

บทที่ ๕

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ในตอนต้นของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้พยายามสรุปความเห็นทางวิชาการที่ได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าจำกัด ความ ความหมาย ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่ได้สรุปเสนอไว้นี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจความหมายลักษณะและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในหน่วยงานราชการและในหน่วยงานธุรกิจเอกชนแล้ว ยังจะเป็นความรู้พื้นฐานในการเสนอแนวความคิดต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ในบทต่อมา ผู้ศึกษาได้ศึกษาความเป็นมาและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตลอดจนศึกษารวบรวมกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ราชการได้กำหนดขึ้นเกี่ยวข้องกับประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเป็นหน่วยบริหารงานบุคคลกลางของรัฐสนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้าง ที่เป็นธรรมมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน ตามหลักบริหารระบบคุณวุฒิ (Merit System) ทั้งนี้โดยได้เริ่มพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการจากการที่ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๒ ได้กำหนดหลักเกณฑ์บางประการในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ให้คำนึงถึงความดีความชอบในการปฏิบัติราชการ ความอดุสาหะ ความสามารถ และความประพฤติตามวินัยราชการเป็นเกณฑ์พิจารณา ซึ่งเวลาต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๗๕ ก.ร.ม. มีมติเห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการตั้งแต่ระดับประจำแผนกขึ้นไป เรียกว่า "การทำจรรยาบรรณ"

โดยไร้มแบบฟอร์ม ก.พ. เป็นเกณฑ์ปฏิบัติ และจากนั้นมาสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดกฎเกณฑ์รวมทั้งแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการให้มีความเป็นธรรม เหมาะสมและมีประสิทธิภาพตลอดมา จนถึงปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ได้ทดลองปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในสังกัด ก.พ. โดยไร้มแบบประเมินผลและคู่มือการปฏิบัติงาน พ.ศ. ๒๕๒๐ ที่ได้ปรับปรุงจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการที่ไคมีไร้แต่เดิม

อย่างไรก็ตามแม้ว่าสำนักงาน ก.พ. จะได้ให้ความสนใจในการพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลาแล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังพบว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการยังคงประสบกับปัญหาต่าง ๆ หลายด้าน คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยราชการต่าง ๆ ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นเท่าที่ควร ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปรวบรวมสาระของปัญหาต่าง ๆ ไว้ในส่วนท้ายของบทดังกล่าว

จากนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะกรณีการปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่หน่วยงานหนึ่งมีข้าราชการและพนักงานทั้งสิ้นมากกว่า ๕๐๐ คน มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น ๔ กอง ๒ สถาบัน ทั้งนี้โดยศึกษากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ที่ใช้กระบวนการ และแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

นอกจากนั้นยังได้ศึกษาทัศนคติของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ระดับ ๑ - ๕) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินการอยู่ โดยส่งแบบสอบถามจำนวน ๓๕๕ ชุด เก็บตามจำนวนข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ระดับ ๑ - ๕ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ แบ่งสอบถามข้าราชการระดับ ๑ - ๓ จำนวน

๒๑๕ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๕ ของแบบสอบถามทั้งหมด และสอบถามข้าราชการระดับ ๔ - ๕ จำนวน ๑๒๕ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๕ ของแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น ๒๐๒ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๗ ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้ศึกษาได้เสนอสรุปผลการศึกษาทัศนคติดังกล่าว และเสนอข้ออุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่มีต่อการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ไว้ในคอนท้ายของบท

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการแต่ละแห่งยังประสบปัญหาต่าง ๆ ในทางปฏิบัติอยู่มากมายหลายประการทั้งที่โลกด้าวไปแล้วนั้นก็มิได้จะหมายความว่า การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของประเทศจะต้องหยุดชะงักเพียงเท่านั้นแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะเมื่อคำนึงถึงประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ พัฒนาระบบการทำงาน ช่วยให้การบริหารงานและการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานสามารถจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็น่าจะเป็นเรื่องที่มีคุณค่าพอสำหรับความพยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์การมากที่สุด

ในคอนท้ายบทนี้ใคร่ขอเสนอข้อเสนอนะบางประการที่จะเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และส่วนราชการอื่น ๆ สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้มีสาระสำคัญดังนี้

๑. เรื่องการจัดทำรายละเอียดหน้าที่และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (Job Description) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และส่วนราชการต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญในการจัดทำรายละเอียดหน้าที่และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ให้มีรายละเอียดถูกต้องครบถ้วนทุกตำแหน่งและควรให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัยตามระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ อาทิ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือ ๒ ปีครั้ง เป็นต้น ทั้งนี้การจัดทำรายละเอียดหน้าที่และตำแหน่งดังกล่าวนอกจากจะติดต่อกับคำแนะนำและความร่วมมือจากสำนักงาน

ก.พ. แล้ว ส่วนงานบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ภายในแต่ละส่วนราชการนับเป็นส่วนงานที่จะต้องมีความสำคัญในการให้คำปรึกษาแนะนำ อำนวยความสะดวกให้กับส่วนราชการกลาง ในสังกัดได้สามารถจัดทำรายละเอียดดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง ใ้ได้อย่างที่อีกด้วย ทั้งนี้พึงระลึกเสมอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานจะสามารถดำเนินการให้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเพียงใดนั้นจะต้องอาศัยการทำ Job Description ที่ถูกต้องเป็นเครื่องกำหนดแต่เริ่มแรกที่เดียว นอกจากนั้นควรที่หน่วยงานเจ้าหน้าที่และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ จะได้ให้ความสนใจจัดสรรอัตราค่าจ้างและมอบหมายความรับผิดชอบและงานที่ปฏิบัติให้ตรงตามตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานด้วย เพื่อป้องกันปัญหาการทำงานที่ไม่ตรงกับคุณสมบัติตำแหน่งที่กำหนดซึ่งนอกจากจะถือว่าขัดกับหลักบริหารที่ว่า "Put the right man in the right job" แล้วยังเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

๒. นอกเหนือจากการจัดทำรายละเอียดการกำหนดหน้าที่และตำแหน่งดังกล่าวแล้วการจัดทำมาตรฐานงาน (Job or Performance Standard) หรือแม้แต่เกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ของแต่ละตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่หน่วยราชการต่าง ๆ และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจะต้องเร่งจัดให้มีขึ้นโดยเร็ว ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานที่ถูกต้องได้ผลจะต้องประเมินผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่มีอยู่

ในการนี้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ดำเนินงานบุคคล ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องให้ความสนใจร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ ขึ้น รวมทั้งในบางหน่วยงานอาจจะขอความร่วมมือจากผู้ชำนาญการวิเคราะห์งาน ของสำนักงาน ก.พ. เข้าร่วมดำเนินการด้วย ทั้งนี้โดยยึดหลักมาตรฐานงานที่มีอยู่แล้วบางอย่างเป็นเกณฑ์พิจารณาขั้นต้น นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการกำหนดเป้าหมายของการทำงานตามระยะเวลาด้วย ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับนั้นนอกจากจะสนับสนุนให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานแบบบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective-MBO) ซึ่งเป็นเทคนิคบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคหนึ่งควบคุมไปได้เป็นอย่างดี

๓. การกำหนดแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ เป็นสิ่งจำเป็นสิ่งหนึ่งที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญและควรจัดทำขึ้นเพราะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุได้อย่างดี ทั้งนี้หน่วยราชการต่าง ๆ ควรที่จะยึดแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นหลัก ส่วนในสาระและรายละเอียดบางประการซึ่งจำเป็นจะต้องมีข้อแตกต่างไปตามลักษณะความเหมาะสมของงานแต่ละแห่งก็ควรที่จะนำมาพิจารณากำหนดให้เหมาะสม เป็นการเพิ่มเติมต่อไป

จากการศึกษาพบว่าแบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และหน่วยงานราชการบางแห่ง เป็นแบบผสมระหว่างแบบพิจารณาตามเครื่องวัด (Rating Scales) กับแบบบรรยายอิสระ (Free Form Essay) ซึ่งมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในงานที่มีลักษณะเดียวกัน เพราะเป็นการประเมินเรื่องทั่ว ๆ ไป ไม่ยุ่งยาก ทั้งยังใช้เวลาประเมินไม่มาก และเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินแสดงความเห็นในช่องว่างตามแบบการบรรยายอิสระด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงข้อเสียของแบบผสมดังกล่าวจะพบว่า การใช้แบบบรรยายอิสระมักไม่ค่อยได้รับความสนใจหรือความเห็นจากผู้ประเมิน ทั้งนี้เพราะการแสดงความเห็นต้องใช้เวลาและต้องมีความรู้เกี่ยวกับผู้ถูกประเมินจริง ๆ จึงสามารถให้ความเห็นได้ ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง แบบผสมดังกล่าวไม่เหมาะสมสำหรับนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะงานต่างกัน แม้จะอยู่ในระดับเดียวกัน อาทิ หากนำแบบฟอร์มเดียวกันมาประเมินผลงาน เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ๓ กับช่างฝีมือ ๓ ในหน่วยงานเดียวกัน ผลที่ได้จากการประเมินจะพบว่า งานประชาสัมพันธ์ จะได้รับคะแนนในเรื่องการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ปริมาณงาน ความรอบรู้ในงานจะสูง ส่วนคะแนนในเรื่องความละเอียดรอบคอบ คุณภาพของงาน สุขภาพ จะต่ำ เมื่อเทียบกับงานช่างฝีมือจะตรงข้ามกันคือ คะแนนสุขภาพ ความรอบคอบ คุณภาพของงาน จะสูง ส่วนคะแนนในเรื่องความรอบรู้ในงาน สัมพันธภาพกับผู้อื่น หรือ ปริมาณงานอาจจะต่ำ เหล่านี้จะทำให้เกิดความยุ่งยากและไม่น่าเชื่อถือในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

นั้น จึงมีความเห็นว่านอกจากใช้แบบฟอร์มดังกล่าวแล้ว สำหรับบางลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานทั่ว ๆ ไป หรือเป็นงานที่ผู้บังคับบัญชาประสงค์จะเน้นประเมินรายละเอียดผลงานบางลักษณะให้ชัดขึ้น อาจกำหนดแบบฟอร์มแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) ซึ่งมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ในบางลักษณะที่ประสงค์จะเน้นในการประเมินดังที่กล่าวไว้โดยละเอียดไว้ในบทฤษฎีแล้ว อาทิ หากจะประเมินผลการปฏิบัติงานช่างฝีมือ คะแนนน้ำหนักที่ใช้ลงในเรื่องความรอบคอบความละเอียดในการทำงาน คุณภาพของงาน สุขภาพ จะมากกว่าคะแนนด้านอื่น ๆ ที่เป็นปกติ ส่วนงานด้านประชาสัมพันธ์ คะแนนน้ำหนักลงในเรื่องสัมพันธ์ภาพในงาน ปริมาณของงาน ความรอบรู้ในงานจะมากกว่าคะแนนด้านอื่น ๆ หรือในตำแหน่งยาม จะต้องให้คะแนนน้ำหนักลงในเรื่องความซื่อสัตย์ ความรู้ในเรื่องกับเพลิงสูงกว่าเรื่องอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งการจะกำหนดคะแนนดังกล่าวใด อย่างไรจะต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญในการวิเคราะห์งาน (Job Analyst) เป็นผู้ศึกษาและกำหนดให้

นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เทคนิคบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) มาประกอบการพิจารณาประเมินผลด้วย เพราะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการทำงานที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอและมีหลักฐานอ้างอิงได้ เทคนิคอีกแบบหนึ่งที่เหมาะกับหน่วยราชการที่มีเจ้าหน้าที่ในสังกัดจำนวนไม่มากคือการใช้การสัมภาษณ์ (Field Interview) ประกอบจะทำให้เกิดการเข้าใจและได้รับทราบข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ละเอียดมากขึ้นด้วย

นอกจากนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ควรจะต้องจัดให้มีการทำคู่มือการใช้แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวซึ่งสามารถจะอธิบายความหมาย การใช้ และวิธีประเมินตามแบบฟอร์มหรือเทคนิคที่กำหนดได้อย่างถูกต้องควบคู่ไปด้วยเสมอทุกครั้ง

นอกจากแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือที่จำเป็นต้องจัดทำดังกล่าวแล้วส่วนราชการต่าง ๆ ควรกำหนดให้มีแบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ

อาทิเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน หรือจัดให้มีแบบฟอร์มอื่นใดที่จะช่วยรายงานผลการปฏิบัติงานประกอบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแล้วแต่ความละเอียดของลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลอำนวยความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในการประกอบการพิจารณาประเมินผลการตัดสินใจแบบฟอร์มดังกล่าวนอกจากจะช่วยเก็บรายละเอียดของผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ทุกระยะแล้วยังช่วยสร้างมาตรการส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและแม่นยำให้หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Frequency of Performance Appraisal) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งในการกำหนดแผนประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวรายละเอียดไว้ในตอนต้น การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมระหว่างปี และการกำหนดความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนสำคัญนอกจากจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการควบคุม (Control) การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอได้อีกด้วย ในปัจจุบันการที่หน่วยราชการต่าง ๆ ส่วนใหญ่รวมทั้งกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละ ๑ ครั้งเท่านั้น เป็นการกำหนดระยะเวลาความถี่ที่ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะต่าง ๆ อาทิ ทำให้เกิดปัญหาการหางานที่เค้นเฉพาะช่วงเวลาประเมินผล (Recency Error) ปัญหาที่หน่วยงานไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินผลได้อย่างละเอียด และทำให้ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ถูกประเมินผลงานไม่มีโอกาสได้แก้ไขการทำงานของตนเองในระหว่างปีได้

ซึ่งในเรื่องนี้หากส่วนราชการต่าง ๆ สามารถเพิ่มความถี่ในการประเมินผลให้มากขึ้น โดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ปีละ ๒ ครั้ง กล่าวคือให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๖ เดือน ในเดือนมกราคมและเดือนกรกฎาคมของทุกปี ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้ถือปฏิบัติแล้วก็จะสามารถจัดทำกรประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากและถี่ถ้วนมากขึ้น ทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการทำงานของตนเองระหว่างปีและช่วยลดปัญหาการหางานที่ไกลช่วง

พิจารณาความถี่ความชอบที่กล่าวไ้ อีกด้วย

๕. การจัดทำรายละเอียดประวัติบุคคลต่าง ๆ อาทิ เงินเดือนปัจจุบัน จำนวน วันขาด วันลา ประวัติความถี่ความชอบ ประวัติการลงโทษ ฯลฯ ให้มีความถูกต้องและทันสมัย อยู่เสมอ นับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพราะทำให้ผู้ประเมินผลสามารถนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ถูกประเมินมาพิจารณาได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบ (Employee Comparison System หรือ Paired Comparison Method) ซึ่งจะต้องนำรายละเอียดความสามารถและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมาเปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาจัดลำดับ ให้เหมาะสมเป็นหลักสำคัญ ฉะนั้นควรที่หน่วยราชการต่าง ๆ จะได้ให้ความสำคัญจัดเก็บให้มีรายละเอียดครบถ้วนถูกต้อง โดยเฉพาะในส่วนราชการระดับกอง แผนก ควรที่จะมอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของหน่วย ประสานงานกับหน่วยบริหารงานบุคคลระดับกรมหรือสำนักงานในเรื่องการจัดทำรายละเอียดบุคคลต่าง ๆ ประสานงานเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสานงานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานบุคคลอื่น ๆ ด้วย มิใช่มอบหมายให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ไม่มีความชำนาญในเรื่องบริหารงานบุคคล อาทิ หน่วยงานธุรการ หน่วยงานบริหารทั่ว ๆ ไป เป็นผู้รับผิดชอบ อย่างที่นิยมปฏิบัติในปัจจุบัน

นอกจากนั้นการจําแนกปฏิบัติเกี่ยวกับข้อมูลและประวัติบุคคลต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยการจัดฝึกอบรม สัมมนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ ก็เป็นทางออกสำคัญในการแก้ปัญหาประการหนึ่ง ที่ควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง

๖. การชี้แจงและทำความเข้าใจในรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการทั้งสำหรับผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ได้ทราบถึงคุณค่า ประโยชน์ หลักการ วัตถุประสงค์ การใช้แบบฟอร์ม เทคนิคการประเมินผล ระเบียบกฎเกณฑ์ การให้คำแนะนำ ฯลฯ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประเมินผลงานขั้นตอนหนึ่ง เป็นสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ พึงสนใจจัดทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและรู้คุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจัดทำได้อย่างถูกต้องเป็นลักษณะเดียวกันแล้วยังสร้างทัศนคติที่ดีที่ถูก

ต้องสร้างความรู้สึกรับและให้ความร่วมมือทั้งในระดับปฏิบัติงานและในระดับนโยบาย
ระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางได้อย่างดีอีกด้วย ซึ่งในเรื่องนี้สำนักงาน ก.พ.
ก็พร้อมที่จะเป็นหน่วยงานกลางให้ความช่วยเหลือกันต่าง ๆ โดยการประชุมงานจัดอบรม
สัมมนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของระดับต่าง ๆ เป็นครั้งคราวได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้ งานบริหารงานบุคคล ฝ่ายวิชาการจัดการ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย
ได้รวบรวมทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานบางประการที่ควรแก้ไข
เพื่อส่งเสริมให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและเป็นประโยชน์ได้แก่

- การประเมินผลโดยนำเอาระบบอาวุโสมาเกี่ยวข้อง
- การประเมินผลโดยถือหลัก "ความชอบไม่มี ความดีไม่ปรากฏ ซากลาครบ

กำหนดเอาไปหนึ่งชั้น"

- การประเมินผลโดยระบบพรรคพวก
- การประเมินผลโดยใช้หลักหมุนเวียนกันรับความดีความชอบ
- การประเมินผลเพื่อจับผิด
- การประเมินผลโดยไม่เปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ตั้งไว้
- การประเมินผลโดยไม่มีหลักฐานหรือปราศจากข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ
- การประเมินผลโดยใช้อคติส่วนตัว เป็นต้น

๓. ปัจจุบันหน่วยราชการส่วนใหญ่รวมทั้งกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสามารถนำผล
จากการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
เพียงประการเดียวเท่านั้น ซึ่งข้อเท็จจริงส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำผลจากการประเมิน
ไปใช้เพื่อประโยชน์อื่น ๆ ตามหลักวิชาได้ อาทิ เพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อพิจารณาผลงาน
ดีเกิน เพื่อพัฒนาบุคคล เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องเรื่องเครื่องมือ
ในการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่เพื่อประกอบการพิจารณาให้ออกจากราชการ เป็นต้น ทั้งนี้หาก
ส่วนราชการได้ให้ความสนใจและวางมาตรการปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับประโยชน์ดังกล่าว
อย่างจริงจัง และได้พยายามใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในด้านอื่นให้มากขึ้นแล้ว นอก
จากจะช่วยสร้างคุณค่าให้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างดีแล้ว ผลการประเมินผล

การปฏิบัติงานดังกล่าวก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและบริหารงานบุคคลของหน่วยงานมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ตามลำดับอีกด้วย

๘. การกำหนดอัตราร้อยละของข้าราชการที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่าระบบโควตา (Quota)^{*} นั้น แม้ว่าจะมีข้อดีในแง่ที่ทำให้สามารถควบคุมการบริหารงบประมาณเงินเดือนประจำปีของข้าราชการ และเป็นเครื่องป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใ้การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นเครื่องมือสร้างฐานอำนาจในหน่วยงานของตนเองได้ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพบว่าระบบโควตาดังกล่าวเป็นข้อจำกัดในการพิจารณาความดีความชอบในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการประการหนึ่งที่หน่วยราชการไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งก่อให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและมีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้สึกไม่ศรัทธาต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอมา จึงควรที่หน่วยราชการจะสร้างมาตรการบรรเทาความรุนแรงของปัญหาดังกล่าวโดยส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพยายามใช้กฎเกณฑ์ระบบ ระเบียบที่กำหนดเป็นหลักในการพิจารณา มากกว่าจะถือจำนวนโควตาหรือระบบหมุนเวียนได้ความชอบเป็นหลักและเมื่อมีผู้ที่สมควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นพิเศษประจำปีเกินกว่าจำนวนอัตราร้อยละที่กำหนดก็ให้มีสิ่งทดแทนอื่นให้นอกเหนือจากเงิน ขึ้นเงินเดือน อาทิเช่นหนังสือชมเชยจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง การประกาศเกียรติคุณ ของรางวัลจากหน่วยงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่เกินโควตาทดแทนขั้นเงินเดือนได้เป็นอย่างดี

อีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยควร เลิกทัศนคติที่ว่าเมื่อได้รับโควตาให้จัดสรรเสนอผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษประจำปีเท่าใด ก็ต้องพิจารณาหาผู้ที่จะเสนอให้ได้ความดีความชอบเป็นพิเศษจนครบตามจำนวนโควตาโดยมิได้คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ว่าจะมีผู้ใดปฏิบัติงานดีเกินสมควรได้รับการพิจารณาตาม

*โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก ฉ.

จำนวนหรือไม่ การที่พิจารณาให้ผู้ที่ไม่สมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษตามโควตาที่ระบุนั้น นอกจากจะเป็นการทำลายระบบและมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วยังก่อให้เกิดปัญหาการเสียชีวิตก้ำกึ่งใจของผู้ปฏิบัติงานส่วนรวมติดตามมาด้วย

ทั้งหมดที่โลกกล่าวไปข้างต้นเป็นข้อคิดเห็นบางประการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปรับปรุงตลอดจนเป็นมาตรการบางส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการแก้ไขอุปสรรคปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะทำได้อีกหลายวิธีนอกเหนือจากที่โลกกล่าวไว้แล้ว แต่ก็ควรที่จะระลึกเสมอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการจะสามารถแก้ไขหรือจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือได้ก็นั้น นอกจากจะต้องอาศัยเทคนิคทางวิชาการที่ถูกต้องเหมาะสมและการประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานระดับต่าง ๆ ภายใน และระหว่างหน่วยงานกับสำนักงาน ก.พ. แล้วจะต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความเข้าใจ ความจริงใจและความร่วมมืออย่างค่อเนื่องของเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายหลายระดับทั้งผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ระดับต้น ในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย