



บทที่ ๕

การศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง
และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

ในการศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
และองค์การธุรกิจเอกชน (ศึกษาเฉพาะการไฟฟ้านครหลวงและบริษัท บอร์เนียว
(ประเทศไทย) จำกัด) นี้ ผู้เขียนได้ศึกษาถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการ ขององค์การ
ทั้งสองอย่างละเอียดในบทที่ ๓ และบทที่ ๔ แล้ว ดังนั้นในบทนี้ผู้เขียนจะได้ศึกษา
เปรียบเทียบถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งสอง
โดยจะศึกษาเรียงลำดับตามเรื่องดังต่อไปนี้

หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยหลักการทั่วไปแล้วในองค์การบริหารงานทุกแห่งจะต้องมีการประเมินผล
การปฏิบัติงาน เพื่อตรวจตราให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยพิจารณาถึงผลของการปฏิบัติงานของพนักงานว่า
มีปริมาณและคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์การเพียงใด ถ้าปริมาณและคุณภาพ
ของงานได้มาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนดก็จะหาวิธีกระตุ้นทำให้ได้ปริมาณและคุณภาพ
ของงานดียิ่งขึ้น และในทำนองเดียวกันถ้าหากพบว่าได้ปริมาณและคุณภาพของงานตาม
มาตรฐาน จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการค้นพบว่า การพิจารณาปูนบำเหน็จ
รางวัลให้พนักงานโดยการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง จะช่วย เป็นการ เสริมขวัญ
และกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การที่จะพิจารณา
ขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานคนใดมากน้อยแค่ไหนนั้นจำเป็นต้องมีการ เปรียบเทียบ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนด้วย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ในการนี้ได้มีผู้คิดค้นวิธีการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานโดยจัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานพนักงานอย่าง เป็นทางการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ ไว้ เป็นหลักฐานมาใช้

การไฟฟ้านครหลวง เป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีหน้าที่ในการให้บริการด้าน กระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการโดยมีผู้ ใช้งานบริการ ๕๕๐,๕๕๐ ราย และมีพนักงานในองค์การทั้งสิ้นถึง ๘,๐๐๐ กว่าคน จึงจำเป็นต้องมีการตรวจตราให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติงานอย่าง มีประสิทธิภาพและ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงได้นำเอาหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่าง เป็นระบบและเป็นทางการมาใช้ กล่าวคือ การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้ากอง ลงมาถึง พนักงานราย เดือนต่ำสุด ทุกหน่วยงาน ตามวิธีการและแนวทางที่การไฟฟ้ากำหนดไว้อย่าง เป็นระบบ ตามที่ ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ มีการบันทึกและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่าง เป็นทางการ ตามหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั่วไป

สำหรับ บริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์การบริหารงาน ขนาดกลางดำเนินกิจการด้านธุรกิจ เพื่อผลกำไร มีพนักงานประมาณ ๑,๒๐๐ คน มีหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและเป็นทางการมาใช้เช่น เดียวกัน คือ ได้มีการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกระดับอย่าง เป็นระบบและอย่าง เป็นทางการ โดยมีการประเมินผลพนักงานตามวิธีการและฟอร์ม ที่บริษัทฯ กำหนดให้ครั้งรายละเยือกในบทที่ ๔

การกำหนดมาตรฐาน ✓

โดยหลักการทั่วไปแล้วก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการ จัดให้มีมาตรฐานของการปฏิบัติงานเสียก่อน เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในทางปฏิบัติองค์การบริหารงานทั่วไปมักจะให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความยอมรับและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจกำหนดได้เป็น ๓ ลักษณะ คือ กำหนดปริมาณของงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ กำหนดคุณภาพของงาน และกำหนดระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานที่ดีควรจะมีทั้ง ๓ ลักษณะอยู่ในมาตรฐาน มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนไม่คลุมเครือและยืดหยุ่นได้ในบางโอกาส

การกำหนดมาตรฐานอาจแบ่งได้เป็น ๓ วิธี คือ

๑. แบบวิศวกรรม (Engineer) เป็นเรื่องของปริมาณของงานที่ทำได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งมักจะต้องจับต้องได้ วัดได้ เช่น เป็นปริมาณ เป็นเงิน หรือเป็นอัน เป็นต้น

๒. แบบประวัติศาสตร์ (Historical) เป็นเรื่องของสถิติย้อนหลังมาในอดีตว่าเคยปฏิบัติได้มากน้อยแค่ไหน

๓. แบบเปรียบเทียบ (Comparative) เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบการปฏิบัติหน้าที่กับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินกิจการเหมือนกันแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย

การไฟฟ้านครหลวงมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายแค่ไหนเพียงใด โดยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานขึ้น และหาคำความเข้าใจถึงเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานทุกตำแหน่งระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความเข้าใจในมาตรฐานผิดกัน อย่างไรก็ตามก็มีบางตำแหน่งหรือบางหน่วยงานของการไฟฟ้าที่ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างแน่นอนลงไป เนื่องจากลักษณะงานบางอย่างยากแก่การกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนลงไปได้เช่น งานวิชาการและงานสายวิชาชีพชั้นสูง เป็นต้น

เนื่องจากการไฟฟ้านครหลวง เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีหน่วยงานต่าง ๆ มากจึงใช้วิธีกำหนดมาตรฐานทั้ง ๓ วิธี คือ

๑. แบบวิศวกรรม (Engineer) ใช้สำหรับหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่สามารถวัดปริมาณได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น เกิดสายไฟฟ้าและการปักเสาไฟฟ้า เป็นต้น

๒. แบบประวัติศาสตร์ (Historical) ใช้สำหรับหน่วยงานที่มีลักษณะงานประจำแน่นอนและเคยปฏิบัติมาเป็นเวลานาน เช่น การเดินจุดเครื่องวัด (มาตร) ไฟฟ้า ซึ่งพนักงานจะต้อง เดินจุด เครื่องวัดไฟฟ้าในระยะทางแน่นอนและภายในระยะเวลาหนึ่ง (จุดทุกเดือน) เป็นต้น

๓. แบบเปรียบเทียบ (Comparative) ใช้สำหรับหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันนำมาเปรียบเทียบกัน เช่น พนักงานบัญชี พนักงานพิมพ์ดีด เป็นต้น

สำหรับบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัดนั้น มิได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน หากแต่ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในระหว่างพนักงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือหน่วยงานเดียวกันว่าพนักงานคนใดมีผลงานดีเด่นกว่ากัน จึงมิได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ประการใด

จุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรการบริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่ชัดลงไปก่อน เพื่อให้ผู้ประเมินหรือผู้บริหารงานสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งโดยทั่วไปมักจะกำหนดจุดมุ่งหมายดังนี้

๑. เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานเพียงใด
๒. เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความคิดความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี
๓. เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
๔. เพื่อให้ทราบว่าพนักงานคนใดมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ดำเนินการอบรมแก้ไขต่อไป
๕. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้าย พนักงานให้เหมาะสมกับงาน
๖. เพื่อใช้ประกอบพิจารณาให้ผู้ที่ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นให้พ้นจากตำแหน่งไป
๗. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการพิจารณาความคิดความชอบ การโยกย้าย หรือการปลดพนักงานออกจากงาน

การไฟฟ้านครหลวง ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการตรวจสอบพนักงานว่าได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานเพียงใด โดยจัดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานปีละ ๓ ครั้ง การทบทวนนี้จะพิจารณาถึง ข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนพร้อมกับข้อเสนอแนะในการแก้ไขที่ผู้บังคับบัญชาจะแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ถ้าพบว่าพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานก็จะจัดให้มีการอบรมขึ้นตามความเหมาะสม นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวงยังได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับตั้งแต่หัวหน้ากองลงไปจนถึงพนักงานรายเดือนค่าสุดตามหลักการและวิธีการที่การไฟฟ้ากำหนดเพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาความคิดความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีด้วย สำหรับในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้พนักงานระดับตั้งแต่รองหัวหน้าแผนกลงมาใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ส่วนพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไปใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการพิจารณา ในการตั้งคณะกรรมการพิจารณาคณะกรรมการจะได้พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ฉะนั้นผลจาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกจนถึงหัวหน้ากองจึงจะมีส่วนในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วย

สำหรับบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทธุรกิจขนาดกลาง มีจำนวนพนักงานไม่มากนักและยังแบ่งองค์การออกเป็นฝ่าย ๆ รับผิดชอบกิจการเฉพาะอย่าง เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่าย Trading Director ควบคุมกิจการอาหาร สุรา และสินค้า เบ็ดเตล็ด ฝ่ายอำนวยการบริหาร เป็นต้น การปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่ยุ่งยากซับซ้อนเท่าการไฟฟ้านครหลวง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลจึงมุ่งไปที่การประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวงกว้างขวางมากกว่าของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มาก

การกำหนดลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดลักษณะงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการกำหนดลักษณะงานจะช่วยให้ผู้ทำการประเมินได้รู้ว่าลักษณะงานและลักษณะตำแหน่งที่จะทำการประเมินนั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ทำการประเมินได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความจริงที่สุด นอกจากนั้นการทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของหน่วยงานจะช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรงกันหรือไม่ เช่น ถ้าพนักงานฝ่ายบัญชีได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีเป็นจำนวนมาก แต่ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบัญชีไม่ดี แสดงว่ามีการผิดพลาดเกิดขึ้น อาจจะเป็นเพราะการประเมินผลงานของหน่วยงานไม่ตรงความเป็นจริงหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในฝ่ายบัญชีไม่ตรงความจริงได้

การไฟฟ้านครหลวงและบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการกำหนดลักษณะงานของพนักงานแทบทุกตำแหน่ง แต่เนื่องจากกิจการขององค์กรทั้งสองแห่งขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วจึงมีตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้มีการทำคำบรรยายลักษณะงานหรือคำบรรยายลักษณะตำแหน่งไว้อย่างแน่นอน ประกอบกับการที่องค์กรทั้งสองมิได้มีการกำหนดลักษณะงานของหน่วยงานไว้ครบทุกหน่วยงาน จึงไม่สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลและของหน่วยงานได้อย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและเป็นทางการนั้น ฝ่ายบริหารองค์กรจะต้องกำหนดวิธีการในการประเมินการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแน่นอนเพื่อผู้ทำการประเมินจะได้ถือเป็นหลักปฏิบัติได้เหมือนกัน การไม่กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ง่าย กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินผลในแต่ละหน่วยงานอาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน ผลที่ได้ย่อมแตกต่างกันไปด้วย ตัวอย่างเช่น กองฝึกอบรมและกององค์กรและผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งขึ้นตรงต่อฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของการไฟฟ้านครหลวง ถ้าไม่ได้มีการกำหนดวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน แต่ละกองก็จะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองซึ่งมาตรฐานก็ไม่เหมือนกัน ผลของการประเมินย่อมแตกต่างกันไปด้วย การนำผลการประเมินไปใช้จึงอาจมีปัญหาในเรื่องความยุติธรรมได้

การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นทางการ โดยยึดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลักในการพิจารณาและใช้พฤติกรรรมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ทั้งนี้โดยมีแบบฟอร์มที่จะให้ผู้ทำการประเมินกรออกอย่าง เป็นทางการเหมือนกันทุกตำแหน่ง แบบฟอร์มนี้แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา ๑๐ ประการดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วในบทที่ ๓ การพิจารณาตามปัจจัยนี้จะต้องพิจารณาจากผลการทบทวนทั้งสามครั้ง ประกอบกับพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย และการลาป่วย ที่บันทึกอยู่ในแบบฟอร์มนี้ด้วย

ส่วนที่สอง เป็นส่วนที่ใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำการทบทวนผลงานของพนักงานแต่ละคนว่าปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด พร้อมทั้งพิจารณาถึง ข้อดี ข้อควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะในการแก้ไขไว้ในแบบฟอร์มให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง การทบทวนผลงานจะทำปีละ ๓ ครั้ง ในแต่ละครั้งผู้บังคับบัญชาจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามารับทราบผลการทบทวนว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อพนักงานจะได้ทราบถึง ผลงานของตัวเองและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้

การประเมินผลตามแบบฟอร์มนี้ จะพิจารณาให้คะแนนพนักงานเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง ต่ำกว่าปานกลาง และต่ำกว่าปานกลางมาก

บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา และใช้พฤติกรรมของพนักงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา เช่น เกี่ยวกับการไฟฟ้านครหลวง แต่แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาต่างจากการไฟฟ้านครหลวง บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาพนักงานในแต่ละระดับและแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานขายก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้วัดอย่างหนึ่ง พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้วัดอีกอย่างหนึ่ง ไม่เหมือนกัน

การให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มี ๒ ลักษณะ คือ

ก. ให้คะแนนเป็นระดับ โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้
ต่ำ และต่ำมาก เช่นแบบฟอร์มประเมินพนักงานขายและแบบฟอร์มประเมินผลการ
ปฏิบัติงานพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา

ข. ให้คะแนนเป็นระดับโดยมีคะแนนระบุไว้ในแต่ละระดับเลย เช่น
ดีเยี่ยม (๕-๑๐ คะแนน) ดีมาก (๗-๘ คะแนน) ดี (๕-๖ คะแนน) ต่ำ
(๓-๔ คะแนน) และต่ำมาก (๑-๒ คะแนน) เช่นแบบฟอร์มการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานระดับที่ไม่ใช่เสมียน เป็นต้น

ขอบเขตของผู้ถูกประเมิน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์การบริหารจะต้องกำหนดว่า
ใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากมักจะกำหนดให้
พนักงานทุกคนได้รับการประเมินผลอย่าง เป็นธรรม แต่มาตรฐานหรือปัจจัยที่จะใช้
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน เช่น
พนักงานบัญชี ก็ใช้มาตรฐานและแบบหรือปัจจัยในการประเมินผลอย่างหนึ่ง เสมียน
พนักงานก็ใช้มาตรฐานและแบบหรือปัจจัยในการประเมินผลอีกอย่างหนึ่ง ฝ่ายบริหาร
จะต้องกำหนดแบบหรือปัจจัยในการประเมินผลไว้อย่างแน่นอนว่าแบบใดใช้กับหน่วยใด
และใครบ้างที่อยู่ในขอบเขตที่จะต้องได้รับการประเมินผล

การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
พนักงานทุกหน่วยงานตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองลงมาจนถึงพนักงานรายเดือนต่ำสุด โดยใช้
แบบและวิธีการในการประเมินผลตามที่การไฟฟ้าได้กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยให้ทุกหน่วย
งานใช้แบบหรือปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกันหมด

บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้ทุกฝ่ายทำการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกคนและทุกระดับโดยใช้แบบหรือปัจจัยในการประเมินผล
แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานดังรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๔

ในการกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด กว้างขวางกว่าของการไฟฟ้านครหลวงมาก กล่าวคือ พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการประเมินผลและแบบหรือปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ส่วนของการไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้พนักงานเพียงบางระดับเท่านั้นที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้ากองลงมาเท่านั้น และแบบหรือปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เหมือนกันทุกตำแหน่ง เมื่อพิจารณาตามประเด็นนี้จึงเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับและเป็นการป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ยังมีแบบหรือปัจจัยในการประเมินต่างกันตามลักษณะของงานทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะลักษณะงานที่ต่างกันย่อมมีอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงานที่ต่างกันปัจจัยที่วัดจึงควรต่างกันด้วย

ความถี่ของการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถ้าทำบ่อยครั้ง จะทำให้มีความแน่นอนและแม่นยำมากยิ่งขึ้น แต่ก็อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เป็นผู้ประเมินจะต้องมีภาระมากขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานหลายครั้งจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงตัวเอง และมีโอกาสแก้ตัวได้บ้าง

การไฟฟ้านครหลวงกำหนดให้มีการทบทวนผลงานพนักงานปีละ ๓ ครั้ง ซึ่งการทบทวนผลงานนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาถึงข้อดี ข้อควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินจะบันทึกไว้และเรียกผู้ถูกประเมินมาชี้แจง ลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้ถูก

ประเมินใ้รู้ตัวและสามารถปรับปรุงตัวเอง เพื่อให้ได้รับผลในการประเมินในทาง
ที่ดีขึ้นในโอกาสต่อไป และถ้าผู้ถูกประเมินผลงานเมื่ออุปสรรคหรือไม่เข้าใจในการ
ทำงานก็อาจชี้แจงถึงอุปสรรคหรือปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาได้ นอกจากนั้นการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานหลายครั้งจะทำให้เกิดการยอมรับในหมู่พนักงานมากขึ้น

บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ปีละ ๑ ครั้ง และไม่มีกรณีชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าได้รับผลการประเมิน
เป็นอย่างไร พนักงานจึงไม่ทราบข้อบกพร่องของตนเองและไม่มีโอกาสแก้ตัวได้
การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด จึงมี
ประโยชน์เพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้นไม่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงงาน
ของบริษัทแต่อย่างใด ความถูกต้องและการยอมรับจึงน้อยกว่าการไฟฟ้านครหลวง

ความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องกำหนดบุคคล
ผู้มีความรับผิดชอบในการประเมินผล ซึ่งโดยปกติทั่วไปมักจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา
เป็นผู้รับผิดชอบทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่า
ส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลคือการสังเกตต่อเนื่อง และการวิเคราะห์ผู้ใ้
บังคับบัญชาอาจต้องมีความใกล้ชิดกันเป็นส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ที่มี
ความรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาพอที่จะทำการประเมินผลได้ นโยบายขององค์การ
ควรจะกำหนดไว้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือ การพัฒนา
ผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็คือ
การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานมีความรู้ความ
เข้าใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องตรงไหน เมื่อทราบ
ข้อบกพร่องแล้วผู้บังคับบัญชาก็จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวได้ อาจจะใช้
วิธีการอบรมหรือการชี้แจงก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม

ฝ่ายบริหารองค์การ ควรจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับต้น เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งให้ความเห็นชอบ ถ้ามีความเห็นตรงกันก็ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอีกหรือฝ่ายบริหารวิเคราะห์ผลและพิจารณาความดีความชอบ แต่ถ้ามีความเห็นแย้งก็ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือฝ่ายบริหาร เป็นผู้พิจารณาคัดสิน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำหน้าที่ในการประเมินเหล่านี้จะต้องได้รับการอบรมหรือชี้แจงให้ทราบถึงนโยบายวัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีเสียก่อน

การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นทุกหน่วยงานเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าหมวดซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้ทำการประเมิน เว้นแต่กรณีที่พนักงานระดับปฏิบัติงานจะได้รับการมอบหมายให้อยู่ในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่านี้ เช่น หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้ากอง ก็ให้ถือว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูง เหล่านี้เป็นเสมือนผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีหน้าที่ประเมินผลด้วย เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำการประเมินผลแล้วจึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับสูงขึ้นไปอีก ๑ ชั้นให้คำรับรองผล เมื่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง เห็นด้วยและให้คำรับรองผลแล้วจึงส่งผลให้ผู้ช่วยการ ฝ่าย แต่หากไม่เห็นด้วยก็จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นพิจารณา ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาจะเรียกผู้ทำการประเมินผลและผู้รับรองผลให้มาชี้แจง เหตุผลแล้วจึงหาทางแก้ไขที่เป็นธรรมต่อไป

ในการนี้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะได้จัดให้มีการอบรมผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำการประเมินผลให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการในการประเมินผลอย่างชัดเจนก่อน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีมาตรฐานในการประเมินผลเหมือนกันหรืออย่างน้อยก็ควรจะได้ใกล้เคียงเสียก่อน

บริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้ทุกฝ่ายทำการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน โดยมอบให้ผู้นั่งคัมบังญาระดับต้น คือ ระดับ
หัวหน้าแผนก เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วส่งผลให้ผู้จัดการ
ฝ่ายพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ถ้าผู้จัดการฝ่ายพิจารณาเห็นชอบจึงจัดส่งผลการประเมินนั้น
ให้คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ (Board of Directors) พิจารณานำผล
การประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป แต่ถ้าผู้จัดการฝ่ายมีความเห็นขัดแย้งกับ
ผู้ประเมินก็จะประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ที่สังกัดในฝ่ายเดียวกัน
เพื่อพิจารณหาเหตุผลและข้อยุติที่เป็นธรรมต่อไป

ในการกำหนดระดับดีชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้า
นครหลวง และบริษัทบอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด นี้ ได้กำหนดความรับผิดชอบ
ในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ ได้กำหนดให้ผู้นั่งคัมบังญาระดับต้นเป็นผู้รับผิดชอบในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นั่งคัมบังญา และให้ผู้นั่งคัมบังญาระดับสูงให้ความ
เห็นชอบก่อนจึงจะนำผลการประเมินนั้นไปใช้ตามวัตถุประสงค์ ในกรณีที่ผู้นั่งคัมบังญา
ระดับสูงมีความเห็นขัดแย้ง ก็จะมีการพิจารณหาข้อยุติที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย

การวิเคราะห์ผลและนำผลการ ประเมินไปใช้ประโยชน์

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ผลจากแบบของ
การประเมิน เพื่อแปลความหมายในการประเมินให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เดียวกัน
ทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและความยุติธรรมต่อหน่วยงานทุกหน่วย การ
วิเคราะห์ผลหรือการแปลความหมายจากผลของการประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มี
ความชำนาญและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างแท้จริง จึงจะสามารถ
วิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การวิเคราะห์หรือการแปลผลการประเมิน
ควรจะใช้บุคคลเป็นกลางและไม่มีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบจากการประเมิน
เป็นผู้วิเคราะห์ จึงมักจะนิยมให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน

อย่างไรก็ตามการที่จะมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้วิเคราะห์ผลเพียงฝ่ายเดียวก็อาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะฝ่ายบุคคลอาจไม่เข้าใจถึงรายละเอียดในผลของการประเมินผลของแต่ละหน่วยงานซึ่งอาจไม่เหมือนกันได้ จึงมีผู้นิยมใช้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน

การไฟฟ้านครหลวงและบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้คณะกรรมการในการวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ ส่วนบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ (Board of Directors) เป็นผู้วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์

การที่การไฟฟ้านครหลวงและบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้มอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้วิเคราะห์ผลและนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ก็เนื่องจากว่า หน่วยงานทั้งสองได้ผลจากการประเมินเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงานเป็นสำคัญ ซึ่งหน่วยงานทั้งสองมีงบประมาณจำกัดในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และงบประมาณก็จะไม่เท่ากันในแต่ละปีขึ้นอยู่กับผลสำเร็จขององค์การ ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การจะเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในปัญหาเป็นอย่างดี เช่น การไฟฟ้านครหลวงมีงบประมาณจำกัดในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ไม่สามารถจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลการประเมินได้เสมอไป กล่าวคือ ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าจะมีพนักงานได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น มีทั้งสิ้น ๒๐๐ คน แต่งบประมาณที่มีสำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ๒ ชั้น มีเพียง ๑๕๐ อัตรา ก็จำเป็นต้องนำผลการประเมินของบุคคลทั้ง ๒๐๐ คน มาพิจารณาหาผู้ที่มีผลการประเมินที่ดีที่สุดเพียง ๑๕๐ คน ให้ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น กรณีเช่นนี้จึงเห็นได้ว่าองค์การบริหารบางแห่งอาจจำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับสูงที่รู้นโยบายขององค์การ เป็นอย่างดี เป็นผู้พิจารณาวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์

การติดตามผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจำเป็นต้องมีการติดตามผลและ
 ต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลอย่างถูกต้องและทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนได้
 มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวบ้างหรือไม่

การไฟฟ้านครหลวงจัดให้มีการทบทวนผลปีละสามครั้งก่อนที่จะมีการ
 ประเมินผล จึงทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวงเป็นไป
 อย่างถูกต้องและใกล้เคียงกว่าของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่ง
 ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละหนึ่งครั้ง นอกจากนี้การที่การไฟฟ้า
 นครหลวงได้มีการทบทวนผลหรือติดตามผลนี้ทำให้สามารถทราบว่าพนักงานแต่ละคน
 ได้มีการพัฒนาตัวเองขึ้นหรือไม่เพื่อจะได้เตรียมการสำหรับการฝึกอบรมเพื่อพนักงาน
 ในโอกาสต่อไป ส่วนบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด นั้น มิได้มีการติดตามผล
 จึงทำให้ไม่สามารถทราบว่าพนักงานได้มีการพัฒนาตัวเองเพิ่มขึ้นหรือไม่ และไม่
 อาจนำผลการประเมินมาใช้เพื่อพิจารณาจัดการฝึกอบรมพนักงานได้เหมือนการไฟฟ้า
 นครหลวง

กล่าวโดยทั่วไปแล้วจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้า
 นครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มีหลักการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานโดยมีการบันทึกรวบรวมข้อมูลเป็นระยะอย่าง เป็นระบบ เพื่อเป็นการตรวจสอบ
 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหมือนกัน จะมีข้อแตกต่างกันบ้างที่ขั้นตอนและวิธีการ
 เท่านั้น กล่าวคือ การไฟฟ้านครหลวงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการ
 เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกัน
 กำหนดขึ้น ส่วนบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ประเมินผลการปฏิบัติงาน
 โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือหน่วยงาน
 ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลของการไฟฟ้า
 นครหลวงกว้างขวางมากกว่าของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด บ้างเล็กน้อย

ที่มีการนำผลการประเมินประกอบในการพิจารณาจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานด้วย ส่วนของบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งเน้นมาที่การพิจารณาความดีความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นส่วนใหญ่

สำหรับวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้งการไฟฟ้านครหลวงและบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้ทำการประเมินผลและให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งรับรองผลโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ในการพิจารณาและใช้พฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเป็นส่วนประกอบในการพิจารณามีการกำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลอย่างแน่นอน แต่แบบฟอร์มของการไฟฟ้านครหลวงใช้แบบฟอร์มเดียวกันหมดทั้งองค์การ ส่วนแบบฟอร์มของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด จะใช้แบบฟอร์มที่ต่างกันในแต่ละฝ่ายแต่ละลักษณะงาน เช่น พนักงานขายใช้แบบฟอร์มอย่างหนึ่งและเสมียนพนักงานก็ใช้แบบฟอร์มอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น การพิจารณาให้คะแนนมีการพิจารณาให้คะแนนเป็นระดับและเป็นคะแนนคล้ายคลึงกัน

ขอบเขตของผู้ถูกประเมินของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด กว้างกว่าของการไฟฟ้านครหลวงจึงทำให้มีปัญหาน้อย เพราะพนักงานทุกระดับจะได้รับผลการประเมินผลเช่นเดียวกัน การพิจารณาความดีความชอบเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนจึงเป็นไปด้วยความยุติธรรมต่อพนักงานทุกระดับ ส่วนการไฟฟ้านครหลวงจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่ระดับต่ำกว่าหัวหน้ากองลงมาเท่านั้น และที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดความถี่ของการประเมินของการไฟฟ้านครหลวงมีมากกว่า กล่าวคือ การไฟฟ้านครหลวงได้มีการกำหนดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานพนักงานปีละ ๓ ครั้ง แล้วจึงนำผลการทบทวนนั้นมาพิจารณาประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง จึงทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวงมีความละเอียดถี่ถ้วนและใกล้เคียงความจริงกว่าของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ ๑ ครั้งเท่านั้น.