

การแก้ไขข้อบกพร่อง

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การประเมินผลงานของ พนักงานในองค์การธุรกิจ เอกชนนั้น มีจุดประสงค์นอกเหนือไปจากจุดประสงค์ในการประเมินผล เพื่ออื่นเงินเดือน เพราะ การประเมินผลงานนั้นจะไปถึงการวางระบบที่ถูกต้องกับสิ่งที่ผู้ศึกษา และในแง่ของการ วิเคราะห์การประเมินผลงานก็แตกต่างกันไปบ้าง เช่น จะพบว่าวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน ที่เหมือน ๆ กันไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้พนักงานรู้ว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ อยู่ในสถานะอย่างไร ( KNOWS WHAT HE STANDS )
2. เพื่อแยกแยะจำนวนพนักงานที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งวันไปได้
3. เพื่อปรับอัตราเงินเดือนหรือเลื่อนเงินเดือน
4. เพื่อปรับปรุงงานในด้าน SUPERVISION ไปด้วย
5. เพื่อศึกษาความชอบการ ฝึกอบรม
6. เพื่อเป็นเครื่องนำทางในการ ออกแบบระบบ

ฝ่ายของกิจการธุรกิจ เอกชน จะพบว่าไม่ประเมินผลงานนั้นจะเป็นแบบ ธรรมดาหรือ แบบ ประเมินผลงานไว้ให้โดยเฉพาะ ลักษณะของงาน หรือจะเป็นแบบ GRAPHIC TRAIT SCALE คือมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต้องนำมาพิจารณาในการประเมินผลงานของ พนักงาน แต่สิ่งสำคัญจะทำให้การประเมินผลมีความหมายและมีผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ที่มีลักษณะที่แตกต่าง หรือมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ใครจะเป็นผู้ทำการประเมินและใครจะถูกประเมิน
2. การประเมินจะเริ่มทำเมื่อไร
3. ใครจะเป็นผู้พิจารณาประเมิน
4. จะมีการทรงผลประเมินโดยผู้ถูกประเมินทราบหรือไม่
5. ใครควรจะได้มีการอบรมบ้าง

1. โภคะ เป็นผู้นำการประเมินผลงาน

โดยทั่วไป ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (SUPERVISOR) เป็นผู้ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาโดยอ้อมหรือระดับเหนือขึ้นไปเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชาที่ผู้ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ อีก แต่ถ้าคนผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็จะจัดให้มีการชี้แจงกับผู้ถูกประเมิน และกระบวนการค่าเฉลี่ยการบุคคลขององค์การ ในระดับปฏิบัติของงาน การประเมินก่อนที่ระดับนี้เป็นการ ในระดับนี้ผู้ถูกประเมินอาจ เรียกหรือขอทราบกระบวนการนี้ ได้ถ้าไม่พอใจในการประเมิน

หน่วยบริหารบุคคลขององค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องระบบการประเมินผลงาน ในลักษณะดังต่อไปนี้

(1) ทำหน้าที่ควบคุมดูแลระบบประเมินผลงาน หมายความว่า องค์กรทำการ ประเมินผลงานเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารบุคคล ซึ่งจะมีอยู่ในองค์การนั้น ส่วนผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของพนักงานจะทำการประเมิน โดยได้รับความช่วยเหลือจากกระบวนการบริหาร บุคคล

(2) ทำหน้าที่ร่างหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายในเรื่องประเมินผลงาน การ กำหนดนโยบายในเรื่องประเมินผลงานขึ้นอยู่กับแผนกบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่ละแผนกในองค์ การนั้นจะปฏิบัติตาม

(3) แนะนำหรือแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการ ทำการประเมินผลงาน ในบางองค์การ คณะกรรมการประเมินผลงานอาจประกอบด้วย ตัวแทนหนึ่งคนซึ่งมีงานเป็นอยู่เรื่องนั้นมา และอีกคนหนึ่งได้รับเลือกจากผู้บริหารสูงสุด และ อีกคนได้รับเลือกจากฝ่ายบริหารบุคคล

ในบางองค์การ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนจากหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในองค์การ นั้นซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยฝ่ายบริหารบุคคล

(4) ประสานงานกับหน่วยงานบริหารบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องระบบประเมินผลงาน เพื่อให้ระบบประเมินผลงานในองค์การมีความสอดคล้องกันกับหน่วยงานอื่น ฝ่ายบริหารบุคคล จำเป็นที่จะต้องติดต่อกับหน่วยงานบริหารบุคคลขององค์การอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีประเมินผลงาน ซึ่งกันและกัน

(5) เก็บรักษา รายงานใบเรื่อง ประเมินผลงานไว้ และการประเมินผลงาน  
แต่ละคนอาจจำเป็นต้องนำมาอ้างอิงในบางโอกาส ดังนั้นฝ่ายบริหารบุคคลจะเก็บใ้เก็บ  
รักษาไว้เป็นอย่างดี

(6) จัดเตรียมระบบแจกจ่ายแบบสำรวจการประเมินผลถึงเวลาประเมิน ตั้งไว้เพื่อ  
เป็นการช่วยเพิ่มงานตามความถนัดบริหาร ทางฝ่ายบริหารบุคคลจะจัดเตรียมแบบสำรวจสำหรับ  
ประเมินไว้ได้ โดยระดมความคิดเห็นจาก ๆ ได้ เช่น หัวหน้างาน ตำแหน่ง วันที่เตรียมการ  
ประเมินผลไปครั้งสุดท้าย เป็นต้น

(7) ให้ความสำคัญถึงแนวทาง ๆ ในโครงการประเมินผลงาน ในทางตรงข้าม  
โครงการประเมินผลงานแบบวิเศษของกรรมการบริหารเท่านั้น ฝ่ายบริหารบุคคลจะหาหนทางทำให้  
คำแนะนำที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องกับเวลาได้โดยชัดเจน

(8) จัดฝึกอบรมในเรื่องการประเมินผลงานนี้ เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องในการ  
ประเมินผลงานมีหลายกลุ่ม เกือบของการประเมินผลงานเป็นของบางเคียวกรรมการ  
ประเมินผลได้ และจะต้องจัดวิธีการในการประเมินผลงานควบ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร  
บุคคลที่จะต้องศึกษาถึงความรู้ในเรื่องนี้บ้าง จะช่วยลดความยากลำบากในเรื่อง  
ประเมินผลงานแก่ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ ได้

(9) เตรียมรหัสตัววิเคราะห์แนวโน้มในการประเมินผล ความสำเร็จหรือความเหลว  
ของการประเมินผล แม้สิ่งนี้ต้องพิจารณาอย่างมาก ฝ่ายบริหารบุคคลอาจจัดทำการวิเคราะห์  
ในเรื่องนี้ขึ้นเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนการประเมินผลงานที่ได้อยู่โดยละเอียด

(10) รักษาช่วยทางด้านสัมพันธ์กับคณะกรรมการประเมินผลงาน เนื่องจาก  
คณะกรรมการประเมินผลงานประกอบด้วยบุคคลจากส่วนกลาง ๆ ขององค์การนั้น ซึ่ง  
ไม่ควรมีเวลาว่างอยู่แล้ว ฝ่ายบริหารบุคคลอาจจัดหลายรางวัลต่าง ๆ ให้โดยเฉพาะ  
หรืออาจแต่งตั้งทีมงานในฝ่ายบริหารบุคคลไปทำหน้าที่ดังกล่าวก็ได้

ในองค์การที่มีคณะกรรมการประเมินผลงานนั้น ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ  
ชุดนี้คือ การจัดทำกรประเมินผลงาน โดยส่งทางต่อไป

- 1. อนุมัติหรือระงับการประเมินผลทำโดยผู้บังคับบัญชาส่วนตนเององค์การนั้น

2. วิทยากรต้องเริ่มมองพนักงานเกี่ยวกับการประเมิน
3. ในคำแนะนำแก่นักบังคับบัญชาเกี่ยวกับเกี่ยวกับเรื่องประเมินผลงาน
4. กระตุ้นให้วิทยากรบังคับบัญชาร่วมกันเข้าร่วมในโครงการอบรมเกี่ยวกับประเมินผลงาน ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาทุกคนเป็นตัวแทน "คำขวัญ" ของระบบประเมินผลงาน ดังนั้นจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในหลักการประเมินผลงานเป็นอย่างดี

2. การประเมินจะเริ่มทำเมื่อไร

ส่วนใหญ่ของโครงการธุรกิจ เอกชนจะทำการประเมินผลเมื่อบริหารงานขึ้นเงิน เปลี่ยนให้พนักงานประเมินครั้งเพื่อเกี่ยวกับโครงการบริหาร ทั้งนี้เมื่อมองงบประมาณเงินเดือนมาเตรียมไว้ แต่พนักงานในโครงการธุรกิจ เอกชนทุกคนมีกับ เงินเดือนซึ่งมีครั้ง เหมือนกับพวกบริหาร การที่ได้อยู่กับของเวลาของพนักงานแต่ละคนว่ากี่เดือนครั้งจะได้เงินเดือนครั้งหนึ่ง เช่น บางคน 12 เดือนได้ครั้ง เงินเดือนครั้งหนึ่ง บางคน 10 เดือนได้ครั้งเงินเดือนครั้งหนึ่ง

โครงการธุรกิจ เอกชนจึงแตกต่างกับโครงการรัฐบาล ซึ่งต่างโครงการรัฐบาลทำการประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือนในโครงการที่เกี่ยวกับหรือที่ครั้งหนึ่ง แต่โครงการ เอกชนทำการประเมินผลเมื่อขึ้นเงินเดือนเป็นเพราะผู้บังคับบัญชามีเงินเดือนแล้วเท่านั้น

3. ใครประเมินผู้วิจารณ์รายประเมิน

ในโครงการธุรกิจ เอกชนเพิ่มวิทยากรบังคับบัญชาเป็นรายระดับแบบรูปปิรามิด ผู้บังคับบัญชาระดับบนจะเป็นผู้ทำการประเมินผลงานของผู้ที่อยู่บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปจะเป็นผู้วิจารณ์รายประเมินนั้น ในบริษัทเราไรๆ เนื่องจากมีหลายงานหลายหน่วย เมื่อผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยวิจารณ์รายประเมินจนถึงที่สุดแล้ว ก็ให้นำผลประเมินมาเปรียบเทียบกันในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทั้งโครงการได้รับความยุติธรรมจากการประเมิน คณะกรรมการที่วิจารณ์รายประเมินนี้ก็ได้โดยผู้บริหารสูงสุดของแต่ละแผนก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล การเปรียบเทียบจะเปรียบเทียบกันระดับที่ว่าการประเมินพนักงานคนใดในบริษัทในระดับหนึ่งนั้น เพราะอะไร ทำให้พนักงานดังกล่าวจึงไม่ได้รับประเมินในระดับเดียวกัน

4. การขึ้นรางวัลประเมินกับผู้ได้รับการประเมิน

โดยหลักเกณฑ์แล้ว โครงการธุรกิจ เอกชนที่มีระบบจะมีหลักเกณฑ์ในเรื่องประเมิน

ของงานว่าผู้ประเมินจะต้องแจ้งข้อประเมินให้ผู้ได้รับการประเมินทราบ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน  
รู้ว่าเขาอยู่ในฐานะอย่างไร และในทางปฏิบัติ กฎเกณฑ์ข้อนี้มักจะถูกละเอียดโดยผู้ประเมินผล  
งาน จึงกล่าวได้ว่าในองค์การธุรกิจเอกชนที่ควางระบบประเมินผลงานไว้อย่างดี แล้วผู้ถูกค  
ลก็ในระบบดังกล่าวแล้วมีใจไม่ดี จะเคยปฏิบัติตาม

5. องค์กรได้รับการยอมรับ

ผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลงานเขาเมื่อไหร่ต้องได้รับการยอมรับ เมื่อจะเข้าใจถึงจุด  
ประสงค์และวิธีการของการประเมินผลงาน ในองค์การธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะบริษัทขาย  
ใหญ่ ๆ เรื่องของปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การนั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ของปฏิบัติงาน  
นอกจากจะนำมาใช้พิจารณาว่าตัวบุคคลนั้นทำประโยชน์ให้องค์การมากน้อยเพียงใดแล้ว  
ยังใช้ เป็นมาตรฐานวัดการขึ้นเงินเดือน หรือ เชื้อนตำแหน่งงานรับผิดชอบอันถุกควย ดังนั้น  
ในบริษัทขายใหญ่ ๆ จึงมีการยอมรับบุคคลในตำแหน่งตั้งแต่มองคมนตรีราชบัณฑิตขึ้นไป เกียวกับ  
เรื่องประเมินผลงาน จุดประสงค์ของการยอมรับก็คือ บุคคลที่จะต้องมีหน้าที่ในการประเมิน  
ผลสามารถทำได้โดยอิสระดังต่อไปนี้

1. เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
2. การประเมินผลที่ทำออกมา จะต้องมีการประเมินเขาจริงในระหว่างที่ผู้เกี่ยวข้อง  
ก็ดูด้วยด้วยซ้ำ ซึ่งทำการประเมินผลก็ดูอยู่ก็ฟังก็ดูซ้ำถึงกับมีการประเมินผลจะสามารถ  
เข้าใจการประเมินผลนั้นได้
3. ผู้ทำการประเมินผลในองค์การทำงานของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาในลักษณะที่งานนั้น  
เป็นงานที่ปกติธรรมดาทั่วไป แต่ต้องเป็นอิสระงานพิเศษ
4. การประเมินผลจะไม่ทำในลักษณะที่กว้างเกินไปจนดูเลื่อนลอย ไม่อาจตัดสินได้  
ว่าบุคคลที่ได้รับการประเมินทำงานดี เลว หรือ ไม่ หรือทำการประเมินในลักษณะที่เข้มงวดเกินไป  
จนไปจำกัดการตัดสินใจของผู้ประเมิน
5. ในการประเมินผล ผู้ประเมินจะต้องกระทำทั้งมีจรรยาบรรณในระดายนอกบริษัท  
ว่าจะกระทบกระเทือนต่อผลปฏิบัติงานได้

ปัจจุบันในบริษัท เช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายปรากฏว่า  
ขายตกกว่าเป้าหมายที่ใควางไว้ ยังไม่อาจชี้ขาดได้ว่า พนักงานผู้นั้นไม่มีประสิทธิภาพเพราะ

ปรากฏว่าฝ่ายที่ชนะ เพราะทางแผนกรักงานหลายวันหาไปส่งได้ไม่ทันอยู่ตามอ ผู้กลางจึง  
เปลี่ยนไปโหวตในลารากบรพหวน เป็นตน

บริษัทภายในบริษัท เวล ิ บริษัทหลายร้อยคน ปรากฏว่าพนักงานขายไม่อาจขาย  
รถยนต์ได้เท่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพราะในระยะนี้ปรากฏว่ามีผู้ประท้วงต่อต้านเหตุการณ์ที่  
องค์กรจากบริษัทนั้นมากผิดปกติ ขณะนี้จึงมีมติให้เลิกจ้างเขาว่าเป็นเพราะความขมขื่นของ  
โรงงานที่นี้ ทรระยะตนเองบริษัทนั้น ทรัพย์สินที่ขอมในอาจมีขนาดโตกว่า พนักงานขายเขอน

สมรรถภาพ

บริษัทเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชามองข้าม เขามีใจในการประ เเทินเขาจากมองผู้ช่วยที่บังคับกับ  
บริษัทฯ

6. การกำหนดเป้าหมายประ เเทินผลงาน ควรทำในลักษณะ เป็น เครื่องนำทาง เพื่อการ  
ปฏิบัติต่อไป เวลจะขึ้นเงินเดือนในอีกหกเปอร์เซ็นต์ จะ เวลค่าแรงของให้หรือไม่ มิใช่เป็นการ  
ทำขึ้นเพื่อจับผิดบุคคล

ถึงขั้นการยอมรับว่ามีสิ่งที่เกิดขึ้นของเรื่องประ เเทินผลงานจึงมีความสำคัญมาก จาก  
ประสบการณ์การทาง ๆ ของผู้นำงานในเรื่องนี้ ได้พบว่า การมีระบบประ เเทินผลงานอย่าง เป็น  
กลางการ ๆ จะดีกว่าเท่าไรในเรื่องของอย่างปานกลางเท่านั้น บนแนว ิธรรมการ กับประ เเทินผลงาน  
ที่มีความสำคัญน้อยกว่าการยอมรับ เราได้เห็นว่าให้เขาทำการประ เเทินผลงานเอาไว้ ถึงถึงคือในการ  
ประ เเทินผลงาน!

เป้าหมายในการประ เเทินผลงาน

ความยากในการประ เเทินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชามักจะคิดว่า การประ เเทินผลงาน  
เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกคนทำงาน ทำให้การประ เเทินผลงานนี้ควรต้องประสงค์ไป ก็ควร  
เป็นประ เเทินผล เพื่อให้เกิดรายได้รายกับพนักงาน บนที่ละประ เเทินผล เพื่อเป็นการว่าอย่างของ

<sup>1</sup> Leonard D. White, Introduction To the Study of Public Administration. (New York : The Macmillon Company. 1952) p.419

ของพนักงานผู้ใดควรได้รับการแก้ไขอย่างไร มีบ้างอยู่บ้าง ตัวอย่างที่ร้องขอให้มีการประเมินผล เป็นไปอย่างถูกต้อง ประเด็นที่เราต้องคิดว่า การประเมินผลซึ่งทำโดยผู้บังคับบัญชา นั้นเห็นด้วยกับชีวิตใจของผู้ที่ทำการประเมิน ความรอบคอบกับเป็น วนวน และบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับ ความจำเป็นของงานประเมิน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่กระตือรือร้นของคนที่ทำการประเมินผล ทั้งนี้ในกรณีที่ผู้ประเมินมีความรอบคอบหรือไม่รอบ คัดงานเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่เกี่ยวข้องกับงาน ถ้าการประเมินของงานของพนักงานนั้นผิดไปจากที่เป็นจริงก็ได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อมีงานเกี่ยวกับการประเมินผลงาน ทั้งนี้ ใน องค์การธุรกิจ เกือบทั้งต้องพยายามปรับปรุงแนวทางการประเมินผลของงานในวิสัยทัศน์ขององค์กร ของเรา ๆ ใดบ้างที่จะเกิดขึ้นได้

ถึงแม้ว่าในการประเมินงานจะได้พยายามทำอย่างรัดกุมแล้วก็ตามก็ตามระบอบที่มี มีแนวโน้มเกิดขึ้นเสมอ เนื่องจากเมื่อใช้การประเมินแล้วจะคืออย่างไรก็ตามก็เป็นเพียง การแสดงถึงความถูกต้องเท่านั้น ทั้งนี้เพราะ

1. แม้จะมีเครื่องมือเป็นข้อแนะนำส่วนเท่านั้น ไม่อาจบอกสิ่งต่าง ๆ ได้หมด หมายถึง ความว่า การแสดงข้อดีของผู้คน พนักงาน มีข้อจำกัด ออกมาในรูปแบบ 'อรรถนั้นไม่อาจ แสดงให้เห็นโดยชัดแจ้ง

2. ความยากลำบากในการสังเกต ข้อเท็จจริง ลอยลางที่เราต้องการมีความหมาย ทางออกที่ไม่ในลักษณะของเนื้อหา เมื่อกล่าวเป็นรูปธรรมรูปร่างเป็นเร็ว ในทัศนะของผู้ประเมินสอง คนอาจมีในสายตาที่มองแตกต่างกันได้

3. แม้จะมีเครื่องมือการวัดผลที่ถูกต้องตามหลัก หรือมีความออกมาได้ในลักษณะเดียวและ อาจมีผลเหมือน ๆ กันก็ตามความถูกต้อง

ทั้งนี้ในการประเมินงานของวิสัยทัศน์ 'อรรถนั้น' ของการระบอบจึงจะเกิดจากกลไกได้คือ

1. กลไกที่เกิดขึ้นจากตัวแบบ 'อรรถนั้น'
  - ถ้าผู้ประเมินไม่ระบอบการระบอบ จึงทำให้การประเมิน ออกมาในแบบ 'อรรถนั้น' อาจมีผลเมื่อไปจากที่การวัดได้ ทั้งนี้เพราะตัวแบบ 'อรรถนั้น' ของ จึงมีผลของคือว่า 'อรรถนั้น' เป็นเครื่องมือของการประเมิน ซึ่งในทางปฏิบัติมีการจัดให้มีวง พนักงาน 5-6 รายการเท่านั้น ซึ่งอาจควบคุมกิจกรรมและการปฏิบัติงานของ พนักงานได้หมด

2. ความลำเอียง

เมื่อไม่ใส่ใจที่ผู้ประเมินอาจตั้งเกณฑ์คะแนนของอย่าง (ดี หรือ ไม่ดี) จากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งความจริงแล้ว เป็นสิ่งที่เหมือนกัน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรพิจารณาอย่างไรจึงจะลดอคติของตนได้

3. ความลำเอียงที่เกิดจากผลประเมินในครั้งที่แล้ว

การประเมินผลในครั้งที่แล้ว ในบางครั้งก็รวดเร็ว อาจมีแรงกระตุ้นเพื่อที่จะทำโดยผู้ประเมินทำการประเมินไปในแนวเดียวกันโดยไม่รู้ตัวก็ได้

4. ความลำเอียงที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นครั้งแรก ๆ

ส่วนตรงกันข้ามกับข้อสาม คือ การปฏิบัติงานเป็นครั้งแรก ๆ ของพนักงานไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีอย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินยังคงมีแนวโน้มที่จะทำการประเมินในครั้งนั้นเป็นไปในลักษณะเดียวกันเป็นครั้งแรก

5. เผลอตัวที่อาจเกิดขึ้นโดยบังเอิญ

มีอยู่บ่อย ๆ ที่ผู้ประเมินอาจคิดสิ่งที่ไม่ได้โดยไม่รู้ตัว

- พนักงานผู้ได้รับการประเมินดี เพราะมีลักษณะเหมือนกับผู้ทำการประเมิน
- พนักงานผู้ได้รับการประเมินไม่ดี เพราะไม่เหมือนกับผู้ทำการประเมิน

6. ปรากฏการณ์แห่งจิตวิทยา

กล่าวคือ ผู้ประเมินอาจมองไม่เห็นถึงความมั่งคั่งหรือของพนักงานที่ได้รับการประเมิน เพราะพนักงานผู้นั้นทำอะไร ๆ หลายอย่างที่คล้ายกับกับผู้ทำการประเมิน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างผลปฏิบัติงานกับแนวโน้มในการก้าวข้ามไป

ของอย่างนี้เป็นสิ่งที่ต้องแยกจากกันในการประเมินผล แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ประเมินจะดูหรือคิดว่า เป็นอันเดียวกัน เพราะเป็นไปอย่างที่พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่ละคนแนวโน้มที่จะก้าวข้ามในตำแหน่งสูงขึ้นไป แต่บางทีผู้ประเมินจะคิดว่าผู้ที่มีแนวโน้มที่จะก้าวข้ามขึ้นไปจะมีผลปฏิบัติงานที่ดีด้วย

นอกจากนี้ยังจะต้องระวังสิ่งที่จะทำได้ลงมือในการประเมินซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาถึงโลกดาวมาแล้ว คือ

1. ในกรณีที่ระมัดระวัง ถ้ามีมติเห็น หรือตัดสินเกี่ยวกับลักษณะของคน ควรจะมี



มดูลต่าง ๆ และพิจารณาอย่างรอบคอบ ไม่ควรหวั่นใจอย่างกระหึ้นหึ้น

2. สองระว่างวัยใดเกิดดวงดวงเฉียงใด

๑) ผู้ประ เหมินจะเคยไม่ปฏิบัติทางกุ เทชโ ในการประ เหมินต้องถือการใดเป็นดวงว่างไว  
ใจแก่

ก) ผู้ทำการประ เหมินมักจะไม่แรงต่อประ เหมินที่ถูกประ เหมินตาม ครอบหังไม่  
จึงแรง เหตุเพราะทำไม่ ถึงงานจึงใคร่รับชดประ เหมินไม่คี่

ข) ผู้ประ เหมินใ้ความรู้อกมากเกินไปในการใ้คะแนนปัจจัยในการปฏิบัติงาน  
ซึ่งมีอยู่ในแบบฟอร์มประ เหมินผลงาน

ค) ผู้ประ เหมินมักจะเฝ้าใจในวัฏฏะระ วงของการ ประ เหมินผลงานไปไม่ยั้งว่า  
การประ เหมินผลงานเป็นเครื่องมื่อที่จะประ พัดประ พารผู้ผู้อยู่ใ้ยังกับข้าชา มิได้กลัว การประ  
เมินผลงานเท่าชั้น เหนือเอามอภกรรมของมอภกรรมทางเขาพิจารณาทางแก้อ ประ บังปรุง

การแกไม่และเสอและ

เมื่อบรมประ เหมินขององค์การธุรกิจ เอกธรมจะมี เทคนิคที่ทันสมัยและรักกุม เพียงไร  
ก็ยังมีปรากฏว่ามีมอภกรรมหลายประการซึ่งควรใ้ใคร่รับการแกไม่ดังต่อไปนี้

1) การแกไม่ปัญหาโดยทั่วไป

ปัญหาโดยทั่วไปนี้ ใ้โดยแกไม่ของกรรมการประ เหมินผลดังที่กล่าวมาแล้ว ใ้ไม่ว่าองค์  
การใดก็ตามจะตีปัญหา เขาก็ไม่สิ้นซึ่งแก ไม่ ความยากเฉียงของผู้ประ เหมินที่จะเกิดมื่อได้  
และอกกัที่ เกิดจากแบบ ฟอร์ม

มีสาเหตุและแก ไม่แก ไม่ สลับสออยู่กับการกรรมผู้จะทางแกไม่ประ เหมินผล  
โดยอบรมใ้เฝ้าใจจุด ประ พารของกรรมการประ เหมิน เพื่อที่จะใ้ประ เหมินผลอย่างยุติธรรม นวัตกรรม  
ความจำเฉียงออกไปเฝ้าและใ้ผู้ที่ทำค่าที่พิจารณาผลประ เหมิน เกรงครกใ้ การพิจารณา มิใ้  
ว่าผู้ประ เหมินนั้นคนประ เหมินมาอย่างไรก็เห็นชอบด้วยไปเสียหมด โดยมิใ้ใ้เรียกผู้ที่ถูกประ เหมิน  
มาใ้แรงถึงมอของใจกลาง ๆ เลย

นอกจากนี้ในการอบรม จะกลองสอใ้ผู้ที่ค่าค่าที่ประ เหมินใ้ใ้การประ เหมินเป็น

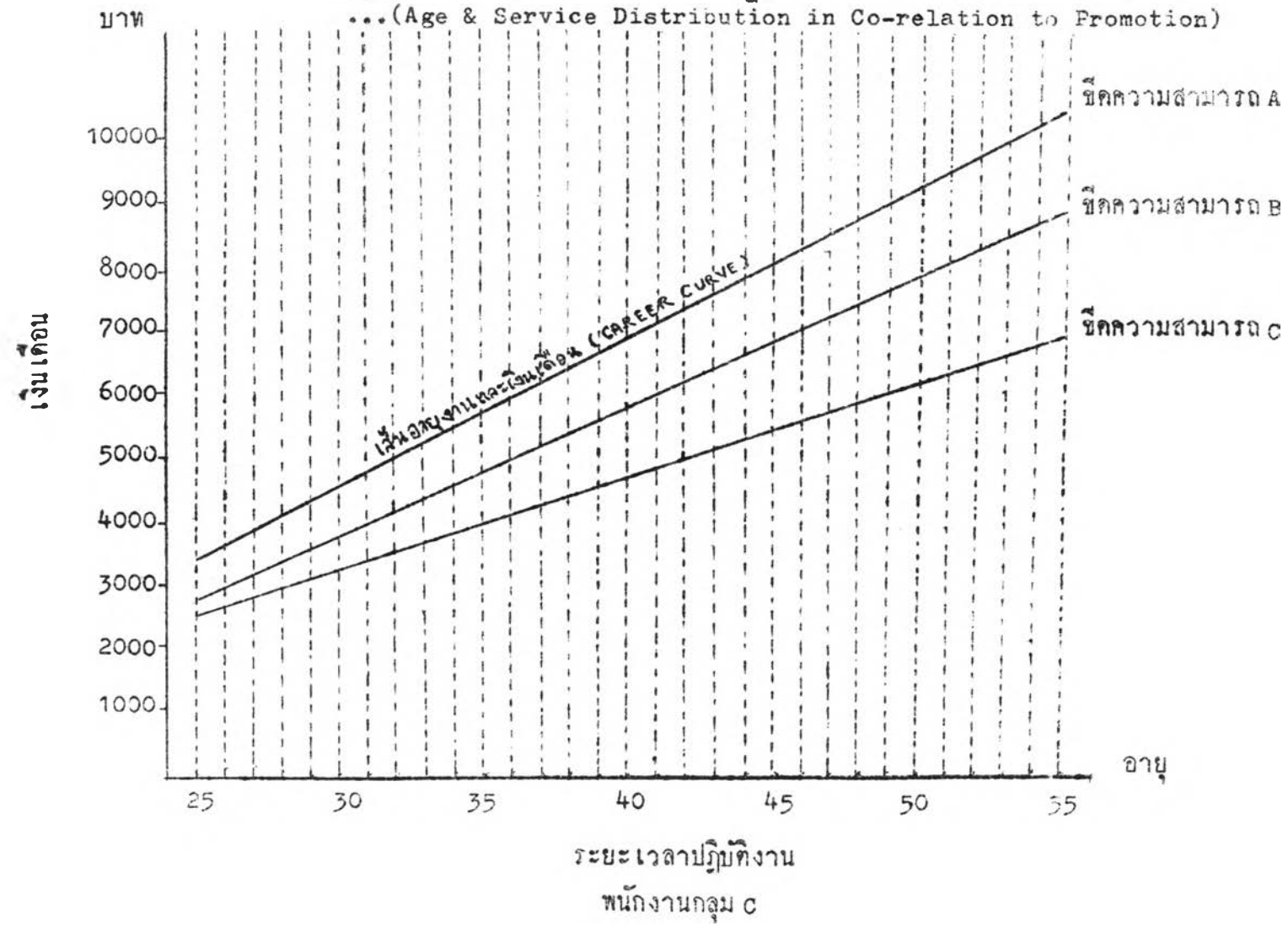
ในทุกคนหนึ่งคนว่าประ เนิบของควมหมายของมีจรัยการปฏิบัตงานที่มีอยู่ในแบบ ใจรวมออกมาใน ลักษณะเดียวกันนั้นค ึ่งนี้เอาไว้ให้รางวัลในคะแนนจากความเข้าใจอย่างเดียวกัน ึ่งหนึ่งที่ การรวบรวมโดยผู้เ็นว่าประ เนิบของงานก็คือ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาของการ ปฏิบัตงานกับแนวโนมของอัตราเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ( AGE & SERVICE DISTRIBUTION IN CO-RELATION TO PROMOTION )

หลักการในเรื่องนี้มาจากอุคคณิกในเรื่องความก้าวหน้าของการทำงานเองบุคคลหนึ่งมี อยุว่า บุคคลหนึ่ง ๆ เมื่อจบจากการศึกษาระดับสูงๆ หรือจะทำงานด้วยตัว คนกระทั่งงานทำ ใต้นั้น จะมีอายุประมาณ 25 ปี เขาจะทำงานไปของกิจการขึ้นไปจนพักเกษียณ คืออายุประมาณ 55 ปี ถ้าเป็นข้าราชการก็อายุ 60 ปี ดังนั้นในอายุของการงานประมาณ 30-40 ปี ึ่ง ึ่งถึงที่ ความบุคคลที่ทำงานอยู่นั้น การจะไ้รับอัตราเงินเดือนและปีเภาไรจึงจะเรียกได้ว่า ุณค่ากับหน้าที่เราลงไปโดยมีเป็นเด็กเรียน หรือ เด็กที่กรอายุ รวมทั้งควรจะได้รับ การเลื่อน ตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นทุก ๆ 4 ปี

งานนี้เป็นการประเมินผลงานของ พนักงานควร เปรียบ เียยกับโครงการในเรื่องนี้ด้วย ึ่งอาจดูได้จากตารางในหน้า 13 ึ่งอธิบายได้ดังนี้ พนักงานแตรระดับ (เช่นพนักงานกลุ่ม C ึ่งมีระดับเงินเดือนตรงกับพนักงานกลุ่ม A หรือ B ) จะมีตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ปีที่ทำงานกับเงินเดือนที่ควรจะได้รับไว้ ในภาพจะเห็นได้ว่าถ้ามีพนักงานกลุ่ม C คนหนึ่ง จาก การประเมินผลออกมา ปรากฏว่าเป็นผู้มีขีดความสามารถจัดอยู่ในพวก A (Potential A) อัตราเงินเดือนของพนักงานผู้นั้นควรจะเป็นไปตามเส้น CAREER CURVE A. ถ้าในขณะนั้น พนักงานผู้นี้อายุ 36 ปี เมื่อดูจากตารางจะเห็นว่า ควรได้รับเงินเดือน 6,000 บาทแล้ว ถ้า ความจริงพนักงานผู้นั้นได้รับเงินเดือนอยู่ 6,300 บาทแล้ว อัตราการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน ผู้นี้จะช้าลงไป แต่ถ้หากพนักงานผู้นั้นได้รับเงินเดือนอยู่เพียง 5,800 บาท อัตราการขึ้นเงิน เดือนของพนักงานผู้นี้จะเร็วขึ้นและเป็นเปอร์ เซนต์มาก เพื่อให้พนักงานผู้นี้มีเงินเดือน 6,000 บาทตามขีดความสามารถของเขา

ดังนั้นตารางความสัมพันธ์ระหว่าง เงินเดือนกับปีที่ทำงานจึงมีส่วนอย่างมากในการ ประ เนิบผลงานที่จะพิจารณาว่าจะขึ้น เงินเดือนให้พนักงานในอัตราเท่าไร

ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานกับอัตราเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง  
 ... (Age & Service Distribution in Co-relation to Promotion)



2) พนักงานในองค์การธุรกิจ เอกชนมักจะไม่รู้ว่าเมื่อไรจะได้รับการประเมินผล  
 ในองค์การรัฐวิสาหกิจ การประเมินผลพนักงานระดับหนึ่ง มีสองहरายไตรมาส ถึงเวลา  
 แล้วที่เขาค่าได้รับการพิจารณาว่าจะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือไม่ จะได้เงินเพิ่มขึ้นกี่บาท  
 ทั้งนี้เพราะในองค์การรัฐวิสาหกิจ การประเมินผลจะได้รับการพิจารณาเงินเดือนไม่ครั้ง  
 หนึ่งแต่จะประเมินกันทีเดียว แต่ในองค์การธุรกิจเอกชน แม้จะมีกฎเกณฑ์ระบุไว้ก็ตาม พนักงานจะ  
 ไม่ค่อยมีโอกาสรู้ถึงฐานะในตำแหน่งงานของตนเลย แม้กฎเกณฑ์ระบุไว้ว่า การประเมินผล  
 งานจะทำปีละครั้ง หรือหกเดือนทำครั้งหนึ่ง แต่นั่นก็เป็นกฎเกณฑ์ห่างไว้เท่านั้น หากกฎเกณฑ์  
 ว่างไว้ว่าหกเดือนประเมินครั้งหนึ่ง ในทางปฏิบัติอาจประเมินไม่บ่อยครั้งก็ได้  
 ตัวอย่างเช่น พนักงานในบริษัทเอกชน อาจจะไม่รู้ว่าเมื่อไรจะได้รับการประเมินผลเมื่อไร  
 ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับได้ว่า เมื่อไรจะได้รับการประเมินเงินเดือนของตนเอง ทั้งนี้เพราะหลักเกณฑ์  
 ว่างไว้ว่า

ผลการประเมินผล	การประเมินผลครั้งต่อไปจะกระทำเมื่อพนักงาน อยู่ในตำแหน่งใดครบ ( INTERVAL MONTHS )
PERFORMANCE CATEGORY	
1	12 เดือน
2	15 "
3	18 "
4	24 "
5	-

ในทางปฏิบัติ ผู้ประเมินจะประเมินพนักงานโดยพิจารณาว่า เขามีค่าประเมินผล  
 อยู่ใน PERFORMANCE CATEGORY ใด เมื่อถึงเวลาอีกปีของเขาค่าจะเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น  
 ให้พนักงานผู้นั้นก็โดยประมาณจะวางทำงานไปอีกนานเท่าไร จึงจะได้รับการประเมินผลอีก  
 ครั้งหนึ่งแล้วควรแก้ไขก็คือ ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลประเมินให้พนักงานทราบ รวมทั้งมี  
 การชี้แจงขอบเขตของงานแต่ละงานแต่ละงานแก่เขาก่อนไปด้วย

หากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า องค์การธุรกิจเอกชนมีระบบประเมินผลงานที่รัดกุม  
 และชัดเจนโดยพนักงานเมื่อถึงเวลาประเมินผลก็ทราบอย่างแท้จริงว่างานเพราะองค์

การธุรกิจ เอกชนจะต้องยึดถือในเรื่องกำไรเป็นหลัก แต่สำหรับการที่ระบบประเมินผลงานที่องค์กร  
การธุรกิจ เอกชนใช้อยู่จะได้ผลเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่ใช้ระบบนั้นรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มี  
ส่วนในการทำให้ผลประเมินไม่แม่นยำดังที่โคกล่าวมาแล้ว

ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ถ้านำเอาระบบประเมินผลงานที่องค์กรธุรกิจเอกชนใช้อยู่ไปใช้  
กับองค์กรรัฐบาลแล้ว จะทำให้งานราชการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ และจะเหมาะสม  
เพียงไร ทั้งนี้เพราะผู้เขียนเชื่อว่า หากได้มีการวัดประสิทธิภาพของข้าราชการกันอย่างแท้จริง  
และให้ไคผลแม่นยำแล้ว อาจจะทำให้มีข้าราชการจำนวนไม่น้อยมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ  
และเมื่อองค์กรรัฐบาลจ้างแต่ข้าราชการที่มีประสิทธิภาพจริงๆ ไว้ทำงานแล้ว อาจลดจำนวน  
ข้าราชการที่ลางานออกไปได้เป็นอันมาก ทั้งนี้เพราะในสายตาสัมมุชนทั่วไปเห็นว่า งาน  
ราชการในปัจจุบันล่าช้าและมีข้าราชการลางานมาก ผู้เขียนขอยกเอาบทความจากหนังสือพิมพ์  
รายวัน เคลื่อนวิสัยฉบับวันอังคารที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2513 เขียนโดย ร. พันทก เรื่อง "รท  
ห่วยๆ" เป็นตัวอย่างที่แสดงว่างานราชการถูกมองในลักษณะอย่างไร

ในสนามกอล์ฟนั้นถ้ามีหลุมรกเกินไปก็กอล์ฟไม่ไคต้องคัต แต่ในสถานที่ราชการซึ่งมีคนทำ  
งานมากมาย แต่ไม่มีอะไรทำนั้น ทำให้เกิดความรกหลุมในสนามกอล์ฟนั้นคึกความมาก รัฐบาล  
มีคนมากมายเหลือเกิน คนเสียภาษีอากรทั้งหลายจึงอยากทราบว่า รัฐบาลใช้คนเหล่านั้น มี  
ค่าสูงกว่าหลุมในสนามกอล์ฟหรือประการใด... ถ้าคนคุณแลไม่พยายามกวคชันคุณแลก็ไม่มีประ  
โยชน์อะไร... ถ้ารัฐบาลผลักดันให้หน่วยราชการทั้งหลายระคมกันทำงานเพื่อ ประโยชน์  
ของประเทศชาติกันอย่างจริง ๆ จัง ๆ แล้ว งบประมาณเกี่ยวกับ คนราชการ จะน้อย  
กว่าที่เป็นอยู่ แต่จะไคผลงานต่าง ๆ มากขึ้นแน่นอน รูเห็นกันอยู่ชัด ๆ แต่ไม่มีใครผลักดัน

เราจึงมีความเห็นเสนอรัฐบาลว่า การผลักดันให้คนราชการทำงานหนักให้ไคปริมาณ  
มากขึ้นนั้น รัฐบาลเองจะต้องเป็นผู้เริ่มคนทำให้เห็นด้วยตนเองเป็นตัวอย่าง หัวหน้าหน่วย  
ราชการทั้งหลายต้องทำตาม และมีการกวคชันกันอย่างจริงจัง ใครไม่ร่วมมือก็ขมบที่จะต้อง  
ลงโทษโดยเด็ดขาด... เป็นผลคิแก่คนราชการเอง เป็นผลคิต่อประเทศชาติทางคานบริหาร  
ถ้าทำอย่างนี้ไค หน่วยราชการต่าง ๆ จะไม่รคคนประเภทที่ทนทรมานอยู่เกะกะที่ทำงาน  
เพื่อขอรับประโยชน์ตอนเกษียณอายุราชการ ที่เห็นว่าไม่มีประโยชน์อะไรแล้ว ควรให้ ๆ  
ไปให้ออกเสีย...

บทความดังกล่าวนี้มีไคถูกต้องไปเสียหมด แต่ที่ยกมากล่าวไว้ในที่นี้เพราะผู้เขียน  
ต้องการเน้นที่ว่า การที่สัมมุชนมองข้าราชการในแง่ที่ว่าทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และมีคน  
ลางานนั้นเป็นเพราะราชการหย่อนในเรื่องประเมินผลงาน จึงทำให้ข้าราชการที่มีประสิทธิ

ภาพคำยังทำงานอยู่ได้ในลักษณะที่รอเงินเดือนขึ้นปีละชั้นคล้าย ๆ กับว่าเป็นไปโดยอัตโนมัติรวมทั้งทำงานไม่เต็มที่ ท่านเองเกี่ยวกับคำพึงเพยที่เปรียบเทียบการทำงานของข้าราชการว่า "ทำก็ซาม ไม่ทำก็ซาม"

การที่ผู้เขียนสรุปเอาไว้ว่า ข้าราชการหย่อนในเรื่องประเมินผลงาน จึงทำให้ข้าราชการที่มีประสิทธิภาพคำยังทำงานอยู่ได้ แม้จะเป็นข้อสรุปที่พิสูจน์ไม่ได้ ผู้เขียนก็เชื่อว่า มีส่วนจริงอยู่บ้างไม่มากก็น้อย จากการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการเข้ารับราชการของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปรากฏว่า ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามได้แสดงความเห็นเปรียบเทียบส่วนดีและส่วนเสียของอาชีพรับราชการไว้ และส่วนเสียสองประการที่มีการกล่าวถึงก็คือ ระบบงานไม่มีประสิทธิภาพ และเกี่ยวกับระบบการให้ค่าความดีความชอบ<sup>2</sup> นอกจากนี้ข้าราชการยังได้ให้ความเห็นไว้อีกว่า<sup>3</sup>

ควรถือหลักการปฏิบัติราชการควยความสามารถเป็นใหญ่มิใช่ถือความสัมพันธ์ทางส่วนตัว เป็นมาตรการ เช่นเป็นอยู่ทุกวันนี้ ทำดีแทบตายผู้ใหญ่ไม่รู้จัก ไม่มีวันได้คือ เป็นระบบที่ใช้ไม่ได้ในราชการไทย...และทางราชการก็ควรให้บำเหน็จตอบแทนความสามารถของเขาประจำปี เพื่อให้มีน้ำใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถต่อไป ไม่ใช่ทำก็ซามไม่ทำก็ซาม.

แท้จริงแล้ว ในองค์การรัฐบาลก็มีระบบประเมินผลงานเช่นกัน ดังที่ระบุไว้ในกฎ ก.พ. ว่าควย "การเลื่อนอันดับเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน" (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก) ซึ่งต่างกับในองค์การธุรกิจในแง่ที่ว่า บััจจยในการปฏิบัติงานขององค์การธุรกิจเอกชนได้ถูกบรรจุไว้ในแบบฟอร์มประเมินผลงาน มิได้ร่างไว้เป็นกฎหมายเหมือนกับราชการ

<sup>2</sup> อิศระ สุวรรณผล, "นักบริหารส่วนภูมิภาคการศึกษา-เฉพาะกรณีข้าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา" วารสารการบริหาร, ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ 2514 หน้า 20

<sup>3</sup> อิศระ สุวรรณผล, เรื่องเดิม, หน้า 28

แต่ในองค์การรัฐบาลนี้เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีผลงานและการปฏิบัติได้เข้าเกณฑ์เกณฑ์ระบุไว้ในกฎ ก.บ. ของศาลรัฐธรรมนูญที่ว่า ในองค์การรัฐบาลให้พิจารณาหรือมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาการวางผู้ใดมาปฏิบัติกิจโดยตรงกับกฎเกณฑ์ระบุไว้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตกลงเข้าในระบบประเมินผลงานหรือการวัดประสิทธิภาพการราชการไว้นอตถึงเขมกำลัง<sup>4</sup>

ในวงการราชการ การวัดประสิทธิภาพถือว่าเป็นหน้าที่บริหารบุคคลที่สำคัญที่สุด สิ่งที่จะช่วยให้เราทราบว่าที่ใดงานที่ใดสูงที่สุด ทั้งปริมาณและคุณภาพเต็มความสามารถ ผลงานการในด้านการวัดประสิทธิภาพแบ่งได้เป็น 2 ชนิด

1. การวัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยนัยการวัดและถือความว่า เราว่าที่หรือว่าการผลิตงานใดเป็นจำนวนเท่าใดในหนึ่งหน่วยเวลา (ใน 1 วัน หรือ 1 เดือน หรือ 1 ปี) เพื่อจะได้ประเมินได้ว่า ความน่าที่หรือว่าการปฏิบัติงานสามารถผลิตงานต่ำกว่าที่ควรหรือสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ฉะนั้นก็ต่ำกว่าที่ควรจะได้หาทางแก้ไข

การที่จะประเมินได้ว่า เวลาที่ใช้หรือการราชการปฏิบัติงานเป็นปริมาณต่ำกว่าหรือสูง ขึ้นอยู่กับวิธีการวัดของกลางมาตรฐานการปฏิบัติงานเช่น การกำหนดกระทำได้ 2 วิธี คือ

(1) วิธีกำหนดโดยประสบการณ์

วิธีง่ายที่สุดในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดจากประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้เคยประสบมาในงานชนิดนั้นแล้วคิดว่าในวันจะกิน หรือในระยะเวลาจะกิน นั่นจึงเป็นมาตรฐานที่จะมารับตรวจวัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มาตรฐานที่กำหนดโดยวิธีนี้ ก็มีความจริงใจว่าไม่ผู้ใดก็ แต่ก็ยังดีกว่าการที่ไม่ได้กำหนดอะไร

---

<sup>4</sup> ตำราบริหารบุคคล, "การบริหารบุคคลสำหรับผู้นับกับข้าราชการ" โดย คุณมือเฝ้ารักษาแบบ สวนรา การและจัดตั้งราคาจ้างเจ้าหน้าที่ของคณะอนุกรรมการคณะที่ปรึกษาฯ เขียนบริหารของ ยานกรย์ พิมพ์: กรมวิชาการ และคลังใจ สำนักงาน ก.บ. (โรเนียว) หน้า 225-226

ไว้เลย

(2) วิธีสำรวจ

โดยนัยการสำรวจและระดมความคิดเห็นปฏิบัติงานระดับหนึ่งว่า เจ้านายที่คิดผลงาน  
ใดจากเงินเท่าไรในหนึ่งหน่วยเวลา เบนจะกำหนดมาตรฐานการพิมพ์ที่จัดทำสำรวจว่าปฏิบัติงาน  
พิมพ์ลดความยากการต่าง ๆ สามารถพิมพ์ได้ชั่วโมงละกี่หน้า และนำมาหารรายเฉลี่ยและกำหนด  
ว่า เจ้านายที่พิมพ์ที่คิดมีอัตราพิมพ์ได้ชั่วโมงละกี่หน้า ซึ่งพิมพ์ได้ชั่วโมงละกี่หน้า เมื่อ  
จะได้คือเป็นมาตรฐานสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้านายที่พิมพ์กันมีผู้ขาดออกไป

2. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน"

โดยนัยการติดตามและประเมินว่า เจ้านายที่พิมพ์การปฏิบัติงานใดนอกเหนือจาก  
การประเมินผลปฏิบัติงานนี้เองพิจารณาวิจัยหลายอย่างประกอบการตัดสิน ถึงด้วยแบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบราชการสำนักงาน ก. ก. ในเวลา 135 วันแบบที่ใ  
กนในทางประเทศและทั่วโลก ก็น่าจะคล้ายกัน วิธีการบริหารการใดกระทำการใด ๆ เดือนละ  
1 ครั้ง หรืออย่างน้อย 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง แล้วรวบรวมผลเฉลี่ยในรอบปีเพื่อเก็บไว้เป็น  
ประวัติสำหรับราชการผู้ขึ้น

ประโยชน์ของการวัดประสิทธิภาพในองค์การรัฐบาล

1. ช่วยให้การบริหารภาคีดำเนินการได้เร็วขึ้น โดยขยายและมาเห็นจากความดีความชอบ  
โดยถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เห็นความจำเป็นหรือเจ้านายที่คนใดในองค์กรใดมีการฝึกอบรมหรือ  
ปรับปรุง หรือกระตือรือร้นทางด้านใดบ้าง ทำให้แบบนัยการฝึกอบรมและพัฒนาระบบราชการและเจ  
้านายที่โดยนัยยิ่งขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นข้าราชการ หรือเจ้านายที่ไม่ปรับปรุงและรักษาตัวเองเพราะได้  
ทราบผลการปฏิบัติงานของตนอยู่ตลอดเวลา
4. ช่วยหาได้ทราบว่า ขบวนการคัดเลือก ขอบคัดเลือก มีหรือบกพร่องเพียงไร  
เพราะการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะช่วยให้ตัดสินได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกเข้ามานั้นมี  
ความสามารถและเหมาะสมกับงานเพียงไร



จะเห็นได้ว่า โดยหลักการองค์การรัฐชาติที่มีการประเพณีผลอย่างเป็นระบบ เช่นกัน ถึงความที่ระบุมัวในกฎ ก. ร. ฉบับที่ 279 (ค.ร. 2504) จากกรม "การเงินอันลับเงิน" เคอนและการเคอนนั้นเงินเคอน" 4 ซึ่งระบุมัวก็เคอนในการเคอนเงินเคอนของข้าราชการ ทั่วไป (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก) และมีแบบ "กรมที่ใช้ในการประเมิน" ึ่งในแบบ "กรม ใ้กรมรัฐกิจใช้ในการปฏิบัติงาน" (ดูแบบกรมในผนวกที่ 15) เมื่อประเมินผลออกมา และราชการที่มีผลประเมินออกมาพร้อมกับมีค.เคอนที่กรมตามหลักเกณฑ์ การเคอนอันลับ เงินเคอน และการเคอนเงินเคอนกรมตามกฎ ก. ร. จะได้รับการรับเงินเคอนหรือเคอน ค่าเบี่ยงเบนแล้วแต่กรณี แต่มีหลักคือในบางกรณี ใช้มีการใช้ "กรมประเมินผลตามแบบอย่าง ที่ ก.ร. หรือ 2" และอยู่ประเมินในเคอนใจหรือว่าใช้ "ผลออกมาเป็นค่า" หรือใช้ "แบบจำลองออกมาปรากฏว่าราชการชุนั้นสมควร" ผลออกมาจะทำประกาศไว้ หรือว่า "ถ้าราชการที่มี ประสิทธิภาพต่ำกว่าเคอนประเมินออกมาอย่างน้อยก็ เงินเคอนนั้นจะมีเคอนประเมิน" แต่ถ้าไม่ประกาศ ว่าจะลองพิจารณาว่า ถ้าการวัดผลขององค์การรัฐชาติใดขาดบางจริงจริง จะเอาระบบของ องค์การรัฐกิจ เคอนมาเป็นวัดจะทำงานราชการดีขึ้นหรือไม่เพียงใด

ถ้าเราจะพิจารณาถึงความแตกต่าง ของการวัดผลงานในองค์การรัฐกิจ เคอนกับการวัดผลงานในองค์การรัฐชาติ ซึ่งที่เห็นได้ชัดก็คือ การวัดผลงานขององค์การรัฐกิจ เคอน นั้นจะต้องวัดออกมาได้โดยแม่นยำกว่า เพราะใช้แบบประเมินที่พยายามให้รัดกุมที่สุด จะ เชนอความถี่ความ รอบของพนักงานผู้เคอน อย ๆ ไม่ได้ เนื่องจากยึดหลักในเรื่อง พนักงานผู้ นั้น ทำอะไรไว้หลักของเคอนก็มากหลายเพียงไร

ความแตกต่างในร่างประเมินผลงานระหว่างองค์การรัฐกิจ เคอนกับองค์การ รัฐชาติอาจแยกออกเป็นตารางได้ เห็นชัดได้ดังในภาพที่ 14

การศึกษานี้ในเรื่องนี้เห็นจะเห็นว่า ดูดคล้ายกันว่า เงินเคอนจะเป็นเครื่องจูงใจที่ คุมทำงานอยู่ใต้นานนั้นไม่พอ แต่ในองค์การนั้น ในเวลาองค์การรัฐกิจ เคอนแล้วองค์การรัฐ ชาติจะต้องมีระบบ ประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าองค์การใดมีระบบประเมินผล งานดีมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ระมัดระวังปฏิบัติงานของพนักงานออกมาอย่างแม่นยำ ทำให้เกิดความ ยุติธรรมในการรับเงินเคอน เคอนค่าหนึ่ง หรือโยกย้าย ดังนั้นเมื่อในองค์การรัฐกิจ เคอน สามารถวัดผลได้แม่นยำกว่าในองค์การรัฐชาติ แล้ววันใดที่เคอนชาน ันว่าทำงานกับองค์การ

ภาพที่ 14

ความแตกต่างของเรื่องประเมินผลงาน ระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจของภาครัฐกับองค์กรธุรกิจเอกชน

กฎประเมินผลงาน	องค์กรธุรกิจเอกชน	องค์กรรัฐบาล
1) กฎเกณฑ์ / ข้อบังคับ	แต่ละองค์กรกำหนดขึ้นเอง	มีกฎ ก.พ. ระบุไว้
2) แบบฟอร์มประเมินผลงาน	มีหลายแบบ ใ้ใช้กับพนักงานและประเภท	มักจะมีแบบเดียวที่คล้าย ๆ แบบของสำนักงาน ก.พ.
3) ผู้ทำหน้าที่ประเมิน	ผู้บังคับบัญชาชั้นบน/ผู้จัดการแผนก/คณะกรรมการประเมินผล	ผู้บังคับบัญชาชั้นบนไปหลายรายบังคับบัญชา
4) ระยะเวลาที่จะประเมินผลแต่ละครั้ง	3 เดือน/6 เดือน 9 เดือน/12 เดือน 18 เดือน/24 เดือน	12 เดือน
5) จุดประสงค์ของการประเมินผลงาน	1) เพื่อขึ้นเงินเดือน 2) เพื่อเลื่อนตำแหน่ง	1) เพื่อขึ้นขั้นบันไดเงินเดือน/เลื่อนขั้นเงินเดือน 2) เพื่อเลื่อนขั้น (เงินเดือนเอกเป็นขั้นพิเศษ)
6) ผลของคำประเมินผล	มีผลต่ออนาคตของพนักงาน	โดยทางปฏิบัติไม่ค่อยมีผลต่ออนาคตของข้าราชการเท่าใดนัก

ธุรกิจเอกชนมากขึ้น ดังปรากฏว่าความนิยมในอาชีพรับราชการตกต่ำลงอย่างมาก<sup>5</sup>

เท่าที่กล่าวมานี้มิได้หมายความว่า ถ้าองค์การรัฐบาลหันมาวัดผลงานข้าราชการให้แม่นยำกว่านี้แล้ว คนก็จะหันไปรับราชการมากกว่าทำงานกับเอกชน ทั้งนี้จะต้องยอมรับว่า ลักษณะงานขององค์การธุรกิจเอกชนนั้นต่างกับองค์การรัฐบาล ดังนั้นระบบประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชนจึงเป็นไปในลักษณะที่ว่า มีระดับ Productive degree อยู่ พนักงานคนใดเมื่อวัดผลงานออกมาแล้วถึงระดับนี้ก็ได้รับเงินเดือนขึ้น แต่ในองค์การรัฐบาลไม่มีระดับ Productive degree ที่จะมาชี้ชัดว่า ถ้าข้าราชการคนใดทำงานไม่ไ้ระดับดังกล่าวแล้วก็จะไม่ได้รับเงินเดือนขึ้นหรือถูกปลดออกไป ประเด็นจึงอยู่ที่ว่า ถ้าจะเอาระบบประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชนไปปรับใช้กับในองค์การรัฐบาลแล้ว จะทำให้ข้าราชการทำงานแบบ Active ขึ้นอีกหรือไม่ ทั้งนี้เพราะข้าราชการทุกคนจะตระหนักว่า ในระบบประเมินผลที่วัดอย่างแม่นยำนี้ หากเขาทำงานแบบขยันขันแข็งขึ้นแล้ว เขาก็จะได้รับผลตอบแทนคุ้มกับแรงงานแรงสมองที่เขาได้ลงไป แต่ถ้าหากเขาทำงานอย่างเฉื่อยชาดังที่เคยทำมาแล้ว เขาอาจไม่ได้รับเงินเดือนขึ้น หรืออาจถูกปลดออกก็ได้ ความก้าวหน้าของข้าราชการก็จะขึ้นอยู่กับผลงาน มีขึ้นขึ้นอยู่กับการมีพวกพ้องที่เป็นใหญ่เป็นโตคอยสนับสนุนอยู่

หากว่านำระบบประเมินผลขององค์การธุรกิจเอกชนไปปรับใช้กับองค์การรัฐบาลได้ อุปสรรคที่เกิดขึ้นก็คือ ความระบอบนี้้องค์การจะต้องตอบแทนผู้ที่มีผลงานคืออย่างคุ้มค่า สิ่งตอบแทนอันหนึ่งในหลาย ๆ อย่างก็คือ การขึ้นเงินเดือนให้ ข้าราชการในปัจจุบันมีอยู่เป็นจำนวนมาก ถ้าส่วนใหญ่มีผลงานดี งบประมาณจะพอหรือไม่ในการขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการ ซึ่งอัตราที่จะขึ้นให้ก็ต้องปรับปรุงใหม่ตามค่าของงาน นอกจากรัฐบาลจะต้องหาเงินให้พอแล้ว ก็จะต้องมีการปลดข้าราชการที่หย่อนสมรรถภาพออกเป็นการแก้ปัญหาข้าราชการล้นงานออกไป ดังนั้นคนที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานแต่เกาะกินงานข้าราชการก็จะหมดไป เพราะกองทุนข้าราชการตัวเองลาออกไป . . . . . ทั้งหมดนี้ที่ขึ้นอยู่กับรัฐบาลจะต้องมีงบประมาณให้พอสำหรับจ้างคนที่มีประสิทธิภาพ

5

อิสระ สุวรรณผล, "นักบริหารส่วนภูมิภาคการศึกษา เฉพาะกรณี ข้าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา "วารสารการบริหาร" ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์ 2514 หน้า 31.

ไว้

ผลที่จะได้รับจากการที่องค์การรัฐบาลใช้ระบบวัดผลงานที่แม่นยำเหมือนที่องค์การเอกชนจะสรุปได้ดังนี้

1. ในองค์การรัฐบาลจะได้นับถือและมีประสิทธิภาพจริง ๆ ไว้โรงงาน
2. เมื่อมีมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ก็ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไม่ได้ ค่าแรงเวลาก็ลดลงไป ผลงายก็มากขึ้น

3. ผลได้ทางอ้อมก็คือ ผลกระทบที่รัฐบาลจะดีขึ้น เหตุการณ์นี้เกิดมาจาก ที่ว่า มีจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน รัฐบาลไม่รับราชการ เพราะรัฐบาลราชการเป็นที่พึ่งของโลกแต่คนจะไม่มีความสามารถเท่าใดนัก ก็ยังมีราชการไม่ใคร่เรื่อย ๆ เวลาความรู้อีก เปลี่ยนไปว่า การรับราชการก็คงทำงานไม่ประสิทธิภาพเช่นกัน คนที่รู้ก็ว่าความสามารถมีไม่ถึง อาจหันไปเรียนทางวิชาชีพ ทางการเกษตร แล้วหันไปประกอบอาชีพอื่น เป็นการเพิ่มผลผลิตของประเทศให้มากขึ้น มีคนเรื่องขนาดนี้ในวงการธุรกิจจะหมดไป

เท่าที่ทราบมาทั้งหมดนี้ เป็นเพียงข้อเสนอนี้ในลักษณะที่ว่า ระบบประเมินผลงานในวงธุรกิจ เอกชนหรือองค์การรัฐบาลทางก็ยังไม่อาจวัดได้แม่นยำ 100 เปอร์เซ็นต์ และองค์การบางที่มีระบบที่เฉพาะที่มักมีรูปงานขององค์การนี้ ยกตัวอย่างธุรกิจ เอกชนวัดผลงานได้แม่นยำกว่าในองค์การรัฐบาล เพราะดูผลงานที่ออกมาจริง ๆ และดูผลงานที่ออกมาที่มีประสิทธิภาพแล้ว มีทีมงานที่ขึ้นก็จะพบกับความยากลำบาก คือเงินเดือนไม่ขึ้น หรือถูกปลดออก ดังนั้น ทีมงานในองค์การธุรกิจ เอกชนจึงต้องทำงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ แต่ในองค์การรัฐบาลไม่แรงกล้าในเรื่องการวัดผลงานเพราะไม่กล้าทำสิ่งเรื่องกำไรขาดทุน เติมน้ำในองค์การธุรกิจ เอกชน จึงทำให้ในองค์การรัฐบาลมีมาตรการที่มีประสิทธิภาพต่ำมาก ราชการจึงเป็นเพียงอันประเสริฐของบุคคลพวกนี้ หากในวงการราชการนี้เขาวัดผลงานกันอย่างจริงจัง เติมน้ำในองค์การธุรกิจ เอกชนแล้ว ความเจริญของประเทศชาติอาจจะก้าวไปเร็วกว่าเท่าที่ไม่อยู่ในปัจจุบันนี้ก็ได้

สรุปแล้ว จากการศึกษาในเรื่องการประเมินผลงานนี้ จะเห็นว่าในองค์การธุรกิจ เอกชน แม้จะมีระบบประเมินผลงานที่รัดกุมก็ตาม หากถ้าบุคคลที่จะดำเนินการประเมินผลงานเป็นไปตามระบบและหลักการที่วางไว้ ก็จะเป็นตัวคน ทำงานและองค์การนี้ด้วย แต่

อย่างไรก็ตามเราจะไม่เชื่อว่า ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลมักจะเลือกด้วยหน้าที่การถึงคราว เป็นไปในด้านเดียว กฎเกณฑ์หรือหลักการประเมินผลขององค์การธุรกิจเอกชน รัศมุนและในความยุติธรรมที่ บลุ่มผู้ปกครองกฎเกณฑ์และเลือก เป็นต้น

นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การประเมินผลงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประเด็นก็คือ มีหลากหลาย ๆ ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างประเมินผลก็คือ ความลำเอียงของผู้ทำการประเมิน, ความบกพร่องของแบบฟอร์ม เป็นต้น

หากในองค์การธุรกิจเอกชนแก่มีหลายเรื่องความลำเอียง ผลกระทบของแบบฟอร์ม ผู้ทำการประเมินไม่ละเอียดในหลักการประเมินอยู่แล้ว ผู้เขียนเชื่อว่า ผลกระทบที่หนักที่สุดมีทั้งฝ่ายที่ทำงานและฝ่ายองค์การเอง กล่าวคือ พนักงานที่มีประสิทธิภาพ งานขององค์การที่มีประสิทธิภาพด้วย

ถ้าเห็นภาพของต่างด้านของกิจการรัฐบาลในเรื่องการประเมินผลงาน เราทราบว่า องค์การรัฐบาลก็มีระบบประเมินผลงานเช่นกัน และในรูปหลายในด้านที่แตกต่างหรือแบบฟอร์มไม่แตกต่างของกิจการธุรกิจเอกชน ทั้งนี้อาจมาจากหลายอย่างเป็นไปสามกฎ ก.พ. ก็สาม แต่ก็ยังกล่าวได้ว่าสิ่งหนึ่งซึ่งของกิจการรัฐบาลยังคงเคยอยู่ก็คือ ไม่มีการประเมินผลงานอย่างจริงจัง ไม่มีการวัดผลอันแม่นยำและไม่ให้ยานุเคราะห์การประเมินไปตัดสินอนาคตการทำงานของข้าราชการ หรือเคยเชื่อว่าผู้เขียนเห็นว่า เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้งานราชการในหลายภาคส่วนทั่วไปไม่เป็นไปในวิถี จะทำให้ไปเรื่อย ๆ ขาดประสิทธิภาพเอาฉิวฉิว

หากองค์การรัฐบาลเริ่มวัดผลงานกันอย่างจริงจังและนำผลประเมินไปตัดสินอนาคตของข้าราชการแล้ว ผู้เขียนเชื่อเหลือเกินว่า ประสิทธิภาพของงานราชการจะดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างแน่นอน