



## บทที่ 2

### วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณคดีและงานวิจัย ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมงาน โดยจะนำเสนอในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้เสนอเป็นลำดับไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงาน

##### ความหมาย

กมล ชูทรัพย์ (2516) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมงานเป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ค่า เนิบไปในขอบเขตหรือวงกรอบที่กำหนดไว้ หรือการควบคุมงานคือภาระหน้าที่เชิงประมุขศิลป์ ซึ่งนำมาใช้คือคำสั่งงานทุกระดับโดยสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานนั้น ๆ

Sherwin (Douglas S. Sherwin อ้างถึงใน กมล ชูทรัพย์, 2516) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า "คือ การดำเนินงานเพื่อที่จะปรับให้งานนั้นเข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงาน เป็น เครื่องมือ"

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาธิราช (2523) ได้ให้ความหมายของการควบคุมในการบริหารว่า "การควบคุมหมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นเป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมงานย่อหมายถึงการตรวจสอบการปฏิบัติการ เพื่อให้การปฏิบัติงาน เหล่านั้นอยู่ภายในขอบเขตที่กำหนดหมายไว้ ในบางกรณีอาจจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการควบคุมจึงต้อง

ประกอบด้วย ขั้นตอนการกระทำตามลำดับดังนี้คือ (1) การตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และ (2) ทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นด้วยวิธีการต่าง ๆ

จึงอาจสรุปได้ว่าการควบคุมงาน หมายถึงการกำหนดมาตรฐานของงานไว้ก่อนแล้ว ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามประสงค์นั้น

#### วัตถุประสงค์ของการควบคุม

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการควบคุมไว้ดังนี้

1. การควบคุมจะมีไว้เพื่อยังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน การควบคุมเพื่อให้ผลงานเข้ามาตรฐานนั้น เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและหาทางลดต้นทุนให้ต่ำลง ซึ่งจะต้องอาศัย เวลา การตรวจสอบ การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. การควบคุมจะมีไว้เพื่อบังคับรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน กล่าวคือ เพื่อบังคับทรัพย์สินของหน่วยงานต้องสูญหายสิ้น เบลอหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการแบ่งแยกความรับผิดชอบ จำแนกการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทำการควบคุมทรัพย์สินรวมตลอดจนการจัดให้มีระบบของการเก็บหลักฐานบันทึก และตัวเลขทางบัญชีต่าง ๆ
3. การควบคุมจะมีไว้เพื่อยังคับให้ผลงานมีคุณภาพหรือบริการได้มาตรฐานในการผลิต ผลผลิตจะต้องมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ หรือในแง่ของการบริการนั้นผู้รับบริการจะต้องเกิดความพอใจ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมการผลิตซึ่งอาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การทดสอบหรือการตรวจสอบ และการใช้สถิติเพื่อการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น
4. การควบคุมจะมีไว้เพื่อให้มีการจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง อนุมัติหรือคำอธิบายต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งนโยบายและการตรวจสอบภายใน ต่างก็เป็น เครื่องมือวางข้อจำกัดหรือขอบเขตของการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาข้างล่างจะสามารถกระทำได้ภายในแนวทางนี้ โดยมีต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงก่อน

5. การควบคุมจะมีไว้เพื่อใช้วัดงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ การควบคุมในลักษณะนี้ก็ได้แก่การรายงานพิเศษต่าง ๆ ตัวเลขแสดงผลงาน งบประมาณต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบต้นทุนมาตรฐาน เหล่านี้ เป็นต้น

6. การควบคุมจะมีไว้เพื่อประกอบการวางแผน และแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ การควบคุมชนิดนี้ประกอบด้วย การคาดการณ์ล่วงหน้า เช่น การคาดเป้าหมาย การคาดการณ์งบประมาณ

7. การควบคุมจะจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับกระตุ้นเตือนหรือจูงใจตัวบุคคลในองค์การ การควบคุมจะเป็น เครื่องวัดอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดีกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ การเลื่อนขั้นหรือการให้ผลตอบแทนใด ๆ ก็จะสามารถทำได้โดยยึดถือจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้สำหรับทุกคน

กมล ชูทรัพย์ (2516) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการควบคุมไว้ดังนี้

1. งานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติจัดทำดำเนินการ ไปตามแผนงานหรือไม่
2. วิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
4. มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพียงใด เมื่อใด เพียงไร
5. ผลงานถูกต้อง และถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำ เมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสีย

แรงงานโดย เปล่าประโยชน์

7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ได้ถูกทอดทิ้ง

โสรัศ สนศิริพันธ์ (2527) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. แผนงานได้นำมาปฏิบัติหรือไม่
2. การปฏิบัติงานถูกตามหลักการเพียงใด
3. ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่าสอดคล้องกับกฎ ระเบียบหรือไม่
4. หากจุดที่ดำเนินงาน ผลงานเข้าสู่มาตรฐาน บังคับให้คงคุณภาพ

5. บำรุงขวัญของทุกคน
6. แนะนำแก้ไขก่อนจะมีอุปสรรค หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
7. ตรวจสอบความก้าวหน้าของคณงาน
8. ป้องกันมิให้สูญเสียทรัพยากรสิน มีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
9. มีไว้เพื่อจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีต้องขออนุมัติจากระดับสูง

จึงสรุปได้ว่า การควบคุมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงาน ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ และอาจให้คำแนะนำแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน

### สิ่งที่ต้องทำการควบคุม

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ควบคุมด้านปริมาณ เป็นการควบคุมที่เกี่ยวกับการผลิตปริมาณการจำหน่าย วิธีการจำหน่าย อะไร เป็นปัจจัยที่จะทำให้การจำหน่ายสูง ฯลฯ
2. ควบคุมด้านคุณภาพของงาน ได้แก่ การรักษาระดับคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการตรวจตราคุณภาพให้ผลผลิตของงานที่ออกมาถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือให้เป็นที่น่าพอใจของฝ่ายบริหารและผู้รับบริการ การควบคุมคุณภาพของการผลิตนั้นอาจควบคุมได้หลายประการ เช่น ชนิดและรูปแบบ ส่วนประกอบ และสีลีนของสิ่งผลิตให้ถูกต้องกับมาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้การควบคุมคุณภาพของงานก็เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น ปรับปรุงรูปแบบลดต้นทุนในการผลิต ลดการสูญเสียเปล่าในการทำงาน ลดความล่าช้าในการดำเนินงานของแต่ละสายงาน และเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
3. ควบคุมด้านเวลา เป็นการติดตามการทำงานโดยคำนึงถึงการใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อเกิดการประหยัด วิธีการที่นิยมใช้ในการควบคุมด้านเวลา ได้แก่ ตารางแกนต์ (Gantt's Chart) และเทคนิคเพิร์ท (PERT)
4. ควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายมีหลายประการ แต่ที่นิยมกันมากที่สุด คือการใช้ระบบงบประมาณ เช่น ระบบงบประมาณปฏิบัติการและระบบงบประมาณโครงการ เพราะ เป็นวิธีที่ช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนงานและค่าใช้จ่าย

5. นอกจากที่กล่าวมาแล้วก็อาจจะเป็นการควบคุมด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อให้การประพฤติปฏิบัติคนเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน อันจะมีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### เทคนิคในการควบคุม

ปราณี พรณวิเชียร (2528) ได้กล่าวว่า ในการควบคุมงานมีเครื่องมือและเทคนิคสมัยใหม่หลายอย่างด้วยกัน การจะเลือกใช้เทคนิคอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการของผู้บริหาร เทคนิคของการควบคุมมีวิธีการต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. การควบคุมโดยงบประมาณ เป็นการใช้ประโยชน์ของงบประมาณเพื่อการควบคุมการดำเนินงานประจำ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ โดยจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงบประมาณ ประเภทของการจัดทำงบประมาณ อนึ่งการควบคุมโดยงบประมาณมีข้อดี คือ ช่วยการบริหารงานของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจปัญหาเป็นเครื่องมือในการวางนโยบาย ตรวจสอบ ช่วยให้เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่แน่นอน ทำให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี ส่วนข้อเสียคือ การทำงานงบประมาณในบางครั้งจะทำให้ละเอียดและสมบูรณ์เป็นเรื่องยุ่งยากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และบางทีการควบคุมโดยงบประมาณขาดการยืดหยุ่น

2. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นการจัดการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยพิจารณาจากตัวแปรหลายตัวแปรด้วยกัน คือ ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร ปริมาณการผลิต ราคาสินค้าที่ขายว่าตัวแปรเหล่านี้มีผลกระทบต่อกำไรของกิจการได้อย่างไรบ้าง

3. การควบคุมโดยการกำหนดมาตรฐานของงาน การกำหนดมาตรฐานงาน หมายถึง การสร้างบรรทัดฐานของผลงานที่ต้องการสำหรับใช้เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าสมรรถภาพของการทำงานอยู่ในระดับใด จะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาหรือไม่ การกำหนดมาตรฐานเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ล่วงหน้าว่าต้องการอะไร เป็นการช่วยให้ผลงานที่ทำได้เป็นไปตามเป้าหมายได้มาตรฐาน โดยการจัดทดสอบผลงานได้ตลอดเวลา

#### ข้อควรระวังในการกำหนดมาตรฐาน

1. การกำหนดมาตรฐานงานอาจจะเป็นการปิดโอกาสที่ให้เกิดความคิดริเริ่มได้

เพราะทุกคนจะต้องทำตามกฎหรือระเบียบที่ได้ตั้งไว้แล้ว

2. การกำหนดมาตรฐานอาจทำให้เกิดการลดหล่นในหน่วยงาน เนื่องจากความสามารถของคนไม่เท่ากัน มาตรฐานงานที่กำหนดไว้อาจพอดีกับบางคนแต่อาจสูงเกินไปหรือต่ำไปสำหรับบางคน

3. การกำหนดมาตรฐานงานอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น รู้สึกว่าถูกจำกัดอิสรภาพในการทำงาน ถูกควบคุมหรือถูกบังคับมากเกินไป

4. การควบคุมงานโดยวิธีการตรวจเยี่ยม หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไปสังเกตการณ์ ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ห่างไกลที่ไหนก็ตาม เพื่อมองเห็นการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้จริง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวในการทำงาน เสมอ มีความรู้สึกกว่างานที่ทำเป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันใกล้ชิดสนิทสนมกัน ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการมอบหมายงานและการพิจารณาความดีความชอบ ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบปัญหาหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ทราบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลดีไม่เป็นไปตามระเบียบจะได้ชักชวนแนะนำและริบคำ เป็นการแก้ไขให้ถูกต้องได้ทันทั่วถึง

5. การควบคุมงานโดยการรายงาน ระบบการรายงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมที่เก่าแก่ที่สุดและยังใช้กันมาจนถึงทุกวันนี้ รายงานหมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสดงข้อเท็จจริงหรือสถิติตัวเลขต่าง ๆ การรายงานทำได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และการรายงานด้วยวาจา

6. การควบคุมโดย PERT ซึ่งจะมีการจัดทำโครงข่ายงานออกมาเป็นตารางกิจกรรมของการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานของกิจกรรมนั้น ระยะเวลาอาจเป็นต่อวัน สัปดาห์ เดือนหรือปีก็ได้ ในการจัดทำเทคนิคการวิเคราะห์โครงข่ายการปฏิบัติงานในรูปของ PERT นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์สายงานวิกฤต (Critical Path Method CPM) ควบคู่ไปด้วยเสมอเพื่อจะทราบระยะเวลาทำงานที่ถือว่าเป็นสายงานวิกฤตขององค์การ ดังนั้นจึงเรียกว่า PERT/CPM อนึ่ง PERT มีข้อดีต่อการควบคุมงานดังนี้ เป็นการบังคับผู้บริหารจะต้องวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ การควบคุมเป็นไปได้ง่ายเพราะจะเน้นการควบคุมที่สายงานวิกฤต สามารถวางแผนการควบคุมไว้ล่วงหน้าตลอดทั้งงานโครงการ และ

ระบบโครงข่ายงานจะเป็นการแบ่งกิจกรรมออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ทำให้แบ่งความรับผิดชอบ และควบคุมได้ง่าย ถ้าหากงานล่าช้าก็ทราบได้ว่าช้าที่กิจกรรมใด ส่วนข้อเสียคือ การจัดทำโครงข่ายปฏิบัติงานของ PERT ทำได้ยาก การจัดแบ่งระดับของกิจกรรมในโครงการให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อเขียนโครงข่ายการปฏิบัติงานทำได้ยากต้องมีประสบการณ์ การฝึกอบรมพนักงาน ให้เรียนรู้เรื่องเทคนิคของ PERT มักเป็นปัญหาเพราะไม่เห็นความจำเป็นและต่อต้าน ทำให้การใช้เทคนิคของ PERT ไม่สามารถทำได้อย่างดี

7. การควบคุมงานโครงการ ในการจัดทำงานโครงการนั้นมักจะมีการวางแผนปฏิบัติการของงานโครงการไว้แล้ว ดังนั้นจึงใช้หลักเกณฑ์การควบคุมตามแผนปฏิบัติการ

#### กระบวนการควบคุม

องค์ประกอบพื้นฐานของการควบคุม Fred Luthans (1973) ได้เสนอไว้ 3 ประการคือ

1. การกำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์ (Objectives and Standards)
2. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)
3. การปฏิบัติการแก้ไข (Corrective Control Decisions)

Harold Koontz and others (1980) ได้เสนอไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. การจัดตั้งมาตรฐาน (Establishment of Standards)
2. การวัดผลงาน (Measurement of Performance)
3. การแก้ไขสิ่งที่คาดเคลื่อนไปจากมาตรฐาน (Correction of Deviation)

ในส่วนของ Wayne R. Mondy and others (1968) ได้เสนอไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards)
2. การประเมินผลการทำงาน (Evaluate Performance)
3. การปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action)

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดตั้งมาตรฐาน
2. การวัดผลงาน
3. ทำการ เปรียบ เทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการแก้ไข

กิติมา ปรีดีดิถ (2529) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนด เป้าหมายในการควบคุมงานให้ชัดเจนแน่นอน
2. กำหนด เกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. เปรียบ เทียบผลงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมดูแลงานไว้ 4 ขั้นตอน

คือ

1. การกำหนด เป้าหมายของการ ควบคุมดูแลงาน
2. กำหนด เกณฑ์มาตรฐานของการ ควบคุมดูแลงาน
3. การ เปรียบ เทียบผลงานกับมาตรฐาน
4. การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

ไพสิณ ผ่องใส (2531) กล่าวไว้ว่า กระบวนการในการควบคุมดูแลหรือติดตามผล มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงานโดย เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. การปรับหรือแก้ไขสิ่งที่ เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือแผนที่กำหนดไว้

จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการควบคุมมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐานการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไข



### การกำหนดมาตรฐานงาน

ความหมาย มีผู้ให้ความหมายไว้หลายมากกล่าวได้ดังนี้

สมพงษ์ เชมลิน (2517) ได้กล่าวว่า

มาตรฐาน (Standard) นั้นอาจอธิบายสั้น ๆ ว่า "เป็นกฎที่ยอมรับกัน (Accepted rule) กฎที่สร้างขึ้นมา (Established rule) หรือแบบจำลอง (Model) ที่ถูกสร้างขึ้นมา โดยอำนาจหน้าที่ (Authority) ประเพณี (Custom)" กล่าวอีกนัยหนึ่ง มาตรฐานคือ เครื่องมือชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นมาเพื่อช่วยในการควบคุม การวัด การเปรียบเทียบ การตรวจสอบผลงาน การปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน... กล่าวโดยทั่วไป มาตรฐานงานคือ แบบหรือเกณฑ์ที่จะใช้เปรียบเทียบผลงาน ในบรรดามาตรฐานของงานที่พบเห็นกันทั่วไปมากที่สุด คือ หน่วยงาน มาตรฐานของงาน จะเป็น เครื่องมืออันสำคัญที่ใช้ เปรียบเทียบหรือวัดผลงานและการปฏิบัติงาน เพื่อหาความแตกต่าง อุปสรรคข้อบกพร่องเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวว่า

ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้อยู่เสมอ ในองค์การธุรกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนรวมจะถูกแบ่งแยกออกเป็น เป้าหมายย่อยต่าง ๆ สำหรับแผนกและตัวบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ เป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้เอง จะเป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นในกระบวนการของการควบคุมและจะเป็นจุดมุ่งหมาย สำหรับการปฏิบัติงานของทุกคน และในที่สุดก็จะเป็นมาตรฐานสำหรับใช้วัดดูว่า ผลการทำงานได้เป็นไปตามสิ่งมุ่งหวังไว้หรือไม่

ประสิทธิ์ สุรสิทธิ์ (2505) ได้ให้ความหมาย มาตรฐานงานไว้ว่า มาตรฐานคือ การกำหนดลงไป (ด้วยความเข้าใจร่วมกันทั้งหัวหน้างาน คนงาน) ว่างานที่มอบหมายให้กระทำ หรือการทำงานใด งานหนึ่งนั้นแค่ไหนเป็นจุดพึงยึดแห่งขึ้นพอใจ หรือเป็นที่รับกันพอเหมาะสมแล้ว หรือว่าควรจะทำตามปกติอย่างไร และมาตรฐานจะชี้แจงในแง่ที่ว่า เท่าไร ในเวลาใด (How much in what time) หรือคืออย่างไร (How well)

วุฒิชัย จานงค์ (2520) กล่าวว่า เกณฑ์นั้น เป็นแนวทางหรือหลักการที่ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ ว่าแค่ไหนเพียงไร จึงจะเป็นที่ยอมรับได้ ส่วนมาตรฐานนั้นจะมีความจำเพาะเจาะจงมากกว่า ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นเชิงปริมาณนั่นเอง เช่น ทุกคนต้องมาทำงาน 8.30 น. ถึง 16.30 น. ส่วนมาตรฐานนั้นในช่วงเวลา 8.30 น. ถึง 16.30 น. จะต้องผลิตหรือ

สร้างสรรค์สิ่งใดออกมา เป็นปริมาณเท่าไร หรือคุณภาพเท่าใดบ้าง เพราะฉะนั้นมาตรฐานจึง เป็นเสมือน เครื่องมือที่ชี้ เจาะเจาะจงลงไปว่าระดับไหน ขึ้นไหน ในเชิงปริมาณจึงจะเป็นการ ยอมรับได้ว่า มีการปฏิบัติงานดังที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

ชูศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป. อ้างจาก Edwin A, Fleishman 1967) กล่าวว่า "เกณฑ์" (Criterion) อาจจะหมายถึงมาตรฐาน (Standard) ซึ่งสามารถใช้เป็นไม้วัด (Yardstick) สำหรับวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนมาตรฐานงานนั้น หมายถึง เงื่อนไขกำหนดขึ้นเพื่อใช้ เป็น เครื่องมือวัดความน่าพึงพอใจของผลงาน

อุทัย ทิรัญโต (2532) ได้กล่าวไว้ว่า

มาตรฐานงาน (Standardization) คือ การสร้างบรรทัดฐานของผลงานที่ ต้องการไว้สำหรับ เปรียบ เทียบกับผลงานที่ทำได้ ซึ่งจะเป็น เครื่องชี้ให้เห็นคุณค่า ของงานว่าอยู่ในระดับใด มาตรฐานจะเป็น เครื่องวัดปริมาณและคุณภาพของงาน หรือ ค่าของงาน มาตรฐานของงานแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ มาตรฐานที่ เกี่ยวกับผลงานและมาตรฐานที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน มาตรฐานเกี่ยวกับ ผลงานได้แก่ การกำหนดมาตรฐานในเรื่องคุณภาพของงาน เช่น รหัส กลิ่น สี ขนาด น้ำหนัก เป็นต้น ส่วนมาตรฐานในเรื่องปริมาณ อาทิ จำนวนผลงานต่อชั่วโมง ต่อวัน และต่อเดือน ฯลฯ รวมทั้งกำหนดเวลาของงานและค่าใช้จ่ายในการทำงาน ส่วน มาตรฐานเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดบรรทัดฐานในเรื่อง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ พร้อมหรือไม่

อาจกล่าวได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่กำหนดขึ้นหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ เกี่ยวกับผลงาน อาจกำหนดโดยผู้บริหาร และ/หรือผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกัน ซึ่งอยู่ในระดับความ พึงพอใจ เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการ เปรียบ เทียบผลงานที่กระทำได้ อันจะนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่ออธิบาย ลักษณะของผลผลิต กระบวนการ และกิจกรรมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อ การควบคุม

2. เพื่อกำหนดความแน่นอนของงานหรือกำหนดเป้าหมาย เพื่อความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

3. เพื่อสร้างความกลมกลืน เป็นรูปแบบเดียวกันของผลผลิต กระบวนการและวิธีการ

4. เพื่อส่งเสริมและวิจัย การควบคุม การปรับปรุง และการประสานงาน

5. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้างานกับปฏิบัติงาน

6. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงาน เพราะการขาดมาตรฐานซึ่งทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า งานที่ต้องการวัดมีส่วนดีหรือส่วนเสียอย่างไร

7. เพื่อลดค่าใช้จ่ายและควบคุมการใช้จ่าย

8. เพื่อให้การวัด การเปรียบเทียบ เกิดประสิทธิผลทุก ๆ ขั้นตอนของการทำงาน

9. เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

10. เพื่อช่วยในการความแน่นอนในการเลือกสรรทางวิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่และอำนวยความสะดวกต่อการฝึกอบรม

11. เพื่อสร้างและดำรงไว้ซึ่งความแน่นอนในการวางแผน

12. เพื่ออำนวยความสะดวกในการบันทึกรายงาน

13. เพื่อแสดงระดับของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพิจารณาในด้านความรวดเร็ว ความถูกต้อง ประสิทธิภาพ ความประหยัด

ปราณี พรรณวิเชียร (2528) กล่าวถึงจุดประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานไว้ดังนี้

1. เพื่ออธิบายถึงลักษณะของผลิตผลที่องค์การต้องการจากการปฏิบัติงานของพนักงาน และการกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการควบคุมการปฏิบัติงานในกระบวนการดำเนินงานขององค์การ

2. ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย และความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างแน่นอนได้ว่า ถ้าหากทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น วัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องสัมฤทธิ์ผลอย่างแน่นอน

3. การนำหลักของการกำหนดมาตรฐานเข้ามาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ทำให้

ผู้บริหารสามารถวางแผนในการจัดการงานของหน่วยงานคนได้ง่ายขึ้น ถ้าหากลักษณะงานผลิตผล กระบวนการในการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน การกำหนดมาตรฐานให้อยู่ในเกณฑ์เดียวกันก็จะทำให้ การปฏิบัติงานทำได้ง่ายขึ้น

4. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขึ้นมา จะทำให้สร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5. การกำหนดมาตรฐานจะช่วยให้ลดความขัดแย้งในการทำงานได้ เพราะทุกคน ปฏิบัติงานภายใต้กฎ เกณฑ์และกติกากี่ที่วางไว้ ถ้าทั้งสองฝ่ายเข้าใจในกฎ เกณฑ์ต่าง ๆ และยอมรับ ความขัดแย้งในการทำงานก็จะลดลง

6. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมลง เพราะพนักงานรู้หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้ เกณฑ์ที่ตั้ง เอาไว้ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บริหารมีเวลาไปทำงาน อย่างอื่น ค่าใช้จ่ายในการควบคุมก็ลดลง

7. เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ทุกคนรู้หน้าที่ในการปฏิบัติงานดีเพราะ มีกฎมาตรฐานที่กำหนดไว้ การทำงานก็สะดวก การเขียนรายงานก็ง่ายกระชับ เข้าใจมาก ยิ่งขึ้น

8. สะดวกต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรม เพราะเกณฑ์มาตรฐาน สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน กลุ่มที่ทำงานได้ เท่ากับมาตรฐาน และกลุ่มที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

9. การกำหนดมาตรฐานของงาน ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนที่ วางไว้ เพราะการควบคุม เป็นตัวทำให้แผนสำเร็จลง

10. เพื่อแสดงถึงระดับการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาถึงความรวดเร็ว ประสิทธิภาพในการทำงาน

#### แหล่งกำเนิดมาตรฐาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) กล่าวว่ามาตรฐานเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต นักบริหารจะต้องใช้ระเบียบหรือรายงานเดิม ความทรงจำจากเรื่องที่ผ่านมาในอดีต และความรู้สึกเกิดจากความชำนาญในการทำงานนั้น โดยเฉพาะจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมกับลักษณะของงานได้

2. โดยการประเมินค่า แหล่งนี้เกิดขึ้นโดยวิธีการคาดการณ์หรือการประมาณในสิ่งที่นักบริหารคิดว่าควรจะมีลักษณะเป็นมาตรฐานได้ วิธีการนี้ใช้เมื่อมีเวลาในการทำงานน้อย งานนั้นเป็นงานที่ทำชั่วคราว หรือมีการกำหนดค่าใช้จ่ายในลักษณะของงานที่จะเป็นมาตรฐาน

3. แนวปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์ แสดงให้เห็นว่ามีการใช้ศาสตร์และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เข้ามา เกี่ยวข้อง วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมกันมาก เพราะว่าวิธีนี้มีการใช้ข้อมูลมาสร้างข้อกำหนดต่าง ๆ อย่างมีหลักการ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) ได้กล่าวถึงแหล่งกำเนิดของมาตรฐานไว้ 3 ประการ เช่นเดียวกับ สมพงษ์ เกษมสิน คือ

1. จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต
2. โดยการประเมินค่า
3. แนวปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์

#### แบบของมาตรฐาน

อุทัย ทิรัญโต (2532) ได้กล่าวถึงแบบของมาตรฐานไว้ดังนี้

การกำหนดมาตรฐานงานมีอยู่ 5 แบบด้วยกัน แต่ละแบบย่อมเหมาะสม เฉพาะงานจะนำมาตรฐานแบบเดียวกันมาใช้กับทุกงานหาได้ไม่ นอกจากนี้การตั้งมาตรฐานอาจตั้งได้หลายแบบ แต่จะตั้ง เป็นแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหาร ลักษณะของงานและวิธีการทำงานแบบมาตรฐานทั้ง 5 แบบ มีดังนี้คือ

1. มาตรฐานที่แสดงออกในรูปของลายลักษณ์อักษร เป็นการเฉพาะ เป็นมาตรฐานที่กำหนดข้อความในรายละเอียดพอที่จะให้ทราบว่า เราต้องการอะไร เท่าใด
2. มาตรฐานที่แสดงออกในภาพจำลอง (model) เป็นมาตรฐานที่กำหนดลักษณะตัวอย่างที่ต้องการหรือตัวแบบที่สามารถดูใช้แทนสิ่งที่เราต้องการ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากมาตรฐานที่เกี่ยวกับวัสดุครุภัณฑ์

3. มาตรฐานที่แสดงออกในรูปของ กฎหรือระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแล้ว เป็นมาตรฐานที่มีอำนาจกำหนดขึ้นในรูปของกฎหรือระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ

4. มาตรฐานที่แสดงออกในรูปของธรรมเนียมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติ สืบต่อกันมาจนเป็นประเพณี

5. มาตรฐานที่แสดงออกในรูปของวาจา เป็นมาตรฐานที่กำหนดในรูปของคำพูด ซึ่งแฝงไว้ด้วยหลักการ หรือความเห็น ตลอดจนปรัชญาก็ได้

แบบมาตรฐานต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นแบบมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานที่เกี่ยวกับคน เงิน วัสดุ เครื่องจักร และวิธีทำงาน แต่ส่วนใหญ่จะกำหนดในรูปคุณสมบัติและวิธีการมากกว่าอย่างอื่น

#### ลักษณะของมาตรฐานที่ดี

ปราณี พรธวิเชียร (2528) ได้กล่าวถึงลักษณะอันสำคัญที่เป็นส่วนประกอบของมาตรฐานที่ดี พอสรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐานต้องเป็นสิ่งสำคัญที่ถูกสร้างขึ้นตามวิธีการที่สมเหตุสมผล ไม่ใช่เกิดจากการเดาหรือคิดขึ้นเอง โดยปราศจากหลักฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ แต่อาศัยข้อมูลและความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มา เป็นหลักในการสร้างมาตรฐาน ผู้ที่จะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานจะต้องเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2. มาตรฐานจะต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้

3. มาตรฐานต้องยืดหยุ่นได้เมื่อเวลา เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนไป มาตรฐานก็ควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น

4. มาตรฐานต้องอยู่ในรูปของหน่วยที่สามารถเปรียบเทียบได้และการเปรียบเทียบควรอยู่ในหน่วยเดียวกัน

5. มาตรฐานต้องมีความถูกต้อง แม่นอนและ เป็นที่ยอมรับ

6. มาตรฐานจะต้องเป็นเรื่องกว้าง ๆ ครอบคลุมทุกแง่มุม และเป็น เรื่องที่ทุกคนในองค์การ เข้าใจได้

7. มาตรฐานจะต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพราะเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาแล้วไม่ได้หมายความว่า จะถูกต้องแน่นอนเสมอไป บางครั้งมาตรฐานที่กำหนดไว้อาจสูงหรือต่ำเกินไปก็ได้

#### หลักการกำหนดมาตรฐานงาน

อุทัย ทิรัญโต (2532) ได้กล่าวถึงหลักการกำหนดมาตรฐานงานไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. ไม่ควรกำหนดมาตรฐานงานให้สูงเกินไป แม้มาตรฐานของงานสูงจะกระตุ้นให้คนทำงานดีขึ้นหรือพยายามทำงานให้ได้มาตรฐาน แต่ก็อาจทำลายกำลังใจของคนได้เหมือนกัน หากมาตรฐานนั้นยากที่จะทำได้ถึง

2. การกำหนดมาตรฐานควรจะได้หารือและตกลงร่วมกันระหว่างผู้มีอำนาจกำหนดกับผู้ปฏิบัติ การกำหนดมาตรฐานตามลำพังอาจได้รับการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติ

3. มาตรฐานควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ การกำหนดในครั้งแรกอาจต่ำ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทักษะหรือความสามารถเพิ่มมากขึ้นก็อาจจะเขยิบมาตรฐานให้สูงขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานงานให้สูงขึ้นนั้นควรจะได้พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนแรงงานให้สูงขึ้นไปด้วย

4. มาตรฐานงานจะต้องมีลักษณะเข้าใจง่าย และไม่ทำให้เกิดการลักลั่นขึ้นในองค์การ ทั้งนี้จะต้องกำหนดมาตรฐานให้เป็นการทั่วพอที่คนส่วนมากจะปฏิบัติได้โดยไม่ได้เปรียบ เสียเปรียบแก่กันมากนัก

5. การกำหนดมาตรฐานต้องคำนึงวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของงาน เป็นหลัก หากกำหนดมาตรฐานโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ย่อมถือว่าเป็นมาตรฐานที่เลื่อนลอย

6. มาตรฐานที่กำหนดขึ้นควรจะต้อง เป็นมาตรฐานที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

7. มาตรฐานที่ดีควรจะเป็นมาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบหรือวัดผลงานได้ยิ่ง เป็นมาตรฐานที่แสดงออกในรูปของตัวเลขได้แล้ว ยิ่งถือว่าเป็นมาตรฐานที่สมควร

8. มาตรฐานที่จะตั้งขึ้นควรตั้งให้สูงกว่ามาตรฐาน โดย เฉลี่ยสักเล็กน้อย

### ขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานที่จะสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์คำอธิบายงาน (Job Description) ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างจาก Dale S. Beach, 1965) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างมาตรฐานงานโดยเริ่มจากคำอธิบายงาน (Job Description) ซึ่งระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องทำ อันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน งานบางชนิด มาตรฐานจะออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดจะออกมาในรูปของคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะ เป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ เพราะฉะนั้นทางที่ดีหัวหน้างานควรจะให้อุทกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2514) กล่าวว่า คำอธิบายงานระบุว่าในงานนั้นมีอะไรจะต้องทำบ้าง ส่วนมาตรฐานของงานระบุว่างานที่จะต้องทำนั้น ควรจะมีปริมาณมากน้อยแค่ไหน หรือควรมีคุณภาพดีเพียงไร

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้กล่าวต่อไปว่าในอีกกรณีหนึ่ง การปฏิบัติงานอาจดำเนินไปโดยอาศัยกลุ่มปฏิบัติงาน คือ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมกันในการทำงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และเป้าหมายดังกล่าวถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะปฏิบัติงานไปให้ถึงร่วมกัน อนึ่งถ้างานใดยังไม่มีการพรรณนางานเอาไว้ให้วิเคราะห์งานก่อน

ภิญญา สาธร (2517) สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์งานก็คือกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ข้อมูลเหล่านี้จะบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล โดยมากจะบันทึกไว้ 2 ระบบคือ 1. บันทึกไว้ในลักษณะการพรรณนางาน (Job Description) และ 2. บันทึกไว้ในลักษณะการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานนั้น ๆ อนึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์อาจนำมาดัดแปลง เป็น เกณฑ์มาตรฐาน ใช้วัดผลงานที่บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติในรอบเดือนหรือในรอบปีได้อีกด้วย

### 2. ผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างมาตรฐานงาน

ประสิทธิ์ สุรสิทธิ์ (2505) กล่าวว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างมาตรฐานงานก็คือ หัวหน้างานผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ภายใต้การพิจารณาตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ระดับสูงกว่า



ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจต่อกัน 2 ฝ่าย

ชูศักดิ์ เทียงตรง กล่าวว่า มาตรฐานงาน เป็นเป้าหมายย่อยของหน่วยงาน (Organization Sub-goals) ในส่วนที่ผู้ทำงานแต่ละคนจะต้องทำให้สำเร็จ เป็นเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการกำหนดขึ้นไว้ เป็นเกณฑ์สำหรับ เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง และต้อง เกิดจากการปรึกษาร่วมมือกันกำหนดระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้กล่าวถึงการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานของการปฏิบัติงานว่า

พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นวิธีสำคัญที่ทำให้ทุกคนยอมรับความสำคัญของการที่ต้องมีการควบคุม เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้น จึงยกตัวอย่างกรณีของบริษัท "Tremco Manufacturing" ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้ทำการค้นคว้า และทดลองให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานดังนี้

1. ให้ทุกคน เสนอหลักเกณฑ์ในการควบคุมขึ้นมา
2. พยายามอธิบายหลักเกณฑ์เหล่านั้นให้แจ่มแจ้ง
3. กำหนด เป็นมาตรฐานการทำงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2523) ได้กล่าวถึงหลักบางประการเกี่ยวกับการ กำหนดมาตรฐานงาน ซึ่ง เกี่ยวข้องกับผู้กำหนดมาตรฐานว่า

1. ผู้กำหนดมาตรฐานงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นดี รู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานด้วย
2. การกำหนดมาตรฐานควรได้รับความเห็นชอบจากผู้ปฏิบัติงานด้วยจึงจะได้ผลดี

จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานนั้น เป็นการ เริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาซึ่งจะต้องแสดง เจตนาว่าต้องการผลการปฏิบัติงานตลอดจนพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ ซึ่งในที่สุดจะต้องร่วมกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วยงานร่วมกัน มีความ เข้าใจตรงกัน และมีความมุ่งหวังร่วมกัน

ไคร่ยกตัวอย่าง เกณฑ์มาตรฐานพอเป็นสังเขปได้ดังนี้

ปราณี พรรณวิเชียร (2528) ได้นำปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์การให้ดำเนินไป

อย่างมีประสิทธิภาพ และได้นำปัจจัยการกำหนดคลิน เชื้อของบริษัทผลิต เฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่งมาสรุป เป็น เกณฑ์มาตรฐานได้ดังนี้

ลักษณะของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	เกณฑ์มาตรฐาน
- ทศนคติของลูกค้า	90% ของลูกค้าที่ซื้อ เฟอร์นิเจอร์นิยมซื้อสินค้าด้วยเงินสด
- ระยะเวลาการให้สินเชื่อ	ไม่เกิน 90 วันหลังจากที่ซื้อสินค้าไปแล้ว
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกสินเชื่อ	24,000 บาท/ปี
- กำไรจากการขายเชื่อ	28,000 บาท/ปี

อุทัย ทิรัญโค (2532) ได้ยกตัวอย่างมาตรฐานของงานที่มองไม่เห็น (นามธรรม) โดยพยายามเปลี่ยนให้เป็นรูปธรรมดังนี้

#### มาตรฐานงานฝึกอบรม

1. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. เปอร์ เซ็นต์ของการ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
3. เปอร์ เซ็นต์ของการใช้ เครื่องมือ อุปกรณ์ การฝึกอบรม
4. การร้องทุกข์ ความนิยมของหน่วยงานที่ใช้บริการ
5. อัตราการ เข้าออกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กรมสามัญศึกษา ได้ออกหลักเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2528 พอยกมาเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

#### การแบ่งกลุ่มนักเรียนโรงเรียนสังกัดกองการมัธยมศึกษา

1. วิชาสามัญมีนักเรียนได้กลุ่มละ 40-45 คน หรือ 50 คน แล้วแต่กรณี
2. วิชาการงานวิชาชีพพื้นฐาน วิชาชีพ และวิชาชีพมีนักเรียนได้กลุ่มละ

20-25 คน

3. การจัดกิจกรรมนักเรียน มีนักเรียนได้กลุ่มละ 20-25 คน

3. การแจ้งมาตรฐาน เมื่อกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว การดำเนินการในขั้นต่อไปก็คือ การแจ้งมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อเป็นการทำความเข้าใจอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีการซักถาม การท้วงติง การตั้งข้อสังเกต การให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งจะต้องสร้างความชัดเจนให้ได้ ถึงอย่างไรก็ตามจะต้องมีการแจ้งหรือส่งการให้บุคลากรได้ทราบอย่างเป็นทางการ

ปราณี พรณวิเชียร (2528) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดมาตรฐานว่า "มาตรฐานงานจะต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย และควรประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบกันทุกคน" และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2523) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า "มาตรฐานควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ มีลักษณะเข้าใจง่ายและประกาศให้ผู้ปฏิบัติทุกคนทราบ"

พรณราย ทริพะยะประภา (2531) กล่าวว่า "ผู้บริหารต้องตั้งมาตรฐานพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของงานที่ผลิตหรือบริการที่ให้มาตรฐานดังกล่าวต้องชัดเจนให้เป็นที่รับรู้กันทั่วไป และสมเหตุสมผล สื่อสารมาตรฐานพฤติกรรมให้ทราบด้วยสมุดคู่มือ ป้ายประกาศ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการพูดคุยสนทนากัน"

4. การใช้มาตรฐานงาน ถือเป็นขั้นสุดท้ายของการกำหนดมาตรฐานงาน

ประสิทธิ์ สุรสิทธิ์ (2505) ได้กล่าวไว้ดังนี้

เมื่อมาตรฐานงานเป็นที่เข้าใจกันแล้ว เห็นพ้องกันแล้ว และรับแล้ว อะไรอื่นอีกที่หัวหน้างานจะต้องทำ คือ

1. ซึ่งสอบการกระทำของพนักงาน เทียบ เคียงกับมาตรฐานงาน เรื่อย ๆ และสนทนากับ เขา เป็นครั้งคราว
2. เข้า เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานโดย
  - ก. ให้ความยกย่องแก่พนักงานที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานงาน
  - ข. ช่วยพนักงานที่ทำงานได้ผลต่ำกว่ามาตรฐานงาน บางทีโดยการฝึกอบรม หรือวิธีการอัน เหมาะสมอื่นใด
  - ค. กระตุ้นจิตใจพนักงานซึ่งผลงานของ เขาอยู่ในขั้นดี เพื่อให้เขาทำงานดียิ่งขึ้น ถ้า เขาอยู่ในฐานะจะทำได้

อาจกล่าวได้ว่า การใช้มาตรฐานงานก็คือ การเฝ้าติดตามดูการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาว่า เป็นไปตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้หรือไม่

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่การให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังมีลักษณะหลากหลายตามนักวิชาการแต่ละคน ดังเช่น

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปในตัว การประเมินผลดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง

ชูศักดิ์ . เทียงตรง (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายรวมถึงการเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษที่ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

อาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติ หมายถึง การพิจารณาค่าของผลงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบกับ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฐสธฐ 2526) ได้สรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประเด็น คือ

1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ใน

ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพอัน เป็นวัตถุประสงค์หลัก

2. เพื่อเป็นการระบุดำเนินการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้รับการเลื่อนชั้น โอนย้าย หรือไล่ออก อัน เป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญรองลงมาจากประเด็นแรก

#### กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช (2526) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการประเมินผลไว้ว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจ จะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ได้

2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขั้นตอนนี้คือการ เลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่

3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึง เวลาที่กำหนดที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการและ เกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่

4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำ เป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการประเมินผลบุคลากรในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินการประเมินผลงาน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมินผลมาตรฐานในการทำงานที่ต้องการ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้ผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการประเมินตามกระบวนการและวิธีการที่ตกลงกันแล้ว

3. การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้เป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงและข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ อันจะทำให้ผู้รับการประเมินได้เข้าใจผลการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น หากมีความเข้าใจแตกต่างกันในเรื่องจุดหมายในการทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบสายงานการบังคับบัญชา หรือข้อมกற்றอื่น ๆ ก็อาจจะทำความเข้าใจในระหว่างกันให้แน่นอนลงได้ นอกจากนี้ยังจะทำให้เห็นช่องทางที่ผู้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และที่สำคัญก็คือจะทำให้รู้จักปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นต่อไป

4. การจัดโครงการ เพื่อพัฒนาตัวบุคลากร จากรากฐานที่เราได้มาจากขั้นตอนที่ 3 เราก็อาจวางโครงการที่จะปรับปรุงส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลได้

5. การประชุมปรึกษาภายหลัง เสร็จสิ้นโครงการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งอาจจะกระทำเป็นระยะ ๆ ไปแล้วแต่ เรื่องที่จะต้องปรับปรุงว่ามีมากน้อยเพียงไร บางเรื่องอาจจะต้องมีการช่วยปรับปรุงใหม่อีกก็ได้ หากได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจผู้ประเมินผลในการปฏิบัติงาน

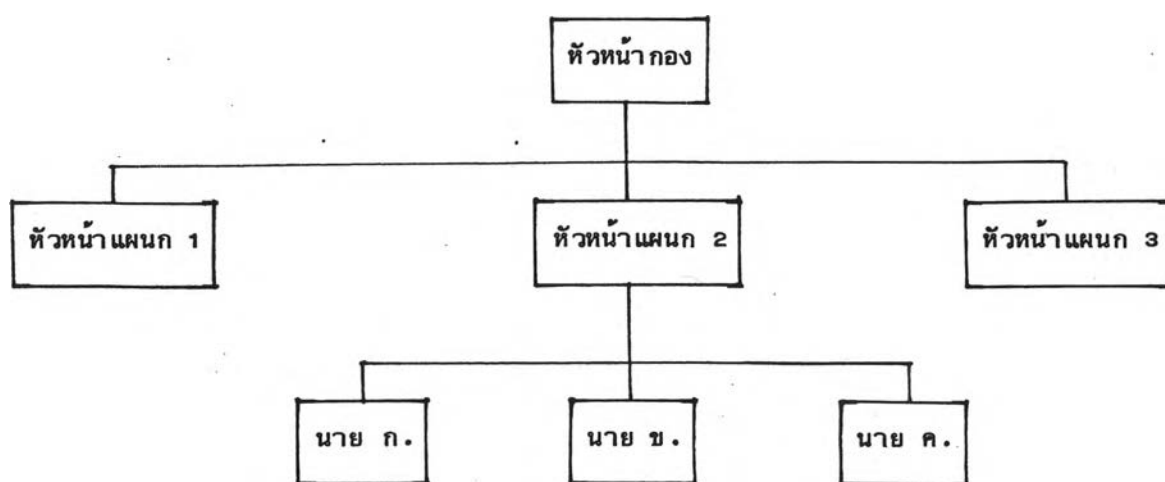
#### ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาชิราช (2526) ได้กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ใต้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (immediate supervisor rating)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปและมากกว่าวิธีอื่นทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานหรืองานใดอยู่ จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในงานนั้น เหตุผลก็เพราะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนี้เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการของหน่วยงาน หรือในการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับบุคลากรในการบังคับบัญชาดีที่สุด หากดูตามภาพข้างล่างนี้

จะกล่าวได้ว่า หัวหน้าแผนก 2 จะเป็นผู้ที่มีการประเมินการปฏิบัติงานของ นาย ก. ข. และ ค. เพราะเป็นหัวหน้างานโดยตรงของบุคคลทั้งสาม และหัวหน้ากองจะทำการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก 1, 2 และ 3 เพราะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหัวหน้าแผนกทั้งสามคน



ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7. 2526, หน้า 239.

## 2. ใช้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน (peer rating)

วิธีที่ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นวิธีการประเมินซึ่งสามารถนำมาใช้เสริมวิธีแรกได้ แต่ไม่ใช่นำมาใช้แทน เหตุผลที่มีการใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้างานด้วยก็คือ การประเมินของหัวหน้างานอาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่อาจที่จะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ดังนั้นการใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำการประเมินการปฏิบัติงานกันและกัน จึงเป็นวิธีที่จะเปิดเผยข้อมูลได้สมบูรณ์กว่า หากจะดูตามภาพตามวิธีนี้ นาย ก. นาย ข. และ นาย ค. จะมีโอกาสได้เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของกันและกันเอง

### 3. ใช้คณะกรรมการ (rating committees)

วิธีนี้ เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อทำการประเมินโดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาโดยทั่วไปจะประกอบด้วยหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่น ๆ อีกประมาณ 3-4 คน โดยมีผู้ประสานงานซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกันประเมินการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้ มีดังนี้

3.1 ได้วิจารณ์สภาพเกี่ยวกับตัวบุคคลจากหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินที่เชื่อถือได้ดีกว่า

3.2 ขจัดความลำเอียงซึ่งเกิดขึ้นได้จากการให้หัวหน้างานโดยตรงคนเดียวเป็นผู้ประเมิน ทำให้เกิดความ เป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน

### 4. ใช้การประเมินตนเอง (self-rating)

วิธีนี้ เป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนที่ไม่ดีของตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น ในวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์ คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น อย่างไรก็ตามวิธีการที่ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองก็มีผลในทางบวกเหมือนกัน โดยเฉพาะเพื่อนำมาใช้ร่วมกับวิธีการประเมินในการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน คือจะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็น การง่ายสำหรับผู้ประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็น การง่ายสำหรับผู้ประเมินที่จะนำผลนั้นมาถกเถียงหรือพิจารณา ร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

### 5. การใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมิน (subordinates appraising)

วิธีนี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เขาจะสามารถให้ข้อมูลได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีความสามารถ ในด้านการติดต่อสื่อสารกับพวก เขาอย่างไร เคยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่



ชอบแต่จะรวมอำนาจไว้คนเดียว และความสามารถด้านการวางแผน การจัดองค์การ และภาวะผู้นำ เป็นอย่างไร เป็นต้น วิธีการนี้นิยมใช้กันมากในสถาบันศึกษา เช่น การให้นักศึกษาทำการประเมินการสอนของอาจารย์สอน เป็นต้น และเมื่อมีการนำมาใช้ผลที่ได้รับโดยมากจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวบุคคล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) ได้กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่ประเมิน คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในบังคับบัญชา ซึ่งใช้มากในระบบราชการ โดยอำนาจในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุด

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเอง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง เป็นการประเมินขั้นต้น แล้วส่งให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ข้อเสียที่เด่นชัดของวิธีการนี้ก็คือ ผู้ประเมินอาจประเมินตนเองสูงเกินความเป็นจริง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานของบุคลากรทุกคนมีโอกาสประเมินการปฏิบัติงานของเพื่อนแต่ละคน (appraisal of peers) ซึ่งผลการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานจะถูกส่งให้ผู้บังคับบัญชาประกอบการพิจารณา เพื่อตัดสินใจ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

ผู้บริหารบางคนอาจจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหลาย ๆ แบบ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจครั้งสุดท้ายก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคของผู้บริหาร เช่น จัดให้มีการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา และโดยเพื่อนร่วมงานแล้วนำผลการประเมินทั้งสองแบบมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าต่างกันก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ เช่น การพิจารณาความดีความชอบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้นประจำมิชของโรงเรียน ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะผู้บริหาร โรงเรียน อาจให้หัวหน้าสายวิชาเป็นผู้ประเมินครูในสายวิชาว่าใครบ้างควรได้รับการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ครูในสายวิชาได้มีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานในสายวิชาเดียวกันด้วย แล้วครูใหญ่หรือ

อาจารย์ใหญ่นำผลการประเมินจากคน 2 กลุ่มมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย  
ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากขึ้น

#### ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวว่า มีการประเมินผลอยู่ 2 ประเภท คือ

1. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว (personal traits and characteristics)
2. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (contributions)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในประเภทที่ 1 นั้นค่อนข้างจะกว้างและอาศัยการตัดสินใจส่วนตัวของผู้ประเมิน และมักจะประเมินเฉพาะเรื่องส่วนตัวที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความไว้วางใจได้ ทศนคติต่อหน่วยงาน และงานที่ทำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมีมนุษยสัมพันธ์ แต่มีหลายหน่วยงานลงความเห็นว่าเป็นคน 2 คนที่มีลักษณะอุปนิสัยต่างกันโดยสิ้นเชิง สามารถทำงานมีผลงานดีเด่นทัดเทียมกันได้เหมือนกัน ดังนั้นหน่วยงานบางหน่วยงานจึงไม่สนใจลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัวของบุคลากร คงพิจารณาแค่ผลงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งการประเมินผลงานในประเภทที่ 2 นั้นจะทำให้ตรงจุดและเห็นได้ชัด

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้แบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเภทคือ

1. การประเมินที่มุ่งเน้นคุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งมีความเหมาะสมกับงานบางประเภทเท่านั้น เช่น งานประชาสัมพันธ์และต้อนรับ งานประสานกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น
2. การประเมินที่มุ่งเน้นลักษณะงาน การประเมินผลด้านนี้จะลดความสำคัญต่อบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลลงไป และหันมาให้ความสำคัญต่อความรู้ความสามารถ ผลงานดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ แต่ก็มีปัญหาว่า ผู้ที่ถูกประเมินมักจะพอใจในงานที่ตนได้ทำไปแล้ว และคาดหวังว่าผู้ประเมินจะมีความพอใจ เช่นเดียวกัน แต่ผู้ประเมินจะคิดว่าผู้ถูกประเมินควรจะมีผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมากกว่าที่เป็นอยู่เสมอ
3. การประเมินที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของงานหรือที่เรียกโดยย่อว่า "เอ็ม บี โอ" (M B O or management by objectives) การประเมินผลการปฏิบัติงานประเภทนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดของ Peter Drucker ภายใต้วิธีการนี้ ทั้งผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องพบปะสนทนาร่วมกัน รวมทั้งมีการ เจรจาต่อรองกับวัตถุประสงค์ของงาน และระดับความพึงพอใจ เกี่ยวกับผลงานทั้ง เชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้ความคาดหวังของทั้ง 2 ฝ่ายตรงกัน ข้อตกลงร่วมกันนี้จะกลายเป็นมาตรฐานสำหรับใช้ เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

### วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวถึงวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 วิธีคือ

1. มาตรฐานประเมินค่า
2. การเปรียบเทียบบุคลากร โดยใช้วิธีจัดอันดับคุณภาพและจัดเข้าได้งปรกติตาม

หลักวิชาสถิติ

3. แบบสอบถามประเภท เครื่องหมายในรายการ โดยใช้วิธีกำหนดน้ำหนักและกำหนดคำตอบให้ เลือกตอบ

4. บันทึกเหตุการณ์สำคัญ
5. การสัมภาษณ์
6. การเขียนรายงาน
7. การประเมินผลแบบกลุ่ม
8. การประเมินผลโดยผลงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526) ได้แบ่งไว้ 7 วิธีคือ

1. วิธีประเมินแบบกราฟ
2. วิธีประเมินแบบเปรียบเทียบ
3. วิธีประเมินแบบตรวจรายการ
4. วิธีประเมินแบบ เน้น เหตุการณ์สำคัญ
5. วิธีประเมินแบบมาร์ส
6. วิธีประเมินแบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์
7. วิธีประเมินแบบอื่น ๆ

ประชัย เที่ยงสมบูรณ์ ได้แบ่งไว้ 5 วิธีคือ

1. วิธีประเมินค่า
2. วิธีจัดลำดับ
3. วิธีรายการตรวจสอบ
4. วิธีทบทวนพรรณนาไวยาหาร
5. วิธีประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละวิธี จะขอยกมากล่าวพอเป็นสังเขปได้ดังนี้

วิธีประเมินค่า (Rating Scale)

เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุดในวิธีการประเมินแบบเก่า ผู้ประเมินจะทำการประเมินหรือให้คะแนนบุคลากรในแง่ของคุณภาพ ปริมาณของงาน และคุณลักษณะต่าง ๆ ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวข้างต้นจะแบ่งออกเป็นระดับ เช่น ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง ไม่เพียงพอ หรือ 5 4 3 2 1 เป็นต้น

วิธีจัดลำดับ (Ranking Methods)

วิธีนี้ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น จะพิจารณาเลือกคุณลักษณะที่เด่นที่สุดเรียงตามลำดับไปหาผู้ด้อยที่สุดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า

วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Methods)

วิธีนี้ผู้ประเมินจะเขียนรายชื่อผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษเปล่าแผ่นละชื่อ แล้วนำมาเปรียบเทียบทีละคู่ เพื่อหาคนที่เด่นที่สุดหรือคนที่ได้คะแนนมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบครบทุกคู่แล้ว จะได้คนที่ดีที่สุดในเรียงตามลำดับไปถึงผู้ที่ด้อยที่สุด จำนวนครั้งในการจับคู่เปรียบเทียบนี้ คิดได้จากสูตรข้างล่าง

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

วิธีกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution)

วิธีนี้กำหนดให้ผู้ประเมินต้องแจกแจงให้ผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น กลุ่มผลงาน

ดีเลิศ กลุ่มผลงานดี กลุ่มผลงานปานกลาง กลุ่มผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ และกลุ่มผลงานต่ำที่สุด เป็นต้น การแจกแจงนี้ต้องแจกแจง เป็นโค้งปกติ ซึ่งอาจจะบุให้กลุ่มที่ 1 5% กลุ่มที่ 2 15% กลุ่มที่ 3 60% กลุ่มที่ 4 15% และกลุ่มที่ 5 5% เป็นต้น

#### วิธีตรวจสอบกำหนดน้ำหนัก (Weighted Check list)

วิธีนี้จะประกอบด้วยข้อความจำนวนหนึ่ง ซึ่งพรรณนาถึงประเภทและระดับของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือกลุ่มของงาน แต่ละข้อความจะมีคะแนนหรือน้ำหนักที่แตกต่างกัน ผู้สร้างแบบประเมินนี้จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นมากจึงจะสามารถบอกได้ว่า งานใดสำคัญควรได้คะแนนมาก และงานใดมีความสำคัญน้อย ควรได้คะแนนน้อย

#### วิธีประเมินแบบบังคับเลือก (Forced Choice)

วิธีนี้ช่วยลดความลำเอียงในการประเมิน โดยการบังคับให้ผู้ประเมินเลือกเฉพาะจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้ เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน กลุ่มข้อความนี้โดยปกติจะประกอบด้วยคำอธิบายหรือประโยค 4 ประโยค ซึ่ง 2 ประโยคจะอธิบายในคุณลักษณะที่ดี และอีก 2 ประโยคจะอธิบายในลักษณะที่ไม่ดี จากกลุ่มข้อความนี้ผู้ประเมินจะเลือกตอบ 2 ประโยค ประโยค 1 ที่เลือกจะต้องตรงคุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน และอีกประโยค 1 จะต้องไม่ตรงกับลักษณะของผู้ถูกประเมิน ประโยคที่เลือกดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ถูกประเมินให้มากที่สุดจึงจะได้คะแนน แต่ถ้าไม่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ถูกประเมินโดยตรง จะไม่ได้คะแนน เพราะจะมีผู้ให้คะแนนอีกกลุ่มหนึ่ง

#### วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident)

วิธีนี้ผู้ประเมินจะบันทึกเหตุการณ์สำคัญของผู้ถูกประเมินไว้ทั้งที่เป็นเหตุการณ์ในทางลบและทางบวก

#### วิธีเขียนรายงานแบบความเรียง (Free-Form essay)

วิธีนี้จัดเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์เชิงอรรถ และทักษะในการเขียนของผู้ประเมินอย่างมาก โดยทั่วไป ผู้ประเมินจะพรรณนาถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผู้ถูกประเมินในประเด็นที่สำคัญ ๆ เช่น ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ พฤติกรรม และผลปฏิบัติงาน เป็นต้น

### วิธีตรวจสอบแบบภาคสนาม (Field review)

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ประเมินหรือคณะกรรมการประเมินผลทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนของหน่วยงานด้านบุคคล ผู้ประเมินจะไปสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ถูกประเมินเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และอาจจะศึกษา เอกสารต่าง ๆ เพิ่มเติม แล้วจะนำไปสรุป เป็นผลของการประเมิน

### วิธีประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ (M B O)

วิธีนี้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานหรือของหน่วยงาน ซึ่งจะกำหนดไว้ทั้งด้านปริมาณหรือคุณภาพ ซึ่งเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ จึง เป็นวิธีการประเมินที่ให้ความสนใจกับอนาคต และการประเมินผลแบบนี้ เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินซึ่งมีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ร่วมกันศึกษาภาระหน้าที่ขอบเขตในการปฏิบัติงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน
3. ร่วมกันสร้าง เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ผู้บังคับบัญชารายงานผลการประเมินเป็นระยะ ๆ
5. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพบปะ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้คำปรึกษา การสอนงานและการสนับสนุนด้านทรัพยากร
6. ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

### ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาธิราช (2529) ได้ให้ข้อควรคำนึงในการประเมินผลปฏิบัติงานโดย เฉพาะกับผู้ทำหน้าที่ประเมินซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความผิดพลาดอันเกิดจากการปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or strickness Error) ข้อผิดพลาดดังกล่าวเกิดขึ้นได้จากระบบค่านิยมของผู้ประเมินเอง ประกอบกับการสังเกตการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน บางคนอาจมีความคาดหวังสูงในผลงานจึงกดคะแนน บางคนต้องการสร้างความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปล่อยคะแนน

2. ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปทาน "ฮาโลเอฟเฟค" (Halo Effect) หมายถึง ผู้ประเมินผลปฏิบัติงานมีความลำเอียง เพราะเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไร อย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง หรือมีความประทับใจต่อบุคคลใดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็จะนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) เกิดจากความไม่แน่ใจและไม่ได้อัดผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด จึงให้คะแนนระดับปานกลาง กับบุคคลทุกคนหรือส่วนมาก

4. เกิดจากความลำเอียง เพราะความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonnel Relation-bias) ผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกับบุคคลบางคน ย่อมทำให้มีจิตใจลำเอียงได้

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization Influence) หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ก็เลยให้คะแนนบุคคลทุกคนสูง

6. ในกรณีที่ต้องใช้หน่วยงานกลาง ในการประเมินผลนั้นอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานไม่พอใจก็ได้ เนื่องจากยังไม่ยอมรับ และมีความคิดว่าดุลพินิจของตนถูกต้องแล้ว ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากหัวหน้างานคลาดเคลื่อนได้

### การปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไขนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม เป็นขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐาน ดังนั้นถ้าการปฏิบัติงานนั้นมิได้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ก็หมายความว่าปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่ต้องทำก็คือการแก้ไขปัญหานั้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523) ดังนั้นการปรับปรุงแก้ไขจึงหมายถึงกระบวนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นวิธีปฏิบัติงาน ผลงาน ตัวบุคคล และขั้นตอนต่าง ๆ ตามกระบวนการควบคุม

### ความหมายของปัญหา

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหาคือสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากความคาดหวัง

บุญชม ศรีสะอาด (2528) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหาคือ ข้อที่ต้องพิจารณา  
แก้ไข

อุ้นดา นพคุณ (2530 อ้างจาก ชัยพร วิชชาวุธ, 2525) ได้อธิบายว่า ปัญหา  
เกิดขึ้น เมื่อสภาพการณ์ที่ต้องการแตกต่างไปจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความแตกต่างนี้คือ  
ปัญหาและการแก้ปัญหาคือ การทำให้ความแตกต่างนี้หมดไป

วิระพล สุวรรณนันต์ (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหาคือ สภาพเหตุการณ์ที่  
จะเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการ

จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาคือ สภาพหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ตรงกับความต้องการ  
หรือความคาดหวัง

#### ประเภทของปัญหา

เอกคอฟฟ์ (Russell L. Ackoff อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2528) ได้จัด  
ประเภทของปัญหาออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดหรือทำลายบางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่แล้ว และไม่พึงปรารถนา  
เช่น การจัดเสียนรภกวน ความเจ็บไข้ได้ป่วย หนีสิน เป็นต้น เรียกว่า ปัญหาประเภทลบ
2. ปัญหาที่เกี่ยวกับการแสวงหาบางสิ่งบางอย่างที่ขาดแคลนเพื่อให้เกิดความพอใจ  
เช่น การจัดทำห้องสมุด ถนนในโรงเรียน ซ็อรถยนต์ เป็นต้น เรียกว่า เป็นปัญหาประเภทบวก

อุ้นดา นพคุณ (2530 อ้างจาก ประสาร มาลาตุล; ม.ป.ป.) ได้แยกปัญหาไว้  
3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัญหาประเภทที่เห็นสภาพปัญหาชัดเจน และวิธีการแก้ปัญหาที่แน่นอน ซึ่งบุคคล  
รู้อยู่แล้ว โดยการจำความรู้หรือวิธีการแก้ปัญหา เดิมได้ และ เชื่อมโยงกับสภาพปัญหาได้และอาศัย  
ความสามารถในการถ่ายโยงการ เรียนรู้มาใช้ในสภาพการณ์ที่แตกต่างไปจาก เดิม
2. ปัญหาประเภทที่เป็นภาพปัญหาชัดเจน แต่ตัวบุคคลไม่มีความรู้หรือขาดวิธีการ  
ที่จะแก้ปัญหา ปัญหาประเภทนี้ปรากฏอยู่มากที่สุดในชีวิตจริง นับว่าเป็นปัญหาที่ต้องใช้กระบวนการ



คิดผสมผสานกับความรู้แนวคิด หลักการต่าง ๆ จากข้อมูล ความรู้ที่มีอยู่แล้วหรือค้นพบมาได้เพื่อประมวลเป็นการแก้ปัญหาใหม่ที่ได้ผลมากขึ้น

3. ปัญหาประเภทที่อาจรู้ถึงสภาพปัญหา เกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาแต่ยังไม่มีความรู้หรือวิธีการที่บุคคลมีอยู่นั้นไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้ ปัญหาประเภทนี้เกี่ยวข้องกับการบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ ทฤษฎีและวิธีการใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อน นับเป็นการแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

วิระพล สุวรรณนันต์ (2532) ได้แบ่งปัญหาไว้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ถ้าความเบี่ยงเบนนั้นเริ่มเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันยังปรากฏอยู่ และจะยังปรากฏในอนาคต เพราะไม่มีมาตรการแก้ไขหรือมีมาตรการแก้ไข แต่มาตรการเหล่านี้แก้ไขไม่ได้ผล ปัญหาประเภทนี้เรียกว่า "ปัญหาชัดเจน" เช่น จำนวนนักเรียนเรียนต่อม. 1 ลดลง ทำให้ปริมาณงานของโรงเรียนลดลง มีครูบางหมวดวิชา เกิน ปัญหาที่ก็จะมิต่อไปในอนาคต

2. ถ้าหากในอดีตไม่มีความเบี่ยงเบน ปัจจุบันมีสิ่งบอกลูกเต๋าว่าจะเกิดความเบี่ยงเบนในอนาคตและอนาคตเกิดความเบี่ยงเบน ปัญหาชนิดนี้คือ "ปัญหาเชิงป้องกัน" เช่น การตัดไม้ทำลายป่า เป็นบอกลูกเต๋า เกิดฝนแล้งในอนาคต หรือการเก็บเงินบำรุงการศึกษาได้น้อย เป็นเครื่องบอกลูกเต๋าว่าจะจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้ไม่ทันตามกำหนดเวลา

3. สภาพเหตุการณ์ของสิ่งที่ไม่ต้องการให้มันเกิดขึ้นได้เกิดขึ้นมานานแล้วจนกระทั่งไม่สามารถสืบหา เวลา เริ่มต้นที่แน่นอนได้ ซึ่งคนทุกคนในสังคมนั้นถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาสามัญทั่วไป แต่มีกลุ่มบุคคลต้องการแก้ไขเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสภาพเหตุการณ์นั้นให้ดีขึ้นกว่าเดิม ปัญหาประเภทนี้คือ "ปัญหาเชิงพัฒนา" เช่น การสอนแบบบรรยาย นิสัยที่เกียจของคนไทยทำอะไรก็ต้องมีคนคอยควบคุมถึงจะทำงาน มีเจนนี้ออกแต่จะหาทางหลีกเลี่ยงการทำงาน ปัญหาขาดงบประมาณเหล่านั้น เป็นต้น

#### ขั้นตอนในการแก้ปัญหา

วิระพล สุวรรณนันต์ ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหาไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุปัญหา (ทุกข์)
2. สาเหตุแห่งปัญหา (สมุทัย)

3. การกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา (นิโรธ)

4. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา (มรรค)

### การระบุปัญหา

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุดกว่าขั้นตอนอื่น ๆ เพราะได้ทราบว่าเป็นปัญหาคืออะไร แล้วการหาสาเหตุการกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา และการแก้ไขปัญหาก็สามารถทำได้ไม่ยากนัก ตรงกันข้ามหากไม่สามารถหาได้ว่าอะไรคือปัญหา แม้จะหาสาเหตุการกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา และแนวทางแก้ไขได้ดีเพียงไร ปัญหานั้นจะไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เคยมีผู้ทดลองสอบดูสัดส่วนของการใช้เวลาของการกำหนดปัญหากับส่วนอื่น ๆ ปรากฏว่าผู้แก้ปัญหาอาจยอมเสียเวลาถึง 60-70% อีก 30-40% เป็นการใช้เวลาในการกระทำในขั้นตอนที่เหลือ

ในขั้นตอนแรกของการระบุปัญหา ก็คือการกำหนดหัวข้อแห่งปัญหา หัวข้อแห่งปัญหาจะต้องมีคุณสมบัติคือ ควรเขียนไว้เป็นสายลักษณะอักษร ชัดเจนง่ายแก่การเข้าใจ และท้าทายให้ผู้ประสบปัญหากระทำการแก้ไขปัญหา ก่อนที่จะระบุหัวข้อแห่งปัญหาได้นั้น จะต้องหาปัญหาให้พบเสียก่อน ปัญหาที่เราพบทุกวันนี้อาจจะไม่ใช่ปัญหา อาจจะเป็นอาการของปัญหาซึ่งจะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ ในการค้นหาปัญหานั้นอาจจะพบอาการของปัญหา สาเหตุของปัญหา ทางเลือกของปัญหา หรือตัวปัญหา เมื่อพบปัญหามากกว่า 1 ปัญหา จะต้องนำปัญหามาเปรียบเทียบกันดูในแง่ของความสำคัญของปัญหาและมีความเร่งด่วนของปัญหา ความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหา งบประมาณของปัญหา ใครจะเป็นผู้แก้ไข ความกว้างหรือความละเอียดของปัญหา และควรที่จะเลือกปัญหาที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อท่านและมีความรีบเร่งในการแก้ไข ถ้าปล่อยไว้จะเกิดความเสียหายมาก
2. สามารถแก้ไขได้ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่
3. ควรแก้ปัญหาเพียงปมเดียว
4. ควรอยู่ในบทบาทของผู้ทำการแก้ไข ไม่ควรจะเป็นบทบาทของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้อง เพราะจะทำให้ปัญหาที่เลือกขึ้นมากับแนวทางแก้ไขถูกละทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์

5. ควรแยกแยะประเภทของปัญหาว่าเป็นประเภทใดเพราะจะเกี่ยวข้องกับการเขียนสภาพปัญหาได้ชัดเจน

6. ควรเลือกปัญหาที่มีความเด่นชัดและแคบ เมื่อเลือกปัญหาได้แล้วควรขีดเกลายปมแห่งปัญหาก็คือ ข้อความที่บ่งบอกว่า เป็นปัญหา เช่น นักเรียนหลงชั่วโมงเรียน คือปมแห่งปัญหา เมื่อขีดเกลายปมแห่งปัญหาที่น่าพอใจแล้วจึงตั้งชื่อปัญหา แล้วจึงบรรยายสภาพแห่งปัญหาลักษณะสภาพแห่งปัญหานั้น จะบ่งบอกถึงความสำคัญของปัญหาซึ่งมักจะกล่าวถึงเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่ปัญหาเกิดขึ้นและจะมีผลกระทบอย่างไร ซึ่งสามารถเน้นข้อสนับสนุนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหานั้น ก็คือการกำหนดสภาพหมคปัญหานั้นเอง การกำหนดวัตถุประสงค์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะเป็นการเริ่มต้นของการนำไปสู่การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารงานในลักษณะระบบ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและอื่น ๆ โดยที่ปัญหาแสดงถึงสิ่งบอกเหตุทางลย ส่วนวัตถุประสงค์คือสิ่งบอกเหตุทางด้านบวก

วัตถุประสงค์มีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ

1. เป็นลายลักษณ์อักษร
2. ง่าย ชัดเจนต่อการเข้าใจ
3. ทำทาย
4. ทำให้สำเร็จ
5. วัดได้ในวัน เวลา ปริมาณ คุณภาพและสถานที่

ตัวอย่าง

ปัญหา	วัตถุประสงค์
- อัตราการเพิ่มของประชากร เป็นร้อยละ 2.5 ในปี 2519	- อัตราการเพิ่มของประชากรลดลง เป็นร้อยละ 2.1 ในปี 2524

#### การหาสาเหตุแห่งปัญหา

การหาสาเหตุแห่งปัญหาเป็นขั้นตอนที่ 2 ในกระบวนการแก้ปัญหา มีวิธีหาสาเหตุของปัญหาได้ดังนี้

1. ให้หลักของ เหตุผล หรือหลักของครุทวิทยา โดยให้ชื่อของปัญหา เป็นผลแล้ว ตั้งคำถามว่า ผลอันนี้เกิดขึ้นมาอย่างไร ซึ่งอาจจะเกิดมาจากวิธีการ บุคคล หรือสิ่งแวดล้อม
2. พิจารณาถึงสาเหตุของปมปัญหาหรือความเบี่ยงเบน พยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปมของปัญหา และสาเหตุที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบน โดยใช้หลักครุทวิทยาดังกล่าวข้างต้น
3. ใช้ประสบการณ์ในการหาสาเหตุ เพราะคนที่มีความรู้ ความชำนาญ จากการคลุกคลีกับงานประเภทใดประเภทหนึ่งนาน ๆ ย่อมเกิดความคุ้นเคย รู้สาเหตุที่มาของปัญหานั้น การแก้ปัญหาจึงควรมีผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ เข้าร่วมการพิจารณาด้วย
4. ให้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ การพบสาเหตุในระยะแรก ๆ อาจจะ เป็นสาเหตุที่พบแล้วในอดีต ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริง ดังนั้นควรมีการระดมความคิดจากทุกคนทุกฝ่าย เพื่อเสนอสาเหตุที่แท้จริง

ในการหาสาเหตุจะต้องเปิดโอกาสให้มีการ เสนออย่างทั่วถึง ไม่เสนอเฉพาะนักวิชาการ หรือผู้มีประสบการณ์เท่านั้น เพราะหลักวิชาการบางอย่างไม่สามารถนำมาประยุกต์เข้ากับ ความจริงได้และประสบการณ์บางอย่างก็ขาดความลึกซึ่งขาดหลักการที่เชื่อถือได้ ดังนั้นควรจะ ได้หลอมทั้งสองอย่าง เข้าด้วยกัน เพื่อจะนำไปสู่สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและ เป็นไปได้

#### การกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา

ในขั้นตอนนี้มีหลักการในการกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหาดังนี้

1. การหาพลังของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา ตามปรกติการแก้ปัญหาจะแก้สาเหตุแห่ง ปัญหา แต่ทุกสาเหตุมีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหาต่างกัน ดังนั้นควร เลือกสาเหตุที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหา มากที่สุดตามทรัพยากรที่มีอยู่
2. จัดทำสาเหตุให้อยู่ในบทบาทของผู้แก้ปัญหา เพราะถ้าปัญหาย่นอกเหนืออำนาจหน้าที่แล้วสาเหตุแห่งปัญหาจะไม่ได้รับการแก้ไข แต่ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ให้เขียนข้อ เสนอแนะไป

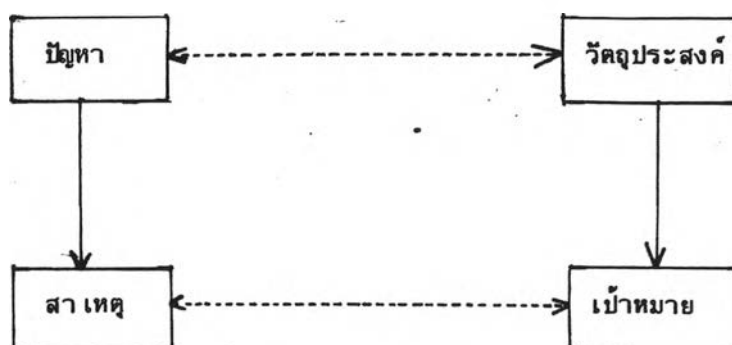
ในกรณีที่เป็นสาเหตุสุทธวิสัยก็ยังคงอาจดัดแปลงสาเหตุเหล่านั้นให้มาเป็นสาเหตุใน วิสัยที่จะแก้ไขได้ เช่น ประชาชนไม่เลื่อมใสข้าราชการ เปลี่ยนเป็น ข้าราชการทำตัวไม่เป็นที่ เลื่อมใสของประชาชน เป็นต้น

3. การหาเป้าหมายในการแก้ปัญหา การหาเป้าหมายในการแก้ปัญหาทำได้ เช่นเดียวกับการตั้งวัตถุประสงค์

## ตัวอย่าง

ปัญหา	วัตถุประสงค์
- อัตราการเพิ่มประชากรสูงเป็น 2.5 ในปี 2519	- ลดอัตราการเพิ่มของประชากรจาก 2.5% ในปี 2519 เป็น 2.1% ในปี 2524
สาเหตุ	เป้าหมาย
- อัตราการเกิดของประชากรสูงเป็น 3.5% ในปี 2519	- ลดอัตราการเพิ่มของประชากรจาก 3.5% ในปี 2519 เป็น 3.1% ในปี 2524

ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น พอเขียน เป็นกราฟได้ดังนี้



1. ปัญหา กับ สาเหตุ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในแนวตั้ง มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในเชิงตรรกวิทยา โดยมีปัญหาเป็นผล และสาเหตุ เป็นสาเหตุ
2. ปัญหา และ วัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในแนวนอน เป็นความสัมพันธ์ทางด้านบวกและด้านลบ วัตถุประสงค์ที่ได้ในขั้นตอนนี้จะ เทียบเท่ากับวัตถุประสงค์ของแผนงาน ในวิชาการวางแผน แผนงานจะสิ้นสุด (End of Programme) ก็ต่อเมื่อ การทำงานตรงตาม วัตถุประสงค์นี้ในแค่จะแผนงานจะมีเพียงหนึ่งวัตถุประสงค์เท่านั้น
3. สาเหตุ และ เป้าหมาย มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในแนวนอน เป็นความสัมพันธ์ทางด้านบวกและด้านลบ โดยที่สาเหตุคือความสัมพันธ์ทางด้านลบ และเป้าหมายเป็นความสัมพันธ์ทางด้านบวก เป้าหมาย เกิดจากการลดความ เบี่ยงเบนของสาเหตุ เป้าหมายที่ได้ในขั้นตอนนี้จะ

เทียบเท่ากับวัตถุประสงค์ของโครงการในวิชาการการวางแผนโครงการจะสิ้นสุด (End of Project) ก็ต่อเมื่อการทำงานตรงตามเป้าหมายนี้ในแต่ละวัตถุประสงค์จะมีเป้าหมายเท่าไรก็ได้ ดังนั้นแผนงานก็คือหลาย ๆ โครงการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันนั่นเอง

แนวทางแก้ไขปัญหาคือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งก็คือการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหานั้นเองซึ่งมีข้อพิจารณา ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาคือแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา
2. หาแนวทางแก้ไขของสาเหตุที่มีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก่อน
3. แนวทางแก้ไขปัญหาคือต้องสอดคล้องกับสาเหตุของปัญหาและสาเหตุของปัญหา

จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ จึงจะปรากฏผล คือเป้าหมายนั่นเอง

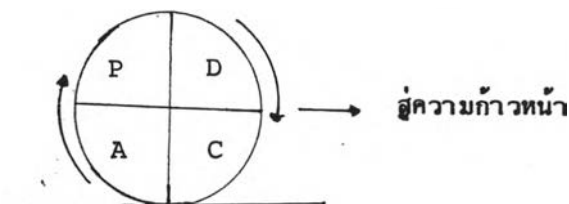
นอกจากจะมีกระบวนการในการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีขั้นตอนในการแก้ปัญหาของกลุ่ม คิว ซี (Q.C. Circle) ดังจะกล่าวต่อไปนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2529) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินงานของ คิว ซี เซอร์เคิล ไว้เป็นวงจร P-D-C-A ซึ่งย่อมาจาก Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติการ) Check (ตรวจสอบผลปฏิบัติการ) และ Action (แก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย) และในการปฏิบัติจริงนั้น เพื่อให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติที่ต่อเนื่องค่อนข้างง่ายยิ่งขึ้น อาจกำหนดเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
3. กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
4. กำหนดวิธีการแก้ไข
5. วางแผนแก้ไขปรับปรุง
6. ติดตามตรวจสอบประเมินการปฏิบัติ

สมัยคร สุพรรณรัตน์ (2527) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพแบบมีส่วนร่วม (Quality Control Circle) ไว้ดังนี้

ในการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพแบบมีส่วนร่วม โดยปรกติมักจะดำเนินงาน  
ในรูปแบบของวงจร P D C A คือ



การวางแผน (Plan) การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การค้น วิเคราะห์ และกำหนดปัญหา วิธีกำหนดปัญหา มีเทคนิคหลายประการ  
ที่อาจจะนำมาใช้ได้ดังนี้

1.1 การสำรวจและพิจารณาจากตารางตรวจสอบ ซึ่งเป็น เอกสารใช้บันทึก  
ข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงของงานที่ศึกษา

1.2 จากการทำแผนผังพาเรโต (Pareto Diagram)

1.3 จากวิเคราะห์โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone หรือ Ishikawa  
Diagram)

1.4 การใช้การระดมความคิด (Brainstorming)

ส่วนใหญ่มักจะใช้การระดมความคิด แล้วตรวจสอบปัญหาเหล่านั้นด้วย เทคนิค  
ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างบน

2. การกำหนดเป้าหมาย คือ การระบุเป้าหมายของปัญหาที่จะแก้ไขให้ชัดเจน และ  
อยู่ในรูปของความสำเร็จที่วัดได้ เช่น การลดการขาดงานของ เจ้าหน้าที่หรือเจ้าหน้าที่ลง  
50 % ในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

3. การกำหนดวิธีการที่จะแก้ไข คือการกำหนดวิธีการปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ  
ซึ่งเป็นผลจากข้อที่ 1 (คือ การค้น วิเคราะห์ และกำหนดปัญหา) ดังนั้นการแก้ปัญหาต่าง ๆ  
ที่พบอาจใช้วิธีการระดมความคิด เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีทางที่เหมาะสมหนึ่ง เพื่อให้ได้เป้าหมาย  
ที่ต้องการ

4. การวางแผนแก้ไข คือ การพิจารณาถึงตัวประกอบที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ที่จะทำให้วิธีที่กำหนดทำงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นการพิจารณาเหล่านี้อาจจะต้องรวมถึงการนำ W<sub>5</sub>H มาใช้ ซึ่งมีกระบวนการดังนี้คือ

What	=	ทำอะไร	How	=	ทำอย่างไร
When	=	ทำเมื่อไร			
Who	=	ใครทำ			
Where	=	ทำที่ไหน			
Why	=	ทำไมถึงทำ			

นอกจากการพิจารณา W<sub>5</sub>H ดังกล่าวข้างบนแล้ว เทคนิคบางอย่างในการวางแผนปฏิบัติการ อาจต้องใช้ประกอบด้วย เช่น

การกำหนดรายการปฏิบัติ (Listing)

การกำหนดการปฏิบัติ (Gantt's Chart)

การเตรียมงานโดยใช้ PERT หรือ CPM

การปฏิบัติการตามแผน (Do) คือ ทุกคนปฏิบัติตามแผนหรือมีการแบ่งงานกันทำแล้วแต่กรณีในช่วงเวลาที่กำหนด

การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน (Check) คือ การตรวจสอบผลงานเพื่อดูว่าสิ่งที่ปฏิบัตินั้น เป็นไปตามกำหนดและได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เก็บข้อมูลในการปฏิบัติ และนำมาศึกษา เปรียบเทียบกับผลงานก่อนและหลังการแก้ไข และเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ (ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายต้องปรับปรุงต่อไป)

การแก้ไขปรับปรุง (Action)

หลังจากการตรวจสอบดูผลงานแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องมีการปรับปรุงแผนใหม่ให้ทำตามเป้าหมาย เมื่อได้เป้าหมายตามต้องการ จึงจะถือว่าการแก้ปัญหา นั้นใช้ได้

กระบวนการควบคุมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะต้องทำต่อเนื่องให้ครบทั้ง 3 ขั้นตอน



จึงจะมีประสิทธิผล ถ้าทำเพียงขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งย่อมเปล่าประโยชน์ เช่น ถ้ากำหนดมาตรฐานเอาไว้แล้วไม่มีการติดตามประเมินผล ย่อมไม่ทราบว่ามี การปฏิบัติหรือไม่

### ปัจจัยที่ช่วยให้การควบคุมดีขึ้น

การควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น จะมีการควบคุมมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ

สุชาติ ประชากุล (2512) ได้กล่าวถึงปัจจัยเหล่านั้นไว้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่ลูกน้องให้ความเชื่อถือ มีความเคารพเลื่อมใส และถือว่าเป็นหัวหน้าอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นหัวหน้าแค่เพียงตำแหน่งแล้ว การควบคุมก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก เพราะทุกคนตั้งใจจะทำงานด้วยความรักที่จะทำอยู่แล้ว ความคิดพลาดถ้าจะมีขึ้นก็เพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์มากกว่าที่จะเป็นไปเพราะเจตนา ดังนั้น การสร้างความ เป็นผู้นำให้แก่ตนเองจึง เป็นของจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ของบุคคลที่เป็นหัวหน้า
2. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายรวมถึงการฝึกฝนอบรม หรือการมีประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา แล้วรวมทั้งความรู้จักรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้ไปกระทำนั้นด้วย ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ การควบคุมโดยตรงก็จำเป็นต้องมีมากขึ้น
3. น้้าใจในการทำงาน (morale) และวินัย (Discipline) ของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีน้ำใจในการทำงานหมายความว่าผู้ใต้บังคับบัญชารักที่จะทำงานให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ การควบคุมก็อาจจะลดลงไปได้มาก เช่นเดียวกับการมีวินัย ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักปฏิบัติตนตามวินัยอันดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็คงจะ เนาใจในเรื่อง การควบคุมได้มาก

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่องกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ ไม่มี จึงใคร่ขอเสนองานวิจัยที่คิดว่าใกล้เคียงกับ เรื่องนี้คือ

นิยพรรณ ชูวาพิทักษ์ (2514) ได้เสนอผลการวิจัยในเรื่อง "การปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค" พอสรุปได้ดังนี้ ค่าเกณฑ์ปกติของการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

และขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกันคือ 1. โดยเฉลี่ยครูทำหน้าที่สอนใช้เวลาปฏิบัติงานสัปดาห์ละ 20 ชั่วโมง ครูทำหน้าที่บริหารใช้เวลาปฏิบัติงานสัปดาห์ละ 18 ชั่วโมง ครูทำหน้าที่บริการทำงานสัปดาห์ละ 12 ชั่วโมง 2. ผู้ทำหน้าที่ในค่านบริหารและบริการยังต้องทำหน้าที่สอนด้วย คือ ฝ่ายบริหารโรงเรียนทั้ง 2 ขนาดสอนเท่ากัน 10 ชั่วโมง ฝ่ายบริการของโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ต้องทำหน้าที่การสอนสัปดาห์ละ 18, 14 ชั่วโมง ตามลำดับ

วรเชษฐ สุขแสง (2529) ได้เสนอผลการวิจัยในเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์" พอสรุปได้ดังนี้ พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก มุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมที่แสดงในระดับมากตามการรับรู้ ได้แก่ มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงานทำ ทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา ส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ จนถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานให้ทราบ คบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน อธิบายถึงการปฏิบัติงาน มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานและยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน

อภิรักษ์ เที่ยมสง่า (2532) ได้เสนอผลการวิจัยในเรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 5" พอสรุปได้ดังนี้ ด้านการควบคุมก่อนการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ติดตามสอบถามปัญหา โดยเฉพาะที่น่าหนักใจ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ แต่ไม่ได้กำหนดเกณฑ์การควบคุมไว้อย่างแน่นอน ปัญหาการควบคุมในระดับนี้ ได้แก่ ความเฉื่อยชาของผู้รับมอบงาน