บทที่ 1

ข้อความทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาผลปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า มีผลปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีอย่างไร สมควรได้รับเงินเดือนขึ้น เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายอย่างไรหรือไม่ การพิจารณาผลปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำอย่างเป็นระเบียบและมีระบบ มีการรวบรวมผลการทำงานไว้ซึ่งจะได้มาจากการสังเกตของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ การประเมินผลงานจะชี้ให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นทำงานตามหน้าที่และรับผิดชอบต่องานตามที่ระบุไว้ในหน้าที่ประจำตำแหน่ง (POSITION DESCRIPTION) ของพนักงานผู้นั้นดีเพียงไร[1]

นอกจากนี้ การพิจารณาผลของการประเมินผลงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนก็จะบอกได้ว่างานแต่ละตำแหน่งนั้นต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ทัศนคติของบุคคลที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้นควรเป็นอย่างไร อันจะนำไปใช้ประกอบในการทำ การประเมินคุณค่าของงาน(JOB EVALUATION)ซึ่งจะช่วยในการพิจารณาว่าตำแหน่งใดควรใช้บุคคลชนิดใดมาทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้น[2]

ความแตกต่างระหว่าง การประเมินผลงาน (PERFORMANCE RATING) กับการประเมินคุณค่าของงาน (JOB EVALUATION) ก็คือ การประเมินคุณค่าของงานเป็นการให้ความสนใจในคุณค่าของงาน แต่การประเมินผลงาน เป็นการให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณค่าของบุคคล

การประเมินคุณค่าของงานนั้น ส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อพิจารณาว่า คนชนิดใดจะเหมาะ

---

[1]William G Torpey, Public Personnel Management (New York: D Van Nostran Co, 1957.) P.181

[2]George D. Halsey, Supervising People (New York: Haper & Brothers Publishers. 1877.) P.133

กับงานชิ้นนั้น นอกจากนั้นยังทำเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีกด้วย คือ

1. เพื่อวินิจฉัยว่าจำเป็นจะต้องจัดให้มีการอบรมหรือไม่

2. เพื่อวินิจฉัยอัตราค่าจ้าง เงินเดือนต่าง ๆ ว่าควรเป็นเท่าไร ในการทำงานชิ้นนั้น หรือตำแหน่งนั้น ๆ

3. เพื่อวินิจฉัยว่า งานชิ้นนั้นจะมีโอกาสทำให้ง่ายเข้าหรือไม่

4. เพื่อวินิจฉัยมาตรฐานของผลผลิตว่าควรได้เท่าไร

5. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการเลือกและบรรจุบุคคล

แม้ว่าการประเมินคุณค่าของงานกับการประเมินผลงาน จะมีจุดประสงค์และวิธีการในการจัดทำต่างกันก็ตาม แต่ในบางโอกาสก็มีความสัมพันธ์กันได้ ทั้งนี้ เพราะว่าในองค์การหนึ่งๆ จะมีงานต่าง ๆ หลายชนิด งานแต่ละชนิดจะต้องวางโครงการไว้ว่าจะใช้คนมากน้อยเท่าใดมาทำ ก็จะผูกพันถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคคลในองค์การนั้นด้วย และในเมื่อความชำนาญและทักษะเป็นสิ่งที่ต้องการในการทำงานมาก ซึ่งอาจมีได้จากการอบรมหรือจากประสพการณ์ในการทำงานที่มีมาก่อน แต่ถ้าในงานบางหน้าที่บังเอิญไม่อาจหาบุคคลที่มีประสพการณ์ได้ ไม่อาจอบรมบุคคลขึ้นมาได้ ก็จะต้องเลือกจากผู้ที่มีความสามารถพิเศษในงานชนิดอื่นไปอบรมอีกทอดหนึ่ง ซึ่งการจะเลือกผู้ใดก็จะต้องอาศัยผลจากการประเมินผลงานมาเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ดังนั้น ทั้งการประเมินคุณค่าของงาน กับการประเมินผลงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อกันด้วย

นอกจากนี้ เนื่องจากลักษณะของ "ความเต็มใจที่จะทำงาน" ได้กลายเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพราะถือว่าเป็นแรงจูงใจบุคคลนั้นในการที่จะทำงานโดยไม่เกี่ยวพันกับบุคคลิกลักษณะ (เช่น ความว่องไว หรือไหวพริบในการทำงาน) แต่เกี่ยวพันกับนิสัยของบุคคลที่ต้องการไปใช้ในการทำงาน ดังนั้นอาจนำเอาลักษณะของ"ความเต็มใจที่จะทำงาน" ที่พบว่ามีอยู่ในตัวบุคคลที่เขาประเมินผลงานมาพิจารณาว่า ถ้างานในลักษณะบางประการซึ่งได้มาจากการประเมินคุณค่าของงานนั้น จะนำเอาลักษณะ "ความเต็มใจที่จะทำงาน" ที่มีอยู่ในตัวของพนักงานบางคนมามีส่วนในการพิจารณาบรรจุบุคคลนั้นเข้าทำงานที่มีลักษณะดังกล่าวจะเหมาะสมหรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลงาน กับ การประเมินคุณค่าของงาน จึงอยู่ที่จุดนี้ด้วย

ลักษณะของงานที่ได้จากการประเมินคุณค่าของงานซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มี "ความ

เต็มใจที่จะทำงาน" (โดยจะทราบได้จากการประเมินผลงาน) มาทำงานดังกล่าว ได้แก่งาน ในลักษณะที่

1. มีความต้องการผู้ที่มีความสามารถสำหรับวางแผนและจัดรูปงานให้เป็นระเบียบ
2. ผู้ทำจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานนั้นได้
3. ต้องการบุคคลที่มีความคิดริเริ่มและแรงผลักดันในการสร้างสรรต่าง ๆ
4. ผู้ทำจะต้องทำงานภายใต้ความกดดันต่าง ๆ ได้
5. ผู้ทำงานนั้นจะต้องแบกความรับผิดชอบไว้ได้
6. ต้องใช้บุคคลที่มีความซื่อตรงต่อนโยบายและต่อส่วนรวมขององค์การ

ดังนั้นถ้าเราแยกแยะวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานออกมาในรูปของการกระทำเพื่อให้สอดคล้องกับเรื่องการบริหารเงินเดือน (SALARY ADMINISTRATION) และเพื่อให้สอดคล้องกับโครงการในด้านพัฒนาการบริหาร (MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM) แล้ว ก็จะพบว่า ความพยายามต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงหรือหาวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน ก็เพราะว่าการดำเนินงานขององค์การจะหยุดยั้งไม่ได้ จะต้องพยายามให้งานก้าวไปข้างหน้า โดยมีผู้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยที่แม้ว่าในองค์การ เราจะแบ่งผู้ที่ทำงานอยู่ได้เป็นสองพวก คือผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ความรู้สึกแตกต่างกันในเรื่องฐานะของพนักงานจะต้องพยายามไม่ให้มีขึ้น เพราะถ้าเกิดความรู้สึกแตกต่างกันขึ้นแล้ว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจบอกกับตนเองว่า ไม่ต้องทำงานเต็มที่ก็ได้ ในเมื่อผลประโยชน์ทั้งหลาย ในขั้นสุดท้ายก็เป็นขององค์การ การประเมินผลงานจึงควรเป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่า เป็นการแบ่งผลประโยชน์ที่แต่ละคนควรได้รับไปโดยเท่าเทียมกัน รวมทั้งให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เสมือนหนึ่งว่าเขาเป็นเจ้าขององค์การนั้น และดำเนินกิจการเอง เพื่อผลดีของตนเอง

ทำไมจึงต้องมีการประเมินผลงาน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า เราอาจแบ่งพวกที่ทำงานอยู่ในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชนหรือองค์การรัฐบาลได้เป็นสองพวก คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หน้า

ที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปด้วยดี และใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ สำหรับผู้บังคับบัญชานั้น เนื่องจากว่า จะต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ (เช่นงานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้เวลาเท่าใดที่จะทำให้เสร็จ หรือมีวิธีใดที่จะทำให้งานเสร็จเร็วกว่าเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดทำงานมีประสิทธิภาพ คนใดทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น) ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงไม่เพียงแต่ทำงานในหน้าที่ให้ลุล่วงไปด้วยดีเท่านั้น แต่จะต้องดูแลสอดส่องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะในเรื่องผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

สำหรับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น มักจะพิจารณาว่า งานที่เขาทำอยู่นั้น มากเกินกำลังหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ หรือตำแหน่งที่ทำอยู่ และจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันด้วยว่า มีปริมาณงานเท่ากันหรือไม่ ได้รับเงินเดือนเท่ากันหรือไม่โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในองค์การธุรกิจเอกชน จะถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก หากได้รู้ว่า เพื่อนที่ทำงานอยู่ในระดับเดียวกัน ได้รับเงินเดือนเท่ากัน แต่ได้ทำงานที่มีปริมาณงานน้อยกว่า ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว งานในระดับเดียวกัน แต่เป็นงานคนละชนิด ย่อมเปรียบเทียบกันยาก จุดสำคัญจึงอยู่ที่ว่า ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาผลงานของบุคคลทั้งสองอย่างไร จะสามารถแยกผลปฏิบัติงานของบุคคลทั้งสองออกจากกันเพื่อวัดผลงานให้ได้แม่นยำหรือไม่ ดังนั้นเพื่อให้พนักงานได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างยุติธรรม จึงต้องมีการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานอาจดำเนินเป็นขั้น ๆ ด้วยระบบง่าย ๆ เช่นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำรายงาน และผลก้าวหน้าของงานส่งและตรวจพิจารณาผลงานจากรายงานนั้น มองในลักษณะนี้ดูจะเป็นการง่ายสำหรับพิจารณาว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดีหรือไม่ดี ควรได้รับเงินเดือนขึ้นหรือไม่ หรือควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายอย่างไรหรือไม่ แต่แค่นี้ไม่เป็นการเพียงพอ เพราะวิธีที่จะประเมินผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นมีปัจจัยหลายอย่างที่จะต้องคำนึงถึง และถ้าผิดพลาดไปแล้วจะกระทบกระเทือนต่อองค์การนั้นไม่น้อย แม้แต่ FREDERICK W. TAYLOR ผู้ซึ่งได้สมญานามว่า FATHER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT [3] ก็ยังเห็นความสำคัญในเรื่องนี้โดย

---

[3] James L. Lundy, Effective Industrial Management (New Delhi: Eurasia Publishing House Ltd. 1968) P.20

เชื่อว่า ประสิทธิภาพสูงสุดที่จะได้จากการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับการที่นำเอาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (QUALIFIED EMPLOYEES) เข้าไปทำงานนั้น TAYLOR เรียกบุคคลพวกนี้ว่าเป็นพนักงานชั้นแนวหน้า (FIRST CLASS MEN)[4] ดังนั้นการประเมินผลต้องทำให้รัดกุม

พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ไม่เพียงแต่จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การเสียไปเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำลายโอกาสได้เงินเดือนขึ้นของตนเองอีกด้วย เพราะพนักงานผู้นั้นยังคงอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม

เชื่อกันว่าความเป็นความตายขององค์การธุรกิจเอกชนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงาน ทั้งนี้เพราะรายได้ขององค์การธุรกิจเอกชนจะดีหรือไม่ดีอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในองค์การนั้นที่จะผลิตผลงานออกมาได้มากน้อยเพียงไร ต่างกับองค์การรัฐบาลซึ่งมีงบประมาณประจำปีอยู่แล้ว เงินเดือนของข้าราชการก็เป็นไปตามงบประมาณ แต่ในองค์การธุรกิจเอกชนเงินเดือนของพนักงานขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานผู้นั้นเอง

ดังนั้นในทุกองค์การจะมีแผนกบริหารงานบุคคลซึ่งหน้าที่อย่างหนึ่งของแผนกนี้ก็คือ "การวัดผลงานของบุคคล" จึงกล่าวได้ว่า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (PROMOTION)การขึ้นเงินเดือน (MERIT INCREASE) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานถ้าในองค์การใดมีระบบการเลื่อนขั้นหรือการขึ้นเงินเดือนไม่ดี ก็จะทำให้ขวัญของพนักงานในองค์การนั้นไม่ดีได้ อาจกล่าวได้ว่า คนหนุ่ม ๆ ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาสูงๆ นั้นอาจยอมทำงานในตำแหน่งต่ำ ๆ มีเงินเดือนน้อย หากเขาเห็นว่าในองค์การนั้นมีระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งดี ดังนั้นในระบบการบริหารงานบุคคลจึงถือว่าการเลื่อนขั้นเป็นระบบที่สำคัญอันหนึ่ง การที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนให้ผู้ใดอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ให้มีการสอบแข่งขันกัน ใช้หลักอาวุโสเป็นเครื่องพิจารณา วิธีเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานหรือใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีอื่น ๆ

การประเมินผลงาน มีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษหลายอย่าง เช่น PERFORMANCE

---

[4]James L. Lundy, Effective Industrial Management (New Delhi: Eurasia Publishing House Ltd. 1968) P.21

EVALUATION, PERFORMANCE APPRAISAL, PERFORMANCE RATING, EFFICIENCY RATING, SERVICE RATING, MERIT RATING, EMPLOYEE APPRAISAL, PERFORMANCE LEVELING, PERFORMANCE NORMALIZINGS, SPEED RATING, PACE RATING, เป็นต้น คำเหล่านี้มีความหมายเหมือนกันหมด

จุดประสงค์และประโยชน์ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานทำเพื่อประโยชน์และจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อที่จะทราบความสามารถของพนักงานว่ามีอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้หาวิธีช่วยให้พนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

2. เพื่อเป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่งหรือโยกย้าย

3. เพื่อที่จะดูว่าพนักงานผู้นั้นทำงานที่ได้รับมอบหมายไปในลักษณะที่ได้มาตรฐานหรือไม่ ซึ่งเป็นทางให้ตัดสินใจได้ว่าควรจะมอบหมายงานให้พนักงานผู้นั้นทำในคราวต่อไปหรือไม่ รวมทั้งเพื่อจะพิจารณาว่าพนักงานขององค์การได้ทำงานอยู่ในระดับ "คุ้มค่าใช้" หรือไม่ ถ้าหากพบว่าพนักงานผู้นั้นทำงานไม่ได้ดีเท่าที่ควร ก็อาจจะต้องมีการมอบงานอย่างอื่นให้ใหม่

4. เพื่อที่จะพิจารณาให้รู้ว่า งานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรจะใช้กำลังคนในการทำมากน้อยแค่ใด ซึ่งจะวินิจฉัยได้จากการคำนวณ จำนวนอัตราของ "ผลการปฏิบัติงาน" กับการใช้กำลังคน ซึ่งอาจจะเห็นได้จากลักษณะว่า งานชิ้นนั้นมีความล่าช้าทั้ง ๆ ที่มีพนักงานรับผิดชอบอยู่อย่างเพียงพอแล้ว ในการนี้ยังสามารถนำเอาระดับมาตรฐานในการทำงานของพนักงานมาเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการเลือกบุคคลเข้าทำงานในตอนแรกอีกด้วย

5. เพื่อทำให้ขวัญของพนักงานดี ทั้งนี้เพราะในองค์การใดก็ตาม ถ้ามีระบบการประเมินผลงานดี ก็จะทำให้ขวัญของพนักงานดี เนื่องจากจะมั่นใจได้ว่าคนจะได้รับความยุติธรรมในเรื่องนี้

6. ผลจากการประเมินผลงานอาจชี้ให้เห็นว่า ในองค์การนั้นควรจะจัดให้มีการอบรมพนักงานขึ้น หากในการประเมินผลงานได้พบว่าส่วนใหญ่ของพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

จึงกล่าวได้ว่า ระบบการประเมินผลงานที่ดี จะมีคุณค่าอย่างมาก ทั้งในด้านผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ในด้านผู้บังคับบัญชาโดยตรง และในด้านตัวของพนักงานที่ได้รับการประเมิน กล่าวคือ

ในด้านผู้บริหารสูงสุด มีโอกาสรู้ถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้จากการประเมินผลงาน

ในด้านผู้บังคับบัญชาโดยตรง สามารถวัดได้ว่าพนักงานคนใดมีประสิทธิภาพดี คนใดมีประสิทธิภาพอ่อน ทำให้สามารถเข้าไปดูแลได้อย่างใกล้ชิด อาจเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลเพื่อประโยชน์ขององค์การได้

ในด้านพนักงานผู้ถูกประเมิน จะรู้ตัวว่าผู้บังคับบัญชามองผลงานเขาในลักษณะใด ควรปรับปรุงตัวหรือไม่

มาตรฐานของการปฏิบัติงาน

เมื่อพูดถึง "มาตรฐานของการปฏิบัติงาน" จำเป็นที่จะต้องเข้าใจคำว่า มาตรฐานเสียก่อน ส่วนมากเมื่อพูดถึงมาตรฐานเรามักจะหมายถึง การทำให้เป็นแบบอย่างเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น ในบริษัท อาจให้ทุกแผนกมีแบบฟอร์มจดหมายเหมือนกันหมด นอกจากนั้นมาตรฐานยังใช้ในความหมายถึงผลผลิตของงานที่ออกมาเหมือนกัน เช่นการพิมพ์ตัวสั่งสินค้าได้ 20 ใบ ภายในเวลาหนึ่งชั่วโมง เป็นต้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารขององค์การจัดตั้งมาตรฐานขึ้น ก็หมายถึงการจัดตั้งระดับของผลงานไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว

ในด้านการใช้ มาตรฐานเป็นเครื่องมือในทางการบริหาร มีอยู่สองนัย คือ[5]

1. มาตรฐานที่ใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐานของสินค้าต่าง ๆ มาตรฐานของเครื่องจักร มาตรฐานของแบบฟอร์มบันทึกต่าง ๆ มาตรฐานของโต๊ะเก้าอี้ในสำนักงาน เช่นในสำนักงาน อาจกำหนดมาตรฐานของโต๊ะทำงานไว้ว่า จะต้องเป็นโต๊ะเหล็ก

---

[5]James L. Lundy, Effective Industrial Management (New Delhi-1: Eurasia Publishing House Ltd. 1968)PP.224-230

ขนาด 50 x 30 นิ้ว ถ้าเป็นโต๊ะไม้ต้องเป็นขนาด 50 x 32 นิ้ว เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสะดวกและเป็นแบบปฏิบัติแก่ฝ่ายจัดซื้อได้โดยไม่ผิดแบบ

2. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน หมายถึงระดับผลปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง ซึ่งถูกกำหนดและยอมรับว่า อย่างน้อยพนักงานควรจะมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับนี้ มาตรฐานการปฏิบัติงานจึงเป็นเสมือนไม้วัด (YARDSTICKS) และกลายเป็นเครื่องควบคุมการปฏิบัติงานไปในตัว กล่าวคือ

1. ควบคุมผลผลิต กล่าวคือเมื่อมีมาตรฐานกำหนดไว้ ก็สามารถควบคุมจำนวนผลงานออกมาตามเวลาที่ต้องการได้

2. ควบคุมการประเมินผลงานที่กำลังทำอยู่ โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ถ้าผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน จะไประบุว่ามีผลงานดีเด่นย่อมไม่ได้

ในการกำหนดระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรแยกงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. งานที่ไม่อาจวัดผลเป็นชิ้นเป็นอันได้

2. งานที่มีผลผลิตเป็นชิ้น ๆ

สำหรับงานที่ไม่อาจวัดผลเป็นชิ้นเป็นอันได้ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะตั้งขึ้นมาควรอยู่ในระดับที่เรียกว่า "ดีพอใช้" (SATISFACTORY PERFORMANCE)และสิ่งที่จะมาตัดสินใจถึงระดับของมาตรฐานก็คือผลงานที่ออกมาในลักษณะ 3 ประการคือ

1. ผลงานที่ออกมามีลักษณะดี

2. ผลงานที่ได้ปริมาณมาก

3. ผลงานที่ดีนั้นมีความง่าย คือมิได้มีเพียงครั้งเดียว แต่มีอยู่เสมอ ๆ

MILLETT กล่าวไว้ว่า งานที่ราชการเรียกว่า อยู่ในระดับ "ดีพอใช้" (SATISFACTORY SERVICE) หมายถึง[6]

1. งานที่ทำด้วยความยุติธรรม

---

[6]John D. Millett, Management in the Public Service (London: Mcgraw-Hill Book Company Inc. 1954) P.397

2. งานที่ทำเสร็จทันเวลา

3. งานที่ทำได้ปริมาณพอเพียง

4. งานที่กระทำต่อเนื่องกัน

5. งานที่มีผลก้าวหน้า

จะเห็นได้ว่า ถ้ามองในลักษณะกว้าง ๆ การตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจเอกชน ไม่ต่างจากกันมากนัก แต่ SIMON ได้กล่าวถึงมาตรฐานของการปฏิบัติงานซึ่งเขาเรียกว่า THE CRITERION OF EFFIENCY ว่า ในองค์การธุรกิจ (COMMERCIAL ORGANIZATION)สามารถกำหนด "มาตรฐานการปฏิบัติงาน"ได้ง่ายกว่าในองค์การรัฐบาลหรือองค์การอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการค้าขาย(NON-COMMERCIAL ORGANIZATION)[7]

ที่ SIMON กล่าวไว้เช่นนี้เป็นความจริง เพราะว่าจุดประสงค์ในเรื่อง"กำไร" เป็นเสมือนเครื่องนำทางในการตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานอยู่แล้ว หรือถ้าจะกล่าวง่าย ๆก็คือรายได้ขององค์การนั้นจะต้องมากกว่าเงินที่ลงทุนไป ทั้งนี้เพราะเงินเป็นเครื่องวัดอย่างดีโดยการเปรียบเทียบระหว่างทุนที่ลงไปกับเงินที่ได้คืนมาจากการลงทุน ดังนั้นในองค์การธุรกิจเอกชนจึงตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ง่ายกว่าในองค์การรัฐบาล แต่ในบางครั้งการวัดผลงานของตัวบุคคลไม่อาจนำเอาตัวเงินเข้ามาตัดสินผลงานได้ จึงจำเป็นต้องใช้ปัจจัยอื่น ๆ มาช่วยในการวัดผลงานด้วย ดังนั้นจึงต้องใช้"ผลงานของการปฏิบัติงาน" (RESULT OF THE ACTIVITY) เป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพ

คำว่า การวัดผลงานหรือวัดประสิทธิภาพนี้ เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่าคำว่า "ประสิทธิภาพ"นั้นความถึงแค่ไหน แบบใดจึงจะถือว่าเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ SIMON ได้กล่าวว่าเป็นอัตราระหว่างสิ่งที่ลงทุนไปกับผลที่ออกมา [8]

---

[7]Herbert A. Simon Administrative Behavior, (New York : THe Macmillan Company. 1957) P.172

[8]Ibid, P.180

การวัดประสิทธิภาพจึงถูกคุณค่า 2 อย่าง คือ

1. คุณค่าทางด้าน POSITIVE ได้แก่ผลลัพธ์ (RESULTS)

2. คุณค่าทางด้าน NEGATIVE ได้แก่การคูณจาก"ค่าแห่งโอกาส"(OPPORTUNITY COST)ซึ่งแสดงออกมาในรูปของเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน หรือเงินที่ใช้ไป (MONEY COST)[9]

เราอาจนำหลักนี้มาพิจารณาให้ละเอียดได้ดังนี้

1. ถ้าค่าของงานสามารถวัดได้เป็นตัวเงิน เงินเดือนหรือค่าจ้างของพนักงานจะต้องถูกนำมารวมคิดด้วยในการที่จะประเมินผลว่า งานที่บุคคลทำนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น นาย ก. ขายสินค้าให้บริษัทได้กำไรเดือนละ 10,000 บาท หักเงินเดือนนาย ก. 2,500 บาท บริษัทมีกำไร 7,500 บาท แต่นาย ข. ขายสินค้าให้บริษัทได้กำไรเดือนละ 10,000 บาท หักเงินเดือนนาย ข. 1,500 บาท บริษัทมีกำไร 8,500 บาท นาย ข. มีประสิทธิภาพมากกว่านาย ก.

2. การทำงานของพนักงานคืบหน้าไปเป็นลำดับ เราจะถือว่าเป็นการทำงานโดยปกติธรรมดาไม่ได้ เพราะจะทำให้สรุปเอาว่า บุคคลนั้นต้องทำงานเร่งมากขึ้นไปอีกอยู่เสมอ

3. ในการประเมินผลงาน จะต้องคำนึงว่า ลักษณะงานกับสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันหรือไม่ อาจต้องมีการนำเอางานชนิดอื่นมาเปรียบเทียบในสภาพการณ์อย่างเดียวกัน

4. นโยบายเรื่องเงินเดือน การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง จำเป็นต้องพิจารณาจากความคิดของกลุ่มพนักงานด้วยว่า เขาพากันคิดว่ายุติธรรมหรือไม่ มิใช่จะพิจารณาจากประสิทธิภาพของงานอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะงานบางอย่างไม่อาจมองเห็นผลงานเป็นชิ้นเป็นอันได้ทั้ง ๆ ที่พนักงานผู้นั้นได้ทำงานเต็มที่แล้ว

006549

ในการประเมินผลงาน ผู้บริหารอาจตั้งมาตรฐานไว้เพื่อเป็นเป้าหมายสำหรับงานที่ต้องการได้ ซึ่งจะกลายเป็นเครื่องมือวัดว่าบุคคลนั้นทำงานมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยเฉพาะ

---

[9]Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : The Macmillan Company, 1957) P.184

ในองค์การธุรกิจเอกชน ถือว่าการวัดผลงานเป็นเรื่องสำคัญมาก พยายามวัดผลงานกันคล้ายๆ กับใช้ไม้บรรทัดวัดออกมา เพื่อให้วัดออกมาแม่นยำมากที่สุด

สำหรับงานที่สามารถวัดผลผลิตได้เป็นชิ้นเป็นอัน การตั้งมาตรฐานว่าควรอยู่ในระดับใด จะต้องพิจารณาว่า เราจะใช้อะไรเป็นเครื่องวัด จะใช้จำนวนผลผลิตที่ออกมาในระยะเวลาหนึ่ง หรือจะใช้จำนวนเวลาที่ใช้ไปในการทำงานชิ้นหนึ่งยอมแล้วแต่ความเหมาะสมว่าจะหามาตรฐานของผลผลิต (PRODUCTION STANDARDS)หรือ หาเวลามาตรฐานในการทำงานอย่างหนึ่ง (TIME STANDARDS)

กล่าวได้ว่าในทุกองค์การธุรกิจเอกชนมีมาตรฐานของผลผลิตอยู่แล้ว แม้ในบางแห่งจะมิได้ตั้งไว้อย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็จะเป็นไปในรูป มีการตั้งมาตรฐานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะอยู่ในความคิดของพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว หรือมิฉะนั้นก็จะใช้ผลการปฏิบัติงานที่แล้ว ๆ มาเป็นเครื่องวัด

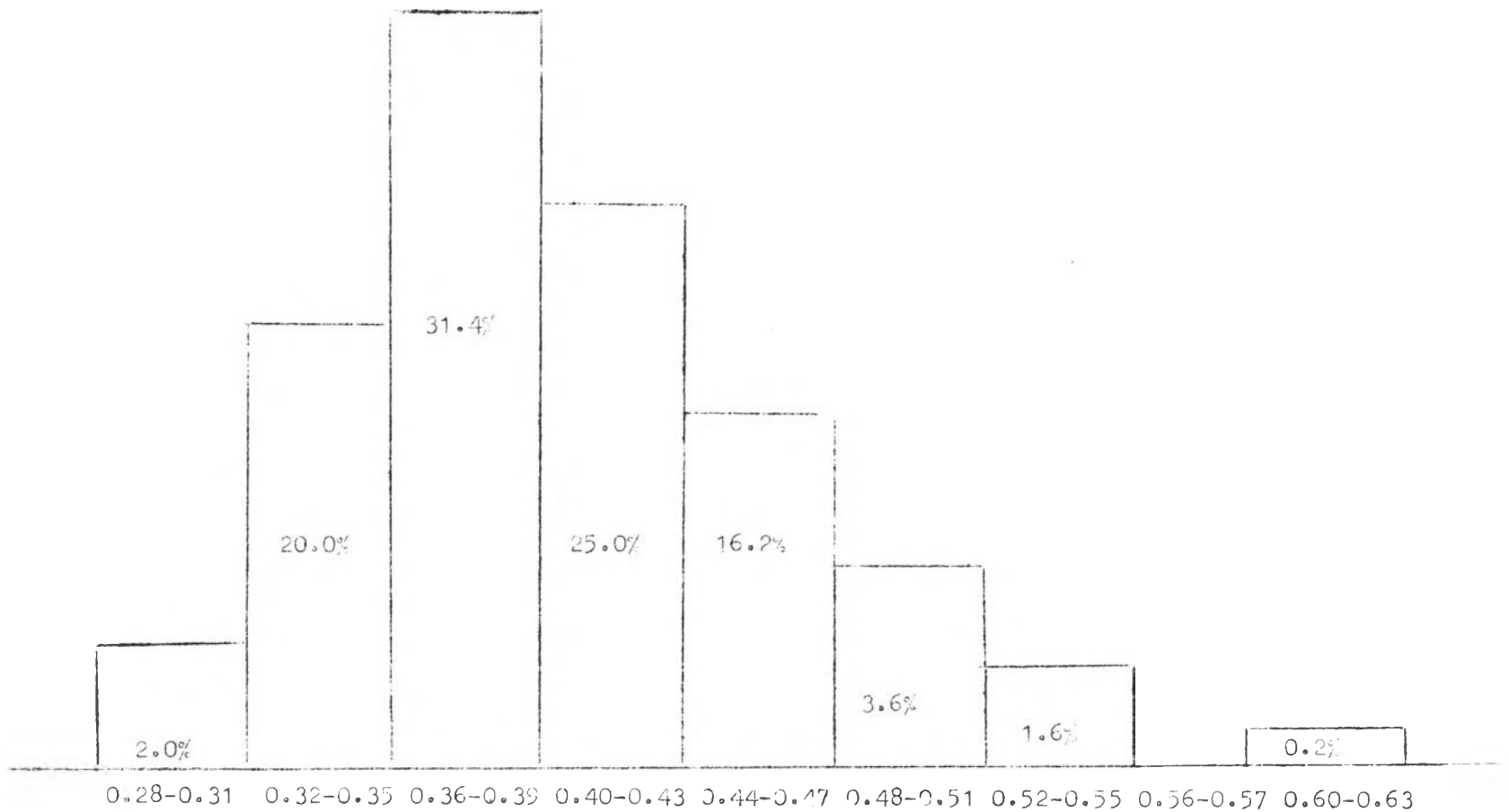
การตั้งมาตรฐานอย่างไม่เป็นทางการหรือเป็นแบบฉบับนี้ (INFORMAL STANDARDS) มีข้อบกพร่องอยู่หลายประการคือ

1. ประสิทธิภาพของงานจะไม่ได้มาตรฐาน จึงกำหนดยากว่า ผลงานแบบใดจะเป็นที่พอใจ

2. การใช้ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาหรือใช้การคาดคะเนเป็นเครื่องวัดผลงาน จะมีลักษณะเน้นหนักไปในทางวัดจากอัตราเร็วของการทำงานเฉพาะบุคคลเท่านั้น ดังนั้นจึงใช้ไม่ได้กับงานที่ไม่สามารถมองเห็นผลเป็นชิ้นเป็นอัน

การตั้งมาตรฐานของผลผลิต(PRODUCTION STANDARDS)จะต้องรู้อัตราการกระจายของการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมดที่ทำงานในประเภทที่เราจะตั้งมาตรฐาน เช่นในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง มีพนักงาน 500 คนทำงานชนิดเดียวกัน ก็จะต้องหาอัตราเฉลี่ยในการทำงานชิ้นนั้นเสียก่อนดังในภาพที่ 1

จากภาพแสดงว่า เวลาในการทำงานโดยเฉลี่ย แตกต่างกันระหว่าง 0.28 นาทีถึง 0.63 นาทีต่อการทำแก้วหนึ่งใบ การสุ่มตัวอย่างทำจากพนักงาน 500 คน นี้แน่นอนกว่าการวัดผลจากพนักงานคนเดียว หรือ 2–3 คน แล้วมาทำเป็นตัวอย่าง การทำตามภาพ 1 จะมั่นใจได้ว่า มาตรฐานที่ตั้งจะใช้ได้กับทุกคน เพราะตามภาพจะเห็นได้ว่า เวลาปฏิบัติงาน มาตรฐาน



ภาพที่ 1 แสดงการกระจายของผลการทำงานของพนักงาน จำนวน 500 คน ซึ่งมีหน้าที่เป่าแก้วในอัตรา เป็นเปอร์เซ็นต์ประมาณ 5.4% ของพนักงานมีอัตราเฉลี่ย 0.48 นาทีต่อแก้วหนึ่งใบ หรือนานกว่า

ประมาณ 0.48 นาทีพนักงานทำได้ 5.4% พนักงานที่เหลือ 94.6% เป็นพวกทำได้ในเวลา 0.28–0.47 นาที ดังนั้นจึงตั้งมาตรฐานไว้ที่เวลา 0.48 นาที (หมายความว่าพวกที่ใช้เวลาตั้งแต่ 0.28 นาทีไปจนถึง 0.48 นาทีในการเป่าแก้ว เป็นพวกที่อยู่เหนือมาตรฐาน ไล่ไปจนถึงพวกที่ได้มาตรฐาน ส่วนพวกที่ใช้เวลามากกว่า 0.48 นาทีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนประมาณ 5.4% ของพนักงาน 500 คน เป็นพวกต่ำกว่ามาตรฐาน)

ในองค์การธุรกิจเอกชนบางแห่งถือว่าการตั้งมาตรฐานไว้ต่ำสุด (เช่น 0.48 นาที) ไม่เป็นการดี เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ดังนั้นอาจตั้งมาตรฐานได้ประมาณ 0.395 นาที (ตามภาพ 1) ซึ่งเป็นตัวเฉลี่ยการกระจายของผลงาน (มีพนักงานระหว่าง 31.4% กับ 25.0% ที่ทำได้)

ตามภาพที่พูดถึงนี้เป็นเวลาที่ใช้ทำงาน และการใช้มาตรฐานขั้นต่ำนี้ เราเรียกเวลาทำงานปกตินี้ว่า เวลาปกติ(NORMAL TIME)ดังนั้น เวลาที่ใช้ทำงานตามปกติ(NORMAL WORK TIME) ตามภาพ 1 จึงเป็น 0.48 นาที มาตรฐานทางเวลาทั้งหมดจึงเท่ากับ[10]

NORMAL TIME + STANDARD ALLOWANCE FOR PERSONAL TIME
+ ALLOWANCE FOR MEASURED DELAYS NORMAL TO THE JOB
+ FATIGUE ALLOWANCE

เหตุผลก็คือ NORMAL TIME ไม่พอเพียงที่จะเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ถ้าไม่รวมเอาเวลาที่อาจเสียไปอันเนื่องมาจากความล่าช้าโดยปกติของงานและเวลาที่ใช้เป็นส่วนตัวเข้าไปด้วย ซึ่งเมื่อรวมออกมาแล้วเราก็จะได้เวลามาตรฐาน (STANDARD TIME)

เวลามาตรฐานจึงเป็นเวลาเฉลี่ยซึ่งพนักงานโดยเฉลี่ยต้องการ เพื่อทำงานชิ้นหนึ่งให้เสร็จโดยมีเวลาเผื่อไว้สำหรับการล่าช้าโดยปกติไว้ให้

เราอาจสรุปได้ดังนี้[11]

---

[10] James L. Lundy, Effective Industrial Management (New Delhi-1: Eurasia Publishing House Ltd. 1968) P.236

[11] Ibid. P.237

NORMAL TIME = OBSERVED TIME X RATING FACTOR

STANDARD TIME = NORMAL TIME + ALLOWANCE, OR

STANDARD TIME = NORMAL TIME

การวัดผลงานแบบนี้มิได้หมายความว่าจะใช้ได้เฉพาะในวงการอุตสาหกรรมหรือตามในโรงงานเท่านั้น แม้ในวงการศึกษาก็อาจนำมาใช้วัดได้ เช่นการวัดปริมาณการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยซึ่งนอกจากการสอนแล้วยังรวมถึงการวิจัย การบริการชุมชน และหน้าที่บริหารงานของมหาวิทยาลัยอีกด้วย ในการวัดปริมาณงานดังกล่าวมีสูตรดังนี้

ปริมาณงาน เท่ากับ งานสอน + การตรวจผลการศึกษา + งานวิจัย + งานบริการชุมชน + การแนะนำนักศึกษา + การแนะนำวิทยานิพนธ์และการวิจัยของนักศึกษา + งานบริหาร[12]

สำหรับการให้ค่าของปริมาณงาน จะให้ค่าเป็นชั่วโมงต่อปี ซึ่งค่าที่ออกมาควรเป็น 1736 ชั่วโมง ซึ่งเท่ากับชั่วโมงทำงานของข้าราชการทั่วไป จึงถือว่ามีปริมาณงานอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้

งานบางอย่างอาจทำเป็นแบบฟอร์มสำหรับบันทึกสถิติผลผลิต ดังตัวอย่างในภาพที่ 2 เป็นแบบฟอร์มให้พนักงานกรอกลงไปว่า ในระยะเวลาหนึ่ง ๆ เช่นจากเวลา 8.00–8.30 น. เขาได้ทำอะไรสำเร็จไปบ้าง เช่น พิมพ์จดหมาย พิมพ์โค้กี่ฉบับ หรือถ้าเป็นงานที่ติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ก็ให้เขียนชื่อบุคคลที่ติดต่อลงไปด้วย

จากการบันทึกผลงานตามแบบฟอร์มในภาพที่ 2 หลาย ๆ ครั้งก็อาจหามาตรฐานในการทำงานได้

แต่ปัญหาก็คือ การประเมินผลงานโดยมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดนั้นถ้างานในสองลักษณะ แม้จะเป็นงานในระดับเดียวกัน แต่น้ำหนักของงานหรือปัจจัยของการทำงานต่างกันแล้ว จะเปรียบเทียบผลงานของพนักงานที่ทำงานในสองลักษณะนี้ด้วยกันจะเป็นการถูกต้องหรือไม่ เพราะในทางอุตสาหกรรม เช่นงานในโรงงานผลิตสินค้าต่าง ๆ แม้งานหลาย ๆ

---

[12] วมร รักษาสัตย์, "แนวการวัดปริมาณการปฏิบัติงานประจำปีของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา" บรรณสาร ส.พ.บ(NIDA BULLETIN)ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 สิงหาคม 2512 หน้า 2

วันที่.....
ชื่อ.....
ตำแหน่ง.....

รายงานผลผลิตในการทำงาน

โปรดบันทึกย่อ ๆ ว่าท่านได้ทำอะไรในช่วงเวลาทุก ๆ ครึ่งชั่วโมงของแต่ละวัน ถ้างานของท่านเป็นงานติดต่อกับผู้อื่น โปรดระบุชื่อ ถ้าท่านทำงานเกี่ยวกับการขีดเขียน การบันทึก รางจดหมาย โปรดระบุจำนวนที่ท่านทำได้ในแต่ละช่วงเวลา

8.00–8.30 _____	12.30–1.00 _____
8.30–9.00 _____	1.00–1.30 _____
9.00–9.30 _____	1.30–2.00 _____
9.30–10.00 _____	2.00–2.30 _____
10.00–10.30 _____	2.30–3.00 _____
10.30–11.00 _____	3.00–3.30 _____
11.00–11.30 _____	3.30–4.00 _____
11.30–12.00 _____	4.00–4.30 _____
12.00–12.30 _____	4.30–5.00 _____

ลงชื่อ.....

ภาพที่ 2

แบบบันทึกผลทำงานภายในระยะเวลาหนึ่ง

อย่างจะวัดผลออกมาได้เป็นชิ้นเป็นอันก็ตาม แต่มาตรฐานที่ตั้งไว้เพื่อใช้ในการวัดผลงานอาจมีความผิดพลาดได้เช่นกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่ตั้งมาตรฐานจะคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องนี้ รวมทั้งพยายามศึกษาว่าจะหามาตรฐานอะไรมาเป็นเครื่องวัดงานในหลายลักษณะโดยไม่ผิดพลาดได้ และแม้ว่า งานแต่ละอย่างจะมีมาตรฐานอยู่แล้วก็ตาม เมื่อวัดผลงานของพนักงานออกมาแล้วจะเปรียบเทียบผลงานของพนักงานสองคนอย่างไรจึงจะเกิดความยุติธรรม เช่นในโรงงานทำเครื่องกระป๋อง คนงานที่ทำหน้าที่บรรจุอาหารลงในกระป๋อง กับคนงานที่ปิดฝากระป๋อง ผลผลิตที่คนงานทั้งสองทำออกมาจะเปรียบเทียบกันได้หรือไม่ สมมุติว่า นาย สมาน ทำหน้าที่บรรจุอาหารลงกระป๋อง นายสมานสามารถบรรจุได้นาทีละสามกระป๋อง ซึ่งมาตรฐานกำหนดไว้นาทีละสองกระป๋อง ส่วนนาย สมชาย ทำหน้าที่ปิดฝากระป๋อง ปิดฝาได้นาทีละหกกระป๋อง ซึ่งมาตรฐานกำหนดไว้นาทีละสิบกระป๋อง ถ้าเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานของนายสมานกับนายสมชาย จะเห็นว่านายสมานมีผลงานดีกว่านายสมชาย เพราะมีผลผลิตสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ แต่การเปรียบเทียบแบบนี้ไม่ถูกต้อง ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลจึงต้องระวังข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะนี้

จึงสรุปได้ว่า ในการวัดผลงาน ส่วนใหญ่จะมีการตั้งมาตรฐานเอาไว้ มาตรฐานดังกล่าวนี้อาจใช้เวลาเป็นเครื่องวัด หรืออาจใช้ปริมาณงานเป็นเครื่องวัด ซึ่งย่อมแล้วแต่ลักษณะของงานว่าอย่างใดจะเหมาะสม แต่การมีมาตรฐานตามที่ตั้งไว้มิได้หมายความว่าการประเมินผลงานจะหมดสิ้นวิธีการเพียงเท่านี้ เพราะจะพบปัญหาว่า งานบางชนิดมีจำนวนพนักงานอยู่ไม่กี่คน ไม่อาจหา NORMAL TIME ได้ ซึ่งต่างกับการมีพนักงานเป็นจำนวนมาก ๆ เช่น 500 คน เป็นต้น โดยเฉพาะยิ่งลักษณะของงานไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ด้วยแล้ว จะมีปัญหามากในการวัดผลงาน

ประโยชน์ของการตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้

การตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ในด้านผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามั่นใจได้ว่า ถ้าตนทำงานได้ผลงานในระดับ"ดีพอใช้"(SATIS-

FACTORY) ก็จะสบายใจได้ว่า เมื่อมีการประเมินผลงาน ก็จะได้รับการประเมินไม่ต่ำกว่าระดับนี้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาอาจไม่ชอบเขาเป็นการส่วนตัว ก็ไม่อาจประเมินเขาต่ำกว่านี้ได้ เพราะมีมาตรฐานตั้งไว้แล้ว แต่ในทางปฏิบัติจะเห็นได้ว่า จะใช้ได้กับงานที่วัดผลออกมาเป็นชิ้นเป็นอันเท่านั้น เช่นพนักงานที่มีหน้าที่ปิดฝาปี๊บน้ำมันก๊าซในโรงงานบรรจุน้ำมันก๊าซปิดฝาได้ 100 ฝาในหนึ่งชั่วโมงเป็นต้น งานแบบนี้ถ้ามีมาตรฐานของงานตั้งไว้ จะประเมินผลงานผิดไปจากผลที่ทำออกมาจริง ๆ ไม่ได้ แต่งานบางชนิดไม่อาจวัดผลงานออกมาเป็นชิ้นเป็นอันได้ ผู้บังคับบัญชาอาจประเมินผลออกมาต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ก็ได้หากไม่ชอบพนักงานผู้นั้นเป็นส่วนตัว

2. ประโยชน์ในด้านตัวผู้บังคับบัญชา

การตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้ เท่ากับมีเครื่องนำทางในการประเมินผลงาน ในบริษัทเอสโซ่ฯได้ตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นเครื่องนำทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในเวลาที่จะทำการประเมินผลงาน ดังนี้

1. กำจัดความของคำว่า "มาตรฐาน"

(ก) เป็นสถานะ (CONDITION)อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่องานชิ้นนั้นได้ทำไปในลักษณะที่เรียกว่า "ดีพอใช้"(SATISFACTORY PERFORMED)

(ข) เป้าหมายของผลงานที่ต้องการ ควรจะตั้งไว้เมื่อเริ่มมอบหมายงานให้พนักงานทำ และตั้งไว้ในตอนต้นปี เช่นก่อนจะมอบหมายให้พนักงานขายออกไปขายสินค้าในเขตใด ควรทำตั้งแต่ต้นปี และตั้งเป้าหมายในการขายไว้แต่เริ่มแรกเลย มิใช่ว่าขายไปครึ่งปีแล้วจึงมาตั้งเป้าหมายกัน ซึ่งจะทำให้ระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนได้

(ค) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันโดยเฉพาะต้องเข้าใจระดับมาตรฐานของงานในทิศทางเดียวกัน

(ง) มีการแยกผลงานออกเป็นผลงานชิ้นปัจจุบัน ซึ่งมักจะออกมาเป็นตัวเลข เช่น ขายได้ปริมาณเท่าใด ผลงานที่เคยทำมา และเปรียบเทียบกับผลงานของผู้อื่น

2. ข้อบกพร่องที่อาจเกิดได้ในการประเมินผลงาน

จะต้องระมัดระวังในเรื่องความลำเอียงเป็นการส่วนตัวให้มาก เพราะมาตรฐานที่ตั้งไว้ เป็นมาตรฐานที่ใช้ความรู้สึกเป็นเครื่องวัด(SUBJECTIVE STANDARDS)

3. ข้อแนะนำในการวัดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ถ้าจะวัดออกมาในลักษณะ "ดี" (POSITIVE) ผลงานนั้นจะต้องดีกว่าผลงานเก่า

ถ้าจะวัดออกมาในลักษณะ "ไม่ดี" (NEGATIVE)ผลงานนั้นจะต้องเลวกว่าผลงานเก่า

ถ้าจะวัดออกมาในลักษณะ "ไม่มีผลงาน" (ZERO) หมายถึงบุคคลนั้นไม่มีผลงานเลย

4. จุดประสงค์ของการตั้งมาตรฐานไว้

ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักว่า มาตรฐานที่ตั้งไว้นี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน มิใช่เป็นอาวุธไว้กลั่นแกล้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. ประโยชน์ในด้านองค์การ

จะแน่ใจได้ว่า พนักงานทุกคนจะได้รับความยุติธรรมจากการประเมินผลงาน

สำหรับมาตรฐานในระดับมีประสิทธิภาพ(EFFECTIVE STANDARDS)ในบริษัทเวสโซ่ฯ นั้น การจะนำไปเปรียบเทียบกับผลงานมีข้อคำนึงถึงดังนี้

1. EFFECTIVE STANDARDS จะต้องมีระบุไว้อย่างชัดแจ้ง และเป็นที่เข้าใจเป็นอย่างดีในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. มีการจำกัดความไว้ว่า งานในลักษณะใดที่เรียกว่า "ดี""มีปริมาณงานมาก" และ "เป็นงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ"

3. งานนั้นจะต้องสะท้อนถึง ลักษณะงานที่ "ดีพอใช้" เช่นผลงานที่ทำให้มีโอกาสบรรลุจุดประสงค์ของบริษัทฯ

4. ผลงานนั้นได้พิสูจน์แล้วว่าให้ความก้าวหน้ากว่าผลงานในอดีต

5. จะต้องตระหนักถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่จะกระทบกระเทือนต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

6. มีการระบุชัดถึงลักษณะของผลงาน ซึ่งแม้จะไม่ตายตัว แต่ก็ต้องคำนึงถึงทางปฏิบัติด้วย

7. ควรให้เป็นที่เห็นชอบด้วยกัน ทั้งฝ่ายผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยมีการปรึกษาหารือ รวมทั้งการคิดหาทางปรับปรุงให้ก้าวหน้าขึ้นไปอีกด้วย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การประเมินผลงาน เป็นการวัดผลการทำงานของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารเงินเดือน และการพัฒนาทางด้านบริหาร กล่าวคือ ผู้ที่มีผลงานดีก็จะได้รับสิ่งตอบแทนในรูปของการขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง แล้วแต่ความเหมาะสม ซึ่งการกระทำเช่นนี้ผลดีย่อมเกิดขึ้นทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงาน ฝ่ายองค์การก็คือ ประสิทธิภาพงานขององค์การก็จะดีขึ้น เพราะพนักงานจะทำงานให้ได้ดีที่สุด ส่วนผลดีในด้านพนักงานก็คือ ผู้ที่มีผลงานดีก็จะได้รับการตอบแทนอย่างยุติธรรม

สำหรับงานที่วัดผลผลิตได้เป็นชิ้นเป็นอัน หรือเป็นหน่วยเวลา การประเมินผลงานอาจกระทำได้ง่ายขึ้นถ้ามีการตั้งมาตรฐานไว้ ซึ่งมาตรฐานนี้จะต้องมีความเที่ยงตรงมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ส่วนงานที่ไม่อาจมองเห็นผลเป็นชิ้นเป็นอัน มาตรฐานที่ตั้งขึ้นมานั้นจะอาศัยความรู้สึกทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ เช่น เป็นผลงานที่มีปริมาณมาก มีลักษณะดี และเสร็จทันเวลาเป็นต้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้วัดไม่ได้เหมือนเอาไม้บรรทัดวัดสิ่งของ รวมทั้งในการตั้งมาตรฐานก็ไม่มีอะไรชี้ชัดว่า งานที่เรียกว่ามีลักษณะดีนั้นแค่ไหน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การมีมาตรฐานในการทำงานกำหนดไว้ย่อมเป็นการดีกว่าที่จะไม่ตั้งอะไรไว้เป็นชีดกำหนดเลย

นอกจากนี้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องระวังก็คือ ผลจากการประเมินผลงาน ถ้าปรากฏว่า ผลงานของพนักงานส่วนใหญ่แสดงออกมาในรูปมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่คิดไว้ว่าควรจะได้ อย่าเพิ่งด่วนวินิจฉัยว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพราะอาจเกิดจากความผิดพลาดในเรื่องการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานก็ได้ กล่าวโดยง่าย ๆ ก็คือในลำดับขั้นการเลือกรับบุคคลมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ หากพิจารณาผิดพลาดแต่ในตอนนี้แล้ว ผลงานที่ได้อาจต่ำกว่าที่หวังไว้ก็ได้ ความผิดพลาดในระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนี้มีโอกาสสังเกตได้ เช่น ถ้าผู้บริหารพบว่า ในการประเมินผลงานของพนักงานที่ทำงานในหน้าที่เป่าแก้วทั้งหมด(ดังในภาพที่ 1 หน้า 17) ปรากฏว่าพวกที่ทำงานได้เหนือมาตรฐานไปจนถึงในระดับมาตรฐานซึ่งควรมีจำนวน 94.6% ของพนักงานทั้งหมดนั้นมีเพียง 22.0% เท่านั้น แสดงว่าอาจมีการผิดพลาดในตอนรับบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในหน้าที่นี้ก็ได้ คือเลือกบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับงานชนิดนี้มา จึงทำให้ไม่ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งในลักษณะนี้จะต้องตรวจสอบระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเสียใหม่ ผู้บริหารจึงต้องระวังข้อบกพร่องอื่น ๆ ซึ่งจะมาบังการตัดสินใจเกี่ยวกับผลของการประเมินผลงานได้.