

อภิปรายผล

จากการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับการปรับปรุงงานของพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนั้น ผู้เขียนมีความประสงค์จะศึกษาระบบ หลักการ ขั้นตอน และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. และผลกระทบที่มีต่อการปรับปรุงงานขององค์กร

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าพนักงาน ทอท. ได้แสดงความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณภาพของปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ก็เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว และยังช่วยตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงาน ใ้ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ มีขั้นตอน ละเอียด รอบคอบ รัดกุม และยุติธรรม

แต่จากการศึกษาหลักการ กระบวนการ ขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. จากเอกสารและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ทำให้ได้ทราบว่า ทอท. เพิ่งปรับเปลี่ยนมาเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจเมื่อ ๔ ปีมานี้เอง พนักงานส่วนใหญ่เคยเป็นข้าราชการกองทัพอากาศเป็นจำนวนถึง ร้อยละ ๗๒.๖ ของผู้ตอบแบบสอบถาม การบริหารงานต่าง ๆ จึงคิดในรูปแบบข้าราชการ โดยเฉพาะค่านการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะการพิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์คุณสมบัติ ถ้าไม่มีความดีใด ๆ อย่างน้อยจะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ๑ ขั้นทุกปี (คู่มือการจ่ายเงินเดือนของ ทอท. หน้า ๑๓๘) การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีจะอยู่ในวงเงินไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของค่าจ้าง เงินเดือนรวมของพนักงานทั้งหมด นอกจากนั้นพนักงาน

คนใดมีความดีความชอบพิเศษ มีการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น โคนักมีกำหนด
 โควตาแต่ละแผนกจะโค ๒ ชั้นไม่เกินร้อยละ ๑๕ - ๑๗ คน ส่วนระดับเหนือขึ้นไปอยู่
 ในอัตราร้อยละ ๑๒ - ๑๕ คน และเมื่อพิจารณาในระดับแต่ละหน่วยงานแล้วจะต้อง
 เสนอต่อประธานกรรมการภายในวันที่ ๓๑ สิงหาคมของทุกปี คนที่จะโคขึ้นเงินเดือน
 ๒ ชั้นหรือกว่านั้นจะต้อง เป็นไปตามหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบพนักงาน/
 ลูกจ้าง ทอท. ประจำปี ๒๕๒๕ (ดูหน้า ๑๓๕) ซึ่งเป็นเกณฑ์เดียวกันกับข้าราชการ
 ทั่วไป

จากหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบดังกล่าวของ ทอท. ทำให้ต้อง
 ย้อนกลับมาพิจารณาหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. เปรียบ
 เทียบกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงทฤษฎีดังที่กล่าวมาในบทที่ ๒ ทำให้
 ทราบได้ว่าแท้จริง ทอท. ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในชั้น
 พื้นฐานมาจากระบบราชการที่ไม่มีระบบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนที่รัดกุมเพียงพอ

ผู้เขียนได้สัมภาษณ์ฝ่ายบุคคลของ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยจึงทราบว่า
 ทาง ทอท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนโดย
 อาศัยหลักเกณฑ์เดียวกันกับของทางราชการ กล่าวคือ เป็นไปตามระเบียบข้าราชการ
 พลเรือน ซึ่งเป็นสถาบันที่คนทั่วไปแม้แต่ข้าราชการเองก็ยังกล่าวว่า เป็นสถาบันที่มีระบบ
 การทำงานซึ่งเต็มไปด้วยขั้นตอนมากมาย ไม่มีความคล่องตัวในทางปฏิบัติ การประเมิน
 ผลการปฏิบัติงานก็เป็นไปตามขั้นตอนของ ระดับตำแหน่งที่หัวหน้ามีอำนาจในการพิจารณา
 ความดีความชอบโดยไม่ต้องมีแบบแผน หรือแบบฟอร์มใด ๆ เพียงแต่ดูที่ผลงานที่การ
 ปฏิบัติตัวของพนักงานว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ไม่มาทำงานสายบ่อย ๆ ไม่ฉ้อฉล
 คคโกง "ความซื่อไม่มี ความดีไม่ปรากฏ" ก็เพียงพอสำหรับพนักงาน ทอท. ซึ่งถ้าเป็น
 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบแล้วจะต้องมีการกำหนดลักษณะงาน วิธีการ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รัดกุม มีขั้นตอนเป็นระบบมากขึ้นเพื่อหน่วยงาน
 ต่าง ๆ จะได้อ้างอิงเป็นหลักปฏิบัติ และมีการบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์
 อักษรเพื่อการอ้างอิงในอนาคตต่อไป มิฉะนั้น จะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ง่าย
 ผู้ท่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน อาจใช้หลักเกณฑ์และขั้นตอนใน

การประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน แนวความคิดและวิจารณ์ที่แตกต่างกันบางครั้งก็ประเมินด้วยอคติ บางครั้งก็อารมณ์ไม่สู้ดีขณะที่ทำการประเมิน ผลที่ไต่ถามแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือ เมื่อถึงระยะพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีผู้บังคับบัญชาจะวัดคุณค่าพนักงานแต่ละคนไปตามที่ตนเข้าใจ และสรุปว่าพนักงานคนใดควรได้ ๑ ชั้น คนใดควรได้ ๒ ชั้น อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นข้อเกิดแห่งความไม่เป็นธรรม และทำให้พนักงานหาวิธีเอาตัวรอดโดยการเอาใจหัวหน้าเพื่อเอาความดีความชอบเข้าตัวเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ไม่เคยแจ้งผลให้พนักงานทราบ ว่าตนทำถูกหรือผิด เหมาะสมประการใด ทำให้พนักงานไม่ทราบผลการประเมินผลงานจากหัวหน้าของเขาจึงไม่ทำให้พนักงาน ทอท. มีการปรับปรุงงานมากนัก นอกจากนี้พนักงานปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนไปจากกฎระเบียบของหน่วยงานก็มีการพิจารณาโทษทัณฑ์ทางวินัย

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่บางคนที่เคยทำงานกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และ/หรือทำงานเอกชนมาก่อนจะมีความรู้สึกไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแบบที่เป็นอยู่ (จากสัมภาษณ์) ตรงกันข้ามกับพนักงาน ทอท. ที่เคยรับราชการมาก่อนมักมีความเคยชินและเห็นด้วยถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน พนักงานบางคนกล่าวว่าในอนาคต ทอท. จะประสบปัญหามากขึ้นเนื่องจากงานของ ทอท. เป็นงานให้บริการในการใช้ท่าอากาศยาน ซึ่งต้องมีการปฏิบัติงานและการจัดระบบงานที่รวดเร็ว ฉับไว ความคล่องตัวสูงและมีประสิทธิภาพ ถ้าจัดระบบการดำเนินงานเป็นอย่างปัจจุบันการปรับปรุงงานล่าช้าไม่ทันการณ์จะทำให้เกิดปัญหาการบริหารงานอย่างแน่นอน นอกจากนี้ การที่ ทอท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละ ๑ ครั้งเท่านั้น ซึ่งไม่อาจกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวต่อหน้าที่การงานเท่าที่ควร จะกระตุ้นหรือรื้อและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก็เมื่อใกล้เวลาประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

ความคิดเห็นของพนักงานที่กรอกแบบสอบถามระดับหัวหน้าแผนก/ผู้ช่วยหัวหน้ากอง/หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรจะมีการพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก และมีจำนวนหนึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความสามารถ ความกระตือรือร้น ความ

มีมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบงาน เพราะว่าการพิจารณาผลงานเป็นการยุติธรรมและ
จะมีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานพยายามปรับปรุงงานของตนอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนในด้านการพิจารณาความสามารถของพนักงานเป็นหลักนั้น ส่วนใหญ่
จะมีความเห็นสอดคล้องกันว่าความสามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และทำให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย แต่มีบางส่วนก็แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ คือ
พนักงานบางคนในงานบางชนิดไม่จำเป็นต้องมีความรู้มาก เพียงแต่มีประสบการณ์ที่สามารถทำงาน
ได้ก็และรับผิดชอบงานได้ก็กว่าผู้ที่มีความรู้สูง ๆ ก็มีอยู่ไม่น้อยโดยเฉพาะใน ทอท. ในปัจจุบัน

การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานใน ทอท. พิจารณาจากอุปนิสัยของพนักงาน
เป็นหลักนั้นส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วย โดยให้เหตุผลว่าอุปนิสัยควรแยกออกจากการปฏิบัติงาน
อุปนิสัยเป็นเพียงส่วนประกอบในการทำงานเป็นเรื่องเฉพาะตัว ผู้บริหารระดับสูง เห็นว่า
พนักงานจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของตนตามระเบียบและข้อบังคับซึ่งอาจจะมีทั้งที่
ตรงกับลักษณะนิสัยหรือไม่ตรงกับลักษณะนิสัยของพนักงานก็ได้ แต่พนักงานก็ต้องปฏิบัติตาม
ภาระหน้าที่ถ้าทำผิดก็จะต้องถูกลงโทษได้ แต่ก็มีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนถึงจะเป็นส่วนน้อยก็
ได้ให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ คือ ชี้ให้เห็นว่าพนักงานบางคนมีนิสัยดีแต่ทำงานไม่ดีเลยก็มี
ตรงกันข้ามบางคนมีนิสัยไม่ดีแต่ทำงานในหน้าที่ที่ดีก็มีอยู่มาก

การพิจารณาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติ
งานของพนักงานนั้นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย โดยให้เหตุผลว่าบุคลิกกับผลงาน
เป็นคนละเรื่องกัน บางคนมีบุคลิกดีแต่ผลงานไม่ดีก็มี ท่านเองเกี่ยวกับอุปนิสัยมีส่วนน้อยที่
แนวความคิดที่น่าสนใจ คือ บางหน้าที่จำเป็นต้องเลือกพนักงานที่มีบุคลิกเหมาะสม เช่น
พนักงานประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องมีบุคลิกดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ว่องไว สุภาพ ฯลฯ

ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. ใช้
ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว เพราะผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงหรือ
ไม่ยุติธรรมเพียงพอและอาจไม่ใกล้ชิดควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึงทำให้เกิดความ
ไม่ยุติธรรมได้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะว่าควรให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมพิจารณา เช่น หัวหน้า
ทั้งระดับชั้นแผนก บางรายก็ว่าควรให้พนักงานประเมินตัวเองประกอบด้วย นอกจากนี้

ก็มีข้อเสนอแนะให้ตั้งคณะกรรมการพิจารณาถึงความชอบของพนักงานในระดั้มต่าง ๆ
 แต่บางคนก็เห็นว่าควรพิจารณาปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงยอม เป็น
 ผลดีแก่พนักงานเอง เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเข้าใจงานของผู้บังคับบัญชาดี
 เพราะเขา เป็นผู้มอบหมายงานให้ทำ

การพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างพร้อมเพรียงกัน โดยใช้การประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่าสมควรทำได้พร้อมกัน เพราะการพิจารณาเช่นนี้จะมีความ
 ยุติธรรมใช้หลักเกณฑ์และเป็นระบบเดียวกัน เป็นวิธีที่ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของ
 พนักงานว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และยังเป็นการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
 ของพนักงาน แต่ก็มีบางคนให้ข้อสังเกตว่าจะพิจารณาพร้อมกันทั้งหมดไม่ได้ เพราะใน
 ทอท. มีงานบางประเภทที่พิจารณาความดีความชอบพร้อมกับแผนกอื่นไม่ได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน ทอท. ส่วนใหญ่ให้ความเห็น
 ว่าควรแจ้งผลให้พนักงานทราบ เพื่อเขาจะได้ทราบว่าผลงานของเขาได้มาตรฐานหรือไม่
 สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานของเขาให้ได้ตรงตาม
 มาตรฐานที่ต้องการ แต่ส่วนที่เห็นว่าไม่ควรแจ้งให้พนักงานทราบให้เหตุผลว่าผู้บังคับ
 บัญชามารู้ว่าพนักงานแต่ละคนทำงานได้ขนาดใดจึงจะได้มาตรฐานก่อนที่จะมอบงาน
 ให้ทำ บางคนก็ให้เหตุผลว่าในการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ก็ได้กำหนดหน้าที่และ
 ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบอีก

การขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานควรพิจารณาจากการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง เพราะพนักงานแต่ละคนในแต่ละงานมีผลงานไม่เหมือนกัน ซึ่ง จะวัด
 ได้จากผลงานการขึ้นเงินเดือนเป็นผลการตอบแทนความดีความชอบที่ได้ปฏิบัติงานในปี
 ที่ผ่านมาจึงเห็นสมควรพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. ควรพิจารณาจากการ
 อุทิศเวลาอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพราะการอุทิศเวลามาทำงานอย่างเต็มที่นั้นย่อม
 เป็นเครื่องชี้ถึงความเอาใจใส่ สนใจในงาน และเป็นผู้เสียสละ นายกอง แต่มีผู้เสนอ
 แนะว่าควรดูผลงานที่ออกมาด้วยว่าเป็นเพียงใด คู่หรือไม่ เพราะบางครั้งงานนั้นควรจะ

ความสำเร็จในเวลาทำงานธรรมดา กลับไปทำนอกเวลาไม่แสดงว่า เขาอุทิศเวลาหรือเสียสละให้กับงานนั้นได้มีบางคนให้ทัศนะว่า เวลาไม่ใช่เครื่องตัดสินว่าใครทำงานได้ดีกว่ากัน เพราะบางคนมีความสามารถน้อยต้องใช้เวลาทำงานมากกว่าผู้ที่มีความสามารถสูง

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ควรพิจารณาจากความสม่ำเสมอและตรงต่อเวลาในการทำงานส่วนมากเห็นด้วยโดยให้เหตุผลว่า ผู้ที่มีความสม่ำเสมอและตรงต่อเวลาในการทำงานแสดงว่าผู้ที่มีความซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และงานที่ทำใน ทอท. มีขั้นตอนในการปฏิบัติที่แน่นอน จึงสะดวกในการกำหนดแนวทางและวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต บางคนเห็นว่า ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเลี้ยงตัวเองและให้บริการแก่ประชาชนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลาจึงมีความจำเป็นมาก นอกจากนี้ มีผู้เห็นว่า การตรงต่อเวลาหมายถึงงานเสร็จตามเวลาที่ได้รับมอบหมายด้วย ไม่ใช่หมายถึงเฉพาะการมาทำงานตรง เวลาแล้วกลับตรง เวลาแค่งานไม่เสร็จหรือเสร็จไม่ทัน

หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบพนักงาน ลูกจ้าง ทอท. ประจำปี เป็นเกณฑ์ที่ใช้สำหรับพิจารณาผู้สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ๑ ชั้น และ ๒ ชั้น เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ๑ ชั้น พิจารณาอายุงาน คือ พนักงานผู้นั้นได้ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๘ เดือน ไม่มาทำงานสายบ่อย ไม่ถูกลงโทษทางวินัย ยกเว้นโทษภาคทัณฑ์ปฏิบัติงานด้วยความสามารถ มีความตั้งใจในการทำงาน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนได้ผลงานดี

ตามปกติการเลื่อนเงินเดือน ๑ ชั้น จะดูผลงานโดยสม่ำเสมอ และคุณพฤติกรรมการที่ผ่านมามี มาสาย ลาป่วย ลากิจมากหรือไม่ มีการลงโทษทางวินัยหรือไม่ก็จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ ๑ ชั้น ซึ่งมีคำพูดที่ศึกษากพนักงานทั่วไปว่า "ความซื่อไม่มี ความดีไม่ปรากฏก็ได้ ๑ ชั้น" หลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางพิจารณาที่จะขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานซึ่งขาดการกำหนดรายละเอียดครัดกุม เช่น ต้องทำงานให้ได้ดีคุณภาพและปริมาณเพียงใดจึงจะขึ้น ๑ ชั้น หรือ ๒ ชั้น จึงจะอยู่ในขอบข่ายแต่อย่างไรก็ตามให้อยู่ในวิจาร์ณาของผู้ประเมินเท่านั้น ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้องและไม่รัดกุมเพียงพอ

สภาพของปัญหา

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ใช้หลักการปฏิบัติงานซึ่งไม่ใช่เป็นระบบแบบเชิงวิชาการ ซึ่งเป็นปัญหาที่น่าหยิบยกมาพิจารณาโดยสรุปต่อไปนี้

๑. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนและรัดกุม

๑.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีแบบฟอร์มการประเมินผลอย่างเป็นมาตรฐานอาศัยการพิจารณาและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

๑.๓ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานเพื่อใช้วัดผลของพนักงานโดยตรง

จากการศึกษาวิจัยของผู้เขียนพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบว่าทำงานขนาดไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

๑.๔ การกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ไม่มีการกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนว่าหน่วยงานใดควรใช้วิธีการใดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่ได้กำหนดควยว่าจะวัดอะไรพนักงานบ้าง และในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบนั้น ปัจจัยที่จะใช้วัดผลงานของพนักงานจะต้องมีความละเอียด รอบคอบ และสอดคล้องกับลักษณะงานของผู้ที่ถูกประเมินด้วย มิฉะนั้นจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

๑.๕ การกำหนดความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การจะกำหนดว่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละกี่ครั้ง ถ้าองค์การบริหารกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้งก็อาจทำให้พนักงานขยันและสนใจปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เมื่อใกล้จะถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่ง ทอท. มีกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงปีละครั้ง ก็อาจจะประสบปัญหาดังกล่าวได้

แต่ถ้ากำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละหลาย ๆ ครั้ง ก็อาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีการมากขึ้น และเกิดความเบื่อหน่าย แต่ก็เป็นผลให้พนักงานต้องขยันและสนใจปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุดก็คือ ปีละ ๒ ครั้ง กล่าวคือ ไม่ถี่เกินไปจนผู้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่าย และไม่ห่างเกินไปจนพนักงานขาดความขยันและความกระตือรือร้นอย่างต่อเนื่อง

๑.๖ การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงทฤษฎีนั้น องค์การควรกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสถานภาพของตัวเอง และสามารถปรับปรุงให้ได้รับผลการประเมินที่ดีขึ้นในโอกาสต่อไป และถ้าผู้ถูกประเมินมีอุปสรรคหรือไม่เข้าใจการทำงานก็อาจชี้แจงอุปสรรคหรือปรึกษาหาวิธีผู้บังคับบัญชาได้ แต่ ทอท. ยังมิได้มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

๑.๗ งบประมาณมีจำกัด ปัญหาข้างกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจากองค์การมีงบประมาณจำกัด ในการพิจารณาให้พนักงานได้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้นจึงทำให้ผู้ได้รับผลการประเมินดีแต่ไม่สามารถได้รับการขึ้นเงินเดือนประจำปี ๒ ชั้นตามหลักเกณฑ์ของ ทอท. ก็อาจทำให้พนักงานเสียกำลังใจได้ จะเห็นว่า ทอท. มีกำหนดเป็นอัตราร้อยละของระดับตำแหน่งพนักงานเป็นการจำกัดตามงบประมาณขององค์การ

๒. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่ที่ การประเมินผลเป็นเครื่องมือที่จะให้คุณให้โทษมากกว่าจะคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพราะเกรงว่าผู้ถูกประเมินจะเกิดความไม่พอใจจนซึ่งมีพนักงานผู้คอยแบบสอบถามบางคนแสดงความคิดเห็นว่าผู้ประเมินควรชี้แจงถึงจุดอ่อนและจุดเด่นของผู้ถูกประเมินเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในคราวต่อไป

๒.๒ ผู้ทำการประเมินรู้จักผู้ถูกประเมินไม่เพียงพอ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ทำให้ผลที่ได้ไม่ถูกต้องตรงต่อความเป็นจริงเท่าที่ควร

๒.๓ บุคคลที่รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

๒.๔ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ เช่น ความเข้าใจเกี่ยวกับผลการประเมินว่าปานกลางของแต่ละหน่วยงานอาจไม่เหมือนกัน และหัวหน้างานไม่อาจกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลได้วางลงขนาดปานกลางควรอยู่ระดับใด ผลงานก็เยี่ยมควรอยู่ระดับใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่วัดผลงานเป็นชิ้นไม่ไต่ เช่น งานธุรการ นอกจากนี้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานไม่เท่ากัน บางคนใจดี บางคนเข้มงวด การขาดมาตรฐานนี้เองได้ส่งผลให้การประเมินผลระหว่างหน่วยงานเหลื่อมล้ำกัน

๒.๕ การมีอคติส่วนตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยมีกาบันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดความมีอคติของผู้ทำการประเมิน จากการศึกษาวิจัย พนักงาน ทอท. เป็นจำนวนไม่น้อยที่แสดงความเห็นว่ากาประเมินผลยังไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร

๒.๖ จากข้อ ๒.๓, ๒.๔ และ ๒.๕ เป็นสาเหตุความไม่พอใจในความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา จากแบบสอบถามข้อ ๒๐ หน้า เพราะผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพอใจและการวินิจฉัยของผู้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ

๒.๗ การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งไม่ได้แจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

๓. เกี่ยวกับผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในระบบอาจเกิดปัญหาในการยอมรับผลของการประเมินได้ จากการวิจัยพบว่า

- ๓.๑ ผู้ได้รับการประเมินผลไม่พอใจต่อผลของการประเมินและคิดว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่ยุติธรรม
- ๓.๒ ผู้ได้รับการประเมินผลไม่ทราบมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ๓.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละครั้ง และผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบทำให้พนักงานไม่มีโอกาสปรับปรุงตนเอง หรือเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคก็ไม่มีโอกาสปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานของตนให้เกิดผลดีขึ้นในครั้งต่อไป

ขอเสนอแนะ

จากการศึกษาทางทฤษฎีและการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยหลายท่าน ผู้เขียนมีความเห็นว่าการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยให้สอดคล้องกับหลักวิชาการที่ถูกต้องและสภาพแวดล้อมในกา รมบริหารงานภายในองค์การ โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- ๑. นำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบุคคลของ ทอท. ได้เคยทำการสำรวจความต้องการแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อวันที่ ๔ - ๖ มิถุนายน ๒๕๒๓ ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญของการสำรวจไว้ดังนี้
 - ๑.๑ พนักงานเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งถึง ร้อยละ ๕๑.๔๘
 - ๑.๒ พนักงานมีความเห็นว่าควรมิให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ ๕๑.๐๑
 - ๑.๓ พนักงานเห็นสมควรให้ใช้หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ที่ฝ่ายบุคคล เสนอร้อยละ ๗๕.๑๘
 - ๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานมีความเห็นว่าควรกระทำ อย่างเปิดเผยหรือปกปิดระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ในอัตราร้อยละเท่า ๆ กัน คือ ๔๔.๒๖

๑.๕ คณะกรรมการพิจารณาข้อบังคับ ทอท. และออกระเบียบ ทอท. ได้มีการประชุมมีมติให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามที่ฝ่ายบุคคลสรุปเสนอ โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนด

๑.๖ การดำเนินการ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพิจารณาความดีความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี ๒๕๒๓ และเลื่อนตำแหน่งในงบประมาณ ๒๕๒๔ โดยให้ฝ่ายบุคคลจัดให้มีการบรรยายระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนกขึ้นไป จนถึงผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจน และตรงกัน

๑.๗ ให้มีคณะทำงานติดตามผลการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และเสนอแนะปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แต่ระบบและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวยังมีข้อนำมาใช้อย่างแท้จริงจนกระทั่งปัจจุบัน ผู้เขียนจึงขอเสนอให้นำมาใช้โดยอาจปรับเปลี่ยนเล็กน้อย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารงานภายในองค์กร แต่ก็ยังคงยึดถือหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง รัดกุม และยุติธรรมอย่างแท้จริง

๒. ฝ่ายบุคคลควรหาวิธีการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานทุกระดับชั้นเกิดความรู้อย่างดีและความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้โดยการให้ความช่วยเหลือแนะแนว เป็นการส่วนตัว หรือโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกบริษัท ตลอดจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังสามารถนำเอาผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานไปใช้การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อทบทวนระเบียบปฏิบัติมาตรฐานและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานสามารถสร้างมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ ซึ่งถ้าทำได้เช่นนี้จะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วได้เป็นอันมาก

๔. ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีการประชุมพิเศษเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะลำพังแต่การออกประกาศหรือหนังสือเวียนให้พนักงานได้รับทราบเท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ การประชุมพิเศษนั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นการประชุมชี้แจงเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งจะต้องกระทำทั้งกับพนักงานและผู้บังคับบัญชาผู้เกี่ยวข้องของทุกคน ทั้งนี้อาจเป็นคราวละแผนกหมุนเวียนไปจนครบทุกแผนก หรือจัดแบ่งเป็นกลุ่มย่อย โดยถึงคนของแต่ละแผนกออกมาจำนวนหนึ่งมา เข้าประชุม ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีคนทำงานต่อไปในแผนกต่าง ๆ วิธีการหลังนี้จะทำให้งานดำเนินไปโดยไม่มีการกระทบกระเทือน นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานมาจากแผนกต่าง ๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และจะทำให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับใจกันมากขึ้น

๕. ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีการติดตามและประเมินระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เหมาะสมกับสภาพการและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

๖. ฝ่ายบุคคลผู้รับผิดชอบงานค่านี้อาจจะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างถ่องแท้ ทั้งนี้อาจทำได้โดยศึกษาค้นคว้าจากตำรับตำรา การเข้าฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือเข้าเป็นสมาชิกของสถาบันวิชาชีพทางการจัดการ และบริหารบุคคล ซึ่งมีอยู่หลายสถาบัน และควรเสาะแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ และสร้างสมทักษะ และสมรรถภาพของตนในค่านี้อีก เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาของผู้บังคับบัญชาในสายงาน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

๗. สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาใน ทอท. ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

๗.๑ ไม่ควรยึดเอาเหตุการณ์เพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง เพียงครั้งเดียวมาเป็นพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าดีเลิศ คดี หรือไม่ดี หรือในขณะเดียวกันก็ไม่ควรนำเอาเพียงผลการปฏิบัติงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง เพียงชิ้นเดียวของหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนั้นมาเป็นหลัก เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้สิ่งที่หยิบยกขึ้นมาขึ้นไปอีกมีผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ เลี่ยงหลก ซึ่งเป็นการไม่ยุติธรรมแก่พนักงาน

๗.๒ ไม่ควรนำเอาความชอบพอหรือความเกลียดชัง ซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัว เข้ามามีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่พนักงาน

๗.๓ ทำการแจ้งและหารือกับพนักงานสม่ำเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็น หรือความต้องการของแต่ละราย ฟังระลึกไว้ว่าพนักงานบางคนต้องมีการแจ้งและหารือ อยู่เป็นประจำเสมอ ๆ ในขณะที่เดียวกันอีกคนหนึ่งอาจไม่จำเป็นต้องกระทำเท่ากับคนแรก ขอให้พิจารณาถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเป็นหลักประกอบการแจ้งและหารือว่าต้องกระทำ มั้ยแค่นั้น

เมื่อผลการปฏิบัติงานตกต่ำลง ควรอธิบายให้พนักงานได้ทราบถึงความจำเป็น ที่จะต้องมีการปรับปรุง และกำหนดแนวทางในการให้ความช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปรับปรุง

เมื่อผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน ควรให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ เพื่อให้รักษาระดับของผลการปฏิบัติงานเอาไว้ และเพื่อให้ยกระดับให้สูงขึ้นไปอีก

เมื่อผลการปฏิบัติงานสูง เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องให้การรับรอง ความความคืบหน้าตามควรแก่กรณี เช่น ให้การชมเชยหรือกระทำกรอย่างอื่นตามกรอบ ขยายของนโยบาย หรือระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรักษาระดับ ผลการปฏิบัติงานที่สูงนี้ไว้ตลอดไป

๘. ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ ๒ ครั้ง เพราะปฏิบัติงานอย่างน้อย ๒ เดือนต่อครั้ง เพราะจะได้ทราบว่าบุคคลใดมีความขยันตลอดทั้งปี เพราะถ้าไม่มีการประเมินผลงานหรือมีการประเมินแต่ระยะยาวเกินไปจะทำให้บุคคลบางคนไม่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ คอยแต่จะทำงานเมื่อผู้บังคับบัญชา โดยตรงใช้เท่านั้น เมื่อผู้บังคับบัญชา ไม่อยู่ก็พยายามหลบเลี่ยงหรือจะขยันขันแข็งและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อใกล้ถึงเวลา ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

๙. ประเมินผลปฏิบัติงานกับกำลังคนทำให้คุณภาพของงานไม่ต่ำเท่าที่ควร ฉะนั้น หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วควรนำผลที่ได้มาพิจารณาถึงอัตรากำลังให้ สมดุลกับปริมาณงานด้วย โดยเฉพาะงานที่ต้องทำเป็นกะ

๑๐. การประเมินผลการปฏิบัติงานควร เป็นหน้าที่ของผู้นับจ้างคัมมัชชาโดยตรง และผู้นับจ้างคัมมัชชาตามลำดับชั้นพิจารณาตกลงกรองให้ความเป็นธรรมตามชั้นตอน

๑๑. ควรให้ผู้นับจ้างคัมมัชชาตระหนักด้วยว่า ผลงานและความสามารถในการ นับจ้างคัมมัชชาของตนนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าตนรู้จักและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใ้จ้างคัมมัชชาได้อย่างถูกต้องและตรงต่อความเป็นจริงเพียงใด

๑๒. แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีหัวข้อที่ละเอียดและ ครอบคลุมกว่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

๑๓. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ ระเบียบบริหารการแยกจากแบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ ระเบียบปฏิบัติการ เพราะต้องพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องความเป็นผู้นำ การตัดสินใจนอกเหนือจากการประเมินผลงานตามปกติ

๑๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดประโยชน์คุ้มค่า เมื่อผู้ถูกประเมิน ใ้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและความชำนาญของตน แต่ขณะเดียวกันหาก มอบหมายงานที่ผู้ปฏิบัติขาดประสบการณ์หรือความชำนาญแล้ว ผลการประเมินนั้นจะได้ ประโยชน์น้อยและไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

๑๕. ฝ่ายบุคคลควรกำหนดมาตรฐานของงานว่างานประเภทใดควรมีมาตรฐาน เท่าไร

๑๖. ควรจะมีการชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินใ้ทราบถึงผลการประเมินในส่วนที่ควร แก่ใ้ เพื่อผู้ที่ถูกประเมินจะได้ใ้แก้ไขข้อบกพร่องที่ตนเองมองไม่เห็น แต่ผู้นับจ้างคัมมัชชา มองเห็นและเป็นผู้ชี้แนะ แต่การใ้ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานลงชื่อรับทราบผลการประเมิน โดยละเอียดนั้น ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ ยัง ไม่ควรใ้มีการลงชื่อรับทราบผลการประเมิน เพราะอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันมาก กว่าที่จะเกิดการยอมรับ ควรรอไปสักระยะหนึ่งจนพนักงานเข้าใจ มีความเคยชินต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่นี้แล้ว และประเมินผลใ้ได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงกับ ความเป็นจริงจึงคอยใ้มีการลงชื่อรับทราบผลการประเมิน เพราะผู้ถูกประเมินจะได้ ทราบจุดบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขใ้ดีขึ้นในคราวต่อไป

๑๓. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นเป็นอย่างไร มีส่วนใดจะต้องแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้คืออะไรหรือไม่ จากผลอันนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาพนักงานของตนได้ โดยพิจารณาว่าจะมอบหมายงานอะไรบางอย่างที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือจะต้องปฏิบัติงานที่ซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ จะต้องฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานคนใดบ้างจึงจะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่เพียงใด เป็นต้น

๑๔. ฝ่ายบุคคลนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในทุก ๆ ด้าน

หาก ทอท. พิจารณาข้อเสนอแนะเหล่านี้บ้าง ผู้เขียนก็เชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า ทอท. คงจะสามารถนำไปปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ให้เป็นระบบที่ดีขึ้น พนักงานของ ทอท. จะมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น กระทั่งหรือวันที่จะทำงานและปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนมากขึ้น และการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย