัญหาติดตามมาภายหลัง |
| 2. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ พิจารณาถึงความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมดูแลจากผู้บังคับบัญชา | ขาดความเอาใจใส่ ไม่รับผิดชอบต่องานอย่างเห็นได้ชัด ต้องคอยควบคุมอยู่เสมอ | ไม่ค่อยตั้งใจเอาใจใส่ในงาน และความรับผิดชอบต่องานยังมีไม่เพียงพอซึ่งต้องมีการควบคุมเป็นบางครั้ง | มีความเอาใจใส่ขยันหมั่นเพียร และรับผิดชอบต่องานพอสมควร | มีความเอาใจใส่ขยันหมั่นเพียร กล้าและเต็มใจรับผิดชอบต่องานเป็นอย่างดี | มีความเอาใจใส่ขยันหมั่นเพียร กล้าและเต็มใจรับผิดชอบต่องานอย่างดียิ่ง |
| 3. ความระมัดระวังในการใช้ทรัพย์สินของธนาคาร พิจารณาถึงความระมัดระวังการดูแลและรักษาทรัพย์สินของธนาคารในขณะที่ปฏิบัติงาน | ไม่ระมัดระวังและมักง่ายในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เป็นประจำ รวมทั้งก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของธนาคารและของผู้อื่นด้วย | ไม่ค่อยสนใจดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ขอบปลอญปละละเลย จนทำให้เกิดชำรุดหรือเสียหาย | ดูแลเอาใจใส่อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้และมีความระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์พอสมควร | ดูแลรักษา เอาใจใส่และระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เป็นอย่างดี | ดูแลเอาใจใส่ระมัดระวัง ตลอดจนรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ของธนาคารได้อย่างดี |
| 4. สัมพันธภาพในการทำงาน พิจารณาถึงการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง | ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ช่วยเหลืองานแก่ผู้อื่น มักมีปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ | ไม่ค่อยเต็มใจให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่น | ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือแก่ผู้อื่นพอสมควร | สนใจให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานแก่ผู้อื่นดี | ให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานผู้อื่นดีมาก เป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานและผู้มาติดต่อ |

| | A | B | C | D | E |
|---|--|---|---|--|---|
| 5. การใช้เวลาและการตรงต่อเวลา พิจารณาถึงความเที่ยงตรงในการรักษาเวลาทำงาน การลาหยุดงาน และการอุทิศเวลาในการทำงาน | ไม่ตรงต่อเวลา หยุดงานอยู่เสมอหรือชอบหลักเสี้งงาน ไม่สนใจที่จะใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ | ไม่ค่อยตรงต่อเวลา หยุดงานบ่อย โดยไม่จำเป็น ไม่ค่อยใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร | ตรงต่อเวลา หยุดงานบ้าง สนใจที่จะใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ ต้องงานในหน้าที่พอสมควร | ตรงต่อเวลาดี หยุดงานบ้างเมื่อมีความจำเป็นจริง ๆ และสนใจที่จะใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ | ตรงต่อเวลาดีมากหยุดงานน้อยมาก ทุ่มเทและอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่ปล่อยให้เวลาให้เปล่าประโยชน์ |

สรุปผลการประเมิน

เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานในแต่ละหัวข้อโดยละเอียดแล้ว โปรดพิจารณาถึงการปฏิบัติงานโดยรวมแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน

| ใช้ไม่ได้ | ควรปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|-----------|-------------|-------|----|-------|
| | | | | |

ผลงานดีเด่นหรือจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน.....

จุดที่สมควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข.....

ความคิดเห็นด้านอื่นๆ

1. ความประพฤติ, อุปนิสัย ฯลฯ.....

2. การหาเงินฝาก.....

3. การบริการลูกค้า.....

ความคิดเห็นด้านการโอนย้าย สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง

ท่านมีความเห็นว่า พนักงานผู้นี้สมควรได้รับการพิจารณา ดังนี้ (ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ต้องการและเติมความให้สมบูรณ์)

6. สามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ 1. ทันที 2. 1-2 ปี 3. 2-3 ปี 4. เกินกว่า 2-3 ปี

ในตำแหน่ง.....

เหตุผล.....

7. ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงกว่าเดิม เพราะ
1. ยังไม่มีความสามารถในงานเพียงพอ
 2. อายุงานในตำแหน่งยังน้อย
 3. ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงาน
 4. ยังไม่มีความชำนาญงานเพียงพอ
 5. ขัดความสามารถเต็มที่แล้ว
 6. อื่น ๆ.....
8. สมควรโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
1. ภายในหน่วยงาน ในตำแหน่ง.....
 2. หน่วยงานอื่น ในตำแหน่ง.....
- เหตุผล.....

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคคล

เพื่อให้พนักงานผู้นี้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้ควรจะได้รับกรอบรมในค่านใดบ้าง โปรดระบุ

1.
2.
3.

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....
(.....) วันที่.....

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....
(.....) วันที่.....

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....
(.....) วันที่.....

| | | |
|--|---|---|
| <p>ความเห็นหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่ได้แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> | <p>ความเห็นผู้จัดการสำนักงานสาขาเขต</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่ได้แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> | <p>ความเห็นผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงานสาขากรุงเทพมหานคร/ผู้จัดการสำนักงานสาขาภาค/หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่</p> <p><input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความเห็นแตกต่างตามที่ได้แก้ไขข้างต้น</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>วันที่.....</p> |
|--|---|---|

ประวัติผู้เขียน

นายชาญ เลิศอมรเสถียร เกิดเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2498
ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะบัญชี วิทยาลัยการศา
เมื่อปีการศึกษา 2520 ปัจจุบันทำงานที่ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย