



## ทฤษฎีและแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและการปรับปรุงงาน

องค์การทุกแห่งและหัวหน้างานทุกคนทุกระดับมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้  
งานขององค์การหรืองานที่รับผิดชอบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่  
กำหนดไว้ และการที่จะให้ได้มาซึ่งความปรารถนาทั้งกล่าว องค์การจะต้องระดมสรรพกำลัง  
ของเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ซึ่งอาจทำได้โดยฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความ  
สามารถส่งเสริมกำลังใจ และบำรุงขวัญโดยวิธีการต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับกันว่าความก้าวหน้า  
ขององค์การหรือองค์การจะบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถภาพ  
ของเจ้าหน้าที่เป็นสำคัญ โดยเหตุนี้การสรรหามุคคลมาทำงานจึงพิจารณาเลือกสรรให้ได้  
บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาส่งเสริมเพิ่มพูนสมรรถภาพให้มากยิ่งขึ้นอย่างไม่  
หยุดยั้งและสิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือการนำเทคนิคหรือวิธีการประเมินความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานบุคคลมาใช้ เพื่อประสงค์จะทราบว่าคนงานคนใดมีความสามารถในการ  
ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การ  
พิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งฐานะให้สูงขึ้น การประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งถ้าหากนำมาใช้อย่างจริงจัง  
จัดทำเป็นระบบที่ดี มีความละเอียด รักรวม ยุติธรรม และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานได้อย่างแม่นยำ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผลในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็น  
ระยะ ๆ และมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานเพื่อใช้ผลที่ได้มาประกอบในการพิจารณาความดี  
ความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือการเลื่อนตำแหน่ง ก็จะช่วยกระตุ้นและจูงใจ  
พนักงานให้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะ  
การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญ อยู่ที่คองระดมพลังของทุกคนในองค์การ

\* สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๘๘.

ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ เพื่องานจะได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเป็นสิ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็สามารถใช้ เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและการบริหารขององค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยยกย่องความยุติธรรมและทำหน้าที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานและปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะจากการศึกษาถึงความสำคัญขององค์การ ประกอบกับการค้นคว้าของนักวิชาการพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นในภาษาอังกฤษมีคำที่ใช้ชื่อยุ่หลายคำด้วยกัน เช่น "performance appraisal, performance evaluation, performance rating" ซึ่งต่างก็มีความหมายเหมือนกัน คือ หมายถึง "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ซึ่งคำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" นี้ ก็ยังมีความหมายหลายประการ กล่าวคือ

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงการประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล<sup>๒</sup>

เสนาะ ทิเขาว์ ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคูณค่าของบุคคลในแง่ของ การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองหรือการหาประโยชน์หรือศิริราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน<sup>๓</sup>

อุทัย นิริญโต ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การศิริราคาหรือ

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๐.

<sup>๓</sup> เสนาะ ทิเขาว์, การบริหารบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๑๓๗.



ค่าการทำงานของคนที่มีความสามารถในการทำงานใดก็เพียงใด<sup>๕</sup> โดยพิจารณาจาก ปริมาณและคุณภาพที่กำหนด หรือบันทึกไว้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอยู่ในขั้นดีหรือเลวอย่างไร มากน้อยแค่ไหน

จำเนียร จวงตระกูล ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง<sup>๕</sup> โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใดที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงาน ซึ่งใครระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่าผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของพฤติกรรมที่แสดงออกมามีเป็นอย่างไร

Joseph B. Kingsbury ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ วิธีการบังคับบัญชาโดยมีการบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนด<sup>๖</sup> เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน

Paul Pigors and Charles A. Myers ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การประเมินอย่างเป็นระบบที่มีต่อบุคคลโดยวัดจากการปฏิบัติงานของเขาและความสามารถที่จะก้าวหน้าของเขา<sup>๗</sup>

<sup>๕</sup> อุทัย นีรัญโท, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเคียนส์โตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๘๖.

<sup>๕</sup> จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๓), หน้า ๑.

<sup>๖</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Student (Bangkok : Thammasart University Press, 1963), p. 54.

<sup>๗</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York : Mc Graw-Hill, 1961), p. 292.

จากความเห็นของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว การประเมินผลการปฏิบัติงาน น่าจะหมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานใดก็เพียงใด โดยจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานหรือเป็นระบบที่จัดทำ ขึ้นเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ในระยะเวลาที่ กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือน แก่พนักงาน

ประโยชน์และการใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ขององค์การให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะว่าการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบจะช่วยให้การคัดเลือกสรรหาบุคคลและการวินิจจัยนโยบายด้าน บุคคลดำเนินไปอย่างมีเหตุผล และจะก่อให้เกิดการปรับปรุงงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ยังมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

๑. การขึ้นเงินเดือน การใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มาประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานนั้นจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงานมาก ขึ้น ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกระทำอย่างยุติธรรมและมีระบบที่แน่นอน และ การขึ้นเงินเดือนด้วยวิธีนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปทั้งทางฝ่ายลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และ ฝ่ายนายจ้างอีกด้วย

๒. การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือยัง พร้อมจะรับหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มเติมและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิมได้ หรือยัง เช่น ถ้างานตำแหน่งช่างแบ่งระดับออกเป็น ๓ ชั้น คือ ผู้ช่วยช่าง ช่างฝึกหัดหรือ ช่างกึ่งฝีมือ และช่างฝีมือ ในตอนแรกอาจบรรจุคนเข้ามาในตำแหน่งผู้ช่วยช่าง โดยมีหน้าที่

---

๘ วรพงษ์ วรวิรุ, "การประเมินผลงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจและเอกชน," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๒๒), หน้า ๑๒.



และความรับผิดชอบจำกัดอยู่ในระดับหนึ่ง เมื่อทำงานในตำแหน่งนั้นมาดีระยะหนึ่ง และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นแล้ว ปรากฏว่าทำได้ครบถ้วน ตามมาตรฐานและมีความพร้อมที่จะรับหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับข้างถึงฝีมือได้ แล้ว จึงมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง เป็นต้น

๓. การโยกย้าย เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ปรากฏว่ามีค่าต่ำกว่าที่ต้องการ และได้หาทางแก้ไขปรับปรุงแล้ว ผลการปฏิบัติงานก็ยังไม่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพื่อโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกับ คุณสมบัติของพนักงานผู้นั้น โดยต้องพิจารณาคำว่า เมื่อย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ แล้ว พนักงานผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งใหม่ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดด้วย

๔. การลดตำแหน่ง เมื่อได้พิจารณาโยกย้ายตามข้อ ๓ แล้ว ไม่สามารถหาตำแหน่งที่เหมาะสมซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันได้ ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาบรรจุพนักงานผู้นั้น ให้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าตำแหน่งเดิมได้เช่นกัน

๕. การเลิกจ้าง เมื่อปรากฏว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่ต่ำมาก แม้จะหาทางช่วยเหลือและแก้ไขปรับปรุงแล้ว แต่ก็ไม่ได้ผล รวมทั้งได้พิจารณาตามข้อ ๓ และ ๔ แล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเลิกจ้างพนักงานผู้นั้นได้ ทั้งนี้ เพื่อรักษาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์การ โดยหาบุคคลอื่นที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานแทนต่อไป

๖. การฝึกอบรม เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมทำให้ทราบถึง จุดอ่อนของพนักงาน และจากการวิเคราะห์ขั้นที่ต่าง ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา จะทำให้สามารถกำหนดได้ว่า จุดอ่อนของพนักงานผู้นั้นสามารถแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าพิจารณาเห็นว่าสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง และสามารถนำมาประกอบในการจัดทำ แผนการฝึกอบรมขององค์การได้

๗. การพัฒนาตนเองของพนักงาน ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้กระตุ้นพนักงานให้พัฒนาตนเองได้ การแจ้งให้พนักงานได้ทราบและตระหนักถึงจุดเด่นและจุดค้อยของตนจะทำให้พนักงานทราบว่าตนเองยืนอยู่ที่จุดใด จะก้าวไปทางไหนได้บ้าง และจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะสามารถก้าวไปถึงจุดนั้นได้ ดังนั้นจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีคุณภาพและจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและการปรับปรุงงานขององค์กรด้วย

๘. การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพ เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วย่อมสามารถกำหนดได้ว่า พนักงานมีศักยภาพเพียงใด และมีความถนัดทางใด ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแนะแนวอาชีพให้แก่พนักงานและสามารถจัดทำแผนแนวอาชีพสำหรับพนักงานได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

๙. การวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ เมื่อได้แนะแนวอาชีพและวางแผนแนวอาชีพไปแล้วว่า พนักงานผู้นั้นจะมีแนวอาชีพอย่างไรต่อไปในองค์กร ก็สามารถจัดทำแผนทดแทนขึ้นมาได้ กล่าวคือ พนักงานผู้นั้นจะก้าวไปแทนใคร และใครจะมาแทนเขาได้ในอนาคต เมื่อได้วางแผนทดแทนแล้ว ก็สามารถพัฒนาแนวอาชีพของพนักงานให้เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ได้

๑๐. การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective MBO) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล กล่าวคือองค์กรที่ใช้การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์อาจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเอาไว้แล้วแบ่งแยกวัตถุประสงค์นั้นออกไปตามสายความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ เมื่อถึงกำหนดก็จะทำการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดว่าการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ใดที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

๑๑. การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยสนับสนุนเหตุผลในการขอเพิ่มอัตราค่าจ้างคนได้ โดยพิจารณาว่า เมื่อพนักงานทุกคนในหน่วยงานนั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับที่ดีได้มาตรฐาน



ที่กำหนดไว้ แต่งงานบางส่วนก็ยังไม่สำเร็จ แสดงว่าปริมาณงานมีจำนวนไม่สอดคล้องกับกำลังคน ถ้าจะทำให้ห้องค์การมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องเพิ่มจำนวนคนทำงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ

๑๒. การส่งมอบงานเมื่อเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานหรือองค์การทุกแห่งย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้เป็นประจำ เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้าย การเกษียณอายุหรือการเลิกจ้าง ก็เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาได้ เมื่อมีการส่งมอบงานระหว่างผู้บังคับบัญชาเก่ากับผู้บังคับบัญชาใหม่ สมควรจะทำหรือกันถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย เพราะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาคนใหม่รู้จักพนักงานแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งรู้ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในส่วนรวมด้วย ผลของการประเมินที่ได้บันทึกไว้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาคนใหม่ปรับตัว เข้ากับงานใหม่ของเขาได้ง่ายขึ้น และสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดชะงัก

๑๓. การปรับปรุงงาน ผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้ นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระบบงานด้วย จากการวิเคราะห์ผลของการประเมินจะทำให้กำหนดได้ว่า ระบบงานที่เกี่ยวข้องนั้นคือเพียงใด มีเหตุจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่ จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องสามารถปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งอาจสรุปได้เป็น ๓ ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

๑. เพื่อพิจารณาผลตอบแทน
๒. เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงาน และ
๓. เพื่อพิจารณาศักยภาพของพนักงาน

ที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามปกติมนุษย์ชอบสังเกตและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นกับของตน

อยู่เสมอ หรือแม้แต่กับตนเองที่ไต่กระทำในเวลาต่างกัน ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหรือ  
องค์การก็จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยวิธีต่างกัน ผู้บังคับบัญชาก็  
เช่นเดียวกันมักจะคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและงาน  
ขององค์การโดยทั่วไป และการประเมินดังกล่าวอาจเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของ  
แต่ละบุคคลก็ได้ ซึ่งก็จะเกิดขึ้นเสมอ ๆ ในเมื่อมีคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปทำงานร่วมกัน ความ  
นึกคิดและความข้างสังเกตุดังกล่าว จึงเป็นมูลเหตุที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
อย่าง เป็นระบบและ เป็นทางการในปัจจุบัน

ในสมัยก่อน อุตสาหกรรมไม่เจริญก้าวหน้าอย่างปัจจุบัน หน่วยงานหรือองค์การ  
ต่าง ๆ จึงเป็นเสมือนอุตสาหกรรมในครัวเรือนเสียมากกว่า และองค์การหนึ่ง ๆ ก็มี  
คนงานประมาณ ๕ - ๑๐ คนเท่านั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึง เป็นหน้าที่ของผู้บังคับ  
บัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับ  
บัญชาซึ่งอาจมีอคติกับพนักงานบางคนก็ได้ เพราะ การประเมินผลในสมัยก่อนมิได้มีการเก็บ  
ข้อมูลที่เป็นหลักฐาน ฉะนั้น การพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง  
จึงยากที่จะดำเนินไปด้วยความยุติธรรม และถึงแม้จะยุติธรรมก็ยากที่จะพิสูจน์ให้ผู้อื่นทราบ  
ได้ พนักงานก็ไม่พอใจและไม่มั่นใจว่าจะได้รับความยุติธรรม การตัดสินใจที่อคติในเรื่อง  
ของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อขวัญและประสิทธิภาพของ  
พนักงานได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ นายจ้างผู้ก้าวหน้าจึงพยายามนำหลักการประเมินผลการปฏิบัติ  
งานอย่าง เป็นทางการมาใช้ โดยมีข้อมูลบันทึกไว้เป็นหลักฐานเป็นระบบและมีการเก็บ  
รวบรวมทุกระยะ

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและ เป็นทางการ ได้ถูกนำมาใช้  
อย่างจริงจังหลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ โดยวอลเตอร์ ดี สกอตต์ (Walter D. Scott)  
ได้แนะนำให้กองทัพบกสหรัฐนำไปใช้ โดยให้บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารด้วยกันเอง  
(man to man rating) หรือให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีกทีหนึ่ง และการประเมินผล  
การปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. ๑๘๘๓  
โดยประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งปรากฏว่า ไคลด์ คี ทอม  
ประธานาธิบดีเบนจามิน แฮริสัน (Benjamin Harrison) ได้แนะนำให้ลวน



ราชการต่าง ๆ ทั้งรัฐบาลกลาง และรัฐบาลมณฑลรัฐ นำไปใช้จนเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางและในปี ค.ศ. ๑๙๐๓ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐฯ ก็ได้ยอมรับวิธีการประเมินผลการทำงานนี้

### หลักการประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานนั้น จำเป็นต้องกำหนดหลักการที่จำเป็นให้แน่ชัดเสียก่อน เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมใ้การประเมินผลการทำงานนี้มีหลักการทั่วไป ๕ ประการดังต่อไปนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจจัดการ ถ้าพิจารณาโดยทั่วไปตามกระบวนการจัดการนั้น ภารกิจหลักของผู้จัดการหรือผู้บริหารกิจการใด ๆ ก็ตามอาจพิจารณาโดยสรุปได้ว่าในการจัดการนั้นจะต้องมีการวางแผน แล้วจึงนำเอาแผนที่ได้วางไว้นั้นออกไปใช้ปฏิบัติ เมื่อได้ปฏิบัติตามแผนแล้วก็ย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้เป็นอย่างไร จึงต้องมีการวัดและประเมินผลการทำงานนั้น ๆ ออกมาว่าได้ผลมากหรือน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนหรือไม่ ซึ่งก็คือเป็นหลักความจริงใ้โดยนึ่งว่า ในการดำเนินการหรือประกอบกิจการใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีการประเมินผลการทำงานทุกครั้ง เสมอ จึงถือได้ว่าการประเมินผลการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจจัดการ

๒. เป็นมาตรการควบคุมอย่างหนึ่ง ในกระบวนการจัดการที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารงานทุกคนจะต้องปฏิบัตินั้นจะประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน การประสานงาน การควบคุมงาน และกิจกรรมอื่น ๆ ในส่วนของการควบคุมงานนั้น การประเมินผลการทำงานนับว่ามีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบความเคลื่อนไหวของงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อควบคุมใ้แน่ใจว่างานที่ตนได้สั่งการหรือมอบหมายใ้ผู้ใ้บังคับบัญชาของตนนำไปปฏิบัตินั้นดำเนินไปในแนวทางที่ตนต้องการ กล่าวคือ ถูกต้องตรงตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ การที่จะใ้เกิดความแน่ใจดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องมีการติดตามวัดผลและประเมินผลการทำงานอยู่เสมอทุกชั้นตอนการปฏิบัติ เมื่อประเมินผล

การปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะสามารถตัดสินใจว่าจะต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็จะได้นำมาดำเนินการแก้ไขเสียให้ทันเวลาที่ ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นมาตรการควบคุมงานอย่างหนึ่ง

๓. เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เพราะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคนก็คือ ต้องจัดการงานในหน่วยงานของตน ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วางแผน จัดแบ่งงาน จัดคนเข้าทำงาน มอบหมายและสั่งการให้คนทำงานให้แก่ตนและผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายไปนั้นให้ดำเนินไปจนเป็นผลสำเร็จ ในการควบคุมดูแลงานนี้เอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดทำมาตรการในการควบคุม ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง ทั้งนี้ จึงถือได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

๔. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการและการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ เนื่องจากในการจัดการและบริหารบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ เช่น การวางจ้าง บรรจุ โยกย้าย เลื่อนขั้น แต่งตั้ง หรือแม่แต่การเลิกจ้างมักจะนำเอาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าไปเป็นตัวประกอบก่อนตัดสินใจเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบ หรือพิจารณาการอื่นเป็นปรักษ์ต่อพนักงานก็ดี หรือแม่แต่การพิจารณาตัดสินประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือของพนักงาน เป็นรายบุคคลก็ย่อมต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการและการบริหารงานบุคคล

๕. เป็นกระบวนการสื่อข้อความที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นวิธีการสื่อข้อความอย่างหนึ่งระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยอาศัยหลักที่ว่า องค์กรนั้นประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมีการแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัดความสามารถของแต่ละบุคคล และมีภารกิจ



๑๕

บัญชากันเป็นลำดับขั้นเพื่อร่วมมือกันทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ ถ้าปรากฏว่าทุกคนในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การก็มีประสิทธิภาพแต่ถ้าหากคนใดคนหนึ่ง หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไร้ประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลกระทบต่อไปสู่อื่น ๆ หรือคนอื่น ๆ ด้วย เพราะงานของแต่ละคนสัมพันธ์กัน เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลปรากฏว่าค่าความมาตรฐานทำให้งานส่วนนั้นไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็สามารถแจ้งให้พนักงานทราบและทำความเข้าใจกันได้โดยหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นตามปกติ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนนั้นเป็นอย่างไร ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลให้ทราบพร้อมกับปรึกษาและแนะนำถึงจุดที่บกพร่องพนักงานก็จะรับทราบและยินดีให้ความร่วมมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งก็คือได้ว่าเป็นการสื่อสารความที่มีประสิทธิภาพมาก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารความนี้บรรลุเป้าหมาย คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การนั่นเอง

๖. เป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการบริหารงานเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพิจารณาตัดสินค่าเนิการเกี่ยวกับบุคคล การพิจารณาความดีความชอบหรือให้ประโยชน์แก่พนักงานหรือการพิจารณาว่าเนิการอันเป็นปรกษณ์ก็ ถ้ายึดเอาผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักแล้วย่อมทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแยกแยะไคว่า พนักงานคนใดปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี คนใดเหมาะสมกับงานปัจจุบันเพียงใดและควรค่าเนิการอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่กรดี เมื่อสามารถแยกแยะออกมาอย่างชัดเจนไควแล้ว การพิจารณาว่าเนิการต่อไปย่อมเป็นธรรม สมเหตุสมผลทั้งในแง่ของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นยุติธรรมและทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงานขององค์การ

๗. เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกรวัดและตีค่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ถือไคว่าเป็นกระบวนการสองอย่างต่อเนื่องกัน คือการวัดและตีค่า กล่าวคือ เมื่อเราจะประเมินค่าอะไรก็ตาม ก่อนที่เราจะสามารถตัดสินหรือประเมินค่าออกมาไควนั้น จำเป็นต้องทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ของสิ่งนั้นเสียก่อน จึงจะสามารถตีค่าออก

มาได้ว่ามีค่าอย่างไร ในกรณีของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ข้อมูลที่จำเป็น ก็คือปฏิบัติไ้มากหรือน้อยเพียงใด หรือดีเลวอย่างไร การที่จะทราบข้อมูลดังกล่าว นี้ได้จะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานเสียก่อน เมื่อวัดได้ผล เป็นประการใดแล้วจึงนำ ผลที่วัดได้นั้นมาตีค่าว่า เป็นอย่างไรตามวิธีการที่กำหนด

๔. เป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องกระทำอย่าง เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันจนครบวงจร ถ้าหยุด หรือเพิกเฉยเสียที่จุดหนึ่ง หรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งย่อมเกิดผลเสียหรือไร้ประโยชน์ ได้ กระบวนการหรือวงจรของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เริ่มต้นจากการแบ่ง งานออกเป็นหมวดหมู่ กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง กำหนดมาตรฐานของผล งานที่ต้องการมอบหมายสั่งการให้พนักงานปฏิบัติ ติดตามควบคุมและประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลการประเมิน วางแผนดำเนินการ แจงและหา หรือผล ประเมินและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจากกระบวนการดังกล่าวนี้จะ เห็นว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำในชีวิต การทำงานประจำวัน

๕. เป็นกระบวนการที่จะต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมิน ผลการปฏิบัติงานนั้น เมื่อกระทำแล้วจะต้องดำเนินการ คือ นำเอาผลการประเมิน ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บังคับ บัญชาควรตระหนักถึงอยู่เสมอ คือ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ขององค์การ

ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดให้มีมาตรฐานของการปฏิบัติ งานเสียก่อน เพื่อให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานหน่วยงานเดียวกันได้



มาตรฐานการปฏิบัติงานหมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่าง  
 ผู้บังคับบัญชาและพนักงานว่าผลการปฏิบัติงานในแต่ละชนิดจะต้องมีคุณภาพเช่นไร มีปริมาณ  
 เท่าใดและใช้เวลาเท่าใด ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบ  
 ของผู้บังคับบัญชาในสายงานของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง อย่างไรก็ตามก็ควรต้องมีการ  
 ตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งและควรจะให้พนักงานได้เข้ามามีส่วน  
 ร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและการ  
 ยอมรับในมาตรฐานร่วมกันเป็นอย่างดี พนักงานจะมีโอกาสให้ความเห็นและเหตุผลในสวน  
 ของตนว่า มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นธรรมหรือไม่เพียงใด ส่วนผู้บังคับบัญชาก็ควรจะ  
 พิจารณาความเห็นของพนักงานประกอบด้วย โดยปกติมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
 เป็น ๓ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ปริมาณของงาน (quantity) โดยกำหนดว่าวันหนึ่ง ๆ หรือในช่วง  
 เวลาหนึ่ง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด อาจกำหนดเป็นขั้นหรือเป็นกลุ่มขึ้นอยู่กับ  
 ลักษณะงานนั้น ๆ
๒. คุณภาพของงาน (quality) โดยกำหนดว่างานที่ปฏิบัตินั้น ๆ มีคุณภาพ  
 ตรงตามความต้องการมากน้อยเพียงใด
๓. เวลา (time) โดยกำหนดว่างานโครงการหนึ่ง ๆ หรืองานชิ้นหนึ่ง ๆ  
 จะใช้เวลานานเท่าใด

การกำหนดมาตรฐานที่ดีควรมีทั้ง ๓ ลักษณะดังกล่าวอยู่ในมาตรฐาน มีการเขียน  
 เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนยืดหยุ่นได้และไม่คลุมเครือ แต่ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ใน  
 ทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายที่แท้จริงในการกำหนดมาตรฐานก็คือ เพื่อกำหนดผลที่ต้องการ  
 จากการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยการ  
 กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับที่พอสมเหตุสมผลจะทำให้สามารถกระตุ้นหรือเร้าให้พนักงาน  
 ปฏิบัติงานได้ดีเพราะพนักงานมีงานทำพอเพียง โดยที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป เพราะจาก  
 ประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชาในสายงานเองก็คงจะทราบแล้วว่าถ้าหากพนักงานมีงานที่จะต้อง  
 ทำมากเกินไปแล้วอะไรจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นที่เราไม่ปรารถนาก็คือ

อุบัติเหตุ ความผิดพลาด ความเคร่งเครียด การเข้าออกงานในอัตราที่สูง การต่อต้าน  
 ผู้บังคับบัญชาหรือองค์การ และแม้กระทั่งการวางแผน ในทางกลับกัน ถ้าหากพนักงานมี  
 งานทำไม่เพียงพอก็อาจก่อให้เกิดผลต่าง ๆ เช่น การก่อวินาศกรรมให้เกิดความเสียหาย  
 ต้นทุนในการปฏิบัติการสูงขึ้น มีการร้องทุกข์และการขาดงานในอัตราที่สูง สิ่งสำคัญ  
 ประการหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงาน  
 ทราบว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่ผู้บังคับบัญชายอมรับว่า เป็นที่พอใจสำหรับชิ้นงานที่ได้มอบหมาย  
 ไปนั้นคืออะไร และควรเขียนไว้ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการสับสนและความเข้าใจผิดที่อาจ  
 เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงขวัญและกำลังใจ  
 ของพนักงานประกอบด้วย

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น ๓ วิธีคือ

๑. แบบวิศวกรรม (engineer) เป็นเรื่องของปริมาณและเวลา โดย  
 การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น ในช่วงเวลาหนึ่งควรค่าเป็น  
 การไปไต่มาอย่างน้อยเท่าใด ซึ่งโดยมากจับต้องได้ วัดได้ เป็นจำนวน เป็นปริมาณ ขึ้นหรือ  
 อื่น เป็นต้น

๒. แบบประวัติศาสตร์ (historical) โดยคำนึงถึงสถิติย้อนหลังไปว่า  
 เคยปฏิบัติไต่มาอย่างน้อยเพียงใดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ๑ - ๒ ปี เป็นต้น วิธีนี้ใช้ได้  
 อย่างกว้างขวางทั้งด้านการผลิต การขาย การบริหาร และงานธุรการ ซึ่งในช่วงเวลา  
 ดังกล่าวปริมาณงานอาจจะค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น ๆ จนสูงสุดและในที่สุดจะลดลง เราจึงนำ  
 ค่าเหล่านี้มาเฉลี่ยและกำหนดเป็นมาตรฐานขึ้น

๓. แบบเปรียบเทียบ (comparative) โดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติ  
 หน้าที่กับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานเหมือนกันแล้วหาค่าเฉลี่ย กำหนดเป็นมาตรฐานหรือ  
 เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันก็ได้

งานทุกอย่างถึงแม้ว่าจะจับต้องไม่ได้ก็ต้องกำหนดเป็นมาตรฐาน เช่น งาน  
 วิจัยก็กำหนดได้คือ กำหนดว่าโครงการ ๕ ปีใช้งบประมาณเท่าไร เป็นต้น การกำหนด  
 มาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นฝ่ายบุคคลมักจะมีส่วนร่วมในการกำหนด ผู้ที่จะกำหนดมาตรฐาน  
 การปฏิบัติงานใดต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานของทุกฝ่าย และแต่ละฝ่ายก็มีความภูมิใจหน่วยงาน



แยกออกไปอีกมากมาย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของทุกหน่วยงานที่เพียงพอ เมื่อหน่วยงานใดกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จะสามารถประเมินผลกาปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง รัศกุม และยุติธรรมได้ต่อไป

### ขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผลกาปฏิบัติงาน

การประเมินผลกาปฏิบัติงานโดยทั่วไปมี ๘ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๒. การกำหนดลักษณะของงานที่ได้ประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๓. การกำหนดวิธีกาประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๔. การกำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๕. การกำหนดขอบเขตของผูถูกประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๖. การกำหนดความถี่ของการประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๗. การกำหนดผูรับนิคชอบในการประเมินผลกาปฏิบัติงาน
๘. การวิเคราะห์ผลและการนำผลไปใช้ประโยชน์
๙. การติดตามผล

ซึ่งจะไดกล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### ๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลกาปฏิบัติงาน

ก่อนที่จะทำการประเมินผลกาปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายการประเมินผลกาปฏิบัติงานให้แน่ชัดว่าการประเมินผลกาปฏิบัติงานนี้เพื่ออะไร ผู้ทำการประเมินผลจะได้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดจุดมุ่งหมายดังนี้

๑.๑ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องและสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด

๑.๒ เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องของพนักงานว่า พนักงานผูใดมีจุดอ่อนใน

เรื่องใดบ้าง เพื่อผู้บังคับบัญชาจะค้นหาทางแก้ไขต่อไป เช่น จัดการฝึกอบรมหรือแนะนำ  
ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด

- ๑.๓ เพื่อประกอบการพิจารณาถึงความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี
- ๑.๔ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ  
เป็นเกณฑ์
- ๑.๕ เพื่อประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยน โยกย้ายให้เหมาะสมกับความรู้  
ความสามารถของแต่ละคน
- ๑.๖ เพื่อประกอบการพิจารณาให้ผู้ที่ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถ  
ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้ออกจากหน้าที่การงานไป
- ๑.๗ เพื่อช่วยขจัดข้อขัดแย้ง หรือความไม่พอใจของพนักงานซึ่งอาจเกิดขึ้นได้  
จากการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และให้ออก  
จากงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการจะช่วยให้  
ฝ่ายบริหารมีหลักในการตัดสินใจและมีหลักฐานในการแสดงเหตุผล
- ๑.๘ เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรมีวิธี  
การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมก็จะมีกำลังใจ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน  
และการปฏิบัติงานของส่วนรวมก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ๒. การกำหนดลักษณะของงานที่ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดลักษณะของงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการประเมินผล  
การปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการกำหนดลักษณะงานจะช่วยทำให้ผู้ทำการประเมินผลได้รู้ว่า  
ลักษณะงานและลักษณะตำแหน่งที่จะทำการประเมินผลนั้นเป็นอย่างไร จะให้ทำการประเมิน  
ผลได้อย่างไร ถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด

## ๓. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและเป็นทางการนั้น ฝ่ายบริหาร  
จะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ทำการประเมิน



ผลจะใกล้เคียงกันเป็นหลักปฏิบัติก็เหมือนกัน เพราะการไม่กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ง่าย กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินผลในแต่ละหน่วยงานอาจใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน ผลที่ได้ย่อมแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น องค์การทั่วไปจึงมักกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน ซึ่งโดยทั่วไปมักจะกำหนดดังนี้

๓.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลงานเป็นหลัก (performance by result) โดยพิจารณาว่าเมื่อถึงเวลาที่กำหนดแล้ว พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณและคุณภาพมากน้อยเพียงใด และมีปัญหาหรือไม่

๓.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดพฤติกรรม (behavioral performance) โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก เช่น ความขยันในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความอดทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้น มีการพิจารณาทั้งสองอย่างร่วมกันหรือพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานเป็นหลักและพิจารณาพฤติกรรมเป็นองค์ประกอบ

#### ๔. การกำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การอาจพิจารณาแบบขององค์การประเภทใกล้เคียงกันหลาย ๆ องค์การแล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน หรืออาจสร้างแบบขึ้นใหม่ แบบประเมินผลเป็นเครื่องมือที่วัดความเห็นของผู้ประเมินซึ่งมีอยู่มากมายหลายแบบ ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการณ์ต่าง ๆ ในองค์การที่นิยมใช้กันมากคือ แบบให้คะแนน แบบจิกอันคัม และแบบตรวจสอบรายการ เป็นต้น

#### ๕. การกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การจะต้องกำหนดให้แน่ชัดว่าใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากมักจะกำหนดให้พนักงานทุกคนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มาตรฐานหรือปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน เช่น

เรื่องใดบ้าง เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้หาทางแก้ไขต่อไป เช่น จัดการฝึกอบรมหรือแนะนำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด

๑.๓ เพื่อประกอบการพิจารณาพิจารณาความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี

๑.๔ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

๑.๕ เพื่อประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยน โยกย้ายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

๑.๖ เพื่อประกอบการพิจารณาใหญ่ที่ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ โทษจากหน้าที่การงานไป

๑.๗ เพื่อช่วยจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จาก การพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และให้ออกจากงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักในการตัดสินใจและมีหลักฐานในการแสดงเหตุผล

๑.๘ เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมก็จะมีกำลังใจ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานของส่วนรวมก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ๒. การกำหนดลักษณะของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดลักษณะของงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการกำหนดลักษณะงานจะช่วยทำให้ผู้ทำการประเมินผลได้รู้ว่า ลักษณะงานและลักษณะตำแหน่งที่จะทำการประเมินผลนั้น เป็นอย่างไร จะได้ทำการประเมินผลได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด

## ๓. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและเป็นทางการนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ทำการประเมิน



นโยบายขององค์การ จะต้องกำหนดไว้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาคือการ พัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีบางหน่วยงานที่จะกำหนดไว้ว่าผู้บังคับบัญชาจะถูกประเมินในด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งให้ความเห็นชอบ ถ้ามีความเห็นตรงกันก็ส่งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือไปอีกเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แต่ถ้ามีความเห็นขัดแย้งก็ต้องส่งให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปพิจารณาคัดสิน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรมหรือชี้แจง เสียก่อน ให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์ม รวมทั้งลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้แล้ว

#### ๘. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ผลจากแบบของการประเมินเพื่อแปลความหมายจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับทั้งองค์การ เพื่อความถูกต้องและยุติธรรมต่อทุกหน่วยงานในองค์การ การวิเคราะห์ผลหรือการแปลความหมายจากผลการประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความชำนาญและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องมีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลาง จึงจะสามารถวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามปกติมักจะให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผลเพียงฝ่ายเดียวก็อาจไม่ไค้ผลเท่าที่ควร เพราะฝ่ายบุคคลอาจไม่เข้าใจถึงรายละเอียดในผลของการประเมินของแต่ละหน่วยงานดีพอ บางองค์การจึงใช้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน

#### ๙. การติดตามผล (performance review)

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

สม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนได้มีกาพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง เพียงใด และการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อ ๆ ไปจะได้มีความถูกต้องและตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น

### จุดอ่อนและข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลในเรื่องใดก็ตามที่ต้องมีหลักเกณฑ์และมีตัวบุคคล เป็นผู้ประเมิน อาจมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดได้เสมอ แม้ว่าจะเลือกหลักเกณฑ์ที่ดีเพียงใดก็ตาม ทั้งนี้ เนื่องมาจาก

#### ๑. การมีสมมุติฐานที่ผิด ๑<sup>๐</sup> (faulty assumption)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมักจะยึดถือข้อสมมุติฐานที่ผิด ๆ หลายประการ คือ

๑.๑ การยึดสมมุติฐานว่า โดยทั่วไปแล้วผู้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องแม่นยำนั้น เป็นสมมุติฐานที่ไม่จริง แท้จริงแล้วทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านและพยายามหลีกเลี่ยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (formal appraisal system) เพราะผู้บังคับบัญชามักชอบวิธีการที่เป็นส่วนตัวมากกว่า เขาไม่ต้องการให้คนงาน สมาคมแรงงานหรือบุคคลอื่น ๆ เข้ามายุ่งเกี่ยวกับงานของเขา แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบว่าหัวหน้าของเขาอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามนโยบายขององค์การที่จะให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้ผู้บังคับบัญชามีความลังเลใจน้อยลง

๑.๒ การมีสมมุติฐานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้กระทำอย่างยุติธรรม ซึ่งเป็นไปไม่ได้เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เข้ามายุ่งเกี่ยวกับวิธีการ ข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ ลักษณะขององค์การและคุณสมบัติของผู้เกี่ยวข้อง

๑.๓ ความคิดที่ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เมื่อนำมาใช้แล้วจะได้ผลตามที่คาดคิดเอาไว้และจะเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไป บางคนจะทิ้งระบบหรือหวังมากจนเกินไป บางคนโทษระบบหากเกิดผิดพลาดขึ้น ซึ่งโดยข้อเท็จจริง



แล้วไม่มีระบบใดที่จะสมบูรณ์แบบไปเสียทุกอย่าง จนสามารถจะป้องกันความอยุติธรรมได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบนั้น เพียงแต่ช่วยลดความอยุติธรรมให้เหลือน้อยที่สุดเท่านั้น

๑.๔ การที่ผู้บังคับบัญชา เชื่อถือความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่า จึงไม่ค่อยเห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการ เพราะเขาเชื่อว่า จะสามารถตัดสินบุคคลใดดีกว่า และผู้ใต้บังคับบัญชाल้วนใหญ่จะรู้ตัวอยู่แล้วว่าคนทำงาน คือหรือไม และผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรกับเขา แบบนี้เรียกว่า "การจัดการโดยสัญชาตญาณ" (management by instinct) <sup>๑๑</sup> ซึ่งสมมุติฐานแบบนี้ก่อให้เกิดอคติความไม่แน่นอน และทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เพราะว่าการฐานของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือข้อมูลที่ผิด ๆ

๑.๕ ความคิดที่ว่าพนักงานต้องการที่จะรู้ว่าพวกเขาขึ้นอยู่กับใคร และผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับคนอย่างไร ซึ่ง เรื่องนี้อาจจะจริงสำหรับพนักงานบางคน เท่านั้นแต่ไม่ใช่ทั้งหมด เหมือนกับการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการ ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนก็อาจไม่ยอมรับ เช่นเดียวกันคนที่กระตือรือร้นและไม่ค่อยมั่นใจจะพะวงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นทางการจากผู้บังคับบัญชามาก หรือบางคนก็มีความมั่นใจ เสียจนล้นเหลือขนาดที่ว่าความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาไม่มีความหมาย ถ้าหากว่าสมมุติฐานที่ว่าพนักงานต้องการที่จะทราบว่าคนขึ้นอยู่กับใครนี้ใกล้เคียงความเป็นจริงมาก ผู้บังคับบัญชาอาจตั้ง เลื่อนใจน้อยลงที่จะใช้ระบบประเมินผลอย่าง เป็นทางการ

## ๒. ขอบเขตทางจิตวิทยา (psychological blocks)

คุณลักษณะทางจิตวิทยาของผู้บังคับบัญชามีส่วนทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ จะกล่าวถึงสิ่งที่พบเห็นโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกที่มีผลกระทบท่อการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

<sup>๑๑</sup> McFarland, Personnel Management : Theory and Practice

๒.๑ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่าการประเมินผลของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี

๒.๒ ผู้บังคับบัญชาอาจต่อต้านระบบถ้าหากว่าระบบนั้นใช้บังคับตนเองด้วย และเป็นการเพิ่มภาระแก่ตนในการทำเอกสารประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ ผู้บังคับบัญชาบางท่านอาจลังเลใจที่จะต้องทำตัวเป็นผู้ตัดสินอื่น และไม่กล้าที่จะต้องใช้อำนาจที่มีอยู่ในการปลดผู้ใต้บังคับบัญชาออกจากงาน หรือไม่ขึ้นเงินเดือนหรือไม่เลื่อนตำแหน่งให้

๒.๔ ผู้บังคับบัญชาบางคนเป็นคนเปิดเผยและเชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถที่จะประเมินผลได้อย่างยุติธรรมและถูกต้องไม่ว่าจะใช้ระบบใด ๆ

๒.๕ ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อข้อดีเสียหรือค่ากล่าวหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผล ทำให้งานของผู้บังคับบัญชามีความลำบากมากขึ้น

๒.๖ ผู้บังคับบัญชาบางท่านยอมรับระบบการประเมินผล แต่ไม่ชอบความยุ่งเหยิงที่อาจเกิดขึ้นในเมื่อต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

๒.๗ ผู้บังคับบัญชาบางท่านทำการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นการปรึกษาหารือหรือประกอบการแนะนำสั่งสอน ซึ่งในมุมมองอาจทำให้เห็นขอบพหุของของผู้บังคับบัญชาเองด้วย

๒.๘ ผู้บังคับบัญชาบางท่านชอบทำตัวเป็น "เทวดา" และใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสนามทดลองอำนาจ

### ๓. ข้อซั๊กของทางเทคนิค (technical pitfalls)

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับความสนใจอย่างมากจากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่ากระบวนการประเมินผลจะไม่ละเอียดเหมือนการทดลองทางจิตวิทยา แต่การประเมินผลก็วัดได้ทั้งการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์บางส่วนควางอย่าง และยังมองเลยไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานในอนาคตได้

ข้อซั๊กของทางเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายประการ กล่าวคือ



๓.๑ ข้อขัดข้องของทางมาตรฐาน กล่าวคือ นำมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาหวังว่าผู้บังคับบัญชามีความประพฤติดีมา เปรียบเทียบกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีปฏิบัติจริง ๆ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ไคล่ถนอยที่สุดในกระบวนการประเมินผล เพราะมาตรฐานเป็นสิ่งที่วัดยาก มีความไม่แน่นอนและคลุมเครือมาก มาตรฐานการปฏิบัติงานควรใช้เฉพาะงานบางอย่าง และคุณสมบัติบางอย่างเท่านั้น เพราะคุณลักษณะบางอย่างก็คลุมเครือ เช่น ความคิดริเริ่มและความทะเยอทะยาน เป็นสิ่งที่ยากจะขยายความและวัดได้ยาก

๓.๒ ข้อขัดข้องของทางอคติ ถึงแม้ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะสามารถขยายความได้อย่างชัดเจนและควมระมัดระวังแล้วก็ยังยากที่จะถ่ายทอดไปยังผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะความเข้าใจของแต่ละคนไม่เหมือนกันซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้ โดยเกิดขึ้นในรูปของอคติซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างจงใจและไม่จงใจระบบการประเมินผลหลาย ๆ ระบบก็พยายามหาทางป้องกันในเรื่องนี้ไคล่ถนอยสำเร็จพอสมควร แต่ทุก ๆ ระบบก็มีโอกาสที่จะผิดพลาดได้

อคตินั้นเกิดขึ้นในปฏุชนทั่ว ๆ ไป เพราะปฏุชนย่อมมีมาตรฐานในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันไป แม้แต่คนที่มีความเที่ยงธรรมที่สุดก็ยังมีอคติบางอย่างในการที่จะตัดสินความแตกต่าง ระหว่างบุคคลซึ่งล้วนแต่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ มาตรฐานพฤติกรรม และความ เป็นอยู่ที่แตกต่างจากผู้ประเมินทั้งสิ้น ตัวอย่าง เช่น คนใจร้อนคล่องแคล่วในการทำงานจะไม่ชอบคนที่ทำงานช้าแม้จะมีความถูกต้องมากกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอารมณ์หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับความคิดที่ไม่ค่อยมีเหตุผล อคตินี้เป็นการจงใจหากว่าผู้ทำการประเมินรู้ว่าตนเองกำลังมีอคติแต่ไม่เป็นการจงใจหากว่าการชอบพอเป็นส่วนตัวทำให้ขาดเหตุผลไป

สภาพแวดล้อมที่ทำให้การมีอคติผลลคนน้อยลงไปในันยากที่จะแก้ไข เพราะว่าผู้บังคับบัญชาก็เป็นปฏุชนที่มีความรู้สึกรัก โลภ โกรธ หลง ในหมู่เพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อนใกล้ชิด การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอารมณ์รวมทั้งหน้าที่หรือเหตุการณ์ทางการ เมืองของผู้ประเมินในองค์การนั้น ๆ มีบ่อยครั้งที่ผู้ทำการประเมินใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือดำเนินการใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ของตน เช่น ความต้องการที่จะส่งเสริมผู้ที่อยู่ในความดูแลให้ก้าวหน้าหรือต้องการชักชวน

คนบางคน ผู้ประเมินบางคนจะให้คะแนนสูงแก่ผู้ที่มีคุณลักษณะและอุปนิสัยคล้าย ๆ กัน และให้คะแนนต่ำแก่ผู้ที่แตกต่างกันออกไป ในองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติต่างกันมากมายจึงยากที่จะประเมินอย่างมีเหตุผล เช่น ผู้ที่กระทำแต่ความดี ผู้ที่พยายามหลีกเลี่ยงงานหนัก ผู้ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ผู้ที่มีอหิชาศัยดี เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ที่ปฏิบัติตนดีหรือเลวในเวลาใกล้ ๆ กับเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็มีผลทำให้ผู้ประเมินมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิมได้

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรมทุกครั้ง โดยพยายามเน้นให้ผู้บังคับบัญชารวมถึงความสำคัญของเรื่องนี้ พร้อมทั้งพิสูจน์ให้เห็นว่าความเจริญก้าวหน้าในอนาคตของเขาในองค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเป็นธรรม และสามารถชี้จุดบกพร่องของพนักงานพร้อมทั้งหาทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาพนักงานในบังคับบัญชาของตนให้ประสิทธิภาพมากขึ้น

๓.๓ "halo effect" คือ ความผิดพลาดอีกประการหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีคุณลักษณะบางประการซึ่งดีเลิศหรือไม่ดี และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เพราะส่วนที่ดีหรือเลวนั้น ผู้ประเมินมักจำได้ดีและมักจะอนุมานว่าเป็นลักษณะที่แท้จริงของบุคคลผู้นั้น

"halo effect" อีกชนิดหนึ่งเกิดขึ้นเมื่อเหตุผลของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับกลุ่มที่ผู้ถูกประเมินเป็นสมาชิกอยู่ ถ้าผู้ประเมินไม่ชอบคนกลุ่มนั้น ผู้ที่อยู่ในกลุ่มก็จะพลอยกระทบกระเทือนไปด้วย

"halo effect" จะเกิดขึ้นไ้บ่อย ๆ ถ้าหากว่าผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่รู้จักผู้ที่ถูกประเมินดีพอหรือพิจารณาอย่างไม่ละเอียดรอบคอบ ผู้ที่ทำการประเมินผลควรจะรู้จักตัวเอง และผู้ที่ถูกประเมินเป็นอย่างดี และสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือการฝึกอบรมไปในแนวทางเดียวกัน



ความผิดพลาดในการประเมินผลเป็นเรื่องธรรมดา ผู้ที่ไม่ชอบงานค่านเอกสาร อาจประเมินผลอย่างรวดเร็วและขาดความระมัดระวัง ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้หลาย ๆ อย่างถ้าหากว่าไม่มีหลักการที่แน่นอน แต่ความผิดพลาดบางอย่างอาจเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน บางครั้งอาจมาจากการลุ่มอลวยหรือเคร่งครัดจนเกินไป บางคนประเมินผลสูง ส่วนบางคนประเมินผลต่ำ บางคนประเมินในสิ่งที่เขาสามารถจะทำได้มากกว่าจะประเมินสิ่งที่เขาได้ทำจริง ๆ บางคนเอาใจลูกน้องหรือเพื่อจะให้สิ่งที่ขอ เช่น ให้เงินเดือนขึ้นได้ตามความประสงค์ หรือช่วยเหตุผลที่ว่าผู้ถูกประเมินเป็นผู้อาวุโสทำงานมานาน แต่ผู้ประเมินผลมักไม่ยอมรับว่าลูกน้องของตนเป็นคนไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากอาจทำให้ภาพพจน์ของผู้บังคับบัญชาพลอยเสียไปด้วย

๓.๔ การประเมินผลแบบเป็นกลาง ๆ ก็เป็นความผิดพลาดอีกประการหนึ่ง เกิดจากการที่ผู้ทำการประเมินผลไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่ทำงานดีและผู้ทำงานไม่ดี ไม่แยกคุณลักษณะออกเป็นอย่าง ๆ ไป แต่ในบางโอกาสความแตกต่างระหว่างผู้ที่ทำดีและผู้ทำไม่ดีมีมากจนเกินไป เช่น องค์กรแห่งหนึ่งต้องการจะย่ำให้ผู้บังคับบัญชาจกคล้ายพนักงานตามขีดความสามารถ ผู้ที่อยู่ระดับต่ำสุดจะถือว่าเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถพอจะได้รับการเลื่อนขั้นและให้รางวัลได้ แต่มีอยู่ฝ่ายหนึ่งซึ่งมีแต่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และได้รับการฝึกฝนมาเป็นอนางดี ผู้บังคับบัญชาก็จะนาระบยนี้มาใช้ไม่ได้ เพราะเขาถือว่าทุก ๆ คนมีความสามารถทัดเทียมกัน และที่แน่นอนก็คือเขาไม่มีความต้องการที่จะทำโทษผู้ที่ทำดีให้อยู่ในระดับต่ำสุดหรือพยายามปกปิดหรือประเมินผลอย่างไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง เพื่อที่จะได้ไม่คงเสียลูกน้องไป เพราะบุคคลเหล่านี้หาคนแทนได้ยาก

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นกลาง ๆ อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้ทำการประเมินไม่มีความรู้เกี่ยวกับผู้ที่ถูกประเมิน หรือเกิดจากความเร่งรีบ ความไม่เอาใจใส่และขาดความระมัดระวัง

#### ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับ ฉะนั้นย่อมมีข้อบกพร่อง และผิดพลาดอยู่เสมอและมักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอยู่เป็น

ประจำ หลักการที่ดีที่สามารถช่วยลดยอดผิดพลาดได้มีดังนี้

๑. ขอบปรองและข้อดีของระบบการประเมินผล โดยทั่วไปเกิดจากเหตุผล

๒ ประการ คือ

๑.๑ คุณลักษณะทางเทคนิคของระบบ

องค์การต้องออกแบบการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลและผู้ถูกประเมินผล เพราะหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยก็จะไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควรและการประเมินผลก็จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้หากบางคนไม่เห็นด้วยก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์และก่อกวนคนที่ไม่เห็นหรืออาจต่อต้านระบบได้

๑.๒ ความสามารถของผู้ประเมินในการที่จะใช้คุณลักษณะทางเทคนิคของระบบประเมินผลนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถของผู้ทำการประเมินก็มีส่วนสำคัญอย่างมากในอันที่จะช่วยให้แบบการประเมินนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรมีมาตรฐานเดียวกันในการประเมิน การที่ความถูกต้อง ตลอดจนความชอบปรนหรือความเข้มงวดในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกันหรืออย่างน้อยก็ควรให้ใกล้เคียงกัน

เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว องค์การทั่วไปจึงมักจะใช้มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวดังนี้คือ

ก. ศึกษาระบบที่จะกำจัดความผิดพลาดและความมีอคติซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ โดยให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาทั่วไป มีการศึกษาข้อบกพร่องของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและทำการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน

ข. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ถึงวิธีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้อง เข้าใจแบบและวิธีการ โดยต้องแท้เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน

ค. ลดความรู้สึกต่อต้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดระบบง่าย ๆ และชี้แจงรายละเอียดเป็นอย่างดีก่อนจะนำไปใช้ ความรู้สึกต่อต้านต่าง ๆ ต้อง



นำมาอภิปรายอย่างเปิดเผยเพราะถ้าเก็บไว้แล้วปัญหาอื่น ๆ จะตามมา และผู้บังคับบัญชา ก็จะไ้เรียนรู้ว่าความคิดเห็นซึ่งไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา ก็ได้รับการพิจารณาซึ่งจะทำให้ได้รับความร่วมมือดีขึ้น

๒. ความเมื่อคติจะโดยจงใจหรือไม่ก็ตาม สามารถรู้ได้จากการสังเกตของผู้บังคับบัญชา ระวังเหวี่ยงขึ้นไปและโดยการร้องเรียนของผู้ที่ถูกประเมินผล จะทำให้เห็นความไม่ยุติธรรมและความไม่ถูกต้องของการประเมินผลได้ แต่อคติที่เกิดขึ้นโดยไม่จงใจ อาจแก้ไขยากเพราะว่าผู้ประเมินผลและผู้ถูกประเมินผลไม่รู้ตัว

เพื่อแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปจึงมักจะดำเนินการดังนี้

ก. ให้มีการอภิปรายหรือพูดคุยกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยเน้นการพูดไปในทางสร้างสรรค์และเพื่อความก้าวหน้า วิธีการหรือข้อเสนอแนะใดที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรนำมาใช้เพื่อทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลจะต้องสังเกตพนักงานในบังคับบัญชาอย่างถี่ถ้วน เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของพนักงานคนนั้นโดยตลอด

ข. การแต่งตั้งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมส่วนมากจะไ้แก่หัวหน้าหรือผู้ควบคุมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตลอด โดยฝ่ายบริหารอาจจัดให้มีการพูดคุยกันหรือฝึกอบรมโดยทั่วไปเสียก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานกันอย่างจริงจัง

เพื่อให้การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรอบคอบและให้ผู้บริหารระดับสูงสนใจผู้เกี่ยวข้อง ผู้พิจารณา ๒ ระดับ คือ หัวหน้างานหรือผู้ควบคุมงานโดยตรงและผู้บังคับบัญชา ระวังเหวี่ยงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง เช่น เมื่อหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาแล้วต้องให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ถ้าความคิดเห็นขัดแย้งกัน อาจให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกเป็นผู้ตัดสินตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เช่น หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งไปให้หัวหน้ากองพิจารณาอีกครั้ง หากความเห็นต่างกันก็จะส่งให้ผู้ช่วยการฝ่ายเป็นผู้พิจารณาตัดสิน

๓. ความยุติธรรมของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้มีหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน ความก้าวหน้าของ เงินเดือนและตำแหน่งของพนักงาน ผู้ทำการประเมินผลจึงควรมีใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และต้องซัดจกความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตนเองกับพนักงานให้ไคว่า เรื่องใดเป็นเรื่องส่วนตัวและเรื่องใดเป็นเรื่องงาน หากผู้ทำการประเมินผลไม่สามารถให้ความยุติธรรมแก่พนักงานได้แล้วก็อาจก่อให้เกิดปัญหาแรงงานไคว่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดีแก่พนักงานขององค์กรไคว่

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกระทำต่อเนื่องกันและกระทำเป็นการทั่วไป การประเมินผลที่นาน ๆ ทำครั้งนั้นผู้ที่ถูกประเมินอาจไม่พอใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ควรทำเฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพราะจะทำให้ผู้ถูกประเมินผลรู้สึกไคว่าไม่ยุติธรรม

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานแล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนและแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการทำงานมีข้อบกพร่องประการใดจนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อนึ่ง ไม่ควรใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกหัวั่นไหวและต่อต้านการประเมินผลไคว่

#### การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่จะต้องกำหนดหรือจัดวางเอาไว้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เพราะระบบจะเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไคว่อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ไคว่กล่าวไว้แล้วตั้งแต่ต้นว่าระบบนั้นเปรียบเสมือนวงจร ซึ่งมีจุดเริ่มต้นแล้วดำเนินไปตามขั้นตอนจนครบตามกระบวนการต่าง ๆ แล้วก็หมุนเวียนกลับมาสู่จุดเริ่มต้นแล้วดำเนินต่อไปอีกตลอดไปไม่มีวันสิ้นสุด ถ้าหากวงจรหรือระบบสิ้นสุดลงเมื่อไคว่ก็หมายความว่า



ว่าระบบนั้นได้สูญสิ้นหรือแตกสลายไปแล้วนั่นเอง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ จากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย แล้วกลับมายังจุดเริ่มต้นอีก แล้วหมุนเวียนอยู่ตลอดไปในองค์การ

### ขั้นตอนในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ๑. ขั้นเริ่มต้น

##### ๑.๑ พิจารณาระบบปัจจุบัน

การเริ่มต้นที่ดีที่สุดก็น่าจะได้แก่การพิจารณาว่าระบบปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร ขั้นตอน แบบฟอร์ม ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร ใช้ได้เหมาะสมที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้หรือไม่ ถ้าหากได้พิจารณาแล้วเห็นว่าทุกอย่างยังคืออยู่ ใช้ได้เหมาะสม ก็อาจไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่จะต้องกำหนดระบบใหม่ขึ้นมา หรือในบางกรณีอาจพบว่าเพียงแต่แก้ไขปรับปรุงแบบฟอร์มหรือบางขั้นตอนของระบบให้ดีขึ้นเหมาะสมขึ้นก็เป็นการเพียงพอแล้ว

##### ๑.๒ พิจารณาผู้เกี่ยวข้อง

คือ พิจารณาว่าผู้เกี่ยวข้องในระบบมีผู้ใดบ้าง และจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใดและอย่างไร ซึ่งผู้เขียนมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

##### ๑.๒.๑ ผู้รับผิดชอบโครงการ

ตามปกติผู้รับผิดชอบโครงการนี้อาจเป็นผู้บริหาร ระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ผู้อำนวยการท่านก็ได้ แต่ส่วนใหญ่มักจะได้แก่ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เพราะผู้รับผิดชอบโครงการจำเป็นต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งจะช่วยให้งานนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาจมอบหมายหรือแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมที่จะทำให้งานนี้ดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนมีประสบการณ์พอสมควรในงานด้านนี้

##### ๑.๒.๒ ผู้บริหารระดับสูง

โครงการใดก็ตามที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือให้ความเห็นชอบ

หรืออนุมัติ โดยปกติจะมีการเสนอขออนุมัติดำเนินการเสียก่อนแล้วจึงหาผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการโครงการอย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง ผู้รับผิดชอบโครงการจึงทำข้อเสนอโครงการในรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน บุคคลผู้เกี่ยวข้อง แบ่งงานและมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ผู้รับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ กำหนดค่าใช้จ่าย เวลาที่จะใช้ในการดำเนินโครงการและจะเริ่มต้นเมื่อใด สิ้นสุดเมื่อใด และจะนำออกใช้ใ้เมื่อใด ฯลฯ แล้วขออนุมัติดำเนินการต่อไป

๑.๒.๓ ผู้บังคับบัญชาในสายงาน

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชาในสายงาน การวางระบบจึงจำเป็นต้องนำผู้บังคับบัญชาในสายงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ แต่การนำเข้ามาทุกคนนั้นทำไม่ได้จึงมีทางเลือกหลายวิธี เช่น คัดเลือกเข้ามาเป็นกรรมการในกรณีที่จัดโครงการเป็นรูปคณะกรรมการ ให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานที่คัดเลือกขึ้นมาเป็นตัวอย่าง หรือตัวแทนงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชานั้นรับผิดชอบอยู่ ขอให้กรอกแบบสอบถามหรือให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการแก่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และในการทดลองใช้ระบบและแบบฟอร์มผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องการความร่วมมือและให้ข้อคิดเห็นในการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ขึ้น

๑.๒.๔ พนักงานปฏิบัติงาน

ในการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางระบบจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ เพราะอาจเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่บรรยากาศในการทำงานไม่ดีหรือความล้มพันธ์ในองค์กรไม่ดีพออาจก่อให้เกิดข่าวลือ หรือทำให้พนักงานหรือสหภาพแรงงานต่อต้านมองไปในทางลบ โดยให้เหตุผลว่าฝ่ายจัดการพยายามบีบบังคับให้พนักงานปฏิบัติงานให้ถี่และมากเกินไปกว่าความสามารถของพนักงาน เป็นการกดขี่และขูดรีดแรงงานหรือผลงานจากพนักงานมากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ ถ้าเป็นกรณีเช่นนี้อาจเป็นการดีที่ไม่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด แต่เมื่อกำหนดมาตรฐานแล้วก็ควรแจ้งให้พนักงานทราบ และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็ควรแจ้งให้พนักงานทราบเช่นกัน พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมด้วย



ในขณะเดียวกัน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดระบบนี้ก็มักมีประโยชน์หลายประการ เช่น ทำให้ระบบที่ออกมาเป็นธรรมชาติ เป็นจริง ใช้ได้ดีในทางปฏิบัติ และพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับ ซึ่งจะทำให้การใช้ระบบเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนั้นทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์หรือสอบถามเป็นรายบุคคล โดยสุ่มตัวอย่างหรือให้กรอกแบบสอบถามแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มหรือส่วนอื่น ๆ ของระบบที่ใช้อยู่ว่าเป็นอย่างไร ควรแก้ไขอย่างไรให้เหมาะสมและเป็นธรรมชาติขึ้น

ดังนั้น การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนี้ จึงสมควรพิจารณาอย่างรอบคอบเป็นราย ๆ ไป ซึ่งแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน ในทัศนะของผู้เขียนมีความเห็นว่า การให้พนักงานมีส่วนร่วมนี้น่าจะมีผลดีกว่าในแง่การยอมรับและการใช้ปฏิบัติจริง ถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาต่าง ๆ บ้างในการสื่อสาร แต่ถ้าสามารถชี้แจงและแจ้งข่าวให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว จะมีส่วนทำให้ระบบประสบความสำเร็จมากขึ้น

๑.๓ พิจารณาทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ว่ามีพร้อมที่จะใช้ดำเนินการได้หรือไม่ เช่น เวลา เงิน บุคคล เป็นต้น โดยพิจารณาว่าจะมีเวลา เงิน และบุคคลเพียงพอที่จะใช้ในการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใช้และบำรุงรักษาให้ระบบนี้ดำเนินต่อไปได้หรือไม่

๑.๔ พิจารณา กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานจำเป็นจะต้องกำหนดเกณฑ์หรือระดับมาตรฐานของระบบที่ต้องการไว้แต่ต้น เช่น พิจารณาว่าระบบที่กำหนดขึ้นนี้จะ เป็นแบบใด เกี่ยวข้องกับงานในรายละเอียดมากน้อยเพียงใด มีความเชื่อถือได้และใช้ปฏิบัติจริงได้เพียงใด รวมทั้งควรจะต้องกำหนดว่า เวลาและค่าใช้จ่ายในการกำหนดระบบนี้จะ เป็นเท่าใด

๑.๕ พิจารณาความยากง่ายของระบบ ความยากง่ายหรือความสลับซับซ้อนของระบบก็เป็นสิ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาเช่นกัน เพราะระบบที่ใช้สำหรับองค์การขนาดเล็กย่อมแตกต่างไปจากองค์การขนาดใหญ่ จึงต้องพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละองค์การ เป็นสำคัญ

## ๒. ขั้นกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการ

คือ การกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในขั้นนี้มีข้อเสนอแนะดังนี้

### ๒.๑ กำหนดลักษณะงาน โดยใช้คำบรรยายลักษณะงาน

เป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งการกำหนดลักษณะงานนี้ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดเองหรือให้ฝ่ายบุคคลจัดทำขึ้นหรือให้พนักงานเป็นผู้เขียนขึ้นก่อนตามความรู้ความเข้าใจของตน แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบทบทวนโดยได้รับคำปรึกษาจากฝ่ายบุคคลก็ได้ เพราะการให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงต่อความจริงและพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับระบบมากขึ้น

๒.๒ กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั่นเอง

๒.๓ กำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์ที่ว่านี้ควรจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการวัดและประเมินกล่าวคือ ระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะแบ่งออกเป็นอย่างไรบ้าง เช่น แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ดีมาก ดี และไม่ดี เกณฑ์ในที่นี้หมายถึงมาตรฐานของแต่ละระดับว่าคืออะไร เช่น ดีหมายความว่าอย่างไรจึงจะเรียกว่าดี ไม่นั้นอย่างไรจึงจะเรียกว่าไม่ดี เกณฑ์ส่วนมากจะกำหนดออกมาในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา ประสิทธิภาพ หรือผลกระทบ โดยจะต้องกำหนดให้แน่ชัด เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้เพื่อให้เป็นที่เข้าใจกันทุกคนว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์หรือใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้เพียงใด เช่น ถ้ากำหนดเอาไว้ว่า "ขอความช่วยเหลือมาให้ได้ภายในระยะเวลาไม่เกินสิ้นเดือนตุลาคม" และพนักงานผู้นั้นสามารถขอความช่วยเหลือมาได้สำเร็จในกลางเดือนกันยายน เช่นนี้หมายความว่าพนักงานปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายก่อนเวลาที่กำหนด เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เรื่องนี้สมควรกำหนดแนวทางหรือวิธีการ บังคับหยุนเอาไว้ด้วย เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและจะได้แก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้ทันที่

๒.๔ กำหนดการติดตามและพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาพึงกระทำอยู่เสมอเป็นประจำ เพื่อจะได้ทราบว่างานที่ตนมอบหมายให้



พนักงานไปปฏิบัติค่าเงินไปไ้มากน้อยเพียงใด มีความก้าวหน้าและพัฒนาไปได้อย่างไร และ เนื่องจากการติดตามดังกล่าวนี้กระทำอย่างไม่เป็นทางการจึงทำให้พนักงานเกิดความ รู้สึกปกติไม่ต่อต้านหรือตื่นเต้น และเป็นโอกาสอันดีของผู้บังคับบัญชาที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง ใ้ทัน ทั่วทั้งอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและพิจารณาผลการปฏิบัติงานนี้ ควรกำหนดไว้ให้มีการกระทำ เป็นประจำ อาจกำหนดระยะเวลาเอาไว้เลยว่า ต้องกระทำทุก ๆ ระยะเวลาใดเวลา หนึ่ง เช่น ทุกสองสัปดาห์สำหรับงานที่ใช้ระยะเวลาสั้น หรืออย่างน้อยทุก ๆ ๓ เดือน สำหรับงานที่ต้องใช้ระยะเวลานาน นอกจากนี้ อาจพิจารณาในทันทีเมื่อใดก็ได้ ถ้าหาก เกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติขึ้นมา หรือภายหลังจากงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งสำเร็จหรือ โครงการใดโครงการหนึ่งสำเร็จ ซึ่งถ้าจะกระทำโดยเร็วก็จะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเพราะ จะได้ทราบถึงปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ตลอดจนองค์ประกอบที่สำคัญที่ผลักดันให้งาน นั้น ๆ สำเร็จ ซึ่งจะสามารถนำไปพิจารณาแก้ไขหรือปรับปรุงใช้ต่อไปในอนาคต

๒.๕ กำหนดแผนการแก้ไขและค่าเงินการ ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดแผนการแก้ไขและค่าเงินการไว้ด้วยเสมอ ทั้งนี้เพราะถึงแม้จะได้มีการติดตามและพิจารณาผลการปฏิบัติงานและได้แก้ไขปรับปรุง ต่าง ๆ ในช่วงนั้นแล้วก็ตาม อาจมีปัญหาย่างอย่างซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ภายในระยะ ระยะเวลาอันสั้น จึงควรกำหนดแผนการแก้ไขเป็นการสำรองหรือเตรียมพร้อมเอาไว้ด้วย เช่น กำหนดเวลา เพื่อเอาไว้ในแผนงานหรือในโครงการที่มอบให้พนักงานปฏิบัติเพื่อการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างคาดไม่ถึง ทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องคำนึงงานต่อไป อย่างก็ไม่มีผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว หรือจะกล่าวให้ชัดก็คือสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือองค์การ จะต้องคำนึงต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะมีการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ต่าง ๆ ในช่วงใดก็ตาม

๒.๖ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน นี้เป็นการกระทำอย่างเป็นทางการซึ่งอย่างน้อยควรกระทำปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่องานที่ มอบหมายให้ทำสำเร็จลง โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้นับถือและสะสมเอาไว้ในช่วง เวลา ที่ติดตามและพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมา แล้วนำมาเปรียบเทียบ

เป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้แล้วประเมินออกมาว่า ผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปทั้งหมดของพนักงานเป็นอย่างไร มีจุดเด่นอยู่ที่ไหน และจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง และพัฒนามีอะไรบ้าง

๒.๗ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาพนักงานของตนได้ในวงจรรายประเมินค่าผลการปฏิบัติงานคราวต่อไป โดยพิจารณาว่าจะมอบหมายงานอะไรบ้างที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือจะต้องปฏิบัติงานที่ซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ จะต้องฝึกอบรมหรือพัฒนานักศึกษาค้นคว้าบ้าง จึงจะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้สัมพันธ์กับ เป้าหมายขององค์การหรือไม่เพียงใด

๓. ขั้นกำหนดหัวข้อประเมิน เป็นกระบวนการส่วนหนึ่งที่สำคัญของระบบ จึงขอกล่าวให้ชัดเจนขึ้นดังต่อไปนี้

๓.๑ การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้สามารถระบุหัวข้อประเมินของแต่ละงาน และเป็นส่วนที่สำคัญสำหรับการประเมินให้ถูกต้องตรงกับลักษณะงานและองค์การได้มากยิ่งขึ้น

๓.๒ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เมื่อวิเคราะห์งานแล้วจะสามารถกำหนดหัวข้อประเมินได้อย่างเหมาะสม อันคัมต่อมาก็คือการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดและประเมิน เพื่อให้เป็นที่เข้าใจกันโดยแน่ชัดว่า เกณฑ์ที่ใช้วัดนั้นจะเป็นอย่างไร การแบ่งระดับแบ่งอย่างไร และในแต่ละระดับนั้นหมายความว่าอย่างไร เป็นต้น

๓.๓ การกำหนดข้อมูลที่ต้องการทราบ วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้อย่างเพียงพอเพื่อใช้ในการพิจารณาคัดสินการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมแก่กรณี ดังนั้น ข้อมูลที่จำเป็นที่ต้องการทราบจึงแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเภทของการพิจารณาคัดสินเกี่ยวกับการดำเนินการทางค่านบุคคลแต่ละอย่าง เช่น การคัดเลือกคน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การส่งคนเข้ารับการศึกษา การขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นต้น



๓.๔ การกำหนดแบบฟอร์ม เมื่อใดที่กำหนดว่าต้องการข้อมูลประเภทใดแล้วขั้นต่อไปก็คือ การคัดเลือกแบบฟอร์ม เนื่องจากแบบฟอร์มนั้นมีมากมายหลายแบบ และแต่ละแบบก็มีจุดมุ่งหมายและส่วนคี่ส่วนเสี่ยแตกต่างกันออกไป สิ่งที่จะต้องพิจารณาในขั้นตอนนี้ก็คือ เลือกแบบฟอร์มที่ง่ายที่สุดที่สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นไ้มากที่สุดที่จะทำให้เราสามารถพิจารณาตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

๓.๕ การทดสอบแบบฟอร์ม เมื่อใดที่กำหนดแบบฟอร์มที่เหมาะสมแล้วก่อนจะใช้ปฏิบัติจริง ๆ นั้นสมควรทดลองใช้เสียก่อน เพื่อจะได้เป็นที่แน่ใจว่าไ้แบบฟอร์มที่มีคุณภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยทำการทดสอบเพื่อให้ทราบว่า

ก. ค่าสั่งในแบบฟอร์มนั้นชัดเจนหรือไม่  
ข. หัวข้อประเมินมีความหมายตรงกันหรือมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่หลังจากอ่านแบบฟอร์มแล้ว

ค. เกณฑ์การประเมินกำหนดไว้ชัดเจนหรือไม่  
ง. การกรอกแบบฟอร์มใช้เวลาานเท่าใด รวมทั้งเวลาในการปรึกษาหารือกับพนักงานานานเท่าใด

จ. แบบฟอร์มเป็นที่ยอมรับดีเพียงใด ทั้งจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ฉ. แบบฟอร์มแสดงให้เห็นว่าเราทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าเราต้องการทราบอะไร

การทดสอบแบบฟอร์มอาจกระทำไ้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบฟอร์มและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองใช้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบฟอร์มเดียวกันไ้ โดยในการทดลองนั้นควรจะทำทดลองในตำแหน่งงานหลาย ๆ ระดับในองค์การ

๓.๖ การปรับปรุงแก้ไขแบบฟอร์ม เมื่อใดที่ทดสอบแบบฟอร์มแล้ว หากมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขก็สมควรกระทำในตอนนี้ โดยนำเอาข้อเสนอแนะและข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่พบในระหว่างการทดสอบมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงแก้ไข และเมื่อปรับปรุงแล้วก่อนพิมพ์ออกเป็นฉบับจริงสมควรที่จะส่งไปยังผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้ตรวจ

พิจารณาอีกชั้นหนึ่งและขอความเห็นเพิ่มเติม เมื่อได้รับกลับมาและได้แก้ไขจนเป็นที่พอใจ แล้วจึงไปขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงและพิมพ์ออกให้ทั่วทั้งองค์กรได้

๔. ชั้นนำระบบออกใช้ปฏิบัติ เมื่อได้ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ชั้นเริ่มต้น ชั้นกำหนดกระบวนการ และชั้นกำหนดหัวข้อประเมิน ชั้นสุดท้ายก็คือ การนำเอาระบบออกใช้ปฏิบัติจริง ๆ ซึ่งมีขั้นตอนต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

๔.๑ จัดการประชุมพิเศษ การประชุมพิเศษนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการประชุมชี้แจงเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งจะต้องกระทำทั้งกับพนักงานและผู้นับคัมภีระผู้เกี่ยวข้องทุกคน การประชุมพิเศษนี้ฝ่ายบุคคลควรเป็นผู้ดำเนินการ โดยได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจจัดเป็นคราวละแผนกหมุนเวียนไปจนครบทุกแผนก หรือจัดแบ่งเป็นกลุ่มย่อยโดยถึงคนของแต่ละแผนกออกมาจำนวนหนึ่งมา เข้าประชุม ในขณะเดียวกันก็ยังมีคนทำงานต่อไปในแผนกต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้โดยไม่หยุดชะงัก นอกจากนี้ ยังช่วยให้พนักงานที่มาจากแผนกต่าง ๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและจะทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับได้มากขึ้น

การประชุมพิเศษผู้นับคัมภีระก็เช่นเดียวกัน อาจจัดในรูปของการประชุมชี้แจงโดยมีผู้บริหารชั้นสูง เข้ามาร่วมด้วย การประชุมพิเศษทั้งพนักงานและผู้นับคัมภีระควรเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาและแสดงความคิดเห็นได้โดยเสรี และตอบคำถามต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและยอมรับระบบดังกล่าวมาแล้ว

๔.๒ จัดการฝึกอบรมผู้นับคัมภีระเพื่อเพิ่มพูนทักษะการประเมิน ขั้นตอนต่อมาที่สำคัญก็คือจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้นับคัมภีระให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมนี้อาจทำได้โดยฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมตามที่องค์กรทางวิชาชีพต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการก็ได้ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมในเรื่องนี้ที่จะประสบผลสำเร็จได้คืออีกวิธีหนึ่งก็คือ เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาจัดการฝึกอบรมเป็นการภายในในบริษัท โดยคัดเลือกผู้นับคัมภีระเข้ามารับการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ และความจำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้นับคัมภีระ



๔.๓ จัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนทักษะการสื่อสาร การสื่อสาร เป็นหัวใจของการบริหารหรือการจัดการ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้ จะสังเกตเห็นชัดว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ต้องมีการสื่อสาร กันอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จใน ทางปฏิบัติจริงแล้ว จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ดี กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทักษะใน การสื่อสาร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้ด้วย

๔.๔ เตรียมนำระบบออกใช้ปฏิบัติและบำรุงรักษา ขั้นสุดท้ายที่จะต้อง กระทำในการวางระบบก็คือ การจัดทำแผนงานหรือกระบวนการนำเอาระบบออกใช้ ปฏิบัติจริง ทั้งนี้อาจกระทำโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. เตรียมแบบฟอร์มไว้ให้พร้อมและมีจำนวนเพียงพอ  
ข. เตรียมพนักงานไว้จำนวนหนึ่ง (๒ - ๓ คน) แล้วแคชชาคของ องค์การ เพื่อทำหน้าที่ให้ข้อมูลและชี้แจง ตลอดจนตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ค. เตรียมหรือมอบหมายให้พนักงานคนใดคนหนึ่ง รับผิดชอบในการ จัดอบรมผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และพนักงานใหม่ ให้เข้าใจระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน

ง. เตรียมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกชั้นหนึ่ง โดยมีการ ศึกษาพิจารณาอยู่อย่างสม่ำเสมอว่าระบบที่วางไว้ใช้ได้ผลเพียงใด เพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ

นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงความคล่องตัวของระบบด้วย ไม่ควรให้ถึง เกินไปหรือหย่อนเกินไปเพราะอาจทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วางไว้ไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

#### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ จะช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ ยุติธรรมและถูกต้องมากขึ้น การประเมินผลอย่างเป็นทางการได้

วิวัฒนาการมาเป็นลำดับ และไค้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขตลอดมา เพราะวิทยาการต่าง ๆ ไค้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การดำเนินการต่าง ๆ ควรไค้มีความถูกต้องเที่ยงตรงที่สุด เพราะความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ผลของการประเมินจะกระทบกระเทือนต่อขวัญของพนักงาน และประสิทธิภาพขององค์การนั้น ๆ ด้วย องค์การต่าง ๆ จึงต้องระมัดระวังมากในเรื่องนี้ ไค้มีการอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจไค้ว่า การประเมินผลของเขาจะตรงกับวัตถุประสงค์และระบบของการประเมินมากที่สุด และเป็น การประเมินที่ ทำเพื่อผลดีของพนักงาน<sup>๑๒</sup>

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้ทำการประเมินควรจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. คำนึงถึงชนิดของงานมากกว่าตัวบุคคล เช่น งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใ้บังคับบัญชาไปทำนั้นมีปัญหาและอุปสรรคมาก ถ้าผลงานปรากฏออกมาไม่ไค้เท่าที่ควรก็ไมควรรจะสรุปว่าผู้ใ้บังคับบัญชาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

๒. คำนึงถึงอุปนิสัย บุคลิกภาพ และความประพฤติ ตลอดจนขีดความสามารถของผู้ถูกประเมิน

๓. มีมาตรฐานที่แน่นอนสำหรับเปรียบเทียบกับผลงานของผู้ถูกประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นขั้นตอนดังนี้<sup>๑๓</sup>

๑. รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจระหว่าง การประเมินผลการปฏิบัติงานอันไค้แก่ การประเมินคุณค่าของงาน (job evaluation) คือ งานที่พนักงานแต่ละคนทำไค้ระบุหน้าที่ไว้อย่างไร เพื่อคว่าพนักงานทำงานไค้สมบูรณ์ตามหน้าที่ที่ไค้รับมอบหมายหรือไม่ ผลงานในอดีตของพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบัน

<sup>๑๒</sup>Felix A. Nigro, Modern Public Administration .

(New York : Henry Holt and Company, 1959), p. 295.

<sup>๑๓</sup>Glenn O. Stahl, Public Personnel Administration

(New York : Harper and Brothers, Publisher, 1956), p.321.



๒. พิจารณาถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาใหญ่ก็คือความแม่นยำหรือความเที่ยงตรงของผลการประเมิน เพราะมีปัจจัยหลายประการที่อาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้ เช่น ความรู้สึกที่มีต่อผู้ถูกประเมินอันเกิดจากอิทธิพลของบุคลิกท่าทางของบุคคลนั้น หรืออาจเกิดจากการชอบพอกัน ใกล้ชิดสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจในจุดประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้หรือไม่

๓. เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาแล้ว ควรนำผลงานไปชี้แจงกับบุคคลที่ถูกประเมินให้ทราบถึงสภาพของเขาและข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการทำงานของเขาด้วย

๔. อาจให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลงานของผู้นั้นด้วยเพื่อเปรียบเทียบกัน

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่มี ๑๕ วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป องค์การใดจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑. ชนิดของงาน
๒. เวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๓. จำนวนคนที่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน
๔. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงสามารถเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์การของตนได้จาก ๑๕ วิธีดังต่อไปนี้

๑. การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา มีบางหน่วยงานหรือบางองค์การให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชาของตน ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะได้รับการรายงานว่าคุณอยู่ใต้อำนาจผู้บังคับบัญชาประเมินผลตนเองอย่างไร เพื่อเปรียบเทียบให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่ากลุ่มของผู้บังคับบัญชากันนั้นตนเองเป็นอย่างไร จะได้นำไปพิจารณาตนเองและตนเอง เท่านั้นที่จะทราบว่า เขาได้รับการประเมินเช่นไร และผู้บังคับบัญชา

ก็ไม่ต้องเปิดเผยตนเอง แบบฟอร์มการประเมินจะมีเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความสำเร็จ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น จากผลที่ไต่ถามมาแล้วในบางองค์การแสดงให้เห็นว่า ๒๕ เปอร์เซ็นต์ ของผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงไป และส่วนใหญ่ก็แสดงว่าพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น<sup>๑๘</sup>

๒. การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงทั่วๆ ไป อาจใช้วิธีการสังเกตหรือจับบันทึก เหตุการณ์สำคัญของ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือบกพร่องของงานเพียงใด ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภทๆ ไป เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกประจำวัน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือจะมีหลักฐานในการพิจารณา เป็นการป้องกันการประเมินผลที่คลุมเครือได้

วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีลักษณะคล้ายกับเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งผลเสียของวิธีนี้ก็คือ พนักงานมีความรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา

๓. การประเมินผลตนเอง ในบางโอกาสอาจจะใช้โครงการปรับปรุงตนเองแบบง่าย ๆ เช่น กุสติกิการทำงานว่าดีหรือไม่ก็อย่างไร หรืออาจจะประเมินกันอย่างเป็นทางการเลยก็ได้

จุดสำคัญของการประเมินผลด้วยตนเองขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะสังเกตและรูถึงจุดอ่อนของตนเอง และหาทางปรับปรุงแก้ไข

จากการค้นคว้าทางจิตวิทยา เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองนั้นได้ผลว่า บุคคลไม่สามารถประเมินผลตนเองได้ถูกต้อง เหมือนกับการประเมินโดย



ผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะเห็นว่า การประเมินผลด้วยตนเองมักจะ  
เขາขางตนเองมากกว่าและคนมักถึง เลใจที่จะออกความเห็น เกี่ยวกับตนเองจึงให้ข้อมูลที่  
ไม่สมบูรณ์นัก ทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริงเท่าที่ควร

๔. การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน การประเมินผลแบบนี้ได้มาจากการ  
ค้นคว้า เมื่อสงครามโลกครั้งที่ ๒ พื้นฐานของการประเมินผลแบบนี้ขึ้นอยู่กับสังคมซึ่งผู้ประเมิน  
ทำการประเมินเพื่อนร่วมงาน โดยปกติจะประเมินคุณลักษณะ การประเมินอาจทำได้โดย  
การให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ หรือใช้ตัวผู้ประเมินเป็นมาตรฐาน บางครั้งอาจ  
ใช้วิธีการจับอันดับหรือ เลือกผู้ที่ตนคิดว่าอยู่อันดับสูงหรือต่ำในแต่ละคุณลักษณะ

วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตีความหมายของคุณลักษณะที่จะทำการประเมิน  
และการฝึกฝนผู้ที่จะทำการประเมิน ดังนั้น จึงเป็นวิธีการที่ยากและเสียเปรียบมากวิธี  
หนึ่ง

๕. การประเมินผลแบบเป็นกลุ่ม การประเมินผลวิธีนี้ก็คือหลักการที่จะให้  
เกิดความเป็นธรรม โดยให้คนหลายคนร่วมกันพิจารณา วิธีนี้ทำได้โดยการอภิปรายกันเป็น  
กลุ่มโดยที่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้จัดทำขึ้นโดยไม่ใช้แบบฟอร์มใด ๆ

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะ เชิญหัวหน้าส่วนงานอื่นอีก ๓ - ๔ คน ซึ่งเป็นผู้ที่เห็นการ  
ปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินผล กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีบุคคลหนึ่ง เป็น  
ประธานในการอภิปราย ซึ่งปกติได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงนั่นเอง ในการประชุมปรึกษา  
หาหรือตั้งถ้อย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ที่พนักงานผู้นั้น  
ปฏิบัติอยู่ กลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดอย่างไร จากนั้นจึงพิจารณา  
ความสามารถของการปฏิบัติงานและความประพฤติของพนักงาน ตลอดระยะเวลาที่อภิปราย  
ข้อตกลงที่ทุกคนเห็นด้วยจะถูกจดบันทึกออกมา เป็นผลการประเมิน

วิธีนี้ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชา โดยตรงของพนักงานออกคติในการพิจารณา เป็น  
วิธีการที่ไม่ต้องฝึกฝนกันมาก แต่การอภิปรายเป็นกลุ่มก็ไม่ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อ

ความตึงเครียดและไม่แน่นอนเกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำการประเมิน ผู้เป็นประธานต้องเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ในการอภิปรายและความคืบหน้าของผู้อภิปรายพูดคุยให้ตรงประเด็น วิธีการนี้ต้องใช้เวลามากเพราะผู้ทำการประเมินมีหลายคน และผู้ทำการประเมินจะต้องมีประสบการณ์มากพอที่จะทำให้การอภิปรายได้ผลและไม่เสียเวลามาก

๖. การประเมินผลจากสถานการณ์ที่ร้ายแรง วิธีการนี้พัฒนาขึ้นในกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เมื่อสงครามโลกครั้งที่ ๒ แต่ก็ได้ล้มเลิกไปเพราะไม่มีใครยอมรับ

ในวิธีการนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างสถานการณ์ที่ร้ายแรงให้เกิดขึ้น ซึ่งเหตุการณ์นี้จะมีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ และให้ผู้บังคับบัญชาระดมความคิดหาวิธีแก้ปัญหาโดยนำวิธีการหลายอย่างเข้ามาใช้ และบันทึกวิธีแก้สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่คิดและไม่คิดไว้ในแบบฟอร์มพิเศษ เพื่อนำมาประเมินความสามารถของผู้บังคับบัญชา

แต่การประเมินผลแบบนี้มีข้อเสียอยู่ที่ว่าทำให้งานเอกสารเพิ่มมากขึ้น และทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับการจัดการ และการกำหนดว่าอะไรคือเหตุการณ์ร้ายแรงก็เป็นเรื่องยากที่จะกำหนดมาตรฐานได้จึงไม่มีใครนิยมใช้

๗. การให้คะแนนโดยตาราง (graphic rating scales) <sup>๑๕</sup>  
เป็นวิธีการประเมินผลด้วยวิธีที่เก่าและนิยมใช้มานานและยังใช้กันอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน หลักการสำคัญก็คือการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ หรือคุณลักษณะอื่น เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานไว้บนแกนมาตราส่วน (scale) โดยเริ่มตนจากซ้ายสุดไปจนขวาสุดของแกนมาตราส่วน ในมาตราส่วนจะแบ่งออกเป็นช่อง ๆ แล้วระบุคุณสมบัติหรือคุณลักษณะไว้ในแต่ละช่อง เพื่อให้ผู้ประเมินผลพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินอยู่ในช่องใด แต่ละช่องจะกำหนดคะแนนไว้ด้วยโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ลักษณะของงาน และแนวความคิดของหน่วยงานนั้น ๆ ว่าจะให้ความสำคัญใน

<sup>๑๕</sup> อุตัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๐.



เรื่องใด จากนั้นจึงรวมคะแนนในแต่ละช่องออกมาว่าบุคคลนั้นได้คะแนนเท่าใด

ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้ก็ คือ จะเลือกเอาคุณสมบัติอย่างไรมาใส่ไว้บนมาตราส่วนหรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ เราจะวัดอะไรพนักงานบ้าง ผู้ที่จะกำหนดมาตราส่วนจะต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะกับงานประเภทใด โดยทั่วไปมักแบ่งลักษณะงานเสียก่อน ซึ่งมักแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

ก. งานระดับบริหาร มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งงาน ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น

ข. งานระดับปฏิบัติการ มีลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ความประณีตเรียบร้อย ความถูกต้องแม่นยำและความขยันขันแข็งซึ่งจะสามารถวัดผลได้จากปริมาณและคุณภาพของงาน

เวลาจะประเมินต้องใช้แบบฟอร์ม ๑ แผ่นต่อพนักงาน ๑ คน ผู้ประเมินจะลงคะแนนไว้ทางขวามือให้ตรงกับหัวข้อคุณสมบัติของแต่ละคน การประเมินแบบนี้เป็นการให้คะแนนเทียบมาตรฐานที่วางไว้ ไม่ใช่เป็นการเปรียบเทียบระหว่างคนงานผู้หนึ่งกับคนงานอื่น ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายกัน การประเมินด้วยแบบ graphic rating scales นี้ ไม่ยุ่งยากในทางปฏิบัติ การวินิจฉัยง่ายจึงเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างแบบประเมินผลโดยตาราง

ชื่อ.....ตำแหน่ง.....วันที่ทำการประเมินผล.....						
วัน/เดือน/ปี ที่เข้าทำงาน.....รับตำแหน่งนี้เมื่อ.....คะแนนรวม.....						
สิ่งที่นำมาพิจารณา	คะแนนที่ให้เลือก					คะแนนที่ให้
ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการนำเอาทฤษฎี-ความรู้ เกี่ยวกับงานในอดีต และปัจจุบันมาผนวกเข้าด้วยกัน	๑	๒	๓	๔	๕	
วิจารณ์ ความสามารถค้นหาข้อเท็จจริงและนำมาประมวลใช้ โดยพิจารณาอย่างถี่ถ้วน	๑	๒	๓	๔	๕	
ความสามารถในการจัดการ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ทั้งของตนเองและผู้อื่นทั้งคัมภีร์	๑	๒	๓	๔	๕	
ทัศนคติ ความกระตือรือร้นต่องาน, ความจงรักภักดีต่อ หน่วยงานและผู้อื่นคัมภีร์, ยินดีที่จะรับฟังการวิจารณ์ และความเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงาน และความเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงาน	๑	๒	๓	๔	๕	
ความไว้วางใจ ไว้วางใจในการทำงานได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ และมีประสิทธิภาพ	๑	๒	๓	๔	๕	
ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุน และสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน	๑	๒	๓	๔	๕	



สิ่งที่นำมาพิจารณา		คะแนนที่ให้เลือก					คะแนนที่ให้
ความเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสั่งงานและกระตุ้นผู้อื่น		๑	๒	๓	๔	๕	
การมอบหมายงาน ความสามารถในการมอบงาน, แจกจ่ายงาน และประสานงานแต่ละส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบ		๑	๒	๓	๔	๕	
การเป็นผู้นำ ความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นใฝ่ใจกับปัญหาทำงาน ของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ		๑	๒	๓	๔	๕	
ความสามารถส่วนตัว ความสามารถในการทำงานซึ่งไม่เคยมอบหมายให้ ผู้ใฝ่ใจกับปัญหา, อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ		๑	๒	๓	๔	๕	
ยังใช้ไม่ได้	๑๐ - ๑๕ คะแนน	ผู้ทำการประเมิน .....					
พอใช้	๑๖ - ๒๕ คะแนน	ตำแหน่ง .....					
ดี	๒๖ - ๓๕ คะแนน	ผู้รับรอง .....					
ดีมาก	๓๖ - ๔๕ คะแนน	ตำแหน่ง .....					
ดีเยี่ยม	๔๕ - ๕๐ คะแนน						

## ๔. การจัดอันดับ (ranking system)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้ ในปัจจุบันยังใช้กันไม่มากนัก เพราะเห็นว่าต้องนำผลงานมาเปรียบเทียบกันเพื่อพิจารณาจัดอันดับว่าผู้ใดอยู่ในอันดับใด ซึ่งผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาถึงความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน และความชำนาญในการปฏิบัติงานประกอบด้วย เทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบมักจะใช้เปรียบเทียบกันเป็นคู่ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

สมมุติว่ามีคน ๕ คน ก ข ค ง จ ให้เปรียบเทียบระหว่าง ก กับ ข ค ง และ จ ใหญ่กว่าใครก็กว่ากัน จากนั้นจึงเปรียบเทียบระหว่าง ข กับ ค ง และ จ นำ ค เปรียบเทียบ ง และ จ และสุดท้าย นำ ง และ จ เปรียบเทียบกัน สมมุติว่าผลของการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ ดังนี้

๑. เปรียบเทียบ ก กับคนอื่น ๆ

ก ดีกว่า ข

ก ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ก

ก ดีกว่า จ

๒. เปรียบเทียบ ข กับคนอื่น ๆ

ข ดีกว่า ค

ง ดีกว่า ข

จ ดีกว่า ข

๓. เปรียบเทียบ ค กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า ค

จ ดีกว่า ค

๔. เปรียบเทียบ ง กับคนอื่น ๆ

ง ดีกว่า จ

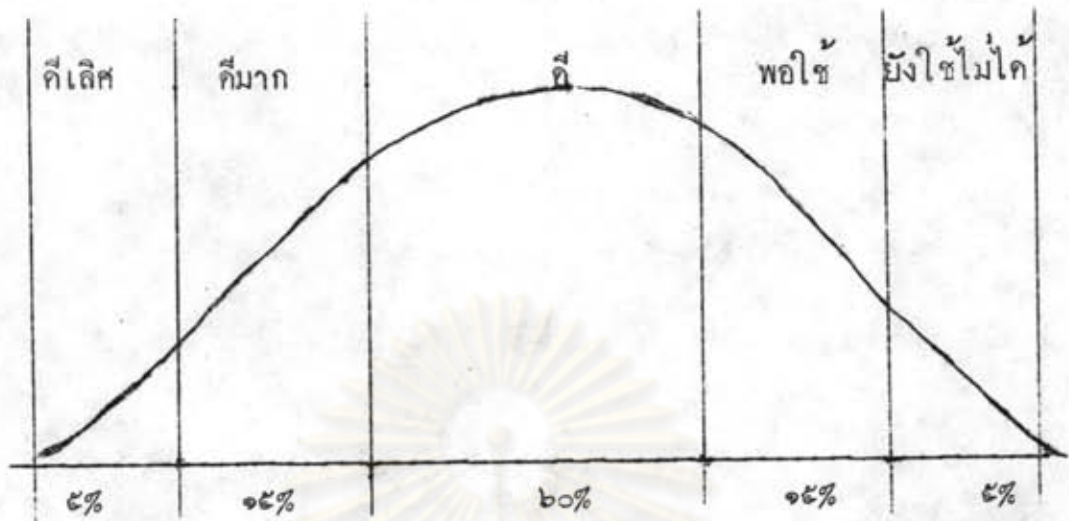


สรุปผลออกมาได้ดังนี้

- ง ลำดับ ๑
- ก ลำดับ ๒
- จ ลำดับ ๓
- ข ลำดับ ๔
- ค ลำดับ ๕

ทั้งตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่า เมื่อมีคนเพียง ๕ คน จะต้องใช้การเปรียบเทียบถึง ๑๐ ครั้ง ซึ่งมากเกินไปจนเกิดความจำและเป็นปัญหา องค์การธุรกิจที่มีคนในหน่วยงานหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก ย่อมทำให้การเปรียบเทียบดังกล่าวเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก และเสียเวลามากจึงไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ในัจจุบัน

๔. วิธี Force Distribution การประเมินค่าของพนักงานบางวิธี ผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติด้วยการให้คะแนนค่าก็อาจเป็นผลสะท้อนกลับมายังผู้บังคับบัญชาว่า ความคุมงานไม่ดี จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไ้คะแนนดี ผู้บังคับบัญชาจึงพยายามให้คะแนนสูง ๆ แต่วิธี force distribution เป็นการป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการดังกล่าว โดยผู้ทำการประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานในลักษณะของ normal distribution คือ จะเลือกคน ๕ เปอร์เซ็นต์ให้อยู่ในช่วงที่เลิศ ต่อมาอีก ๑๕ เปอร์เซ็นต์สำหรับคนที่มีคุณสมบัติดีมาก ต่อมา ๒๐ เปอร์เซ็นต์สำหรับคนที่มีคุณสมบัติปานกลาง ๑๕ เปอร์เซ็นต์สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติพอใช้ และอีก ๕ เปอร์เซ็นต์สำหรับพวกที่ยังใช้ไม่ได้ก็ต้องแก้ไขปรับปรุง (ดูภาพประกอบ)



วิธีนี้จะถือว่าบุคคลทั้งหมดมีอยู่ ๕ ช่วง ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งใน ๕ ช่วงนี้ ถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบกันเองในกลุ่มเป็นหลัก ถ้าจะใช้วิธีใดให้ระบุว่าใคร มีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะได้อยู่ในช่วงใด โดยให้พนักงานทุกคนทราบโดยละเอียด

วิธีการนี้มีข้อบกพร่องมาก เพราะกำหนดขึ้นจากสมมุติฐานที่ผิดความจริง การที่คุณสมบัติของคนจะกระจายเป็นรูป normal distribution นั้น ต้องเป็นข้อมูลปกติและมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องคัดคนที่มีความสามารถไม่ได้ออกเสียก่อน คนที่ทำงานส่วนใหญ่ถือว่ามีความสามารถดีหรือปานกลาง การกระจายของคุณสมบัติของคนจึงมักมีลักษณะเป็นรูปที่เบี่ยงเบนมาก และยิ่งถ้าทำในองค์กรที่มีพนักงานน้อย การกระจายรูปโค้งแบบปกติแบบนี้จึงผิดจากความเป็นจริง

#### ๑๐. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (performance by results)

เป็นวิธีการหนึ่งที่ฝ่ายจัดการขององค์กรต่าง ๆ พยายามนำมาใช้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้มีดังนี้

๑๐.๑ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรดำเนินการร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ปริมาณ และผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย



๑๐.๒ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาจะช่วยแนะนำว่าวัตถุประสงค์ควรเป็นเช่นไร จึงจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

๑๐.๓ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการพร้อมกันในการหามาตรการสำหรับประเมินผลโดยอาศัยมาตรการและวัตถุประสงค์ข้างต้น

๑๐.๔ ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน ต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอเพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำเร็จวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญของวิธีการนี้ ดังนั้นการพิจารณาวัตถุประสงค์จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและให้ทุกคนมีส่วนในการช่วยแสดงความคิดเห็นโดยพร้อมเพรียงกัน

#### ๑๑. การประเมินผลตามแบบของ Probst (The Probst Service Rating system)

เป็นวิธีที่สร้างขึ้นโดย J.B. Probst ซึ่งจัดทำโดยลำดับของ "แบบพฤติกรรม"(mode of behavior) หรือ "บุคลิกลักษณะ"(characteristics) ออกมาประมาณ ๑๐๐ รายการเศษ ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ซึ่ง Probst เรียกว่า outstanding traits or qualities กล่าวคือ เป็นคุณสมบัติที่อาจจะมีอยู่เหนือว่า หรือต่ำกว่าระดับปานกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อผู้ทำการประเมินในแง่ที่ว่า จะสามารถให้น้ำหนักลงไปอย่างมีความมั่นใจ<sup>๑๖</sup>

ภาพประกอบต่อไปนี้จะแสดงถึงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Probst ในการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะทำเครื่องหมาย ลงในช่องหน้า

<sup>๑๖</sup>Stahl, Public Personnel Administration, p. 326.

รายการ ซึ่งมีอยู่ ๓ ช่อง ช่อง ๑ หมายถึงคะแนนสูงที่สุด ช่อง ๒ และ ช่อง ๓ คะแนน  
ถ่วงมา เป็นสำคัญ

ที่น่าตั้ง เกตคือ ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่บรรจุผู้มีทั้งลักษณะดีและไม่ดี เช่น  
เกียรติกาน พுகมาก ว่องไว และขยันขันแข็ง ทั้งนี้เนื่องมาจากหลักความจริงที่ว่า คนเรา  
จะมีลักษณะทั้งดีและไม่ดีปนอยู่ในตัวเอง เช่น เป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์แต่ไม่ขยัน  
เป็นต้น

ข้อบกพร่องของการประเมินโดยวิธีนี้ก็คือ ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน จะต้องเพิ่มภาระในการพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ลงไป ซึ่งผู้ทำการ  
ประเมินอาจไม่รู้ลักษณะงานบางอย่างจึงอาจให้คะแนนผิดพลาดได้

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ทำเครื่องหมาย ในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้า รายการ คุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงาน ที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเอา ทำเครื่องหมายเฉพาะ รายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น			
๑	๒	๓				
			เกียจคร้าน			
			เคลื่อนไหวช้า			
			เร็วและว่องไว			
			แกเกิ้นทำงาน			
			พิการเล็กน้อย			
			พิการมาก			
			ไม่เอาใจใส่			
			พุกมากเกินไป			
			หลงตัวเอง			
			ทำงานเป็นทีมดี			ในช่องว่างข้างล่างนี้ ท่าน อาจเพิ่มเติมปัจจัยที่ท่านคิดว่าจะเป็น การบรรยายลักษณะของพนักงานที่ ท่านกำลังประเมินได้อยู่
			ทำงานเป็นทีมไม่ไค			
			เป็นนักวิจารณ์			
			เป็นปฏิปักษ์กับคนที่คัดคต			
			ทำตัวนานับถือบอย ๆ			
			ร่า เริงแจ่มใส			
			ออนโยน			
			ฯลฯ			
						หมายเหตุ
			( เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานบรรจุไว้มากที่สุด เท่าที่จะมีในการทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในคานคี่และในคานไม่คี่ และใช้ประเมินคอกับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ กัน			

๑๒. การประเมินแบบวัดสภาพจิตใจและสภาพร่างกาย (psychophysical rating scale)

คือ วัดไอคิว ทศนคติ จิตใจในด้านการบริหาร และความสมบูรณ์ของร่างกาย

Beyle และ Kingsley ได้นำเอาวิธีของ Probst มาทำเป็นตารางโดยใช้วิธีเกี่ยวกับสภาพจิตใจและสภาพร่างกาย (psychophysical method) เป็นหลักเรียกว่า Beyle-Kingsley Scale ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมหรือมุกตลกที่สังเกตได้<sup>๑๕)</sup> ระบบนี้มีรากฐานมาจากผลงานของ Thurstone ซึ่งเกี่ยวกับวิธีสร้างตารางทางด้าน psychophysical method ตามวิธีนี้ในแบบฟอร์มจะมีรายการลำดับพฤติกรรมของพนักงานเป็นอย่าง ๆ ไป มีค่าหรือคะแนนสำหรับพฤติกรรมซึ่งจะใ้มาช่วยการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ในองค์การแห่งหนึ่งมีฝ่ายบุคคลอยู่ด้วย ผู้ประเมินจะพิจารณาขอความในแบบฟอร์มซึ่งตรงกับผลงานของผู้ใ้บังคับบัญชาและฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ประเมินรายงานการประเมินนั้นอีกครั้งหนึ่ง

๑๓. การประเมินผลงานแบบยึดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดผล

เนื่องจากลักษณะของงานแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ งานที่วัดผลออกมาเป็นชิ้นเป็นอันได้กับงานที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นชิ้นเป็นอันได้ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบนี้จึงแบ่งออกเป็น ๒ วิธี คือ

๑. การวัดผลแบบใช้มาตรฐานที่วัดเป็นปริมาณได้ (quantity standard) เช่น งานของพนักงานพิมพ์ก็มีมาตรฐานระบุไว้ว่า ในเวลาหนึ่งชั่วโมงจะพิมพ์จดหมายภาษาอังกฤษได้ ๒ ฉบับ เป็นต้น

๒. การวัดผลแบบดูจากลักษณะของการทำงาน (manner of performance)

<sup>๑๕)</sup> Stahl, Public Personnel Administration, p. 327.



(standards) เช่น งานของพนักงานบัญชีคือ ถ้าพนักงานทำบัญชีได้ไม่ผิดเลย  
เป็นต้น

การทำแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานโดยแยกลักษณะพิเศษของงานในแต่ละระดับออกจากกันได้ จะทำให้สามารถใช้แบบฟอร์มจากการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายระดับโดยมีหลักดังนี้

๑. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับธรรมดา ลักษณะพิเศษที่จำเป็นต่องานมาประเมินได้แก่ ผลของงาน คุณภาพของงาน ความขยัน การใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ และความร่วมมือ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้บรรจุอยู่ในข้อ ๑ - ๒๐

๒. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหาร ลักษณะพิเศษที่จำเป็นต่องานมาประเมินได้แก่ ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม เป็นต้น จึงนำเอาปัจจัยปฏิบัติงานดังกล่าวนี้บรรจุไว้ในแบบฟอร์มกลุ่ม ๒ คือ ปัจจัยข้อ ๒๑ - ๓๐

หลักสำคัญในการสร้างแบบฟอร์มลักษณะนี้จึงอยู่ที่ว่า จะต้องบรรจุลักษณะพิเศษของงานที่จำเป็นต่องาน ในระดับตำแหน่งบริหารและพนักงานธรรมดาไว้ และให้มีปัจจัยการปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อให้ใช้ประเมินได้กับพนักงานในทุกระดับ และให้ชี้แจงได้ปัจจัยที่สำคัญในแต่ละระดับไว้ให้ชัดเจน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ก็ชี้แจงข้อ ๑ - ๓ เป็นต้น

วิธีการที่ใช้ในการวัดผลงานแบบ "มาตรฐานการปฏิบัติงาน" นี้แบ่งออกเป็น ๒ วิธี คือ

๑. แบบบันทึกผลผลิตจากการทำงาน (production records) เนื่องจากงานขององค์กรโดยทั่วไปแบ่งออกตามลักษณะของงานได้เป็น ๒ แบบ คือ

ก. งานประจำ (routine work) เช่น งานพิมพ์หนังสือ เคินเอกสาร แปลจดหมาย เป็นต้น งานประจำแบบนี้สามารถวัดผลได้โดยง่ายแล้ว เช่น นาย ก.

สามารถพิมพ์จดหมายได้ ๒ ฉบับในเวลา ๒๐ นาที แทนาย ข. พิมพ์ได้ ๓ ฉบับในเวลาเท่ากัน ลักษณะนี้ย่อมกล่าวได้ว่า นาย ข. มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า นาย ก. การวัดผลแบบนี้เรียกว่า production records คือ จดหรือรวบรวมผลผลิตในการทำงานของบุคคลมาไว้เปรียบเทียบกัน

ข. งานที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ไม่อาจวัดผลลงานอย่างเกี่ยวได้ ดังนั้นจะบิ๊คเอาผลงานเป็นจีนเป็นอันมาประเมินผลไม่ได้

ความเที่ยงตรงหรือความแม่นยำของการวัดผลแบบ production records ในองค์การรัฐบาลมีน้อยกว่าในองค์การธุรกิจเอกชน ทั้งนี้เพราะการวัดแบบนี้เน้นหนักไปในทางผลผลิต แต่งานขององค์การรัฐบาลเน้นหนักไปในทางบริหาร จึงไม่อาจใช้วิธีนี้ได้ อย่างแม่นยำ

ข้อดีของการประเมินผลแบบนี้ คือ การที่สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าใครผลิตผลงานออกมาได้มากกว่ากัน แต่ผลเสียก็คือ การประเมินผลนี้ไม่ได้ชี้ให้เห็นคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องพันกับการทำงานและจำเป็นต่องรูเพื่อประกอบการตัดสินใจขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

## ๒. แบบบันทึกผลผลิตภายในระยะเวลาหนึ่ง (periodic tests)

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีนี้ คล้ายกับวิธี production records กล่าวคือ ในการวัดผลงานจะบิ๊คหลักคุณสมบัติของงานที่ทำได้เป็นเครื่องกำหนดผลของการประเมินนี้จึงขึ้นอยู่กับอัตราเฉลี่ย (average speed)

การประเมินด้วยวิธีนี้ จะวัดประสิทธิภาพในระยะเวลาหนึ่งหรือมากกว่านั้น ต่างกับวิธี production record เกี่ยวพันกับเวลาซึ่งต่อเนื่องกัน เช่น ๖ เดือน



๑ ปี แก่วิธี periodic tests ใช้ระยะเวลาสั้นกว่า เช่น วัคซีนของพนักงาน พิมพ์ดีกว่าสามารถพิมพ์ได้นานที่ละก็ค่า

ความแตกต่างของการประเมินผลกรปฏิบัติงานตามวิธี production records กับวิธี periodic tests อาจดูได้จากตัวอย่างนี้

ในองค์การแห่งหนึ่ง ถ้าจะวัดการทํางานของพนักงานพิมพ์ดีดด้วยวิธี production records ก็จะต้องพิจารณาว่าใน ๒ เดือนที่ผ่านมา พนักงานผู้นั้น มีผลงานอย่างไร พิมพ์จดหมายไ้ทันเวลาตามที่ต้องการไหม แต่ถ้าจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานพิมพ์ดีดผู้นี้ตามวิธี periodic tests ก็จะพิจารณาว่า พนักงานผู้นี้สามารถพิมพ์หนึ่งสือได้นานที่ละก็ค่า เป็นต้น

จากวิธีการประเมินผลกรปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าได้มีการนำเอาพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมา เป็นข้อพิจารณาด้วยกัน เนื่องจากปัจจุบันมีวิชาชีพเฉพาะสาขาที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างทางสายอาชีพโดยตรง จึงมีผู้เริ่มค้นหาระบบค่า ๆ เพื่อใช้ในการประเมินผลกรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำเอาพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาวัดความแตกต่างนี้เรียกว่า เป็นการวัดค่าอันจิตวิทยา ซึ่งจัดได้ ๒ อย่างคือ

๑. การวัดว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีความสามารถอย่างไรบ้าง ซึ่งการวัดความสามารถนี้จะ เป็นการวัดความถนัดตามธรรมชาติ และวัดการที่บุคคลสามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้

ความสามารถหมายถึง หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลแต่ละคนสามารถจะทำอะไรได้บ้าง แยกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ ความถนัดทางธรรมชาติ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ถือ เป็นคํานี้ว่า บุคคลผู้นั้นสามารถเรียนรู้อะไร เพื่อไปปฏิบัติงานในระยะต่อไป

๑.๒ ความสำเร็จผล หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้นได้เรียนรู้อะไรไปแล้วบ้างในกรปฏิบัติงาน

การวัดความสามารถของบุคคลเป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากต้องหาตัวเลขมา แทนการบรรยายออกมา การหาชี้ความสามารถของแต่ละคนแบ่งได้ ๒ อย่าง คือ

ก. ความสามารถปกติ คือ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่สามารถ ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ในขณะที่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่

ข. ความสามารถสูงสุด คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่ได้รับการ ส่งเสริมด้วยการฝึกอบรม ความสามารถสูงสุดจะเป็นความสามารถที่สูงกว่าความ สามารถปกติ

๒. การวัดบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลว่ามีบุคลิกภาพอย่างไร ตัวแปรทาง บุคลิกภาพหมายถึง สิ่งที่ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะทำอะไร และปฏิกิริยาสนองตอบต่อสถานการณ์ หนึ่ง ๆ เป็นอย่างไร แยกเป็น ๕ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๒.๑ ลักษณะอุปนิสัย หมายถึง คุณสมบัติบางประการที่ตั้งสมมุติของว่าเป็น ส่วนดีหรือสังคมดีเตียน เช่น ความประพฤติ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

๒.๒ ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถของแต่ละ บุคคลที่จะปฏิบัติ หรือดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขสอดคล้องกับวัฒนธรรมและสังคม เช่น การทำงานกับผู้อื่น เป็นต้น

๒.๓ อารมณ์ หมายถึง คุณสมบัติที่เกี่ยวกับกำลังใจ ความรู้สึกโต้ตอบ และ แนวทางการครองชีพ

๒.๔ ความสนใจ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละคนประสงค์จะทำ อยากรู้ หรือไม่อยากรู้ เช่น ความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่

๒.๕ ทักษะคติ หมายถึง ปฏิกิริยาของบุคคลแต่ละคนที่มีหรือสนองตอบบุคคล อื่น ๆ หรือปรากฏการณ์หนึ่ง ๆ ตลอดจนแนวความคิดต่าง ๆ ในสังคม

อย่างไรก็ตาม องค์การส่วนใหญ่ มักจะใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการ ประเมินผลส่วนการประเมินทางค่านิยมพฤติกรรม หรือบุคลิกภาพจะเป็นส่วนประกอบในทาง บวกหรือในทางลบของผลงานเท่านั้น



## ๑๘. การประเมินผลแบบแบ่งชั้น (grading)

จัดทำโดยกำหนดคุณลักษณะของคนทำงานแล้วอธิบายค่าจำกัดความของคุณลักษณะแต่ละอย่างไว้โดยชัดเจน เช่น คุณภาพของงาน ปริมาณ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ ความไว้วางใจและความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามคำสั่ง ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น แล้วแบ่งคุณลักษณะของแต่ละอย่างไว้ในแต่ละชั้น โดยแบ่งออกเป็น ๓ - ๕ ชั้น เช่น ยังไม่น่าพอใจ พอใจ ค่อนข้างดี ดีเลิศ และให้คำอธิบายในแต่ละชั้นว่าหมายความว่าอย่างไร กังตัวอย่าง

การประเมินแบบนี้อาจมีการระบุคะแนนลงไปในแต่ละชั้นเลยก็ได้ เพื่อความสะดวกในการตีค่าของการประเมิน อย่างไรก็ตาม การระบุคะแนนของแต่ละชั้นก็อาจทำให้ผู้ทำการประเมินมีจิตใจเอียงเอียงไถ้ได้ง่าย ส่วนการไม่ระบุคะแนนนั้นถึงจะทำให้ผู้พิจารณาผลการประเมินต้องยุ่งยากในการตีค่า แต่ก็ทำให้ผู้ทำการประเมินไม่ลำบากใจในการประเมินและป้องกันการสับสนได้

### คำอธิบาย

#### วิธีการหาผลการประเมิน

๑. รวมจำนวนเครื่องหมายของแต่ละช่อง (๑) - (๕) ไว้ในช่องรวม
๒. นำจำนวนเครื่องหมายของแต่ละช่อง (๑) - (๕) ที่รวมไว้ คูณด้วยหมายเลขประจำช่อง (๑) - (๕) นำผลลัพธ์ของแต่ละช่อง (๑) - (๕) มารวมกันทั้งหมดแล้วหารเฉลี่ยด้วยจำนวนหัวข้อที่ทำการประเมิน (หัวข้อที่ไม่ได้ประเมินไม่ต้องนำมารวมเป็นตัวหารด้วย)

๓. ผลหารเฉลี่ยเทียบค่า เป็นผลการประเมินได้ดังนี้

๑.๐ - ๑.๔ = ผลงานระดับ ดีเลิศ

๑.๕ - ๒.๔ = ผลงานระดับ ดีมาก

๒.๕ - ๓.๔ = ผลงานระดับ ดี

๓.๕ - ๔.๔ = ผลงานระดับ พอใช้

๔.๕ - ๕.๐ = ผลงานระดับ ยังไม่น่าพอใจ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานราชการเดือนและพนักงานราชการชั่วคราว

ผลการประเมิน ครั้งที่ 1 = (1 พค. - 31 มีค.)  
 ผลการประเมิน ครั้งที่ 2 = (1 เมษ. - 30 มิย.)  
 ผลรวม = \_\_\_\_\_  
 ผลรวมหารด้วย 2 เป็นผลสรุปท้ายปี = \_\_\_\_\_  
 ผลงานอยู่ในระดับ  ดีเลิศ  ดีมาก  ดี  พอใช้  ยังไม่พอใช้

เลขประจำตัว \_\_\_\_\_  
 ชื่อ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
 แผนก \_\_\_\_\_  
 หน่วยงาน/ส่วน \_\_\_\_\_  
 ฝ่าย \_\_\_\_\_

(5) ยังไม่พอใช้ (4) พอใช้ (3) ดี (2) ดีมาก (1) ดีเลิศ

1. คุณสมบัติของงาน	2. ปริมาณงาน	3. ความละเอียดของงาน	4. ความตรงต่อเวลา	5. ความเรียบร้อยของงาน	6. ความรับผิดชอบ	7. ความประหยัด	8. ความปลอดภัย	9. ความสะอาด	10. ความพึงพอใจ
(ระบุตำแหน่ง หน่วยงาน และชื่อของงาน)	(ระบุปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย)	(ระบุรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย)	(ระบุวันที่เริ่มปฏิบัติงาน และวันที่สิ้นสุด)	(ระบุความถูกต้องของงาน)	(ระบุความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย)	(ระบุความประหยัดในการปฏิบัติงาน)	(ระบุความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน)	(ระบุความสะอาดในการปฏิบัติงาน)	(ระบุความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ความเห็นผู้ประเมิน

ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา
ลงชื่อ _____ วันที่ _____	ลงชื่อ _____ วันที่ _____

บัญชี 503 (แก้ไข 4/24)



### ๑๘. การประเมินผลแบบตรวจสอบรายการ<sup>๑๘</sup> (checklists)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้แตกต่างกับแบบให้คะแนน เป็นแบบที่พยายามจะกำหนดพฤติกรรม หรือคุณลักษณะที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละบุคคล โดยมีบัญชีรายการระบุลักษณะของพฤติกรรมอันเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าระดับต่าง ๆ ของความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่อย่างไร ลักษณะที่ระบุไว้ในแต่ละหัวข้อ จะมีคะแนนเป็นตัวเลขกำกับไว้เป็นแนวทาง ซึ่งตามปกติจะมีจำนวนตั้งแต่ "ศูนย์" สำหรับคุณลักษณะที่ระบุไว้ว่าหย่อนความสามารถ "สิบ" สำหรับคุณลักษณะที่ระบุไว้ว่าเป็นความสามารถที่ดี และ "ห้า" สำหรับความสามารถเพียงปานกลาง เมื่อผู้ประเมินได้ตรวจสอบรายการที่กำหนด แล้วให้คะแนนตามพฤติกรรมหรือความสามารถของพนักงานเฉพาะข้อหนึ่ง ๆ เสร็จแล้ว ก็จะเอาคะแนนทั้งหมดมารวมยอดเข้าด้วยกันเป็นคะแนนความสามารถของพนักงานคนนั้น ๆ

ข้อเสียของการประเมินด้วยวิธีนี้ก็คือ ต้องใช้เวลามากในการเตรียมรายการหัวข้อคุณลักษณะให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับงาน ซึ่งจัดทำให้สมบูรณ์ได้ยากมากเพราะตามปกติแล้วองค์กรต่าง ๆ มักมีงานมากมายหลายชนิดแตกต่างกัน และงานแต่ละอย่างก็ใช้ความรู้ความสามารถต่างกัน

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๑๘</sup> อุตัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๓.



ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจสอบรายการ<sup>๒๐</sup>

	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
๑. เขาเต็มใจร่วมมือกับผู้อื่นหรือไม่				
๒. เขาสุภาพดีและเป็นคนคล่องแคล่วหรือไม่				
๓. เขาเป็นคนคิดอ่านรวดเร็วหรือไม่				
๔. เขาเป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ได้ดีหรือไม่				
๕. เขาเป็นเพื่อนกับผู้อื่นได้ง่ายหรือไม่				
๖. เขาเป็นคนปรารถนาดีในการแกล้งกายหรือไม่				
๗. เขาเป็นคนคิดเห็นเรื่องโดยตลอดหรือไม่				
๘. เขาเป็นคนที่วางแผนใช้เวลาของเขาได้หรือไม่				
๙. ท่านคิดว่าเขามีความซื่อสัตย์และยึดมั่นในหลักการเพียงไร				
๑๐. เขาประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในเกณฑ์ที่หรือไม่				
๑๑. เขาแสดงความสนใจในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือไม่				
๑๒. เขาแสดงความสามารถในการริเริ่มวางแผนและมีข้อเสนอแนะที่ขึ้นเองและเป็นประโยชน์หรือไม่				

<sup>๒๐</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ๑๑ (ตุลาคม, ๒๕๑๔), หน้า ๑๕.

เมื่อใดกล่าวถึงทฤษฎีและแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมาแล้ว ท่อไปจะกล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์การ การปรับปรุงงาน และการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ

ก่อนจะกล่าวถึง "ขวัญและกำลังใจ" ของพนักงาน จะอธิบายถึงทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เพื่อเป็นแนวทางให้เข้าใจเรื่อง "ขวัญและกำลังใจ" ใ้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจของ Abraham H. Maslow <sup>๒๑</sup> เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีของเขาตั้งอยู่บนสมมุติฐานดังต่อไปนี้

๑. คนมีความต้องการ และความต้องการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเฉพาะความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความพอใจเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป

๒. ความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะถูกจัดลำดับตามความสำคัญ จากความต้องการเบื้องต้น เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน เช่น ความมีชื่อเสียงและความสำเร็จ เป็นต้น

๓. บุคคลจะมีความต้องการในลำดับต่อไป เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองความพอใจตามสมควรแล้ว

Maslow <sup>๒๒</sup> ได้แบ่งความต้องการของคนเป็น ๕ ประเภท เรียงลำดับตามความสำคัญดังต่อไปนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)

<sup>๒๑</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์ กวงกมล จำกัด, ๒๕๒๒), หน้า ๓๖๖.

<sup>๒๒</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and Personality 2 nd.ed. (New York : Harper & Row, 1970), pp. 35 - 47.



ถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (basic needs) ของมนุษย์ เป็นความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยในการดำรงชีวิตได้แก่

- ๑.๑ ต้องการอาหารสำหรับรับประทาน
- ๑.๒ ต้องการน้ำสำหรับดื่ม
- ๑.๓ ต้องการอากาศสำหรับหายใจ
- ๑.๔ ต้องการที่อยู่อาศัย
- ๑.๕ ต้องการเครื่องนุ่งห่ม
- ๑.๖ ต้องการยารักษาโรค
- ๑.๗ ต้องการการสืบพันธุ์

ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยกำหนด พฤติกรรมในการทำงานของคน

## ๒. ความต้องการความปลอดภัย (security needs)

เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการบำบัดแล้วความต้องการของคน มิได้หยุดเพียงเท่านั้น คนยังต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตราย ความมั่นคงในอาชีพการงาน ซึ่งคนเราย่อมมีความต้องการเรื่องนี้ตรงกันเสมอโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

เป็นที่ทราบกันดีในวงการบริหารทั่วไปว่า เครื่องกระตุ้นในการทำงาน (job motivators) มีหลายอย่าง โดยเฉพาะเงินเค็อนเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญแก่คนเรามีได้อยู่ได้เพราะมีกินมีใช้อย่างเดียว (men cannot live with bread alone) กล่าวคือ แม้จะมีความมั่นคงทางการเงินแล้วก็ไม่เพียงพอ คนยังต้องการความมั่นคงในงานอีกด้วย ถ้าหากมีความแคลงใจสถานะของตนแล้ว คนย่อมมีจิตใจวุ่นเร่ที่จะอุทิศตัวเพื่องาน หรือเพื่อสังคมและประเทศชาติ

## ๓. ความต้องการทางสังคม (social needs)

ความต้องการทางสังคมเกิดขึ้นหลังจากที่คนมีความพอใจในสิ่งที่ช่วยจรรโลง

ชีวิตใหม่ก็มีอิสระและความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ความต้องการทางค่านี้นี้ที่สำคัญ เช่น ความต้องการที่จะเป็นหมู่เป็นพวกในการทำงาน ไม่ใช่เป็นเรื่อง เล่นพรรคเล่นพวก แต่เป็นเรื่องต้องการให้สังคมหรือหน่วยงานที่ทำงานยอมรับว่า เขามีความสำคัญในหน้าที่การงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น นอกจากนั้น ยังต้องการที่จะให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ความสำคัญของตนและต้องการความรักและความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการทางสังคมนี้ จะทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีความไว้วางใจเชื่อใจกัน พுகจากกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บริการแก่เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ทราบโดยที่สมาชิกในหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับการยกย่องว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ขาดการยอมรับความสำคัญและความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว เขาจะเริ่มมีท่าทีต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือและเป็นปฏิปักษ์ต่อองค์การ ซึ่งนับว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บริการแก่เป้าหมายของส่วนรวมเป็นอย่างยิ่ง

#### ๔. ความต้องการที่จะมีความภาคภูมิใจ (egoistic needs)

ถ้าความต้องการทั้ง ๓ อย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้รับการตอบสนองแล้ว ก็ยังไม่อาจกระตุ้นให้พฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้น จะต้องมาพิจารณาถึงความต้องการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการที่จะมีความภาคภูมิใจซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น ๒ ประการ คือ

- ๔.๑ ความต้องการที่เกี่ยวกับศักดิ์ศรีของตนเอง (self-esteem) ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระ ความรู้ความสามารถและความสำเร็จของตนเอง
- ๔.๒ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (reputation) สถานะทางสังคม และการยกย่องนับถือ



ความต้องการดังกล่าวนี้ เป็นความต้องการเกี่ยวกับ เกียรติภูมิ เป็นสำคัญ นับเป็นความต้องการของคนส่วนใหญ่ เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร คุณค่าของความเป็นคนเป็นสิ่งที่ควรยกย่องในขอบเขตที่จะไม่ก่อให้เกิดความระส่ำระสายในหน่วยงาน

๕. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-fulfillment needs)

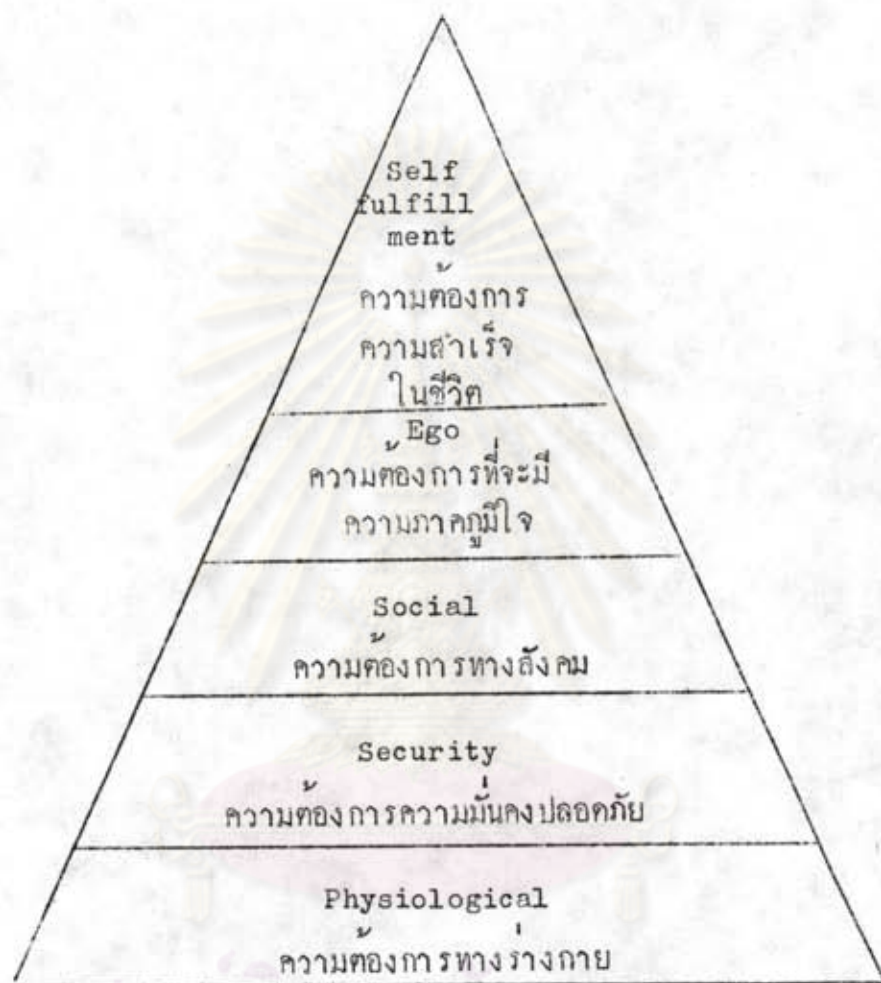
คือ ความต้องการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น นักดนตรีจะต้องเล่นดนตรีได้ก็เยี่ยม นักประพันธ์จะต้องเขียนหนังสือที่คนนิยมอ่านมาก ทหารจะต้องชนะการสู้รบ โดย Maslow ได้กล่าวไว้ว่า "คนสามารถเป็นอะไรเขาจะต้องเป็นให้ได้" ดังนั้น ความต้องการความสมหวังในชีวิตก็คือความปรารถนาจะเป็นในสิ่งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถเป็นไปได้

ความต้องการทั้งหมดนี้ แสดง เป็นภาพปิรามิดได้ดังนี้ <sup>๒๓</sup>



ศูนย์วิจัยและพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๒๓</sup> วัลลภ ชัยพิพัฒน์, เทคนิคการจัดระบบและควบคุมงาน (กรุงเทพมหานคร),



ความต้องการของคนทั้งที่ปรากฏในภาพ มีความสำคัญแตกต่างกันออกไป ความต้องการระดับล่างมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับชีวิตคนมากกว่าระดับบน ถ้าพนักงานในองค์กรได้รับการบำบัดเฉพาะความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยโดยไม่ได้รับความสนใจเกี่ยวกับความต้องการทางสังคมหรือความสมหวังในชีวิตแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพลดลงและผลงานน้อยลงด้วย จึงเห็นได้ว่า แรงจูงใจมิได้เกิดจากความสมบูรณ์ต่าง เศรษฐกิจอย่าง เดียว แต่ต้องประกอบด้วยปัจจัยและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ด้วย

ถ้าหันมาพิจารณาในแง่ของพนักงานและองค์กรว่าองค์กรจะตอบสนองความ



ต้องการเหล่านี้ได้เพียงใด<sup>๒๔</sup> เพราะข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือ ความต้องการที่ได้  
รับการตอบสนองความพอใจแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจบุคคลอีกต่อไป เมื่อความต้องการระดับ  
หนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว องค์การจะต้องพิจารณาถึงความต้องการระดับสูงขึ้นไปอีก  
กล่าวคือ

### ๑. ความต้องการทางร่างกาย

องค์การจะตอบสนองความต้องการเหล่านี้ด้วยการจ่ายค่าจ้างและเงิน  
เดือนให้เพียงพอสำหรับใช้เป็นค่าอาหารและที่อยู่อาศัยของพนักงาน และอย่างน้อยที่สุด  
พนักงานควรจะได้รับค่าจ้างขั้นต่ำเพื่อให้อยู่ชีพอยู่ได้

### ๒. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

องค์การมักจะจัดหาผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้ เช่น การประกันชีวิต  
และสุขภาพ โครงการให้บำนาญเมื่อออกจากงาน และเงินทุนสำรองเลี้ยงชีพที่  
จ่ายให้ในกรณีพิพาท ค่าจ้างและเงินเดือนก็ช่วยตอบสนองความต้องการเหล่านี้ใ้บาง

### ๓. ความต้องการทางสังคม

องค์การส่วนมากจะตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงานด้วย  
การจัดทีมกีฬาต่าง ๆ ขึ้นมา เช่น ทีมโบว์ลิ่งและทีมฟุตบอล การจัดงานเลี้ยง และการ  
ตั้งสโมสรของพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนมากยอมรับว่ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการสามารถตอบ  
สนองความต้องการของสมาชิกได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ แทนที่จะไปทำลายกลุ่มที่ไม่เป็น  
ทางการเหล่านี้ ผู้บริหารจะพยายามร่วมมือกับกลุ่มเหล่านี้เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ  
โดยรวม

<sup>๒๔</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร, หน้า ๓๖๔.

#### ๔. ความต้องการเกี่ยวกับชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการระดับสูงเหล่านี้จะปรากฏขึ้นมาหลังจากที่ความต้องการอื่น ๆ ใ้ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว คนงานอาจจะต้องการผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อชดเชยกับมาตรฐานการครองชีพของพวกเขาที่สูงขึ้น แต่ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวนี้จะไม่มัลต้องการเพิ่มขึ้นของผลผลิตเลย พนักงานอาจจะต้องการบางสิ่งบางอย่างมากกว่านี้ ซึ่งก็คือความต้องการในระดับสูง และองค์การจะตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ดังนี้

##### ๔.๑ งานจะตองน่าสนใจ

ในการมอบหมายงานที่น่าสนใจให้บุคคลใ้คนนั้น องค์การจะมีโอกาสเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นได้ ถ้างานซ้ำซากน่าเบื่อหน่ายแล้วบุคคลส่วนมากจะทำงานแต่เพียงใ้ผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาจะไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งแนวทางอย่างหนึ่งของการทำให้งานเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ปฏิบัติก็คือ การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

##### ๔.๒ การยกย่อง

เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ตอบสนองความต้องการระดับสูง คือ การยกย่อง เมื่อพนักงานทำงานดีเกิน ผู้บังคับบัญชาก็ควรยกย่องต่อหน้าบุคคลอื่น

##### ๔.๓ การให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจทุกครั้งที่เป็นไปได้ เพราะผู้ใ้ที่อยู่ใ้บังคับบัญชาอาจจะมีความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจยิ่งไปกว่านั้น ผู้ใ้บังคับบัญชาเหล่านี้จะยอมรับการตัดสินใจที่พวกเขามีส่วนร่วมอยู่ด้วย

##### ๔.๔ การเลื่อนตำแหน่ง

การมีตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงจะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น หากบุคคลใ้ใดได้รับมอบหมายงานใ้ปฏิบัติแต่ไม่มีโอกาสใ้เลื่อนตำแหน่งเลย การรุ้ใจบุคคลผู้นั้นใ้ให้มีผลผลิตสูงขึ้นก็จะ เป็นไปใ้ยาก และบางครั้งความไม่สมหวังใ้ในเรื่องนี้อาจแสดงออกมาใ้ในรูปของการเข้าร่วมกับสหภาพแรงงาน การขาดงาน และการลาออกจากงาน

จึงเห็นใ้ได้ว่า องค์การมีวิธีตอบสนองความต้องการของพนักงานใ้ด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อรุ้ใจใ้บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และปฏิบัติงาน



กับองค์การต่อไปนานเท่านาน

ขวัญและกำลังใจของพนักงาน

"ขวัญ" ในความหมายของการบริหารงานบุคคล ที่มาจากคำภาษาอังกฤษว่า "morale" นั้น มีความหมายดังต่อไปนี้

Alexander Leighton มีความเห็นว่า "ขวัญ" คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะตั้งสมาชิกให้รวมใจกันทำงานอย่างพร้อมเพรียง และไม่ย่อท้อเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Paul Pigors และ Charles Myers มีความเห็นว่า "ขวัญ" เป็นปัจจัยขั้นต้นที่จะกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒๕</sup>

Ralph C. Davis มีความเห็นว่า "ขวัญ" คือ สภาวะที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและสิ่งอื่น ๆ<sup>๒๖</sup>

O. Glenn Stahl กับพวก มีความเห็นว่า "ขวัญ" คือ ความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จคำจุกหมายร่วมกัน การร่วมมือกันนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

๑. สมาชิกมีความเข้าใจและมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. สมาชิกมีความศรัทธาในตัวผู้นำ
๓. สมาชิกมีความเชื่อซึ่งกันและกัน

<sup>๒๕</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration  
p. 210.

<sup>๒๖</sup> ออมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคล  
(กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๐๐)

๘. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร<sup>๒๗</sup>

Edwin B. Flippo มีความเห็นว่า "ขวัญ" หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือท่าทีความรู้สึกของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน<sup>๒๘</sup>

Herbert J. Chruden และ Arthur W. Sherman, Jr. มีความเห็นว่า "ขวัญ" คือ ท่าทีของผู้นปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพอใจในการทำงาน และการปรับตัวของคนงาน<sup>๒๙</sup>

Dale Yoder มีความเห็นว่า "ขวัญ" คือ สิ่งที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้นปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความคิดเห็นซึ่ง เมื่อรวมกันแล้วย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้นปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ นอกจากนี้ Dale Yoder ยังได้ให้ความเห็นต่อไปว่า ปัจจุบันนี้ นักบริหารส่วนใหญ่คำนึงถึงขวัญของคนทำงานเป็นสำคัญ พนักงานที่มีกำลังขวัญสูง (High Morale) จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เขาจะทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจทำงานอย่างดี ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่มีกำลังขวัญต่ำ (low morale) จะเป็นผู้ที่ไม่ค่อยสนใจทำงาน<sup>๓๐</sup>

<sup>๒๗</sup> Stahl, Public Personnel Administration, p. 246.

<sup>๒๘</sup> Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (5th ed., New York : McGraw-Hill company, 1966), p. 364.

<sup>๒๙</sup> Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden Personnel Management (3 rd ed., Cincinnati, Chicago : South-Western Publishing Co., 1968), p. 434.

<sup>๓๐</sup> Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New York : Prentice-Hall, Inc., 1962), p. 517.



Hilgard แห่งมหาวิทยาลัย Stanford มีความเห็นว่า "ขวัญ" หมายถึงทัศนคติ (attitude) ของบุคคลแต่ละบุคคลในกลุ่ม ถ้าหากขวัญของกลุ่มสูงสมาชิกก็จะมี ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มที่เขากำลังทำงานอยู่ และมีระเบียบวินัยอันดี

Ghiseli and Brown นักจิตวิทยา ๒ ท่าน มีความเห็นว่า "ขวัญ" หมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือการที่สมาชิกจะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มตั้งไว้<sup>๓๑</sup>

กรีซ เกตุแก้ว มีความเห็นว่า "ขวัญ" หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจซึ่งอาจแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความเฉยเมย ความหวาดระแวง และขาดความเชื่อมั่น

สุรางค์ โค้วตระกูล ได้สรุปความหมายของ "ขวัญ" ในลักษณะที่เป็นทัศนคติของกลุ่มหรือคนทั้งหมู่ไว้ว่า "ขวัญที่ดีของกลุ่ม" หมายถึง การที่สมาชิกของกลุ่มยังพยายามที่จะทำงานต่อไปอย่างไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยากแม้บางครั้งจะรู้แน่นอนว่า งานที่กำลังทำนั้นทำอย่างไรก็คงจะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพราะมีอุปสรรค แต่ทุกคนก็จะไม่หยุดทำงานพยายามทำจนสุดความสามารถจนกระทั่งถึงวินาทีสุดท้าย<sup>๓๒</sup>

ความหมายของ "ขวัญ" ในลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนี้ ยังมีผู้ให้คำนิยามไว้อีกมากมายและแตกต่างกันไปในข้อปลีกย่อย แต่เมื่อรวม

<sup>๓๑</sup> จากการอภิปรายในการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๐๘ ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (สุรางค์ โค้วตระกูล รวบรวม), อังโน อมร รักษาสัตย์ และ โสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๒๗.

<sup>๓๒</sup> อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๒๘.

ความแล้วจะเห็นให้ถึงพลังรวมของกลุ่มที่มีผลต่อการปฏิบัติงานใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น มีผู้บางคนให้ความหมายของ "ขวัญ" ว่าเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล บางท่านให้ความหมายของ "ขวัญ" ในลักษณะที่เป็นของกลุ่ม ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว เราจะเห็นได้ว่ากลุ่มนั้นประกอบขึ้นด้วยบุคคล เมื่อขวัญของแต่ละบุคคลสูง ผลรวมของ "ขวัญ" ที่ประกอบเป็นกลุ่มก็สูงด้วย ตรงกันข้าม ถ้าขวัญของแต่ละบุคคลต่ำ ขวัญของแต่ละบุคคลก็จะต่ำไปด้วย นอกจากนี้นโยบายและวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน ต้องมีความเสมอภาคกันด้วย

ความสำคัญของ "ขวัญ"

ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้งานแล้วเสร็จเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้อยู่ใต้งบบังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจปฏิบัติภารกิจของเขาด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องพยายามปรับปรุงเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้อยู่ใต้งบบังคับบัญชาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพราะขวัญของพนักงานมีผลต่อการลางาน การขาดงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมมือประสานงาน และทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วย

เนื่องจากขวัญเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของจิตใจ จึงอาจแตกต่างกันไปตามปัจจัยแวดล้อมหรือเหตุผลอันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกทางจิตใจของแต่ละบุคคล การเสริมสร้างขวัญตามความต้องการของพนักงานแต่ละคนจึงเป็นสิ่งที่กระทำไต่ยาก การแสวงหาวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานจึงมักจะพิจารณาถึงความต้องการและความพอใจของบุคคลส่วนรวม ซึ่งการศึกษาคนควาเกี่ยวกับเรื่องนี้เกิดขึ้นในวงการธุรกิจเอกชนตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๒๗ โดยการนำของนักจิตวิทยาสังคมที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักกันดีทั่วไปนั่นคือ **George Elton Mayo** ในการทดลองที่เรียกว่า "Hawthorne Experiment"

การทดลองที่เรียกว่า "Hawthorne Experiment" หรือ "Hawthorne Study" นี้ ได้ทำการทดลองภายในบริษัท Western Electric Company ซึ่งตั้งอยู่ที่ตำบล Hawthorne ในเมือง Chicago มลรัฐ Illinois เพื่อค้นหา



ปัจจัยที่ทำให้คนสามารถผลิตงานออกมาได้มากที่สุด วิธีการทดลองนี้ คณะวิจัยได้แยก  
 คนงานออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งเรียกว่า กลุ่มทดลอง (experimental group)  
 และอีกกลุ่มหนึ่ง เรียกว่า กลุ่มควบคุม (control group) ซึ่งกลุ่มควบคุมนี้จะทำงาน  
 ในสภาพแวดล้อมและวิธีการเหมือนกับที่เคยปฏิบัติมาก่อนทุกอย่าง ส่วนกลุ่มทดลองนั้นจะ  
 ปฏิบัติงานตามสภาวะที่ต้องการจะทดลอง เช่น เมื่อต้องการทดลองว่า เครื่องจูงใจมีผล  
 ต่อการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพผลผลิตอย่างไร ก็ใช้เครื่องจูงใจต่าง ๆ ทดลองกับกลุ่มทดลอง  
 แล้วนำผลผลิตที่ได้ไปเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้จากกลุ่มที่ถูกควบคุมให้ทำงานเหมือนเดิม  
 คือ ไม่ได้รับเครื่องจูงใจเพื่อหาผลแตกต่างที่เกิดขึ้น ซึ่งในการทดลองนี้คณะผู้วิจัยได้ใช้  
 ปัจจัยหลายอย่างด้วยกันนอกจากเครื่องจูงใจ การหยุดพักดื่มกาแฟ ความเข้มของแสงสว่าง  
 ความชื้นของอากาศ สภาพของห้องทำงาน ฯลฯ ในที่สุดก็พบความจริงว่าปัจจัยที่ทำให้  
 ผลผลิตเพิ่มขึ้นมากที่สุดนั้น แท้จริงคือความรู้สึกของคนงานที่เห็นว่าทางบริษัทได้เห็นความ  
 สำคัญของเขา การให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของคนงานทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น  
 จึงทำให้ผลผลิตของส่วนรวมดีขึ้น

ผลจากการทดลองดังกล่าว ทำให้ให้นักบริหารตระหนักถึงความสำคัญของ "ขวัญ"  
 ของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

ความสำคัญของ "ขวัญ" ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้ดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
๒. สร้างความจงรักภักดีของผู้อยู่ใต้งค์การบริหารให้มีต่อองค์กร และต่อผู้บังคับ

บัญชา

๓. เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง

๔. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์กร

๕. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจขององค์กรและปฏิบัติงานดีขึ้น

๖. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานเพื่อ

องค์กรมากขึ้น

๗. ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง



### การตรวจสอบขวัญของพนักงาน

เนื่องจากขวัญมีความสำคัญต่อผลผลิตขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการสำรวจทัศนคติของผู้นปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการและมาตรการต่าง ๆ ตามที่นักบริหารจะเห็นสมควร เช่น เปิดโอกาสให้ทุกคนเขียนระบายความรู้สึกออกมาอย่างเสรีโดยไม่ต้องลงชื่อใส่ลงไปใ้รับความคิดเห็นที่เรียกว่า "complaint box" หรือ "suggestion box" หรือใช้วิธีการตั้งเทศ สัมภาษณ์ และการส่งแบบสอบถาม เป็นต้น

การที่จะทราบว่าสมาชิกในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงหรือต่ำนั้น Ralph C. Davis ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูง (high morale) สมาชิกจะมีความสนใจและศรัทธาเชื่อมั่นในองค์การเป็นอย่างมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้ความร่วมมือแก่มุ่งมั่นขยันอย่างรวดเร็วด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละและรับมอบงานอย่างเต็มอกเต็มใจ มีการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวบ่อยครั้ง ในค่านักงานก็มีปริมาณสูงและมีประสิทธิภาพโดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย มีข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องจากพนักงานเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาและองค์การ ถ้าขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ (low morale) พนักงานจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้สึกถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแล ไม่ได้รับสิทธิที่พวกเขาควรจะได้ รู้สึกท้อถอยและยุ่งยากใจ

### องค์ประกอบโดยทั่วไปของขวัญในการปฏิบัติงาน

สภาพ "ขวัญ" ในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การใดก็ตาม ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้คือ

๑. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะถือว่าผู้บังคับบัญชาเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์การและกาปฏิบัติงาน
๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ มนุษย์เราจะมี ความพึงพอใจหากเขามีความรู้สึกว่าได้ทำงานที่เขาชอบ และได้มีโอกาสใช้ความสามารถเพื่อเสริมสร้าง



งานนั้น ๆ

๓. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ  
ของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจ้ขององค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ  
ขององค์การ

๔. การให้เข้าเห็นจรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อม  
เป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใ้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อกา รปฏิบัติ  
หน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจ และมีขวัญดี

๕. สภาพการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก  
มีแสงสว่างพอเพียง มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสม  
กับการปฏิบัติงาน

๖. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย  
เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ด้รพด ชันชไชย<sup>๓๓</sup> ได้กำหนดแนวความคิดทางทฤษฎีการศึกษาว่าถึง  
ขวัญในการปฏิบัติงาน โดยให้พิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งปรับปรุงจากแนวความ  
คิดของ Davis G. Moore และ Robert K. Burns ดังนี้

๑. สภาพการทำงาน
๒. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
๓. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชา
๕. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
๖. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
๗. ความมั่นคงปลอดภัย

<sup>๓๓</sup> ด้รพด ชันชไชย, "การสร้างมาตรวัดกำลังขวัญ" (บทความเสนอต่อ  
คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๑๒  
(โรเนียว ), หน้า ๑๑ - ๑๒.

๘. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
๙. โอกาสก้าวหน้า
๑๐. ความสามารถของบุคลากร
๑๑. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
๑๒. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
๑๓. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๑๔. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
๑๕. สภาพความพึงพอใจหน่วยงาน
๑๖. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
๑๗. สภาพความพอใจในงาน
๑๘. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
๑๙. ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน
๒๐. สวัสดิการของหน่วยงาน

งาน Edwin B. Flippo ไ้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานจะดูได้จาก เงินเดือน ความมั่นคง สภาพการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ฐานะทางสังคม และการมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่าเป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า อิทธิพลของทุกอย่างมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงานทั้งสิ้น จะมากน้อยแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม วิธีการ และความรู้สึกของพนักงานนั่นเอง ซึ่งพอจะแยกออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญ<sup>๓๘</sup> ๓ ประการ คือ

<sup>๓๘</sup> เสนาะ คีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ ๒, ๒๕๑๖) หน้า ๒๑๓.



๑. เกิดจากตัวพนักงานเอง หากพนักงานผู้นั้นมีความรู้สึกในแง่ร้ายต่อสิ่งที่เห็นสิ่งนั้นก็กลายเป็นของไม่ดี แต่ภาพพนักงานมีความรู้สึกในแง่ดี สิ่งที่เขาเห็นนั้นก็เป็นสิ่งที่ดีสวยงาม ขวัญของคนก็เช่นกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเข้าใจใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งที่เขาได้เห็นมา ถ้าหากความสามารถที่จะเข้าใจมีน้อยก็เป็นเรื่องยากที่จะอธิบายชี้แจงให้คนงานเปลี่ยนแนวความคิดของตนเอง หรือมีทัศนคติในทางที่ต้องการ ในการนี้ ขึ้นอยู่กับ การเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งนอกจากจะต้องมีความสามารถในการทำงานแล้ว จะต้องมีความสามารถในทางใช้เหตุผลด้วย

๒. เกิดจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลต่อขวัญของคนงานได้ ๒ ลักษณะ คือ

๒.๑ หลักการที่กำหนดขึ้นสำหรับเป็นแนวปฏิบัติ ได้แก่การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการ เกี่ยวกับสวัสดิการหรือการปรึกษาแนะนำ หลักการนี้เป็นพื้นฐานขั้นต้นที่จะส่งเสริมหรือบั่นทอนขวัญของพนักงานได้

๒.๒ วิธีการที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ ได้แก่การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ๆ คือ หลักการอาจจะถูกทดลองทุกอย่าง แต่การกระทำเป็นอีกอย่างหนึ่ง เช่น ในการคัดเลือกคนอาจกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ทุกอย่างกระทำโดยถูกหลักการ แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่า ผู้สมัครบางคนได้รับการคัดเลือกอย่างอคติเพราะหัวหน้ามีความชอบพอเป็นการส่วนตัว ส่วนผู้ที่มีความสามารถไม่ได้รับการคัดเลือก พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญของพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่ให้เกียรติและเป็นกันเองกับพนักงาน มีความยุติธรรม และยึดถือหลักการที่ถูกต้อง จะสร้างขวัญที่ดีในหมู่พนักงานได้

๓. เกิดจากภายนอก เช่น สมาคมแรงงาน นับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อขวัญของคนงาน นอกจากนี้ ก็มีปัจจัยอย่างอื่นได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน สุขภาพของคนงาน ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม ฯลฯ

การสร้างขวัญที่ตีให้แกพนักงาน<sup>๓๕</sup> อาจกระทำได้ ๔ วิธีดังต่อไปนี้ คือ

๑. ด้านการจัดการ หากฝ่ายบริหารดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์และค่านิยมที่ดี ขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็เกิดขึ้นและแพร่หลายไปยังคนอื่นโดยการติดต่อระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญในการสร้างขวัญที่ตีให้แกผู้บังคับบัญชา

๒. ด้านโครงสร้างขององค์การ ขนาดและรูปร่างขององค์การมีอิทธิพลต่อลักษณะของความสัมพันธ์ของพนักงาน โดยเฉพาะต่อขวัญของพนักงาน กล่าวคือ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีช่องทางการติดต่อในแนวกิ่งและก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ หากจัดโครงสร้างขององค์การใหม่มีลักษณะราบ จะทำให้ขวัญของพนักงานสูง จากผลดังกล่าวบริษัท Sears Roebuck จึงออกแบบโครงสร้างขององค์การใหม่มีแนวราบมากขึ้นและปรากฏว่าขวัญของพนักงานก็ขึ้น

การเสริมสร้างท่าทีและขวัญให้แกพนักงานในเรื่องนี้ ได้แก่การขยายงานออกไป (job enlargement) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มงานและลดความเบื่อหน่ายในการทำงานลง รวมทั้งเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ แผนการขยายงานทำให้คนมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้น ลดการทำงานที่มีลักษณะซ้ำซาก และเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถได้มากขึ้น พนักงานมีความรู้สึกว่ามีของใหม่ขึ้นและมีความยินดีที่ได้เห็นอะไรที่ใหม่กว่าเดิม แต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่แสดงถึงความก้าวหน้า พนักงานพอใจที่ตนมีความสำคัญมากขึ้น และมีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

๓. การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การทำให้คนเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในสังคมหรือองค์การที่เขาทำงานอยู่ จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี เสริมสร้างขวัญให้พนักงานมากขึ้น ทำให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นการสร้างให้เกิดความมีน้ำใจต่อกลุ่ม

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๔ - ๒๒๘.



๔. การจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อคลี่คลายปัญหาของกลุ่ม ก็จะช่วยให้สามารถหาข้อสรุปที่เป็นธรรมและเกิดจากความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ได้

### การสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน<sup>๓๖</sup>

เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๕๔ Frederick Herzberg และคณะของเขาที่เมืองพิตสเบิร์กในสหรัฐอเมริกา ได้พิมพ์รายงานการวิจัยเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" ออกเผยแพร่ ซึ่งนักจิตวิทยาเหล่านี้พยายามที่จะค้นหาคำตอบที่ถูกต้องจากคำถามที่ว่า "บุคคลเราโดยทั่วไปมีความต้องการอะไรจากหน้าที่การงานที่เขารับผิดชอบอยู่?" คณะวิจัยแห่งพิตสเบิร์กจึง เริ่มศึกษาทัศนคติของคนเกี่ยวกับงานด้วยการศึกษาจากบริษัทแห่งหนึ่งใจกลางเมืองและชานเมืองพิตสเบิร์ก เขาเลือกศึกษาข้อมูลจากวิศวกรและนักบัญชีรวม ๒๐๐ คน โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีเรื่องต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ๔๗ เรื่อง และคณะวิจัยได้ทำการวิเคราะห์คำตอบจากเรื่องที่สัมภาษณ์มาอย่างละเอียดถี่ถ้วนอีกชั้นหนึ่ง ผลที่ได้ทำให้ทราบว่า องค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจในงานที่ทำมีดังต่อไปนี้

๑. ความสำเร็จของงาน
๒. การยอมรับนับถือ
๓. ลักษณะของงาน
๔. ความรับผิดชอบ
๕. ความก้าวหน้า

<sup>๓๖</sup> จานงค์ สมประสงค์, การเป็นผู้นำกับผู้นับที่ตีในราชการและธุรกิจ แปลจาก The Successful supervisor in Government and Business ของ Van Dersal, William R. (กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์), หน้า ๗๐.

คณะนักวิจัยได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง ๕ ประการดังนี้

๑. ความสำเร็จของงาน

สิ่งนี้ได้รับการกล่าวถึงบ่อยที่สุดเมื่อถามถึงความรู้สึกชอบในงานที่ทำ ปรากฏว่าร้อยละ ๘๐% เป็นเรื่องเกี่ยวกับความพอใจในงานที่ทำจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งทำให้เขาเกิดความพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

๒. การยอมรับนับถือ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าให้ฟังว่า งานที่เข่นชอบ เขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนภายนอกอย่างไร คนภายนอกยกย่องนับถือเขาอย่างไรบ้าง เขาได้รับการโอบหลังแสดงความยินดีปรীจากลูกค้า จากนายและจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ตามปกติการยกย่องนับถือก็จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

๓. ลักษณะของงาน

หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำทายให้ต้องลงมือทำ หรืออาจเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว เช่น พวกวิศวกรและนักบัญชีมีความพึงพอใจอย่างมากจากการทำงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะได้รับการยอมรับนับถือในงานนั้นหรือไม่ก็ตาม

๔. ความรับผิดชอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าเกี่ยวกับงานของเขาให้ฟังว่า ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อว่าพวกเขาจะไ้มีความรับผิดชอบเต็มที่ ซึ่งบางครั้งก็เป็นความรับผิดชอบในงานชนิดใหม่ โดยไม่มีความก้าวหน้าจากงานนั้นเลย และบางทีก็เป็นความรับผิดชอบในการทำงานให้เพื่อนร่วมงานซึ่ง เป็นสิ่งที่เขาชอบ

๕. ความก้าวหน้า



หมายถึง การที่พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ผลจากการ  
สัมภาษณ์ปรากฏว่า ครึ่งหนึ่งมีความเห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนเป็น  
เรื่องที่ตื่นเต้นที่สุดอย่างไม่คาดคิด

สิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในแง่ที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำทั้ง ๕ ประการ  
ข้างต้นนี้ เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในความรู้สึกของคนมานานแล้ว และความรู้สึกที่น่าสนใจ  
อย่างหนึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์คือ ความรู้สึกรับผิดชอบ ลักษณะงาน และความก้าวหน้าซึ่งมี  
อยู่ในความรู้สึกเป็นเวลานานกว่าเหตุอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบทั้ง ๕  
ประการนี้ต่างก็เกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน  
ที่ตนทำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น

คณะวิจัยได้หามาวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน  
ที่ทำ ซึ่งองค์ประกอบที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดตามลำดับมีดังนี้

๑. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
๒. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
๓. เงินเดือน
๔. การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล
๕. สภาพการทำงาน
๖. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ

เรื่องนี้ครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ การทำงานซอ  
กัน การแก่งแย่งอำนาจกัน แต่เรื่องที่ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าให้ฟังเกี่ยวกับนโยบายและการ  
บริหารส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลและนโยบายต่าง ๆ ที่ไม่เป็นธรรมหรือมี  
ที่ท้าวาจะเป็นอันตรายต่อผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุดก็คือเรื่อง เงินเดือน

## ๒. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

เรื่องนี้ไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ให้คำสั่งกับผู้บังคับบัญชาของเขาแต่อย่างใด แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาขาดความสามารถอย่างแท้จริง ผู้ให้คำสั่งอาจอธิบายว่าผู้บังคับบัญชาของเขาไม่เอาใจใส่คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคแก่พวกเขาได้ทั้ง ๆ ที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา

## ๓. เงินเดือน

ในเรื่องนี้ผู้ให้คำสั่งมีความเห็นว่า เงินเดือนเป็นเหตุอันหนึ่งในระบบที่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการบริหารงาน ค่าจ้าง และทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เสมอ คณะวิจัยจึงได้สรุปไว้ว่าการบริหารค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม เช่น ขึ้นเงินเดือนช้าเกินไป หรือให้เงินเดือนพนักงานบรรจุใหม่กับพนักงานเก่าใกล้เคียงกัน เป็นต้น ซึ่งเรื่องนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำ

## ๔. การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล กล่าวคือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาของเขาได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจงานที่เขารับผิดชอบอยู่ ซึ่งองค์ประกอบนี้มีผลเนื่องหรือเกิดควบคู่กับองค์ประกอบที่ ๒ เสมอ

## ๕. สภาพของการทำงาน

หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น การทำงานไม่มีความสะดวกเพียงพอ ท่าเลที่ตั้งไม่สะดวกแก่การคมนาคม รวมทั้งปริมาณงานในหน้าที่มีมากหรือน้อยเกินไป เป็นต้น



ความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง ๒๐๐ คน ส่วนใหญ่เนื่องมาจากเหตุ ๕ ประการข้างต้น นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานอีก ๒ ประการ คือ

๑. ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากบริษัท
๒. ความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่เขาทำเลย

จากข้อมูลดังกล่าวมานี้ อาจสรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชาที่เข้มเข้มนั้นยอมสามารถชดเชยข้อประบอบทั้ง ๕ ประการสร้างความพึงพอใจในงานให้บัง เกิดสัมฤทธิ์ผลได้อย่างสมบูรณ์

ผลจากการศึกษาค้นคว้าของคณะวิจัยแห่งพิศ เบิร์กดังกล่าวนั้น พอสรุปได้โดยย่อต่อไปนี้

๑. องค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนทำให้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในหน้าที่การงานมี ๕ ประการ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น ๆ เนื่องจากองค์ประกอบทั้ง ๕ ประการนี้ มีอิทธิพลกระตุ้นให้พนักงานมุ่งหาความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ดังนั้น จึงพอเชื่อได้ว่าบรรดาพนักงานทั้งหลายจะต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การวิจัยนี้ได้พบว่า เมื่อผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความหวังและความทะเยอทะยานของพนักงานในบังคับบัญชาแล้ว พนักงานเหล่านั้นก็จะมีใจรักงาน มีความสุขจากงานที่ทำ และพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดไป

๒. องค์ประกอบที่สำคัญอีกชนิดหนึ่งที่เกิดผลในลักษณะตรงกันข้ามก็คือ ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พึงพอใจงานที่ทำ องค์ประกอบชนิดนี้ก็คือความไม่เป็นธรรมหรือความไม่พึงพอใจของการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ค่าตอบแทน และสภาพการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในงานให้แก่พนักงานได้ทั้งสิ้น

ผลกระทบบนที่ต่อการปฏิบัติงาน

จากคำถามในการวิจัยที่ว่า "ความรู้สึกที่คิดหรือไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร" ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นดังต่อไปนี้

๑. คำตอบประมาณ ๓ ใน ๔ ของผู้ให้สัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีความพอใจในงานของเขาจะคิดปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้น แสดงว่า ถ้าพนักงานมีความพอใจในงานของตนแล้ว เขาก็จะปฏิบัติด้วยความขยันขันแข็งยิ่ง ๆ ขึ้น งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีเวลาให้กับงานมากขึ้น และตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น

๒. คำตอบประมาณครึ่งหนึ่งมีความเห็นว่า พนักงานที่ไม่พึงพอใจงานที่เขาทำอยู่ทำให้เกิดผลเสีย คือ การปฏิบัติงานของเขาจะแยลง งานจะดำเนินไปโดยไม่ราบรื่น ไม่มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน และการปฏิบัติงานจะเฉื่อยชาลง ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไปอีกนาน

นอกจากนี้ ความจงรักภักดีต่อองค์การย่อมจะผันแปรควบคู่กันไปกับขนาดของความพึงพอใจในงานที่ทำ คือ เมื่อคนเรามีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับงานของเขาแล้ว เขาก็จะมีความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การดีขึ้น และตรงกันข้ามถ้าเขาไม่พึงพอใจในงานที่ทำแล้ว เขาก็จะไม่จงรักภักดีต่อองค์การเช่นกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างสิ่งจูงใจในการทำงานกับผลของงาน

จึงเห็นได้ว่า "ขวัญและกำลังใจ" มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก และผลกระทบที่เกิดจากขวัญและกำลังใจของพนักงานอาจทำให้้องค์การนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าในเวลาอันรวดเร็วและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีเยี่ยม หรืออาจประสบความล้มเหลวอย่างร้ายแรงก็เป็นได้ ดังนั้น ทุกองค์การจึงจำเป็นต้องบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานของตนให้อยู่ในสภาพที่ดีเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไปขององค์การนั้น



### การปรับปรุงงาน (job enrichment) <sup>๓๗</sup>

ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็นงานราชการหรืองานเอกชนและไม่ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะเล็กหรือใหญ่ขนาดไหนแม้จะได้มีการวางแผน วางระเบียบปฏิบัติไว้ก็เพียงใดก็ตามย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ จนถึงกับมีผู้กล่าวว่า "งานคือปัญหา ปัญหาคืองาน ปัญหาต่าง ๆ จะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีงาน และงานจะไม่เกิดขึ้นถ้าคนเราไม่มีความต้องการจะผลิตสินค้าหรือบริการใด ๆ ขึ้นมา"<sup>๓๘</sup>

ปัญหาสำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานที่มักเกิดขึ้นเสมอ ๆ ได้แก่

๑. การแบ่งงานไม่เท่าเทียมกัน เช่น คนหนึ่งมีงานทำน้อยอีกคนหนึ่งมีงานทำมาก คนหนึ่งทำงานหนักคนเข้าแค่วันเดียวไม่ได้ทำงานอะไรเลย ส่วนอีกคนหนึ่งยอมเข้าไม่ได้ทำงานอะไรแต่คนเข้าทำงานหนักมากและยังต้องทำงานล่วงเวลาอีก หรือบางคนทำงานหนักอยู่ปีละ ๒ - ๓ เดือน ส่วนอีก ๕ เดือนเกือบไม่ได้ทำอะไรเลย เป็นต้น

๒. มีการปฏิบัติงานที่ล้าสมัย สิ้นเปลืองเวลา เปลืองแรงงาน เปลืองค่าใช้จ่ายหรือวัสดุอุปกรณ์ไปโดยเปล่าประโยชน์ เช่น ทำงานไม่ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำงานที่ไม่จำเป็นหรือเกินความจำเป็นและทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น

๓. งานไม่เดินไปอย่างรวดเร็วเท่าที่ควร และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรตกต่ำลงเรื่อย ๆ เช่น งานค้าง งานช้า และงานหยุดงักไม่ตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น

๔. การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ราบรื่น

<sup>๓๗</sup> Luis R. Gomez and Stephen J. Mussio, "An Application of Job Enrichment in a Civil Service Setting : A Demonstration Study," Public Personnel Management, (January-February, 1975), p. 53.

<sup>๓๘</sup> Ibid.

๕. วิธีปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจยาก ทำกันผิด ๆ ถูก ๆ เป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย มีแบบฟอร์มมากเกินไปจนจำเป็น มีรายงานมากมาย และบางครั้งงานนั้นไม่มีประโยชน์แล้วแต่ก็ยังคงทำอยู่ เป็นต้น

๖. เครื่องมือเครื่องใช้ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอหรือบางครั้งก็ชำรุดและล้าสมัย

๗. สถานที่ทำงานไม่เพียงพอ คือ อี้อัดคับแคบ ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ไม่ปลอดภัย และไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงงาน" (Job enrichment) <sup>๓๕</sup> ซึ่งหมายความถึงการเปลี่ยนแปลงในงานประจำวัน และกระบวนการต่าง ๆ และปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชาโดยพนักงานยินยอมพร้อมใจ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่าง เป็นระบบที่เกินขีดมากขึ้นดังนี้

๑. การปรับปรุงงาน หมายถึง การจำแนกความแตกต่างในความสามารถของลูกน้องแต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานมักไม่ให้ความสนใจมาก่อน เพราะเขามักจะควบคุมบังคับบัญชาโดยใช้มาตรฐานเดียวกัน มากกว่าจะให้ความสนใจอย่างละเอียด

การปรับปรุงงานนั้น จำเป็นต้องจัดระบบงานให้คล่องตัวและขยายไต่คลอเวลาตามปกติ งานบางอย่างมีขีดจำกัดในตัวของมันเอง ถ้าพนักงานสามารถทำได้ถึงกำหนดนั้น ๆ แล้วก็ควรจะได้รับโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นซึ่งใหญ่ขึ้นและมีการพัฒนา รูปแบบของงานมากกว่าที่เดิม กล่าวคือ พนักงานมักมีความหวังที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดจบและหยุดนิ่งต่าง ๆ ก็มักย่ำในเรื่องนี้ คือ จุดเริ่มต้นของหัวหน้างาน และผู้จัดการก็มาจากพนักงานระดับปฏิบัติการ และคนจำนวนน้อยที่ยังคงอยู่ในตำแหน่งเดิม

<sup>๓๕</sup> Roy W. Walters, "Job Enrichment Isn't Easy",

Personnel Administration and Public Personnel Review,

(September - October 1972), p. 61.



แต่ "การปรับปรุงงาน" ทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นปรับปรุงงานของเขาให้ดีขึ้นก่อนที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งอื่น

๒. การปรับปรุงงาน หมายถึงการยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ทำงานดีกว่าคนอื่น ๆ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบของเขาให้มากขึ้น

๓. การปรับปรุงงาน หมายถึงการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานดีกว่าคนอื่น ๆ ผู้บริหารระดับกลาง เป็นจำนวนมากที่ต้องการให้ลูกน้องรักใคร่ มักไม่ให้รางวัลตอบแทนสำหรับงานที่ประสบความสำเร็จ แต่เขากลับใช้ชีวิตแสดงให้เห็นโดยทั่ว ๆ ไปโดยใช้กราฟระบบแค่เพียงรายชื่อของพนักงานที่มีผลการทำงาน "พอใช้" ซึ่งการกระทำเช่นนี้ไม่ได้เป็นแรงผลักดันที่ช่วยให้งานก้าวหน้าขึ้นเลย

ระบบการให้รางวัลตอบแทนผลงานที่มีเวลาเป็นปัจจัยหนึ่งนั้น ไม่อาจนำมาใช้  
ในโครงการได้ ถ้าจะทำการ "ปรับปรุงงาน" กันอย่างแท้จริงจะต้องพิจารณาเรื่องนี้เสีย  
ใหม่ ผู้เขียนเคยพบว่าพนักงานต่อรองขอขึ้นเงินเดือนก่อนที่จะยอมรับทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าทัศนคติของพนักงานเหล่านี้เบี่ยงเบนไปตามความ  
เคยชินเก่า ๆ ซึ่งหัวหน้างานเคยใช้ต่อรองกับเขา แต่จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่า  
การยอมรับความสามารถของพนักงานโดยมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นจะทำให้  
เขามีความภูมิใจและไม่คำนึงถึงเงินค่าตอบแทน ถ้าองค์การใดต้องการให้พนักงานมีความ  
รู้สึกว่าการให้รางวัลสำหรับผลงาน องค์การก็ต้อง เลิกใช้ระบบขึ้นเงินเดือนตามกำหนด  
เวลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาอีกประการหนึ่งของการนำการปรับปรุงงานมาใช้ก็คือ หัวหน้างานบางคน  
ไม่อาจแสดงบทบาทใหม่ของตนได้ กล่าวคือ เขาเคยผ่านการอบรมให้เป็นพนักงานอาวุโส  
ซึ่งคอยตรวจสอบการทำงานและแก้ปัญหาให้ลูกน้อง แต่ในบทบาทใหม่ซึ่งหัวหน้างานควรทำ  
ก็คือ เขาต้องมอบให้ลูกน้องรับผิดชอบงานทั้งส่วนของตนโดยที่ไม่มีคนมาคอยตรวจเช็คอีก  
ครั้ง และหัวหน้างานก็หันมาทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินคุณค่างาน เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ  
ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาให้โทษแก่ลูกน้อง ซึ่งเป็นงานที่เขาควรทำแต่ก็ไม่ได้ทำ

แต่การนำการปรับปรุงงานมาใช้ก็มีความเสี่ยงอยู่บ้าง กล่าวคือ เป็นการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้พร้อมที่จะรับได้ ซึ่งก็เป็นการเสี่ยงสำหรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น องค์การควรเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น แต่อย่างน้อยที่สุดก็ควรให้พนักงานได้ทราบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและ เปิดโอกาสให้เขาได้แก้ไขอย่าเพิ่งลงโทษเพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน แต่ถาเขายังทำผิดพลาดซ้ำอยู่ก็ควรมีมาตรการที่จะโยกย้ายหรือปลดจากงานที่ทำอยู่

การปรับปรุงงานจะต้องมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ มีใจเหมือนการเสียบปลั๊กไฟแล้วปล่อยให้ไวไฟได้เลย แต่การปรับปรุงงานจะคงอยู่ได้ก็ด้วยการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา และกระตุ้นให้มีความตื่นตัวต่อประสิทธิผลของงานอยู่เสมอ ถ้าไม่มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอคงกล่าว การปรับปรุงงานก็จะประสบความล้มเหลวได้

การสร้างความตื่นตัวและการติดตามผลอยู่อย่างสม่ำเสมอคงกล่าว ทำให้หัวหน้างานและผู้จัดการในหน่วยงานที่ใช้โครงการการปรับปรุงงาน มีความรู้สึกว่ามีชีวิตของเขาเปลี่ยนแปลงไป เขาต้องติดตามงานและวางแผนสำหรับอนาคตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้เขารู้สึกสนุกสนานกับงานของเขา เพราะเขาได้เห็นความสำเร็จของงานวันต่อวันที่เกี่ยวข้อง ทำให้เขารู้สึกอยากมาทำงานและไม่น่าเบื่อเหมือนเดิม

องค์การที่นำการปรับปรุงงานเข้าไปใช้จะพบว่า เขาได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของเขาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์เต็มที่ รวมทั้งความล้ามาทดแทนของพนักงานบางส่วนซึ่งยังมีไคถูกนำมาใช้ ก็จะได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ตามโครงการ การปรับปรุงงานและหน้าที่สำคัญขององค์การก็คือวางแผนสำหรับความก้าวหน้าและการพัฒนาของพนักงานในระคับต่อ ๆ ไป เพื่อให้องค์การมีสุขภาพดีและมีสมรรถนะสูงขึ้นเรื่อย ๆ

ในกรณีที่หน่วยงานมิได้จัดตั้งขึ้นใหม่ แต่เป็นการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นก็ถือว่าเป็นการจักระบบใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๘๐</sup> ซึ่งการจั

<sup>๘๐</sup> วัลลภ ชัยพิพัฒน์, เทคนิคการจักระบบและควบคุมงาน, หน้า ๑๐๘-๑๑๐.



ระบบเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นนี้ได้รับความสนใจจากบรรดานักทฤษฎีทางวิชาการ องค์กร และการบริหารงานเป็นอย่างมาก และได้มีการพัฒนาเป็นสาขาวิชาต่าง ๆ ในแขนงนี้ที่สำคัญ ๆ ก็คือ

### ๑. การทำให้งานง่ายขึ้น

ความหมายของวิชานี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปในแง่ช่วยให้คนทำงานกับเครื่องจักรไครวคเร็วขึ้นและปรับปรุงงานประจำซึ่งเป็นงานในระดับเสมียนพนักงาน แต่ก็สามารถนำไปปรับใช้กับงานหรือปัญหาอื่น ๆ ได้อย่างกว้างขวางเช่นกัน กรณีเช่นนี้เป็นการปรับปรุงระบบงานเดิมให้ดีขึ้นมากกว่าที่จะนำไปใช้กับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่

### ๒. ระบบและกระบวนการ

ความหมายของวิชานี้ประสงค์จะให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด แต่ในทางปฏิบัติก็มักเน้นในแง่ของการปรับปรุงงานประจำในที่ทำงานให้ดีขึ้น เช่น การกำหนดทางเดินของหนังสือในสำนักงาน การกำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ในสำนักงานได้สะดวก รวดเร็ว ต่อมาได้นำไปใช้ในการออกแบบระบบการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ เป็นผลให้มีการใช้เครื่องจักรมาเก็บข้อมูล รวมทั้งนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจขององค์กร

### ๓. การจัดวางระบบ

มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าออกแบบระบบ โดยนำไปใช้ได้ทั้งการจัดระบบงานที่สร้างขึ้นใหม่และปรับปรุงระบบงานเดิมให้ดีขึ้นอีกด้วย

ซึ่งการปรับปรุงงานดังกล่าวนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (scientific management) ซึ่งมาจากแนวความคิดของ Frederick W. Taylor และได้มีการวิวัฒนาการเรื่อยมาจนแพร่หลายไปทั้สหรัฐอเมริกาและต่อมาก็ได้มีแนวความคิดเพิ่มเติมอีกว่า

การปรับปรุงงานก็คือการจกรูปแบบของงานเสียใหม่ โดยเพิ่มปัจจัยทางจิตวิทยา

ที่จำเป็นบางประการ เข้าไปอย่างฉลาด<sup>๔๑</sup> บัจจับคงกล่าวได้แก่

๑. เพิ่มความรับผิดชอบ
๒. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จและการรับรู้ถึงความสำเร็จ
๓. โอกาสที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ
๔. การเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อก้าวไปสู่งานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น

องค์การหลายแห่งอ้างว่าเขาได้ใช้วิธีการ "ปรับปรุงงาน" อยู่แล้ว โดยเขาได้ส่งหัวหน้างานและผู้จัดการไปศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ ได้ดูภาพยนตร์หลายเรื่อง และได้ความรู้เพิ่มขึ้นมาก แต่เขาไม่สามารถจะนำมาปรับปรุงงานได้ จึงไม่นับว่าเป็นการปรับปรุงงานที่ถูกต้อง การเข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากภาพยนตร์นี้เป็นเพียงประสบการณ์ที่ค่อนข้างหนึ่งเท่านั้น แต่ถ้าผลงานไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่ใช่ "การปรับปรุงงาน" และองค์การก็ยังไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้

เมื่อหลายปีก่อน พนักงานมักจะชอบงานของตน ไม่ว่าจะ เป็นงานใด ๆ ก็ตาม แต่ปัจจุบันนี้มักจะพบอยู่บ่อย ๆ ว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจงานประจำวันของเขา เมื่อเร็ว ๆ นี้ Mr. Roy W. Walters และคณะได้ไปสัมภาษณ์พนักงานใน ๒ บริษัท ๆ ละ ๕๐ คน และพบว่าร้อยละ ๔๕ ของคนเหล่านั้นรู้สึกขมขื่นและเบื่อหน่ายงานของเขา และหลาย ๆ คนกำลังหางานใหม่ เกือบทุกคนมีความรู้สึกว่าเขาสามารถทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้และมีหลายคนที่ไม่สนใจงาน

ผู้จัดการและหลายต่อหลายคนมีความเห็นว่า ผลงานไม่ดีเกิดจากคนเกียจคร้าน ขาดแรงจูงใจ การเลือกสรรคนอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แต่จากการวิจัยทางค่านพฤติกรรมศาสตร์เมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่างานเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด จะเห็นตัวอย่างได้จาก ๒ บริษัท ดังกล่าวข้างต้น งานใน ๒ บริษัทนั้นไม่ได้รับความเอาใจใส่ เชื่องช้า มีความผิดพลาดมากและผลงานต่ำ แสดงว่าปัญหาสำคัญก็คือลักษณะงานซึ่งจากการทดลองในเรื่องแรง

<sup>๔๑</sup> Walters, "Job Enrichment Isn't Easy", Personnel





จิตใจของคนงานแล้วพบว่า "การปรับปรุงงาน" (job enrichment) จะช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

การปรับปรุงงานในองค์การเป็นเรื่องยากและต้องใช้ไหวพริบพอสมควร เนื่องจากต้องทำให้เกิดการยอมรับในทัศนคติใหม่ ๆ เกี่ยวกับคนและการจัดการแผนใหม่ และยังต้องพบทวนกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ เช่น คำบรรยายลักษณะงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้ค่าให้โทษ เป็นต้น ผู้จัดการและหัวหน้างานส่วนใหญ่จึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้

หลักการขั้นพื้นฐานของการปรับปรุงงานก็คือ หัวหน้างานจะต้องยอมรับทัศนคติที่ว่า พนักงานต้องการให้ตนเองถูกใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการงานที่น่าสนใจ มีคุณค่า และมีความรับผิดชอบ เขาต้องยอมรับว่าความสามารถที่มีไ้ก่อนออกมาใช้ก็คือ ทรัพยากร ความชำนาญ และพรสวรรค์ที่ถูกเก็บงำไว้ซึ่งนับวันมีแต่จะสูญเปล่า และเขาต้องยอมรับว่าความสามารถของเขาในฐานะผู้จัดการก็คือต้องสามารถให้ลูกน้องให้เป็นประโยชน์ให้ได้

ประโยชน์ของการปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานมีผลดีอย่างมากมายทั้งต่อองค์การและต่อสมาชิกในองค์การ ดังต่อไปนี้

- ๑. การปรับปรุงงานมีผลดีต่อองค์การ<sup>๔๒</sup> คือ
  - ๑.๑ ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการ
  - ๑.๒ เพิ่มความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่องค์การมากขึ้น
  - ๑.๓ ทำให้สามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
  - ๑.๔ จัดการรายงาน งานทะเบียน สถิติต่าง ๆ รวมทั้งแบบฟอร์มและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นออกไป และทำให้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นมาตรฐานที่ดีขึ้น

<sup>๔๒</sup> วัฒนา สุทรสุวรรณ, หลักการปรับปรุงงาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รวมมิตรไทย, ๒๕๑๕), หน้า ๒๗.

๑.๕ ทำให้ระบบงานและกระบวนการทำงานทันสมัยอยู่เสมอ การทำงาน  
ง่ายขึ้น คีขึ้น ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ใช้แรงงานน้อยลง เวล่าน้อยลง และเสียค่าใช้จ่าย  
น้อยลงแต่ก็มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบรรลุลักษณะประสงค์ขององค์การด้วย

๒. การปรับปรุงงานเมื่อผลคือพนักงานในองค์การ คือ

๒.๑ เพิ่มความมั่นคงในการทำงาน

๒.๒ สถานที่ทำงานสะดวกสบายและมีอุปกรณ์เครื่องใช้ครบครันขึ้น

๒.๓ พนักงานมีโอกาสพัฒนาความสามารถมากขึ้น

๒.๔ พนักงานมีความพอใจในงานของตนมากขึ้น

๒.๕ พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายขององค์การที่ขึ้น และถือว่าตนเป็น  
ส่วนหนึ่งขององค์การ จึงพร้อมจะตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็งและกระตือรือร้นเพื่อความ  
ก้าวหน้าขององค์การ

ในช่วง ๒ - ๓ ปีที่ผ่านมา การปรับปรุงงานได้รับการพิสูจน์ว่าได้ผลดีมาก  
ทั้งต่อองค์การและส่วนตัวพนักงานเอง มีองค์การหลายแห่งในอเมริกาสามารถประหยัด  
เงินได้ถึงหลายแสนดอลลาร์ เมื่อนำระบบนี้ไปใช้ "การปรับปรุงงาน" ไม่ใช่สิ่งที่จะปลอบ  
ใจคนงานไม่ใช่โครงการที่หอมหวานและเจีจจำ แต่เป็นโครงการที่ยากเย็นแสนเข็ญและ  
แสวงหากำไรโดยใช้ประโยชน์จากคนให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แต่ในขณะเดียวกันพนักงาน  
ก็จะมีความรู้สึกที่คี่ขึ้น มีความสุขขึ้น เมื่อเขาได้ทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น

"การปรับปรุงงาน" จำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและใช้ความพยายามเป็น  
เวลานาน และระบบงานต่าง ๆ ในองค์การจำเป็นต้องมีการทบทวนใหม่ เช่น คำบรรยาย  
ลักษณะงานต้องทบทวนให้ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ระบบการให้รางวัลความชอบ  
ก็ต้องพิจารณาจากความสำเร็จในงานไม่ใช่อายุงาน เช่น งานชนิดหนึ่งประกอบด้วย ๔ ชั้น  
ตอน พนักงาน ๒ คนสามารถทำได้ครบทั้ง ๔ ชั้น พนักงาน ๒ คนทำได้เพียง ๕ ชั้น และ  
พนักงานอีก ๒ คนทำได้เพียง ๓ ชั้น หัวหน้างานก็จะทราบได้ทันทีว่าเขามีความรับผิดชอบ  
กึ่งต่อไป

๑. ตัวอย่างจริงจะทำให้พนักงานที่ทำได้เพียง ๕ ชั้นและ ๓ ชั้น ให้สามารถ



ห้าไครบทั้ง ๔ ชั้น ซึ่งค่าตอบก็คือ ต้องมีการอบรมและควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดมากขึ้น

๒. ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานที่ห้าไครบทั้ง ๔ ชั้น สามารถรับผิดชอบงานที่มี ๕ และ ๑๐ ชั้นได้ เพราะพนักงานกลุ่มนี้จะเริ่มเบื่อหน่ายของงานซ้ำ ๆ ซาก ๆ ที่เขาห้าไครบอยู่แล้ว ถ้าเขาต้องการความก้าวหน้าเขาก็ต้องทำงานใหม่ที่เขาจำเป็นต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น สัมพันธภาพที่คึกคักเป็นสิ่งจำเป็น

ควรมีการจักระบบและสายงานเสียใหม่ให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อาจมีการ เปลี่ยนงานระหว่างพนักงานในระดัยเดียวกัน หรือหัวหน้างานอาจมอบหมายงานบางส่วนที่ตนทำอยู่ไปให้ลูกน้องทำ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวขึ้น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์การต้องมีความคล่องตัว และมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่าง เคนซึกมากขึ้น ซึ่งจะมีผลสืบเนื่องไปถึงการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานอย่างแท้จริง กล่าวคือ คนที่ทำงานขยันขันแข็งและยุ่งยากมากกว่าและสามารถทำได้สำเร็จ เช่นเดียวกับคนที่ทำงานง่าย ๆ ก็ควรพิจารณาความดีความชอบด้วย โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานเท่านั้น ไม่นำเวลามาตัดสินด้วย ซึ่งปัญหาเรื่องสัมพันธภาพ อันดีและยั่งยืนในองค์การ การกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนและระบบการให้รางวัลตอบแทน นี้เอง ซึ่งเป็นจุดที่จะช่วยให้ "การปรับปรุงงาน" ในองค์การประสบผลสำเร็จ และหากองค์การใดล้มเหลวในเรื่องดังกล่าว ก็จะประสบความล้มเหลวในการ "ปรับปรุงงาน" ในองค์การ เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเช่น การปฏิบัติต่อบุคลากรระดับกลาง กล่าวคือ ถ้าโครงการนี้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้บริหารระดับกลางก็จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ เพราะกลุ่มผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้ เคยทำงานในระดับปฏิบัติการมาก่อน และทราบถึงจุดที่จุดบกพร่องและวิธีปรับปรุงงานเหล่านั้นได้ ถ้าเขาให้ความร่วมมือดี โครงการ "ปรับปรุงงาน" นี้ก็มีโอกาสประสบความสำเร็จได้

จะเห็นได้ว่า "การปรับปรุงงาน" แม้จะดีเลิศเพียงใดก็ตามแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้อย่างจริงจังก็เท่ากับเป็นการลงทุนลงแรงโดยไม่ได้ประโยชน์ ซึ่งผู้ที่นำไปใช้ก็คือ

ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานขององค์กรนั้น ๆ เอง ในบางองค์กรพนักงานอาจไม่ปฏิบัติตาม  
 คั้งนั้น ผู้ทำการปรับปรุงงานอาจจะต้องประสบกับปัญหาคำคนบุคคล คือ การที่พนักงานต่อต้าน  
 การเปลี่ยนแปลงและพนักงานไม่พอใจที่มีผู้วิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของตน ซึ่งพอจะสรุป  
 สาเหตุได้ ๒ ประการ คือ

๑. พนักงานต้องการทำงานในวิธีเดิม เพราะเห็นว่ายังเป็นวิธีที่คุ้นเคย เคย  
 ทำอยู่อย่างไรก็อยากทำอย่างนั้นเรื่อย ๆ ไป เพราะทำมาจนชินและใกล้ชิดสมความรูความ  
 ชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ไว้มากแล้ว จึงไม่ยากให้มีการเปลี่ยนแปลงไปใช้วิธีอื่นแตกต่างไป  
 จากเดิม เพราะจะต้องเริ่มตนศึกษาหาความรู้ความชำนาญกันใหม่

๒. คิดว่าไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง คืออาจนึกไปว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็น  
 สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ถึงเปลี่ยนไปก็ไม่มีประโยชน์หรือคุณค่าเพิ่มมากนัก

๓. ไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ สิ่งนี้เป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ คือ  
 ถ้าไม่รู้และไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก็เป็นการยากที่จะให้เขายอมเปลี่ยนแปลงตาม  
 ที่ต้องการ

๔. ไม่มีส่วนรู้เห็นหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงตั้งแต่  
 เริ่มแรก ทำให้เกิดความรู้สึกในท่านองว่า ตนเองมิได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของ  
 องค์กรนั้น ปัญหาเรื่องนี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาคิดว่า การปรับปรุงงานมิใช่หน้าที่  
 ของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำตามเท่านั้นโดยมิไค้นกว่าผู้บังคับบัญชา  
 หรือผู้ร่วมงาน เป็นส่วนสำคัญยิ่งของการปรับปรุงงานและแนวความคิดที่มีประโยชน์ต่อการ  
 ปรับปรุงงานน่าจะมาจากคนกลุ่มนี้ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วยตนเองยอมจะทราบ  
 ข้อบกพร่องและข้อที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น

๕. วิธีการใหม่จะทำให้เขาสูญเสียงานหรือโคค่างน้อยลง เพราะการ  
 ปรับปรุงงานมีวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งก็คือ การลดค่าใช้จ่ายและค้งงานที่ไม่จำเป็น  
 ลง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อรายโคที่เขาเคยโคอยู่แล้วหรืออาจจะต้องออกจากงานไปเลยก็  
 ไค้หาหางานในส่วนของเขาถูกค้



๒. วิธีใหม่จะทำให้งานหนักขึ้นและยากขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือการปรับปรุงงาน จะมุ่งที่ประสิทธิภาพของคนให้สามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นโดยทรัพยากรเท่าเดิมหรือลดลงด้วย วิธีที่ง่ายและรวดเร็วขึ้น แต่พนักงานกลับเกรงไปว่าตนจะต้องทำงานหนักขึ้น จึงไม่ให้ความร่วมมือ

จึงเห็นได้ว่า การปรับปรุงงานนั้นเป็นเรื่องยากและมีอุปสรรคมากมาย สำหรับการปฏิบัติต่อกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๑. มีการประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้าก่อนว่า การปรับปรุงงานคืออะไร สำคัญและจำเป็นอย่างไร และมีประโยชน์อะไรบ้าง เป็นต้น

๒. ก่อนเริ่มวางโครงการปรับปรุงงาน จะต้องปรึกษารื้อกับคนบางคนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นโดยเฉพาะว่า เพราะเหตุใดจึงต้องปรับปรุงงานนั้นเพื่อให้เขาได้มีส่วนรวมและจะใคร่รับฟังความคิดเห็นของเขาด้วย

๓. ปรึกษารื้อกับผูปฏิบัติงาน เพื่อทราบว่า การเปลี่ยนแปลงจะกระทบกระเทือนเขาเป็นการส่วนตัวอย่างไรบ้าง และเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้เข้ามามีส่วนรวมในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้ช่วยแก้ปัญหาและจัดทำรายละเอียดต่างๆ เสนอด้วย

๔. วางแผนเตรียมพร้อมสำหรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

๕. มีการทดลองปฏิบัติสักระยะก่อน และตรวจสอบความละเอียดรอบคอบอีกครั้ง โดยให้ผู้ร่วมงานในโครงการได้เข้าร่วมพิจารณาด้วย

๖. ผู้รวมโครงการต้องมีความอดทนสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้วิจรรณญาณอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

### งานที่สำคัญของโครงการปรับปรุงงาน

หากองค์กรเห็นความสำคัญและจำเป็นในการปรับปรุงงานแล้ว ก็ควรเริ่มโครงการปรับปรุงงานซึ่งมีลักษณะงานที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. การสำรวจหรือวิเคราะห์ระบบการทำงานเพื่อ
  - ๑.๑ คักทอนงานที่ไม่จำเป็นหรืองานที่ซ้ำซ้อนออกไป
  - ๑.๒ นำเครื่องมือและอุปกรณ์ทันสมัยมาช่วยในกระบวนการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์และใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
๒. การสำรวจการบริหารงานขององค์การและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อ
  - ๒.๑ จัดแผนภูมิองค์การให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การและลักษณะงาน
  - ๒.๒ เสนอแนววิธีการที่จะบริหารงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นแล้วให้นำไปใช้อย่างจริงจัง
๓. การสำรวจการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อจะได้ใช้บุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถ ความรู้และความชำนาญให้เกิดประโยชน์มากขึ้น
๔. สำรวจการใช้เนื้อที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในที่ทำงานเพื่อ
  - ๔.๑ กำหนดมาตรฐานเนื้อที่ทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะขอมา
  - ๔.๒ จะได้ทราบว่ามีการใช้เนื้อที่อย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นประโยชน์มากที่สุด ตลอดจนให้ขอเสนอแนะสำหรับการจะไปใช้เนื้อที่แห่งใหม่
  - ๔.๓ ให้คำแนะนำการปรับปรุงเรื่องแสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง
  - ๔.๔ จัดรูปแบบของสำนักงานให้ดีขึ้น การติดคอกงานสะดวกราบรื่น เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว
๕. ควบคุมการออกแบบฟอร์ม การจัดทำรายงานและการจัดทำสถิติทะเบียนต่าง ๆ เพื่อ
  - ๕.๑ ลดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์แบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น
  - ๕.๒ จัดทำแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน



## ๖. การปรับปรุงงานเพื่อ

๖.๑ ศึกษาหาวิธีปฏิบัติงานที่ง่ายที่สุด เร็วที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่ผลิตเท่าเดิมหรือมากขึ้น

๖.๒ ศึกษาหาเครื่องมือ เครื่องใช้และวิธีบริหารงานที่ดี ๆ มาใช้ใน  
องค์การ

## ๗. การวัดผลงาน เพื่อ

๗.๑ ทำรายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะนำมาใช้ในการจัดอัตรากำลังให้สัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของงาน

๗.๒ ปรับปรุงวิธีการทำงานและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

๗.๓ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานหนึ่ง กับอีกหน่วยงาน

หนึ่ง

๗.๔ ทำให้การบรรจุแต่งตั้งและการจัดอัตรากำลัง เป็นไปอย่างเหมาะสม

๗.๕ ทำให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การได้ถูก

ต้องยิ่งขึ้น

๗.๖ ทำให้จักวางหรือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้

๘. กำหนดหรือสร้างระบบงานหรือกระบวนการทำงานสำหรับงานที่สร้างขึ้นใหม่

๙. จัดทำคู่มือของระบบการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานทั้งหมด และปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ

## ขั้นตอนในการปรับปรุงงาน

เพื่อให้การปรับปรุงงานได้ผลดีสมความมุ่งหมาย จะต้องดำเนินการเป็นขั้น ๆ อย่างมีระบบ ขั้นตอนในการปรับปรุงงานมี ๕ ขั้น ดังต่อไปนี้

๑. การเลือกงานที่จะปรับปรุง

งานที่ควรเลือกทำการปรับปรุงได้แก่งานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ๑.๑ งานที่เสียค่าใช้จ่ายสูงมาก
- ๑.๒ งานที่ตึกซึก คั่งค้าง และใช้เวลานานมาก
- ๑.๓ งานที่ค่อนข้างช้า ๆ ซาก ๆ หนา เบื่อหน่าย
- ๑.๔ งานที่ทำซ้ำซ้อนกันในหลายหน่วยงาน
- ๑.๕ งานที่นึกพลากมอย ๆ
- ๑.๖ งานที่ซับซ้อน เข้าใจยาก

๒. การหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานหรือวิธีปฏิบัติงานนั้น ๆ แล้วบันทึกไว้เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจงานหรือวิธีปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างละเอียดแจ่มแจ้ง ข้อเท็จจริงที่หาได้และบันทึกไว้จะเป็นรากฐานของการปรับปรุงงานขั้นต่อไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือจะทำการปรับปรุงงานไม่ได้เลยถ้าหากไม่ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน การหาข้อเท็จจริงแล้วจบันทึกไว้มีวิธีปฏิบัติหลายวิธีคือ

๒.๑ ออกไปสังเกตการณ์เพื่อหาข้อเท็จจริง เกี่ยวกับงานที่กำลังศึกษา เพื่อปรับปรุง โดยดำเนินการดังนี้

- ๒.๑.๑ ออกไปสังเกตวิธีปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ ณ ที่ทำงานนั้น
- ๒.๑.๒ จดบันทึกทันทีในขณะที่ออกไปสังเกตการณ์เพื่อให้สามารถเก็บรายละเอียดต่าง ๆ มากที่สุดที่จะทำได้ และต้องจกระเรียงตามลำดับขั้นของ การปฏิบัติ งานนั้นจริง ๆ

๒.๑.๓ จดบันทึกข้อเท็จจริงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ไว้อย่างละเอียดและตามความเป็นจริง

๓. การสอบถามหรือการศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของข้อเท็จจริงนั้นแล้ว บันทึกสู่ทางปรับปรุงที่เป็นไปได้ไว้

ในขั้นที่ ๓ นี้เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาข้อเท็จจริงแล้วนำมาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนและบันทึกวิธีแก้ไขปรับปรุงที่เป็นไปได้ไว้อย่างละเอียด ซึ่งคำถามที่จะใช้เกี่ยวกับการนี้มี ๒ ประเภทดังต่อไปนี้



- ถามความมุ่งหมาย - อะไร ?
- ถามลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติ - เมื่อใด ?
- ถามสถานที่ปฏิบัติ - ที่ไหน ?
- ถามผู้ปฏิบัติ - ใคร ?
- ถามวิธีปฏิบัติ - อย่างไร ?
- ถามเหตุผล - ทำไม ?

พอสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงงานที่เป็นไปได้ดังนี้

- ๓.๑ ปฏิบัติงาน ๒ ชั้น หรือ ๒ ตอน ณ ที่แห่งเดียวกัน เพื่อจะได้ลดระยะเวลาการเดินทางของคนและของงานให้ลดน้อยลง
- ๓.๒ ใช้วัสดุสิ่งของที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อไม่ให้เสียเวลาเปลี่ยนแปลง
- ๓.๓ กำหนดเวลาการตรวจสอบในเวลาและสถานที่ต่าง ๆ กัน เพื่อไม่ให้ต้องเสียเวลาตรวจสอบบ่อย ๆ โดยไม่จำเป็น
- ๓.๔ ทำงานที่เกี่ยวข้องกันมากกว่า ๑ อย่างในเวลาเดียวกัน
- ๓.๕ ใช้เครื่องมือประกอบการทำงาน
- ๓.๖ แบ่งงานออกเป็นตอน ๆ แล้วมอบตอนที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญน้อยใหญ่ที่มีความรู้ความชำนาญน้อยทำ แทนที่จะให้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญมากทำ เพื่อลดค่าใช้จ่ายไต่บ่าง
- ๓.๗ เพิ่มแสงสว่างเพื่อให้เห็นได้ง่ายและลดความผิดพลาด
- ๓.๘ เปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานชนิดนั้น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๔. การเลือกและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีกว่าแล้วทดสอบจนได้ผลเป็นที่พอใจ  
 ชั้นนี้เรียกว่า เป็นขั้นที่ต้น เค้น ทำหาย และจะต้องใช้สมองและใช้ความคิด  
 อย่างละเอียดถี่ถ้วนในการที่จะตัดสินใจเลือกเอาทางปรับปรุงที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทาง  
 ชั้นนี้เรียกว่าสำคัญมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงจะดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่ขั้นนี้  
 เป็นตอนที่ต้องใช้ความคิด ๒ ด้าน คือ ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ กล่าวคือ

ความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่ข้อคิดเห็นที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงาน ส่วนการตัดสินใจ ก็คือตัดสินใจว่าข้อคิดเห็นนั้น ๆ เป็นประโยชน์หรือไม่

#### ๕. การนำไปใช้จริง ๆ และคอยติดตามผลเพื่อปรับปรุงต่อไป

การปรับปรุงงานจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อได้มีการนำไปใช้อย่างจริงจัง และติดตามผลเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากการปรับปรุงงานเป็น สิ่งต้องกระทำต่อเนื่องกันไป และมีโอกาสจะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา เพราะสถานการณ์ ความรู้ทางความรู้ทางวิชาการ เครื่องมือ เครื่องใช้มีการเปลี่ยนแปลงและ ก้าวหน้าอยู่เสมอ

ขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เปรียบเสมือนอาวุธของผู้ปรับปรุงงานซึ่ง ผู้ปรับปรุงงานจะนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้มากขึ้นเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความ เหมาะสมและวิจรรณญาณของผู้ปรับปรุงงาน เป็นสำคัญ

ต่อไปจะกล่าวถึงตัวอย่างการนำการปรับปรุงงานเข้าไปใช้ในหน่วยราชการ ของสหรัฐอเมริกา

ฝ่ายบุคคลของ Midwestern City ได้รับการคัดเลือกให้ลองใช้โครงการ ปรับปรุงงานเพราะหน่วยงานนี้มีปัญหามากคือ การขาดงานสูง อัตราการเข้าออกของ พนักงานสูง และขวัญกำลังใจของพนักงานในแผนกคัดเลือกคนอยู่ในระดับต่ำ ทำให้เห็น ได้ชัดว่ามีปัญหาร้ายแรงเกิดขึ้น และจากการสังเกตพบว่าปัญหาเหล่านี้ส่วนใหญ่สะท้อน ให้เห็นว่าพนักงานที่ทำงานอยู่ในแผนกนี้มีปัญหานั้นไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับ นั่นที่ความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจน งานไม่ค่อยประสบความสำเร็จและไม่ก้าวหน้า ซึ่งพอจะจำแนกปัญหาได้ หลายประเด็นดังต่อไปนี้

๑. การจัดระบบงานซึ่งมีคนจำนวนมากทำหน้าที่เสมือนเหมือนกัน และยากที่จะจำแนกความรับผิดชอบของแต่ละคนออกไปอย่างชัดเจน

๒. พนักงานในกลุ่มเสมือนนี้มักจะทำงานเพียงอย่างเดียวในกระบวนการทั้งหมด



โดยเขาไม่ทราบถึงกระบวนการทั้งหมดของงานและไม่ทราบค้ำวว่างานของ เขาจะมีส่วน  
ทำใ้ผ่านทั้งกระบวนการสำเร็จสมบูรณ์ได้อย่างไร

๓. นาน ๆ ครั้ง พนักงานจึงจะทราบผลสำเร็จหรือล้มเหลวของงานในส่วน  
ของเขา เพราะโดยปกติงานของเขา เป็นเพียงส่วนหนึ่งในกระบวนการซึ่งไม่ เห็นผล  
ชัดเจนนัก

๔. ปัญหาการสั่งงานซ้ำซ้อนและไม่เป็นไปตามลำดับงาน เป็นเรื่องที่เกิดขึ้น  
บ่อย ๆ

๕. การมอบหมายงานเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม โดยพิจารณาด้วยบุคคลเป็น  
สำคัญ

๖. การสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับงานและกระบวนการทำงานมีน้อยมาก เพราะ  
อำนาจบังคับบัญชาไม่ชัดเจน

๗. โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งมีน้อยมาก และพนักงานก็ไม่ทราบว่าทำงาน  
อย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้เลื่อนตำแหน่ง

๘. การที่พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมเพียง เล็กน้อยในกระบวนการทั้งหมด จึง  
ไม่เป็นข้อผูกมัดที่จะทำให้เขาพยายามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี้จึงทำใ้ห้องค้การเห็นความจำเป็นที่จะนำโครงการ  
ปรับปรุงงานมาแก้ปัญหาค้และใ้วางแผนวิจัยค้ต่อไปนี้

กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยค้คือ เสมียนหญิง ๔ คนในแผนกค้ค้เลือก มีอายุ  
ระหว่าง ๒๑ - ๒๐ ปี อายุเฉลี่ย ๓๑ ปี ใ้ได้รับการศึกษาโดยเฉลี่ยนาน ๑๒ ปี ๓ เดือน  
อายุงานสำหรับงานปัจจุบันโดยเฉลี่ย ๑ ปี ๔ เดือน และอายุงานเฉลี่ยในองค้การแห่งนี้  
๒ ปี

ในการวิจัย องค้การค้สมมุติฐานว่างานเสมียนเป็นงานที่มีความหมายและเป็น

ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของงาน เพิ่มความรับผิดชอบและการ เป็นที่ยอมรับ และ เป็นการ เตรียมตัวที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าซึ่งจะมีผลดังต่อไปนี้

๑. ระวังความพอใจในงานสูงขึ้นอย่างมาก
๒. อัตราการขาดงานลดลงอย่างมาก
๓. การปรับปรุงการทำงานของเขา หรืออย่างน้อยที่สุดก็คงอยู่ในระดับเดิม (เนื่องจากเป็นเพียงพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ จึงไม่กล่าวถึงอัตราการเข้าออกของพนักงาน)

ในการพิสูจน์สมมุติฐานนี้ เขาแบ่งการวิจัยออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

๑. รวบรวมข้อมูลก่อนการทดสอบและหลังการทดสอบ เพื่อประเมินผลของโครงการ
๒. วิเริ่มขอเสนอแนะที่จะ เป็นตัวกระตุ้นเข้ามาสู่งานและพนักงาน
๓. แนะนำและดำเนินการเปลี่ยนแปลง
๔. ติดตามวัดผล เพื่อสังเกตว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลง ถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นในตัวแปรตามและ เป็นผลของการ เพิ่มปัจจัยที่มากกระตุ้น

จะแจกแจงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ขั้นรวบรวมข้อมูล  
ข้อมูล ๓ ชุดที่ใ้รับมา เพื่อจะวัดตัวแปรตามก่อนการทดลอง ก็คือ ความพอใจในงาน การปฏิบัติงาน และการขาดงาน  
- ใ้หน้า Minnesota Satisfaction Questionnaire มาใช้กับ เสมียน เพื่อประเมินระดับความพอใจในงานที่ทำอยู่  
- ใ้หน้า Critical Incident Method มาปรับใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าใน ๘ ประเด็น รวมทั้งพิจารณาประสิทธิภาพของงานโดยส่วนรวมด้วย  
- คำนวณอัตราการขาดงานของพนักงานแต่ละคนและหาอัตราเฉลี่ยใน ๔ semesters สุกท้ายก่อนเริ่มโครงการ กล่าวคือ ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๑๙๖๐ - ๓๑ ตุลาคม ๑๙๖๒ (ไม่น่าวันหยุดพักผ่อนประจำปีมาพิจารณา)



## ๒. เริ่มเสนอแนะ

เสนอแนะให้มีการปรับปรุงห้องค้การ เพื่อให้สอดคล้องกับกา รนำการ ปรับปรุงงานมาใช้แกปัญหาในองค้การ โดยการกระจายความรับผิดชอบบางส่วนไปในหมู ่พนักงานใหม่มากขึ้น และพนักงานจะมีส่วนร่วมในชั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการของงาน กว้างขวางขึ้น มีการกำหนดความรับผิดชอบที่แน่นอน ใ้รับทราบผลงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานอย่างค้อเนื่องและมีการจัดระบบงานใหม่เพื่อให้ พนักงานรู้สึกว่ เขาใ้ทำงานบางอย่างสำเร็จด้วยตัวของ เขาเอง

ค้อจากนั้น ก็จัดประชุมหัวหน้างานเพื่อชี้แจงรายละเอียดของ การปรับปรุง งานและผลการวิจัยที่ใ้พร้อมทั้งข้แนะนำในการปรับปรุงต่าง ๆ ตามโครงการปรับปรุง งานและในระหว่างการประชุมควรรีบข้การวิจารณ์โครงการ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งซึ่ง อาจเกิดขึ้นใ้ นอกจากนี้ หากมีการเสนอข้อคิดเห็นก็พยายามจำกัดขอบเขตใ้อยู่ภายใน เรื่องที่มีประโยชน์ค้อโครงการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง ซึ่งจากการประมวลข้อคิดเห็น จากการประชุมก็จะใ้ข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์หลายข้อค้ดังตัวอย่างค้อใ้ไปนี้

๑. ใ้ความช่วยเหลือในโครงการพิเศษบางโครงการ เช่น classification surveys โดยมีปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น ค้อ ความสำเร็จและความ รับผิดชอบ

๒. ใ้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมแบบฟอร์มประเมินความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง โดยมีปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นค้อความสำเร็จและความ รับผิดชอบ

๓. ใ้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมตำแหน่ง เสมียนพิมพ์ค้ค ๑ โดยมี ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นค้อการ เป็นที่ยอมรับและความ รับผิดชอบ

๔. ใ้ความช่วยเหลือโดยการประกาศ รายชื่อพนักงานค้เกิน โดยมีปัจจัย ที่เป็นตัวกระตุ้นค้อใ้เป็นที่จ้จว่า

ชั้นค้อไปก็ค้อ การพิจารณาว่าข้อคิดเห็นทั้ง ๔ ประการค้กล่าวจะนำไป ใช้ใ้ค้อหรือไม่ โดยพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ผลกระทบค้อการเปลี่ยนแปลงที่จะมี ค้องานในส่วนอื่น ๆ ความยุ่งยากในการจัดโครงสร้างองค้การและโครงสร้าง เงินเดือน

นอกจากนี้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกระตุ้นดังกล่าวก็จะถูกนำมาจัดอันดับพิจารณาถัดต่อไปนี้

- ๑. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การเพิ่มความรับผิดชอบไม่ใช่เพิ่มแต่งานเท่านั้น
- ๒. ความสำเร็จ (achievement) หมายถึง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จด้วยตัวของเขาเอง
- ๓. ความเป็นที่ยอมรับ (recognition) หมายถึง การทำให้พนักงานทราบว่าคนอื่นเห็นความมานะพยายามในการทำงานของเขา
- ๔. ความก้าวหน้า (growth & advancement) หมายถึง โอกาสก้าวหน้า
- ๓. แนะนำและดำเนินการเปลี่ยนแปลง

โครงการปรับปรุงการทำงานไม่อาจทำให้เห็นผลได้ภายในวันเดียว แต่จะค่อยเป็นค่อยไปรวมทั้งต้องอาศัยการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการจัดสถานที่ขององค์กร เช่น โต๊ะ โทรศัพท์ ฯลฯ เสียใหม่เพื่อให้พนักงานในหน่วยงานมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น

๔. ศึกษาวัดผล

การวัดผลของโครงการเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อดูความก้าวหน้าของโครงการ จะสามารถทำได้โดยการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เช่น การขาดงาน หรือการสอบถามความเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างาน และเมื่อครบกำหนด ๖ เดือนของการทดลองโครงการนี้ก็จะได้พบว่ามีเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความพอใจในงาน การทำงาน และการขาดงาน ซึ่งเมื่อนำไปเทียบกับความเป็นไปก่อนเริ่มโครงการนี้ก็จะได้ช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าควรนำโครงการนี้มาใช้หรือไม่ นอกจากนี้ ยังมี การสัมภาษณ์พนักงานนั้นอย่างไม่เป็นทางการคนละ ๑๐ นาที เพื่อตรวจสอบว่าเขาชอบการ จัดระบบงานใหม่นี้หรือไม่



### การวิเคราะห์ผลของโครงการในเรื่องต่อไปนี้

#### ๑. ความพอใจในงาน

จะพิจารณาได้จากการวัดผลก่อนและหลังโครงการ โดยใช้แบบสอบถามของ The Minnesota Satisfaction Questionnaire ซึ่งจะเห็นได้จากตารางที่ ๑ (หน้า ๑๑๐) ซึ่งจะเห็นว่า คะแนนของทุกหัวข้อในทุกช่องของการวัดผลหลังเสร็จโครงการจะมีคะแนนสูงกว่าก่อนเริ่มโครงการ นอกจากนี้ในช่องความแตกต่าง (variety) ที่ไม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าโครงการนี้ได้รับผลสำเร็จตามความคาดหมาย และจากผลการสัมภาษณ์พนักงานปฏิบัติงานนั้น ๆ คนละ ๑๐ นาที ก็ยิ่งแสดงว่าโครงการนี้ประสบความสำเร็จ เพราะพนักงานมีความเห็นเกือบเป็นเอกฉันท์ว่า เขาชอบระบบงานใหม่เนื่องจาก

๑. เขามีอิสระมากขึ้นในการทำงานของเขา
๒. เขาได้เห็นผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจากน้ำพักน้ำแรงของเขา
๓. เขาสามารถจัดงานตามลำดับความสำคัญก่อนหลังได้ดีขึ้น
๔. เขาได้ทำงานหลาย ๆ อย่างมากขึ้น ไม่จำเจ
๕. เขาได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้ามากขึ้น
๖. เขาได้มีโอกาสเรียนรู้กระบวนการของงานทั้งหมดอย่างแท้จริง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ ๑

การเปรียบเทียบคะแนนมัชฌิมฐานของความพอใจ

สัดส่วน Q	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ	
	คะแนน $\bar{X}$ มินิอาโปลิส	คะแนน X กลมบรรทัดฐาน	คะแนน $\bar{X}$ มินิอาโปลิส	คะแนน X กลมบรรทัดฐาน
ความสามารถในการนำ ไปใช้ประโยชน์**	๑๓.๓๕	๑๙.๕๓	๒๑.๐๐	๑๙.๕๓
การบรรลุผลสำเร็จ**	๑๙.๘๓	๒๐.๓๓	๒๒.๖๖	๒๐.๓๓
กิจกรรม	๑๘.๖๒	๒๐.๐๒	๑๙.๓๓	๒๐.๐๒
ความก้าวหน้า	๑๕.๘๓	๑๖.๖๓	๑๙.๑๖	๑๖.๖๓
อำนาจ	๑๖.๖๒	๑๓.๓๓	๑๖.๓๕	๑๒.๓๓
นโยบายและการปฏิบัติ	๑๓.๓๘	๑๖.๘๖	๑๖.๑๖	๑๖.๘๖
การชกเรย	๑๓.๐๐	๑๖.๓๖	๑๖.๙๖	๑๖.๓๖
ความคิดสร้างสรรค์**	๑๙.๐๐	๑๙.๒๙	๒๒.๓๕	๑๙.๒๙
ความเป็นอิสระ	๒๐.๑๒	๒๐.๒๒	๒๐.๑๕	๒๐.๒๒
ความสำนึก***	๑๘.๕๐	๑๙.๐๓	๒๑.๑๖	๑๙.๐๓
ความรับผิดชอบ**	๑๘.๑๒	๑๙.๘๖	๒๒.๕๐	๑๙.๘๖
ความหลากหลาย**	๑๘.๓๓	๒๐.๓๐	๒๐.๑๐	๒๐.๓๐
สภาพการทำงาน	๑๙.๖๒	๑๓.๒๓	๑๙.๓๕	๑๓.๒๓
ความปลอดภัย	๒๐.๖๒	๒๐.๘๐	๒๐.๑๕	๒๐.๘๐
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๙.๖๒	๒๐.๓๙	๑๙.๓๕	๒๐.๓๙

(มีต่อ)



## ตารางที่ ๑ (ต่อ)

สัดส่วน Q	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ	
	คะแนน X มินิอาโปลิส	คะแนน X กลุ่มบรรทัดฐาน	คะแนน X มินิอาโปลิส	คะแนน X กลุ่มบรรทัดฐาน
การบริหารด้าน เทคนิค	๒๐.๗๕	๒๐.๔๘	๒๑.๕๐	๒๐.๔๘
คนงานรวม	๑๔.๘๐	๒๐.๓๒	๒๐.๒๕	๒๐.๒๕
ความพอใจทั่วไป (ตัวกระตุ้น)	๒๒.๐๐	๓๕.๐๐ (สูงสุด)	๓๑.๐๐	๓๕.๐๐ (สูงสุด)
ความพอใจทั่วไป (อนามัย)	๒๒.๒๐	๓๐.๐๐ (สูงสุด)	๒๒.๔๐	๓๐.๐๐ (สูงสุด)

\*\* มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ มีค่า  $t \leq .05$

ที่มา : Gomez and Mussio, "An Application of Job Enrichment in a Civil Service Setting : A Demonstration Study," Public Personnel Management.

### ๒. การทำงาน

จากการวัดผลก่อนและหลังโครงการ (ดูตารางที่ ๒) โดยหัวหน้างานโดยตรง เป็นผู้ประเมินจะพบว่า มีการปรับปรุงการทำงานอย่างมาก โดยเฉพาะคะแนนในข้อความรับผิดชอบ (responsibility) เพิ่มขึ้นมากที่สุดคือจาก ๒.๗ เพิ่มเป็น ๗.๕๐ ส่วนคะแนนในข้อความสนใจในเรื่องปลีกย่อย (the paying attention-to detail) เพิ่มขึ้นน้อยที่สุดคือ จาก ๗.๐๐ เพิ่มเป็น ๘.๐๐ ที่เป็นดังนี้ก็เนื่องจากการจัดรูปงานใหม่เน้นเรื่องความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ปฏิบัติการตอบสนองอย่างต่อเนื่องของหัวหน้างาน รวมทั้งการประสานงานและความร่วมมือระหว่างพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งจากผลของการประเมินนี้ก็แสดงว่า โครงการนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี นอกจากนี้ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เห็นว่า โครงการนี้ประสบความสำเร็จก็คือ หัวหน้างานส่วนใหญ่มีความพอใจที่ลูกน้องมีการปรับปรุงผลงานดีขึ้นเป็นอันมาก

## ตารางที่ ๒

## การเปรียบเทียบคะแนนมัชฌมฐานของการปรับปรุงงาน

สัดส่วนการปฏิบัติงาน	คะแนนมัชฌมฐาน ก่อนโครงการ	คะแนนมัชฌมฐาน หลังโครงการ
การทำงานอย่างถูกต้องและเป็นระเบียบ *	๒.๒๕	๓.๑๕
การทำงานตรงต่อเวลา	๔.๕๐	๒.๕๐
การร่วมมือ **	๒.๐๐	๓.๕๐
การให้ความสนใจในเรื่องปลีกย่อย **	๓.๐๐	๔.๐๐
การทำงานร่วมกับพนักงานอื่น *	๔.๑๒	๓.๐๐
การทำงานกับสาธารณชน *	๓.๒๒	๓.๐๐
การแสดงความรับผิดชอบ *	๒.๘๓	๓.๕๐
ประสิทธิภาพการทำงานทั่วไป *	๓.๐๐	๔.๕๐

\*\* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ มีค่า  $t \leq .05$

\* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ มีค่า  $t \leq .01$

ที่มา : Gomez and Mussio, "An Application of Job Enrichment in a Civil Service Setting : A Demonstration Study," Public Personnel Management, p. 52.

### ๓. การขาดงาน

จากการพิจารณาผลของโครงการในตารางที่ ๓ จะเห็นว่า การขาดงานในช่วงก่อนและหลังโครงการมีอัตราไม่ต่างกันนัก ซึ่งแสดงว่าโครงการปรับปรุงงานไม่มีผลต่ออัตราการขาดงาน หรืออาจพิจารณาอีกนัยหนึ่งได้ว่า การขาดงานส่วนใหญ่ของพนักงานเป็นการ "ลาป่วย" ซึ่งโครงการนี้ไม่อาจแก้ไขได้



## ตารางที่ ๓

## การขาดงาน

	ก่อนโครงการ คะแนนมัธยฐาน (๑๑-๑๗๐ ถึง ๑๐๓๑๗๒)	หลังโครงการ คะแนนมัธยฐาน (๑๑-๑๗๒ ถึง ๔๓๐๗๒)
คนที่ ๑	๓.๗๕	๓.๕๐
คนที่ ๒	๔.๘๑	๔.๕๐
คนที่ ๓	๑.๐๘	๑.๐๐
คนที่ ๔	๓.๖๒	๑.๕๐
คนที่ ๕	๐.๐๐	๑.๐๐
คนที่ ๖	๒.๓๐	๒.๕๐
คนที่ ๗	๓.๐๐	๑.๐๐
คนที่ ๘	๔.๕๐	๕.๐๐
อัตราเฉลี่ยทั้งกลุ่ม	๓.๓๐	๒.๕๐

ที่มา : Gomez and Mussio, "An Application of Job Enrichment in a Civil Service Setting : A Demonstration Study," Public Personnel Management, p. 53.

การทดสอบโครงการควยวิธีกังกล่าวนี้เป็นเพียงวิธีหนึ่งในไม่กี่วิธีที่จะวัดประสิทธิผลของโครงการปรับปรุงงาน (job enrichment project) และจากการศึกษานี้ทำให้ทราบได้ว่า การปรับปรุงงานสามารถเพิ่มความพอใจในงาน (job satisfaction) และปรับปรุงการทำงาน (job performance) ได้ แต่จากทดสอบกับกลุ่มคนจำนวนน้อย จึงไม่อาจยืนยันได้ว่าจะนำไปใช้ในหน่วยงานอื่นอย่างใดแน่ชัดเช่นกันหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามการทดสอบนี้ก็ให้ข้อคิดเห็นที่กว้าง ๆ อีกประการหนึ่งว่า การปรับปรุงงานเป็นเครื่องมือที่มีค่ามากสำหรับการวางแผนอัตรากำลังของ



หน่วยงานและกา รัพัฒนาพนักงาน

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็คือ ทฤษฎีและแนวความคิดในการปรับปรุงงาน ต่อไปจะ  
ไต่ถ่าวถึง การวางแผนกา รับริหารงานบุคคลขององค์การ

### การวางแผนกา รับริหารงานบุคคลขององค์การ

แผนงานเป็นประจุกสะพานที่ทอดเชื่อมระหว่างจุดสอง จุดคือ จุดที่อยู่ในปัจจุบัน  
กับจุดที่หมายมันจะไปถึงในอนาคต เป็นเสมือนสิ่งทีี่ชี้ช่องในการดำเนินงานขององค์การ  
เป็นวงกรอมขอบข่ายของกา รัทำงานทีี่จะสามารถทำนายท่าทีของ องค์การ และเป็น  
มาตรฐานในการ ปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ ทั้งนี้ แผนงานจึงมีความสำคัญต่อ  
กา รับริหารงานมาก

ศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันทน์ ได้ให้ความหมายของแผนงานว่า คือกระบวนการ  
การขึ้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้  
แผนเป็นเรื่องทีี่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจ ารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ใน  
อนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไป  
โดยเรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพที่สุด

จะสรุปความมุ่งหมายและการวางแผนไต่ว่า

๑. เพื่ออธิบาย วัตถุประสงค์ที่ตองการให้เข้าใจแจ่มแจ้งอธิบาย  
แผนทั่วไปและหมายกำหนดการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การทราบว่า องค์การโดย  
ส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอะไรและตองการให้หน่วยงานของใครทำอะไร

๒. เพื่อตกลงใจ และแปลความหมายของสิ่งทีี่หน่วยงาน  
ต่าง ๆ ทีี่เกี่ยวข้องจะตองทำ เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกชิ้นผสมผสานผนึกเข้ากับกิจกรรมทีี่  
เกี่ยวเนื่องไม่เป็นเกลียวกันและไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้อนงาน

๓. เพื่อให้มีนโยบาย อันชัดเจนไม่กำกวม นโยบายเป็นเครื่องชี้  
แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่ รัรักษาพนักงานทั้งหลายผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน



ให้เป็นไปตามมติหรือคำสั่งของผู้บริหาร

๔. เพื่อเตรียมพิจารณา ปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้า เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่ปัญหานั้น ๆ จะยุ่งยากมากขึ้น และเพื่อประสานบรรดากิจกรรม ทั้งหมายที่สำคัญโดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ เครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนด

### ความสำคัญของแผนงาน

แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ แผนงานที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก เช่น

๑. ช่วยให้การบริหารงานภายในขององค์การมีการประสานงานและสอดคล้องกัน
๒. การปฏิบัติงานตามแผนจะช่วยประหยัดทั้งกำลัง เงินและกำลังคน และเวลา
๓. ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
๔. ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๕. ช่วยแบ่งภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) จะได้นิดคืบมาก
๖. ช่วยให้ผู้สามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างคุ้มค่าโดยทั่วถึง
๗. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก รวดเร็ว

### ประเภทของแผน

ประเภทของแผนบริหารงานโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑. แผนระยะสั้น หมายถึงแผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งหวังว่าจะเกิดในอนาคตอันใกล้ กระบวนการในการดำเนินงานไม่ยืดเยื้อและยุ่งยาก และสอดคล้องกับ

แผนระยะยาว แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไปมักมีกำหนดระหว่าง ๑ - ๒ ปี

๒. แผนระยะยาว หมายถึงแผนงานสำหรับกิจกรรมขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ หลายหน่วยงาน ต้องใช้กระบวนการในการวางแผนอย่างสลับซับซ้อนและจำเป็นต้องใช้ความชำนาญและเทคนิคในการวางแผน แผนประเภทนี้มักมีระยะเวลาระหว่าง ๓ - ๕ ปี หรือบางแผนอาจกำหนดเวลาไว้ถึง ๑๐ ปี

กระบวนการในการวางแผนงาน

ในการวางแผนงานโดยทั่ว ๆ ไปมีกระบวนการดังต่อไปนี้คือ

๑. วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกสาขา ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์กร วัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับรูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์กร เช่น องค์กรธุรกิจเอกชนมุ่งหวังกำไรและยึดถือผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ ส่วนองค์กรของรัฐบาลนั้นมุ่งให้บริการประชาชนและยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งจะยกตัวอย่างวัตถุประสงค์โดยทั่ว ๆ ไปขององค์กรรัฐบาลมาเพื่อประกอบการพิจารณาดังต่อไปนี้

๑.๑ การบริหารราชการมีลักษณะ เป็นความรับผิดชอบของ รัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องบริหารประเทศโดยยึดหลักความยุติธรรมและประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

๑.๒ การบริหารราชการจะต้องกระทำโดยเสมอหน้า ไม่เลือกชั้นวรรณะหรือเลือกที่รักมักที่ชัง โดยเด็ดขาด และยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

๑.๓ การบริหารราชการถือว่าเป็นงานต่อเนื่อง และการปฏิบัติภารกิจ ๆ ของบรรดาข้าราชการพึงระลึกถึงศักดิ์ศรี เกียรติ และความซื่อสัตย์สุจริตเป็นบรรทัดฐาน

๑.๔ วัตถุประสงค์สำคัญอีกประการหนึ่งนอกเหนือจากการให้บริการแก่ประชาชนแล้วก็คือ องค์กรจะต้องแสวงหาวิธีที่จะช่วยเหลือท่านบำรุงสมาชิกขององค์กร ให้ได้รับผลตอบแทนพอสมควร มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีสภาพการทำงานที่ดีและมีใจรักงาน



วัตถุประสงค์ที่ก็จะต้องมีลักษณะสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถประสานงานกันได้ ถ้าเป็นวัตถุประสงค์สำคัญก็ควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่าย และควรมีลักษณะที่โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและเต็มใจที่จะร่วมทำงานตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ง่าย

๒. นโยบาย คือการวางแผนปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในการกำหนดนโยบายใด ๆ ก็ตาม ควรคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

๒.๑ นโยบายที่ควรตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการดำเนินงานที่เข้าใจกันคืออยู่แล้ว และต้องเป็นนโยบายที่มีเหตุผลและครอบคลุมสิ่งที่ประสงค์

๒.๒ นโยบายรองจะต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก

๒.๓ นโยบายที่ควรมีลักษณะที่สอดคล้องกับนโยบายอื่น ๆ ขององค์การ

๒.๔ นโยบายที่ควรตั้งควรกระทัดรัด เข้าใจง่าย และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

๒.๕ นโยบายที่ควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ในตัว แต่มีหลักการแน่นอน

๒.๖ นโยบายที่ควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นจริง

๓. แนวทางในการปฏิบัติ ในการดำเนินงานขององค์การนั้นส่วนใหญ่มักจะประสบกับปัญหาในข้อที่ว่านโยบายขององค์การไม่สามารถให้แนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเพียงพอ แนวปฏิบัติเป็นเสมือนแผนงานที่จะแจ้งให้ทราบว่าใครจะต้องทำอะไร ควรจะทำที่ไหน จะทำเมื่อไร รวมทั้งระเบียบวิธีการที่จะต้องทำอย่างไร

ทั้งนี้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการในการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งการวางแผนการบริหารบุคคลขององค์การก็ดำเนินการตามขั้นตอนเช่นเดียวกัน

การบริหารงานบุคคลมีกิจกรรมที่งานต่อเนื่องกันในเรื่องต่อไปนี้

๑. การวางแผนกำลังคน จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการทางคนทักษะในขณะนี้และที่คาดการณ์ไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง การขยายและการลดหน่วยงาน เมื่อ

วิเคราะห์ในเรื่องเหล่านี้แล้ว ก็จะวางแผนเพื่อดำเนินการต่อ ๆ ไปทั้งในเรื่องการวางแผนกำลังคนและส่วนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารงานบุคคล ตามปกติการวางแผนกำลังคนนี้จะครอบคลุมระยะเวลา ๑ - ๓ ปีในอนาคต

๒. การเสาะหากำลังคนให้สอดคล้องกับแผนกำลังคนขององค์การ อาจเสาะหาโดยการประกาศทางหนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพต่าง ๆ สำนักจัดหางานและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

๓. การคัดเลือก กระบวนการคัดเลือกนี้จะเกี่ยวข้องกับ การประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิงต่าง ๆ

๔. การปรุมนิเทศ เพื่อช่วยให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้วมีความคุ้นเคยกับองค์การ เพื่อนร่วมงาน และได้รับรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การ เป็นต้น

๕. การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มคนให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้นกับมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละชิ้นงาน ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่า เป็นอย่างไร

๗. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการลดตำแหน่ง คือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งโยกย้ายจากงาน ระดับขององค์การหรือสถานที่หนึ่ง ไปยังงานระดับขององค์การหรือสถานที่อื่น ๆ โดยอาจมีทั้งที่ได้รับการเลื่อนให้สูงขึ้น ได้รับการป้อนว่าเห็นใจความดีความชอบ และการลดให้ต่ำลง เพราะมีความผิด

๘. การพ้นจากงาน มีความหมายรวมถึงการลาออก ปลดออก ไล่ออก และการปลดเกษียณ การพ้นจากงานในรูปแบบต่าง ๆ กันนี้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการ



บริหารงานขององค์การด้วยประการหนึ่ง เช่น การลาออกจากงานมากเกินไปอาจแสดงว่าขวัญและกำลังใจคนกำลังเสีย การปลดออกจากงานมากอาจแสดงว่าการบริหารงานขององค์การกำลังมีจุดบกพร่อง การไล่ออกจากงานเป็นจำนวนมากอาจแสดงว่าการคัดเลือกหรือการฝึกอบรมยังไม่มีประสิทธิภาพ และการปลดเกษียณพร้อม ๆ กันมากจะแสดงให้เห็นถึงการวางแผนอัตรากำลังคนที่ไม่ถูกต้อง

จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการบริหารงานบุคคลก็กล่าวมีความเกี่ยวพันและเป็นส่วนประกอบของกันและกันทั้งสิ้น หากขั้นตอนใดบกพร่องก็จะมีผลกระทบไปถึงขั้นตอนอื่น ๆ เป็นลูกโซ่ และการวางแผนการบริหารงานบุคคลในทุกขั้นตอนก็ต้องสอดคล้องต้องกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบายขององค์การ และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ

ศูนย์วิทยพัธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย