

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ราคาหรือค่าการทำงาน ของบุคคลว่า มีความสามารถในการทำงานได้กี่เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพที่กำหนด หรือบันทึกไว้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า อยู่ในขั้นดีหรือเลวอย่างไร มากน้อยแค่ไหน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มิใช่เป็นการเคาะส้ม มีอุปทาน หรือมีอคติ แต่ ผู้ประเมินใช้วิจารณญาณพิจารณาคุณลักษณะเฉพาะเจาะจง มากกว่าที่จะมองกวาด ไปทั่ว ๆ และเป็น การประเมินที่มีหลักเกณฑ์เป็นเครื่องมือ ผลการประเมินจึง เชื่อถือได้เป็นอันมาก

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาคุณค่าผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้ เช่น องค์การต้องการให้ คนงานคนหนึ่งผลิตสินค้าได้ 10 ชิ้น ภายในหนึ่งชั่วโมง จำนวนสินค้า 10 ชิ้นภายใน หนึ่งชั่วโมง จึงเป็นความต้องการที่ตั้งไว้ การประเมินผลงานในกรณีก็คือ การ เปรียบเทียบว่า คนงานหนึ่งคนผลิตสินค้าได้ภายในหนึ่งชั่วโมงน้อยกว่าหรือมากกว่า 10 ชิ้น ถ้าผลิตได้มากกว่า 10 ชิ้น ก็นับว่าเป็นผลงานดี ผลิตได้น้อยกว่า 10 ชิ้น ก็นับว่า เป็นผลงานที่ยังไม่ไ้มาตรฐาน ตัวอย่างดังกล่าวนี้ เป็นการประเมินผลงานโดยถือ ปริมาณงานเป็นหลัก แต่การประเมินผลงานไม่จำเป็นต้องถือปริมาณเป็นหลักเสมอไป อาจประเมินคุณภาพของงาน หรือถือหลักทั้งปริมาณและคุณภาพของงานก็ได้ (อนันต์ แจงกลีบ, 2514 : 133)

การประเมินภาวะปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายาม ที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2522 : 175)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานดีเด่นหรือมีผลงานใช้ไม่ได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยที่แผนกบริหารงานบุคคลมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ให้มีการปฏิบัติเหมือน ๆ กันทั้งองค์การ (นิยะดา ชูทองศ์, 2521 : 127)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือที่ราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้นั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินที่ไร้มากก็คือ ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน (เสนาะ ศิเยาว์, 2516 : 177)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งจัดทำเพื่อจะได้ทราบถึงการบริหารขององค์การใดผลเพียงใด บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยเปรียบเทียบจากผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะประเมินเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ทั้งที่มองเห็นผลงานได้ชัดค้ำ และที่ไม่อาจมองเห็นได้ ฉะนั้น การประเมินผลการปฏิบัติจึงครอบคลุมไปถึงการประเมินค่าของบุคคลด้วย หรืออาจเกี่ยวกับการประเมินบุคคลด้วยเสมอ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เรามักพิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วยที่มีอิทธิพลหรือเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลงานมากหรือน้อย คือหรือเลวอย่างไร การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งโดยทั่วไป จะรวมถึงการประเมินความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) และงานที่ได้รับ (Result) ด้วย (มนูญ วงศ์นารี, 2519 : 72)

มีข้อที่น่าสนใจประการหนึ่ง คือ ประเมินผลกับการวัดผล (Measurement) แตกต่างกันอย่างใด การวัดผล คือการหาค่าตัวเลข หรือใช้ตัวเลขเป็นเครื่องมือ ในการวัดผล หมายความว่า ในการวัดผลทุกครั้งผู้วัดจะต้องจัดประเภทของสิ่งที่ถูกวัดได้ เช่น การวัดผลบุคคล ผู้วัดจะต้องจัดบุคคลออกเป็นประเภทได้ว่าเป็นบุคคลประเภทใด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความมุ่งหมายของการวัด กล่าวคือ ถ้ามีความมุ่งหมายที่จะรับคนเข้าทำงานหรือไม่รับคนเข้าทำงาน ก็จะต้องจัดบุคคลที่ถูกวัด ออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ควรรับไว้ทำงาน กับประเภทที่ไม่รับไว้ทำงาน ในการวัดผลบุคคลค่าตัวเลขจะแสดงปริมาณของคุณสมบัติทั้งหลายของบุคคล ซึ่งอาจจะ เป็นสติปัญญา ความฉลาด และความถนัด ลักษณะสำคัญของการวัดผล คือ การวัดผล จะไม่มีการพิจารณาผล (Effect) อันสืบเนื่องที่เป็นองค์ประกอบอธิบายผลลัพธ์ของการวัดผล ยกตัวอย่างดังนี้ คือ นาย ก. กับนาย ข. วิ่งแข่งกันในระยะทาง 100 เมตร นาย ก. วิ่งได้ 10.1 วินาที นาย ข. วิ่งได้ในเวลา 11.5 วินาที ผลการแข่งขัน นาย ก. จึงเป็นผู้ชนะ หรือนาย ก. ไล่ที่ 1 ผลปรากฏว่า นาย ก. เป็นผู้ชนะเป็นการวัดผล แต่ถ้าสืบสาวเรื่องราวต่อไปว่าการที่นาย ก. วิ่งชนะ นาย ข. เป็นเพราะเหตุใด เช่นอาจจะเป็นเพราะนาย ก. ปีกซ่อมมากกว่า หรือสุขภาพสมบูรณ์ กว่า เป็นต้น ก็จะเป็นเรื่องของการประเมินบุคคลไปแล้ว ฉะนั้น การประเมินก็คือ การวัดผลนั่นเอง โดยอาศัยค่าของการวัดที่มีมาตรฐานประกอบผลการประเมินผล จะให้ข้อเท็จจริงที่ลึกซึ้งกว่าการวัด แต่เราก็นึกว่าการวัดกับการประเมินเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอย่างมีระบบ ดังตัวอย่างข้างต้น (บวร ประพฤติ, 2520 : 22-23)

จุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะไต่ทราผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาทำงานไต่ดีเพียงไต่ สมควรที่จะให้เงินเดือนหรือไม่ หรือยังปฏิบัติงานไต่ไม่ไต่ สมควรที่จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุง โดยการส่งไปอบรมใหม่หรือเปลี่ยนงานที่เหมาระสม และนอกจากนี้ก็ยังต้องการจะรู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถก้าวหน้าไปไกลแค่ไหน อย่างไต่ก็ตามในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เขาเน้นเกี่ยวกับเรื่องผลงานที่บุคคลใต่คนใต่หนึ่ง กระทำโดยอาจจะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่ต้องทำทุก ๆ ปี เพื่อจะไต่ทราบความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานอาจกระทำด้วยจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญ ไต่แก่

1. เพื่อพิจารณาความเหมาระสมในค่าเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจขึ้นว่าใครเหมาระสม หรือไม่เหมาระสมงานไต่ การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นไต่
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนฐานะของคนงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น ย้ายงานหรือให้ออกจากงาน
4. ทำให้รู้ว่าบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบกับระหว่างคนงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจไต่ว่าใครเป็นผู้เหมาระสม

ขอควรถือการพิจารณารับคนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)
มาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมา เพื่อใช้วัดการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้สามารถ

เปรียบเทียบบุคคลหนึ่งกับบุคคลใด เพราะการประเมินอาจใช้สิ่งต่าง ๆ เป็นมาตรฐานได้หลายอย่าง เช่น ใช้ความรู้ ใช้ความชำนาญ ใช้ประสบการณ์ หรือใช้ผลงาน อันเป็นมาตรฐานอันจะทำให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ ระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลหนึ่ง การกำหนดมาตรฐานขึ้นมา ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าใช้อะไรเป็นเครื่องวัดการปฏิบัติงาน วิธีที่จะทำให้รู้ว่า ควรจะทำหน้าที่กำหนดสิ่งใดขึ้นมาเป็นมาตรฐาน จะต้องเริ่มจากการบรรยายลักษณะงาน ถ้าเป็นงานของฝ่ายบริหารหรืองานที่เป็นลักษณะอาชีพ มาตรฐานที่กำหนดขึ้นค่อนข้างจะกว้าง ส่วนงานในระดับต่ำลงมา มาตรฐานมักแน่นอน

2. การปฏิบัติและสมรรถภาพ (Performance and Potential)

เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการกำหนดโครงการประเมินปฏิบัติงานจริง ๆ หรือจะถือเอาสมรรถภาพในการที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หากจะถือว่าบุคคลใดมีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานได้มากขึ้นไป หรือทำงานให้ก้าวหน้า ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความรู้และความชำนาญพอสมควร คนบางคนทำงานบางตำแหน่งนั้น ไม่เปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถของเขาได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ อาจมีปัญหว่า ความมีสมรรถภาพของคนนั้นเพื่ออะไรกัน เพื่อความสามารถในการทำงานในขณะนั้นได้ หรือเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ หากเพื่อตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปอีก ผู้ทำหน้าที่ประเมินก็มีโอกาสจะรู้ได้ว่า ใครมีสมรรถภาพเพียงใด แม้งานในขณะนั้นมีความสำคัญขึ้น โดยการวางแผนใหม่ ๆ หรือริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ทำให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3. ใครจะทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน (Who Does the Appraising)

เท่าที่เคยปฏิบัติกันมาในการประเมินการปฏิบัติงานเกือบทุกแห่ง ทั้งองค์การส่วนบุคคล ถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้ ถือว่าบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มีความเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์

4. คุณลักษณะของผู้ประเมินที่ดี (Characteristic of Good Roters)

ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะออกมาอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พิจารณา ซึ่งก็มีปัญหาว่าบุคคลประเภทใดจึงจะทำหน้าที่ดีที่สุด และผู้พิจารณาจะต้องมีความชำนาญมากกว่าคนอื่นหรือไม่ ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถ การศึกษา ความมีอารมณ์แน่นอน ความชำนาญ ความสนใจ

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้รับการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงานแล้ว และได้มีการทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามกำหนดแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ อยู่ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ครูใหญ่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้แน่นอน โดยมีขอบข่ายดังนี้ คือ

- 1.1 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 1.2 เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- 1.3 เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 1.4 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดสวัสดิการ
- 1.5 เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ
- 1.6 เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาถึงจุดอ่อนของตนเอง
- 1.7 เพื่อใช้ประกอบในการให้ผู้ปฏิบัติ สามารถนำผลจากการประเมินมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อครูใหญ่ได้กำหนด
วัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ
ตามวัตถุประสงค์ โดยการสร้างแบบประเมินผลขึ้น

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล
เพื่อบันทึกความเห็นของผู้ทำการประเมิน โรงเรียนควรจะทำแบบประเมินผล
ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ให้เหมาะสมสำหรับที่จะประเมินผลบุคคลที่ปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงานที่ได้จำแนกและกำหนดมาตรฐานไว้ตาม
วัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ แบบที่จะใช้ประเมินมีหลายชนิดด้วยกัน เช่น

2.1 การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไป
(Rating Scales)

2.2 การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล (Employee Comparison)
ซึ่งอาจแยกออกได้

2.2.1 การจัดอันดับ (Ranking)

2.2.2 การจำแนกคุณสมบัติเสียก่อนแล้วจึงจัดอันดับ

(Forced Distribution)

2.3 การกาเครื่องหมายตามรายการ (Check List) อาจแยกได้

2.3.1 กำหนดน้ำหนักในแต่ละรายการ (Weighted Check)

2.3.2 กำหนดรายการให้เลือกตอบ (Forced - Choice)

2.4 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)

2.5 การสัมภาษณ์ (Field Review)

2.6 การเขียนรายการ (Free - form Essay)

2.7 การประเมินผลเป็นกลุ่ม (Group Appraisal)

แต่ที่นิยมใช้กันมาก คือ การลงความเห็นตามลำดับรายการ (Graphic Rating Scales) ซึ่งเป็นแบบประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมและคุณลักษณะของคน เช่น ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจ ความกระตือรือร้น เป็นต้น

3. กำหนดตัวประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน โดยปกติแล้วจะทำได้แก่

3.1 ผู้บังคับบัญชาครูใหญ่ การประเมินผลโดยวิธีนี้เป็น การประเมินผลโดยอาศัยผู้บังคับบัญชาของครูใหญ่เป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบฟอร์มที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ครูใหญ่ปฏิบัติอยู่ วิธีนี้เป็นวิธีที่ยุติธรรม เพราะผู้ประเมินกับเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับครูใหญ่ และมองเห็นการกระทำของครูใหญ่และเป็นผู้ที่สามารถบอกได้ว่า ครูใหญ่ปฏิบัติงานตรงกับนโยบายหรือไม่

3.2 ครูใหญ่ ครูใหญ่ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา โดยใช้แบบฟอร์มของการประเมินผลงานเป็นเครื่องมือ ในขณะเดียวกันครูใหญ่ต้องระลึกเสมอว่า การประเมินผลแบบนี้เป็นการช่วยให้ตนเองทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดอ่อนในการปฏิบัติงาน

3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา (ครู) การให้ครูเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาจากการกระทำของครูที่เห็นโดยเพื่อนของครูว่า ครูคนไหนมีผลงานในทางปฏิบัติเป็นอย่างไร เป็นต้น ขณะเดียวกันครูก็สามารถที่จะประเมินผลงานของครูใหญ่เองได้ด้วย โดยการสังเกตเห็นการกระทำของครูใหญ่นั้นเอง

4. กำหนดวิธีประเมินผลงาน วิธีประเมินผลที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายแบบหลายวิธี คือ

4.1 การประเมินโดยผลงาน เป็นวิธีเขียนคำชี้แจงประกอบปริมาณและคุณภาพของงานว่า ในระยะเวลาหนึ่งตนเองได้ทำอะไรไปบ้าง แต่โดยทั่วไป วิธีนี้เหมาะสำหรับที่ใช้เพื่อขอขึ้นเงินเดือน หรือเพื่อความดีความชอบเท่านั้น

4.2 การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล โดยจะนำเอาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบจัดอันดับเป็น 1 - 2 - 3 - 4 เป็นต้น แล้วหยิบยกปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาประกอบการพิจารณา

4.3 การประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานเอง เป็นวิธีที่ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ใ้ประเมินผลงานโดยตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานและหน่วยงาน วิธีนี้จะต้องอาศัยความซื่อตรงและสุจริตของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก

4.4 การประเมินโดยการตรวจสอบ วิธีนี้เป็นกรประเมิน โดยการสอบถามหรือพูดคุยกับผู้ร่วมงาน ถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วจากผู้ร่วมงาน แต่วิธีนี้ต้องระมัดระวังให้ดี เพราะอาจจะได้รับคำตอบที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงนัก

4.5 การประเมินตามมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้ เป็นการประเมินตามมาตรฐานงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ว่า สามารถทำได้แค่ไหน เช่น ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

5. การวิเคราะห์และการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ เมื่อครูใหญ่หรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องนำมาพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลแต่ละสายเป็นคน ๆ ไป เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้ว ก็จะทำการคัดลอกหรือลงระเบียบ (Record) ในแบบถาวร เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น

อย่างไรก็ดี ในการวิเคราะห์ผลอาจใช้แบบกรอกคะแนนในแบบประเมินผล โดยให้กรอกคะแนนตามลำดับ ดังนี้คือ

ถ้าผู้บังคับบัญชาหาเครื่องหมายในช่อง

ให้คะแนน

เลข	1
คอนข้างเลข	2
ปานกลาง	3
ดี	4
ดีเยี่ยม	5

โดยในแต่ละคุณลักษณะมีคะแนนเท่ากันหมด หรือแต่ละคุณลักษณะให้คะแนนแตกต่างกัน เช่น ดีเยี่ยม ให้ 10 หรือ 5 ดี ให้ 8 หรือ 4 เป็นต้น แล้วนำมาพิจารณาคะแนนรวม โดยถือคะแนนดังนี้

<u>ร้อยละ</u>	<u>จัดอยู่ในชั้น</u>
90 - 100	ดีเยี่ยม
71 - 89	ดี
60 - 70	ปานกลาง
40 - 59	ควรหาทางปรับปรุง
ต่ำกว่า 40	ควรหาทางแก้ไขปรับปรุงด่วน

หลักที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้น จึงมักมีข้อบกพร่องและผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอ ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพิจารณาหลักการที่ดีช่วยลดข้อผิดพลาดพอจะกล่าวได้ดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่การประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณาก็จะแสดง

ลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะต้องถือว่าสิ่งนั้นดี และถือว่า
สิ่งที่ไม่ชอบไม่ดี จึงเป็นการพิจารณาในทัศนคติแคบ

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงาน ควรจะมีความเข้าใจในหลักการ
วัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกัน
เสียก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้
หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้น ถึงแม้ว่าจะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่า
ผู้นั้นเป็นผู้มีความสนใจและเอาใจใส่ดี และก็ไม่ใช่เป็นข้อตำหนิแต่อย่างใด

3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของ
คนงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่าเทียมว่า วิธีการนั้นให้ความยุติธรรม
แก่พนักงานในระดั้มต่าง ๆ หรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็น
ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สร้างความรู้สึกในทางดีหรือไม่ดีให้แก่พนักงาน ปัญหาต่าง ๆ จะ
ได้ไม่เกิดขึ้นในตอนหลัง

4. วิธีการและข้อแนะนำใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควร
จะนำมาใช้เพื่อทำการพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน
จะต้องมีความสังเกตในตัวคนงานอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของ
พนักงานนั้นได้โดยตลอด กล่าวอย่างง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ
มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

5. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง
กับพนักงาน เช่น ความสัมพันธ์ที่ว่าพนักงานคนนั้นเอาใจใส่ของงานของผู้พิจารณา
มากกว่าคนอื่น หรือมีความชอบและไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว ความสัมพันธ์ต่าง ๆ
เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงาน
ออกจากกันก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้น เป็นไปอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ได้
(เสนาะ ทิเยาว์, 2516 : 190 - 191)

ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปรากฏว่ามีผู้นำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้วัดคุณภาพของบุคคลอย่างผิด ๆ อยู่เสมอ ๆ เช่น หัวหน้างานบางท่านมักจะประเมินความประพฤติของบุคคลในความปกครองของตน แทนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่ก็ประเมินบุคลิกภาพแทนที่จะประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล เป็นต้น การประเมินผลอย่างผิด ๆ เช่นนี้ผลที่วัดได้จะไม่อาจนำมาใช้ประโยชน์แก่การปรับปรุงงานได้เลย เพราะผลจากการประเมินค่าบุคลิกภาพและความประพฤติของบุคคลย่อมไม่อาจช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ ให้ดีขึ้นมากแต่ประการใด

นอกจากนี้ แม้จะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานวัดคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลอย่างถูกต้องตามกติกาก็ตาม แต่ในการประเมินก็มีอุปสรรคปัญหา และมีข้อบกพร่องในการดำเนินการประเมินหลายประการ ซึ่งได้แก่ปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. ความประมาทและไร้สมรรถภาพของผู้ประเมิน
 2. ความมีอคติของผู้ทำประเมิน
 3. มุ่งที่จะประเมินแต่ด้านความประพฤติมากเกินไป
 4. มีความรู้เกี่ยวกับผู้รับการประเมินไม่เพียงพอ
 5. ความบกพร่องเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่ตั้งไว้
 6. มีความกระวนกระวายอยู่ในจิตใจ
 7. มีความเคร่งครัดเกินไป
 8. ความยากในการวัดค่าของความมีสมรรถนะ
1. ความประมาทและไร้สมรรถภาพของผู้ประเมิน

ความประมาทเลินเล่อและขาดความสามารถของผู้ประเมิน อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลของการประเมินไม่ถูกต้อง และไม่อาจเชื่อในผลการวัดนั้นได้

ผู้ประเมินแต่ละท่านมักจะตีค่าขององค์ประกอบในการประเมินแตกต่างกันไป ถึงแม้
ในทางปฏิบัติไม่อาจจะจัดอุปสรรคปัญหาข้อนี้เสียได้โดยสิ้นเชิงก็ตาม แต่การฝึกอบรม
ให้ความรู้เรื่องกลไกเกี่ยวกับระบบการประเมินผลนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะเป็น
วิธีช่วยให้ผู้ประเมินซัดปัญหาข้อนี้ได้อย่างมากทีเดียว

2. ความมีอคติของผู้ประเมิน

คนเรามักจะมีอคติอยู่ในใจด้วยกันทุกคน ซึ่งความมีอคติในใจนี้เอง
เป็นเหตุให้การใช้ดุลยพินิจขาดความเป็นธรรมไปบ้าง ส่วนจะมากน้อยเพียงใด
ย่อมแล้วแต่ความมีอคติของแต่ละบุคคล แต่ที่แน่แท้ ในทางปฏิบัติผู้น้อยคนนักจะ
ยอมรับว่าการใช้ดุลยพินิจของคนมีอคติ แต่อย่างไรก็ตาม ขอให้สังเกตได้แก่
หัวหน้างานทุกท่านว่า การใช้ดุลยพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
ในความปกครองนั้น ถ้าหากมีความอคติในการประเมินแล้ว ย่อมจะเกิดอันตราย
ต่อการปกครองบุคคล ต่อการบริหารในองค์การอย่างยิ่งในภายหลัง กล่าวคือ
จะบ่อนทำลายความศรัทธา ความไว้วางใจ ความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และ
อื่น ๆ อีกมาก

ฉะนั้น หัวหน้างานจะต้องเลือกโอกาสในการประเมินให้เหมาะสม
อย่างเช่นอย่าทำการประเมินเมื่อมีเหตุการณ์วุ่นวายในหน่วยงานเป็นต้นขาด และใน
การประเมินจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในความปกครองทั้งหมดทุกคน
มิฉะนั้น จะเป็นข้อครหาหรือเกิดความระแวงขึ้นได้ว่า หัวหน้างานมิได้ประเมิน
เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง คงประเมินเพื่อจับผิดมากกว่า ย่อมจะเกิดปัญหา
การร้องทุกข์หรือประท้วงความไม่ชอบมาพากลขึ้นได้ในที่สุด

3. อย่ามุ่งเน้นวัดเฉพาะความประพฤติเท่านั้น

ผู้ประเมินส่วนมากจะตีราคาค่าของงานของบุคคลที่ตนรักใคร่ชอบพอ
เป็นการส่วนตัวสูงกว่าบุคคลที่ตนเกลียดชังเสมอ ๆ แม้ผู้นั้นจะมีผลงานหรือการปฏิบัติงาน

ดีกว่าก็ตาม นี่ก็เป็นข้อบกพร่องอีกเหตุผลหนึ่ง ซึ่งทำให้การประเมินผลประสิทธิภาพของ
นอกจากนี้ การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินจะต้องไม่คำนึงถึงผลจากการประเมิน
ในอดีตของบุคคลนั้น มาเป็นหลักในการประเมินที่กำลังดำเนินการอยู่เป็นอันขาด
เพราะการปฏิบัติของบุคคลย่อมผันแปรเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งในทางดีขึ้นหรือเลวลง และ
ควรที่จะกำหนดระยะเวลาการประเมินไว้ชั่วระยะเวลาสั้นชั่วระยะหนึ่ง ให้เป็นการแน่นอน
ถ้าระยะเป็นนานและไม่แน่นอนแล้ว ผลจากการประเมินของแต่ละคนอาจจะเปรียบเทียบ
กันไม่ได้ เพราะไม่ตรงความจริง

4. มีความรู้เกี่ยวกับบุคคลผู้ถูกประเมินไม่เพียงพอ

การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะเป็นอย่าง เป็นกระบวนการต่อเนื่อง
เว้นแต่หัวหน้างานจะมีความรู้เกี่ยวกับ ในความปกครองของตนดีพอเท่านั้น มิฉะนั้น
ค่าของการประเมินจะมีคุณค่าน้อยมาก การที่หัวหน้างานผู้ประเมินมีความรู้เกี่ยวกับ
ชีวิตภายในครอบครัว ความสนใจ และหวั่นวิตกของบุคคลในความปกครอง
ซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินด้วย ย่อมช่วยให้หัวหน้างานการประเมินการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล
ไว้อย่างเป็นธรรมยิ่งขึ้น แต่ถ้าหากเป็นบุคคลซึ่งบรรจงใหม่ หรือเป็นบุคคลในความ
ปกครองใหม่ของหัวหน้างานท่านใด หัวหน้างานผู้นั้นไม่ควรจะทำการประเมินผล
การปฏิบัติงานจนกว่าจะได้มีความรู้เกี่ยวกับบุคคลผู้นั้นเสียก่อน จึงค่อยประเมิน

5. ความบกพร่องในพฤติการณ์ทั่วไป

ความบกพร่องอีกข้อหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ
ผู้ประเมินพยายามจะหลีกเลี่ยงการดำเนินการตามตารางประเมินผลที่ได้ประเมินมาแล้ว
พฤติการณ์เช่นนี้ เป็นความจริงอยู่ทั่วไป ในเมื่อผู้ประเมินไม่มีข้อมูลเพียงพอ และยังเป็น
เป็นข้อบกพร่องตรงที่ไม่อาจชี้แจงกรณีที่ประเมินผลสูงหรือค่าเกินไปให้เข้าใจอีกด้วย
จึงเป็นผลให้ระบบการประเมินผลกลายมาเป็นการคิดเอาตามอำเภอใจมากกว่า

6. ความกรุณาปราณี

หัวหน้างานบางคนประเมินบุคคลในความปกครองให้สูงเข้าไว้

ด้วยเหตุผลเพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นศัตรูกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีบุคคลิกลักษณะเข้มแข็ง หรือบุคคลที่ขอร้องให้ประเมินผลให้อยู่ในเกณฑ์สูง ๆ เพราะถ้าผลการประเมินต่ำ จะเป็นผลที่ไม่เป็นที่พึงพอใจในประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมีผลต่อการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมมีผลต่อการรักษาระเบียบวินัยของหัวหน้างานอีกด้วย หัวหน้างานมักจะมีคนประเมินบุคคลที่มีอายุมาก และมีประสบการณ์มานานอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าบุคคลอื่นเสมอ ๆ ด้วยมีความรู้สึกกลัวการปราศจากผู้อาวุโส นั้นเอง

มีบุคคลในความปกครองน้อยคนเหลือเกิน ที่จะคิดหรือจะไปเสียทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะบุคคลผู้ปฏิบัติงานส่วนมาก จะมีทั้งข้อดีและเลวละกันไป แต่ถ้าผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลใด ออกมาว่าดีเกินสูงไปทุกประการแล้ว ข้อทั้งข้อดีแก่ไว้ก่อนว่า การประเมินผลนั้นคงจะไม่ใช่เป็นธรรมชาติเสียแล้ว

7. ความเคร่งครัดเกินไป

บางครั้งบางกรณี ปรากฏว่าหัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในความปกครองเข้มงวดกวดขันมากเกินไป จึงปรากฏผลจากการประเมินที่ได้รับไม่มีผู้ใดอยู่ในเกณฑ์ดีเลย การประเมินผลอย่างเคร่งครัดเกินไป จนทำให้ผลลัพธ์ของการประเมินต่ำ ย่อมมีผลไร้ค่าไร้ประโยชน์ เช่นเดียวกับผลลัพธ์ของการประเมินสูงเกินไป ฉะนั้น การประเมินผลโดยมีบรรทัดฐานที่ดี ย่อมยังผลดีแก่การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุด และจะดีกว่าเกณฑ์ที่ทำหรือสูงมากเกินไปอีกด้วยอย่างแน่นอน

8. การประเมินค่าแห่งความสามารถ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลใด ควรประเมินที่ขณะที่บุคคลนั้นกำลังปฏิบัติงานนั้นจริง ไม่ใช่ประเมินจากที่ผู้ประเมินคาดคิดเอาเอง หรือคิดว่าเขาปฏิบัติจะได้ผลการประเมินเป็นอย่างไร หรือประเมินผลล่วงหน้าก่อนที่บุคคลนั้นจะได้ลงมือปฏิบัติเป็นอันขาด เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลใด

หมายถึง การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นโดยตรงและโดยแท้จริง มิใช่ประเมินด้วยการคิดว่า หรือคาดเอาด้วยตนเองของผู้ประเมิน

ในการประเมินค่าแห่งความสามารถของบุคคล ให้ได้ประสิทธิภาพสมบูรณ์แท้จริง ควรจะวัดหลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว และมีข้อมูลรายละเอียดอื่น ๆ เกี่ยวกับส่วนบุคคล ของผู้ถูกประเมินอย่างพร้อมมูล เพื่อประกอบการพิจารณาศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง จึงประเมินค่าแห่งความสามารถของบุคคลนั้นได้ถูกต้องสมบูรณ์ (จ่านงค์ สมประสงค์, 2519 : 248 - 252)

วิธีปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หัวหน้างานย่อมสามารถปรับปรุงการวินิจฉัย ผลการปฏิบัติงานของบุคคลในความปกครองของตนได้ โดยใช้แนวทางปรับปรุงหัวข้อต่อไปนี้ คือ

1. จงศึกษาเกี่ยวกับบุคคลในความปกครองของท่าน จงสังเกตดู การปฏิบัติงานหน้าที่ และพูดคุยเป็นกันเองกับเขาบ่อย ๆ คอยรับฟังสาระของเรื่องที่เขาพูดออกมาด้วยความสนใจ แล้วบันทึกข้อเสนอแนะ ตลอดจนพฤติกรรมของเขา ซึ่งเกิดขึ้นกับงานที่เขาทำอยู่ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
2. ก่อนเริ่มดำเนินการวินิจฉัย จงครายชื่อบุคคลผู้ที่ท่านไม่ทราบ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นั้นคือพอที่จะประเมินได้ออกไปเสีย
3. จงอ่านคำอธิบายวิธีการใช้แบบฟอร์ม อย่างละเอียดรอบคอบ
4. จงหลีกเลี่ยงการให้ค่าน้ำหนักสูงเกินไป
5. จงศึกษาเกี่ยวกับแบบฟอร์มการประเมินผล ของหน่วยงานของท่าน ให้เป็นที่เข้าใจต้องแท้เสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจำกัดความหมายของแต่ละองค์ประกอบในการประเมิน
6. อธิบายให้ความรู้สี่ส่วนตัว และความอคติมาครอบงำการวินิจฉัยของท่านเป็นอันขาด

7. อย่าประเมินค่าสูงหรือต่ำเกินไป แต่จงประเมินเพื่อความเป็นธรรม เพื่อเป็นที่ตั้ง โปรตระมักระวังระยะเวลาในการประเมินที่กำหนดไว้ด้วย

8. จงวินิจฉัยบุคคลในความปกครองตามผลการปฏิบัติงาน และ พฤติกรรม ทั้งในอดีตและปัจจุบันควบคู่กันไป แต่อย่าไปวินิจฉัยเกี่ยวกับความสามารถของเขาก่อนแล้วกัน

9. จงทำการวินิจฉัยบุคคลในความปกครองถ้วนทั่วทุกบุคคลในครั้งแรก ให้หมดสิ้นเสียก่อน ก่อนที่จะทำการวินิจฉัยในครั้งที่สองใหม่ต่อไป

10. โปรคจำไว้ว่าการประเมินเป็นวิธีการทางจิตใจ ซึ่งต้องการ ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมากกว่า เพียงแค่กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มให้ครบถ้วน เท่านั้น

หัวหน้างานจะต้องไม่มองข้ามพันธะผูกพันของคน ที่มีต่อการยกย่อง ในการปฏิบัติงานที่เด่น ของบุคคลในความปกครอง เช่นเกี่ยวกับการชี้ชวนให้ บุคคลนั้นมีความต้องการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น รู้สึกว่าหัวหน้างาน จะให้พันธะผูกพันข้อนี้บรรลุผลสำเร็จ เห็นจะต้องใช้ฝีมือเยี่ยมจริง ๆ เท่านั้น เพราะจะต้องคอยสังเกตและดำเนินการประเมินผลต่อเนื่องกัน โดยบันทึกผลการสังเกต ไว้เป็นหลักฐาน แล้วนำผลสังเกตพบมาอภิปรายกับบุคคลในความปกครอง เพื่อจะได้ หาแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้องร่วมกัน

ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

1. ทำให้ทราบฐานะที่แท้จริง การประเมินผลงานทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน หรือจะต้องล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษา หาข้อบกพร่องในการบริหารต่อไป

2. ช่วยในการวางแผนดีขึ้น จากการประเมินผลงาน ทำให้ทราบ ความสามารถของคน อุปสรรคในการบริหารงาน และข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การ วางแผนงานในคราวต่อไปดีขึ้น

3. ทราบความสามารถของแต่ละบุคคล การประเมินผลงานรายบุคคล จะช่วยให้ทราบความสามารถพิเศษ ลักษณะเด่น และจุดอ่อนของบุคคลแต่ละคน จะเป็นประโยชน์ในการเลือกใช้คน ให้เหมาะสมกับความสามารถของเขา (Put the right man in the right job)

4. การประเมินผลงานเป็นเครื่องช่วยในการให้ความดีความชอบ คนที่ทำงานดีมีผลงานดีเกิน มีความสามารถที่ปรากฏในผลของการประเมินผลงาน อาจใช้เป็นเครื่องปูนบำเหน็จความชอบ เลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น

5. ทราบความต้องการด้านการฝึกอบรม การประเมินผลงานนอกจาก จะทราบความสามารถของคนแล้ว ยังช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนของพนักงานเป็นรายบุคคล และส่วนรวมทำให้ทราบว่าต้องทำการฝึกอบรมอย่างไร เพื่อแก้จุดอ่อนดังกล่าว

6. ทำให้ผู้ถูกประเมินทราบฐานะของตนเองดีขึ้น รู้ว่าตนมีจุดเด่น อย่างไร จะได้พยายามรักษาไว้ มีจุดอ่อนอะไรบ้าง จะได้พยายามปรับปรุงแก้ไขขึ้น

7. การประเมินผลทำให้พนักงานมั่นใจว่า ผลงานของตนจะมีผู้สนใจ มีผู้รู้เห็นคนทั่วไปที่หาคิ ก็อยากให้มีคนใคร่รู้ได้เห็น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ที่มีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ตนได้ นอกจากนั้น การประเมินผลทำให้พนักงานทุกคน ของระวิงศ์ตั้งใจทำคืออยู่เสมอ