

ผลการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ จะพิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมิน และปัญหาในการประเมิน

2. พนักงานผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่อง ความมุ่งหมายในการประเมิน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นที่มีต่อผู้ประเมินและการแจ้งผลการประเมิน

การวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะกระทำในลักษณะเปรียบเทียบในส่วนของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบริษัทและค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมทั้ง 3 บริษัท เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบทนี้ จะใช้คำย่อแทนบริษัทแต่ละแห่งดังนี้ คือ

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย คำกั๊ด ใช้คำย่อว่า บปช.

บริษัทชลประทานซีเมนต์ คำกั๊ด ใช้คำย่อว่า ชลช.

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง คำกั๊ด ใช้คำย่อว่า บปน.

1. วิเคราะห์ในส่วนของผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินว่า ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินเหมือนกันหรือไม่ มีหลักและวิธีการประเมินอย่างไร การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับอายุ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปม.	
ต่ำกว่า 30 ปี	15.15	25.00	9.37	16.51
30 - 40 ปี	46.97	25.00	75.00	48.99
41 ปีขึ้นไป	37.88	50.00	15.63	34.50

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น ร้อยละ 48.99 เป็นผู้มีอายุระหว่าง 30-40 ปี รองลงมาคือ ร้อยละ 34.50 เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป และร้อยละ 16.51 เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

จากตารางสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและให้ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุตั้งแต่ 30-41 ปีขึ้นไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบวุฒิการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ต่ำกว่า ม.ศ. 5	4.54	-	-	1.51
ม.ศ. 5/ป.วช.	16.67	10.42	3.13	10.07
ป.วส./อนุปริญญา	9.09	16.67	18.75	14.84
ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	69.70	72.91	78.12	73.58

เมื่อพิจารณาด้านวุฒิทางการศึกษาของผู้บังคับบัญชาแล้ว ร้อยละ 73.58 มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป รองลงมาคือ ร้อยละ 14.84 มีวุฒิทางการศึกษาระดับป.วส./อนุปริญญา ร้อยละ 10.07 มีวุฒิทางการศึกษาระดับม.ศ. 5/ป.วช. และร้อยละ 1.51 มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าระดับม.ศ. 5 ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับสูง สามารถเข้าใจคำถามและปฏิบัติตามข้อแนะนำในแบบสอบถามได้ดีกว่า

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบอายุงานในบริษัทที่ศึกษา

อายุงานในบริษัทนี้	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ต่ำกว่า 5 ปี	16.67	29.17	18.75	21.53
5 - 10 ปี	21.21	8.33	56.26	28.60
10 ปีขึ้นไป	62.12	62.50	25.00	49.27

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 49.27 เป็นผู้ที่มิอาจการทำงานในบริษัท  
 ปูนซีเมนต์มานานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 28.60 มีอายุการทำงาน 5-10 ปี และร้อยละ  
 21.53 มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดจะเห็นว่า อายุการทำงาน  
 ในบริษัทจะสอดคล้องกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี  
 ขึ้นไป จะเป็นร้อยละ 78.47 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตั้งแต่ 30-40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 83.49

ดังนั้น จากตารางที่ 3, 4 และ 5 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและให้ความความคิดเห็น  
 ส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปีขึ้นไป มีความรู้ทางด้านการศึกษาระดับปริญญาตรี  
 ขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้มานาน จึงเชื่อว่าข้อมูลที่ได้รับค่อนข้าง  
 สมบูรณ์

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ตารางที่ 6 เปรียบเทียบการทราบถึงความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทราบถึงความมุ่งหมายในการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บช.	ชลช.	บปน.	
ทราบอย่างแน่ชัด	98.48	100	100	99.49
ไม่ทราบ	-	-	-	-
ไม่แน่ใจ	1.52	-	-	0.51

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้ง 3 บริษัทได้กำหนด  
 วัตถุประสงค์ไว้แน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อช่วยให้ผู้ประเมินดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทาง  
 ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 99.49 ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่าง  
 แน่ชัด มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียงร้อยละ 0.51 ที่ตอบว่าไม่แน่ใจ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบการวัดลำดับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความมุ่งหมายในการประเมิน	การวัดลำดับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
	บปย.	ยลช.	บปน.	รวมทั้ง 3 บริษัท
เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	4	3	3	3
เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแต่ละคนและปัญหาที่เกิดขึ้น	2	2	1	2
เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาขึ้น ค่าจ้าง	1	1	2	1
เพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน	3	4	4	4

จากตาราง ผู้ที่ตอบว่า ทราบวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละบริษัทได้ให้ความสำคัญ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของแต่ละบริษัทเป็นประการสำคัญ ดังนั้น เมื่อพิจารณารวมทั้ง 3 บริษัทแล้ว ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง รองลงมา คือ เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

2. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้ง 3 บริษัทนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลและใกล้ชิดพนักงานมากที่สุด ทราบถึงลักษณะงานและมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจถึงปัจจัยที่ควรจะใช้ในการประเมิน ซึ่งช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกต้องและยุติธรรม

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้เข้าใจตรงกันว่า พนักงานจะต้องทำงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่า ทำงานได้มาตรฐานตามที่กำหนด จากตารางที่ 8 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม

ถามร้อยละ 77.31 ตอบว่าในหน่วยงานของตน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ ร้อยละ 22.69 ตอบว่า ในหน่วยงานของตนไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้ที่ตอบว่าในหน่วยงานของตนไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ได้ให้เหตุผลสำคัญ คือ ลักษณะงานกำหนดเป็นตัวเลขไม่ได้ เหตุผลรองลงมาคือ ลักษณะงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่สามารถกำหนดปริมาณ คุณภาพ และเวลาที่แน่นอนได้ หน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานงานได้ยากนั้นได้แก่ งานในฝ่ายการบุคคล งานของฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ(ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บขช.	ชลช.	บปน.	
มีการกำหนดมาตรฐาน	56.92	75.00	100	77.31
ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน	43.08	25.00	-	22.69

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้บางหน่วยงานผลงานไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ แต่ก็ได้ใช้ปัจจัยอื่นมาเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแทน ซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านอาจจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นในการวิเคราะห์ถึงเรื่องการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้ ได้แยกหน่วยงานออกเป็น 2 ประเภทคือ

ก. หน่วยงานที่สามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นตัวเลขได้ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการผลิต เป็นต้น

บขช. - ฝ่ายขาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคือ ผลการขายกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเรื่องความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นปัจจัยสำคัญ

- ฝ่ายผลิต มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ผลงานกับเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน มาตรฐานของสินค้าที่บริษัทกำหนดไว้ และความเข้าใจเอาใจใส่ในงาน เป็นต้น

ยลช. - ฝ่ายขาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ความรวดเร็วและทันเวลาในการบริการลูกค้า ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และเป้าหมายที่กำหนดในการขาย

- ฝ่ายผลิต มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ผลงานของกลุ่ม เวลาการมาทำงาน ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในงานที่ทำ

บปน. - ฝ่ายขาย กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ผลงาน และการรักษาเวลาการทำงาน

- ฝ่ายผลิต การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เช่นเดียวกัน รองลงมาคือ เรื่องเวลาการมาทำงาน ผลผลิตที่ได้กับความเสียหาย

ข. หน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ยาก คือ งานของฝ่ายการบุคคล ฝ่ายซ่อมบำรุง ศูนย์คอมพิวเตอร์ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายการบัญชีและการเงิน เป็นต้น

บปช. จากคำตอบส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ กำหนดจาก ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การทำงานเสร็จทันเวลาและถูกต้อง ลักษณะงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ยลช. จากคำตอบส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดจาก ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ผลงานที่ผ่านมา ความขยันหมั่นเพียร เวลาการทำงาน และกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท

บปน. ทุกหน่วยงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นประการสำคัญ รองลงมาคือ ผลงานที่ปรากฏ ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ และเวลาการมาทำงาน

จากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานนั้น ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านกำหนดมาตรฐานแตกต่างกันไป แต่เมื่อพิจารณาคำตอบโดยส่วนรวมแล้ว บลส์ยร์วมที่ทั้ง 3 บริษัทนำมากำหนดมาตรฐาน คือ เรื่อง ผลงานเวลาการมาทำงาน ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เป็นเรื่องยากที่จะกล่าวได้ว่าถูกต้อง หรือเหมาะสมเพียงใด แต่เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบการแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			คิดเฉลี่ยเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ได้แจ้งให้ทราบ	53.13	65.96	93.75	70.95
ไม่ได้แจ้งให้ทราบ	46.84	34.04	6.25	29.05

ในเรื่องการแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาร้อยละ 70.95 ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติงานอันจะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เหตุผลรองลงมาคือ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสประเมินงานเองว่าได้ปฏิบัติงานสำเร็จ ล่วงตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ส่วนร้อยละ 29.05 ตอบว่าไม่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบนั้น เพราะไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ไม่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ เพราะพนักงานทราบกันดีอยู่แล้วว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรบ้างจึงได้ตามมาตรฐาน



## 3. การฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบการอบรมหรือชี้แจง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การอบรมหรือชี้แจงเรื่องการ- ประเมินผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
มี	56.06	60.42	87.50	67.99
ไม่มี	43.94	39.58	12.50	32.01

จากตาราง ผู้ตอบร้อยละ 67.99 ตอบว่า มีการอบรมหรือชี้แจงถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 32.1 ตอบว่า ไม่มีการอบรมหรือชี้แจงถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน


เนื่องจากการอบรมหรือชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป ดังนั้น จึงแยกวิเคราะห์เป็นรายบริษัทดังนี้

บปช. จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัทไม่ได้จัดอบรมวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี แต่ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 56.06 ตอบว่า มีการอบรมหรือชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เพราะบางหน่วยงานผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดได้เรียกประชุม ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไป เพื่อชี้แจงถึงวิธีการประเมิน เพื่อให้ทุกหน่วยงานในฝ่ายประเมินไปในแนวเดียวกัน ส่วนร้อยละ 43.94 ตอบว่า ไม่มีการอบรมหรือชี้แจงถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะขนาดขององค์กรใหญ่ มีความไม่สะดวกในการจัด และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความละเอียดแล้ว

ชลช. ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 60.42 ตอบว่ามีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 39.58 ตอบว่าไม่มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้สััดการฝ่ายการบุคคล ทราบว่าบริษัทจะจัดอบรมหรือชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะฝ่ายที่มีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ผ่านมเท่านั้น แต่เมื่อเดือนมีนาคม 2525 บริษัทได้มีหนังสือชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ถ้าหากฝ่ายใดมีปัญหาอีก ฝ่ายการบุคคลจะจัดอบรมและชี้แจงก่อนการประเมินครั้งต่อไป

บปน. ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 87.50 ตอบว่า มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนอีกร้อยละ 12.50 ตอบว่า ไม่มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ ทราบว่าบริษัทได้จัดอบรมชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ทำการประเมินผลในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ดังนั้นผู้ที่ตอบว่าไม่มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาทำงานรุ่นใหม่ หรือที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้ง

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ความเข้าใจในวิธีการประเมินผล- - การปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
จำเป็น	98.48	97.93	100	98.80
ไม่จำเป็น	1.52	2.08	-	1.20

ในเรื่องความจำเป็นที่ผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ร้อยละ 98.80 เห็นว่า มีความจำเป็น โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ จะได้ประเมินไปในแนวทางเดียวกัน เหตุผลรองลงมาคือ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและถูกต้องตามวัตถุประสงค์โดยมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

ส่วนร้อยละ 1.20 ตอบว่า ไม่มีความจำเป็นนั้น ให้เหตุผลว่า มีแบบและรายการที่จะต้องประเมินอยู่แล้ว

#### 4. การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้ง 3 บริษัทได้กำหนดระดับพนักงานที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ระดับคือ พนักงานต่ำกว่าระดับบังคับบัญชา กับพนักงานตั้งแต่ระดับบังคับบัญชา ซึ่งแต่ละบริษัทเรียกชื่อแตกต่างกันไป

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เหมาะสม	93.84	95.83	96.87	95.55
ไม่เหมาะสม	6.06	4.17	3.13	4.45

ในการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 95.55 ให้ความเห็นว่า การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเหมาะสมแล้ว โดยให้เหตุผลที่สำคัญคือ การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นไปตามหลักการที่ยอมรับกัน

ส่วนร้อยละ 4.45 ตอบว่า ยังไม่เหมาะสมนั้น เพราะไม่ได้แบ่งการประเมินตามหน้าที่งานทำให้การแบ่งระดับพนักงานกว้างเกินไป ควรแบ่งตามประเภทหน้าที่งานโดยปรับปรุงหัวข้อประเมินของพนักงานแต่ละประเภทออกจากกัน

5. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เหมาะสม	72.31	66.67	87.50	75.49
ไม่เหมาะสม	27.69	33.33	12.50	24.51

จากคำถามเกี่ยวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ อยู่เหมาะสมกับการประเมินผล  
ในแผนก/ฝ่าย หรือไม่นั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75.49 ให้ความเห็นว่า แบบประเมินผลที่  
ใช้ อยู่ในปัจจุบันนี้ เหมาะสมกับการประเมินผลในแผนก/ฝ่ายของตน โดยให้เหตุผลที่สำคัญคือ  
ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงาน เหตุผลรองลงมา คือ แบบประเมินสามารถนำไป  
ใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจในปัจจัยที่ต้องประเมิน และประการสุดท้าย  
งานในหน่วยงานสามารถประเมินได้ง่าย

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 24.51 ให้ความเห็นว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่  
เหมาะสมกับการประเมินผลในแผนก/ฝ่ายของตนนั้น มีเหตุผลที่สำคัญคือ ลักษณะงานของแต่ละ  
ฝ่ายแตกต่างกัน รองลงมาคือ มีบางปัจจัยวัดได้ยากเช่น ทักษะคิดต่อการทำงาน, โอกาสในความ  
ก้าวหน้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น การให้น้ำหนักแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับลักษณะงานใน  
ฝ่าย ปัจจัยยังไม่ครอบคลุมลักษณะงาน เช่น เรื่องความปลอดภัยในงานระเบิดหิน เป็นต้น และ  
ประการสุดท้าย ไม่สามารถปรับให้เข้ากับลักษณะงานได้ เช่น งานกวาดถนนตัดหญ้า หรือยามรักษา  
การณ์ ไม่ค่อยจะได้มีการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

จากตารางข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า แบบประเมิน  
ผลการปฏิบัติงานยังคงมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติในหน่วยงานของตน

#### 6. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบการลำดับความสำคัญของวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการที่นำมาประกอบการพิจารณา - ประเมินผลการปฏิบัติงาน	การลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
	บปช.	ชลช.	บปน.	รวมทั้ง 3 บริษัท
- เปรียบเทียบระหว่างพนักงาน	2	2	4	2
- บันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์	3	3	2	3
- สังเกตการทำงานของพนักงาน	1	1	1	1
- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน	4	4	3	4
- มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้า หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	5	5	5	5
- อื่น ๆ .....	-	-	-	-

การประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้ง 3 บริษัทนั้น นอกจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินจะใช้ในการประเมินตามที่บริษัทกำหนดไว้แล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินยังได้ใช้วิธีการประเมินอื่น ๆ มาช่วยในการประเมินอีกด้วย

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามได้จัดอันดับความสำคัญของวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง วิธีการสังเกตการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- อันดับที่สอง วิธีการเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน
- อันดับที่สาม วิธีการบันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์
- อันดับที่สี่ วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมิน
- อันดับที่ห้า วิธีการตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาเป็นรายบริษัทแล้ว มีบริษัทที่ได้ให้ลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ คือ บปน. ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสังเกตการทำงานของพนักงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วิธีการบันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์ วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล วิธีการเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน และอันดับสุดท้าย คือ วิธีการตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ว่า บริษัทได้จัดแบบบันทึกผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนบันทึก และได้ให้พนักงานประเมินผลงานตนเองด้วย

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบการให้สังเกตและความคิดเห็นส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์และ - ความคิดเห็นส่วนตัว	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าหลักเกณฑ์	9.09	29.17	-	12.75
ความคิดเห็นส่วนตัวเท่ากับหลักเกณฑ์	28.79	16.67	12.50	19.32
มีหลักเกณฑ์มากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว	50.00	50.00	71.88	57.29
ใช้การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งหมด	10.61	4.16	15.62	10.13
ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมด	1.51	-	-	0.51

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชา ใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผนและความคิดเห็นส่วนตัวมาน้อยเพียงใดนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 57.29 ให้ความเห็นว่า ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นระบบแบบแผนมากกว่าความคิดเห็น ส่วนตัว รองลงมาคือ ร้อยละ 19.32 ประเมินโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเท่ากับการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ ร้อยละ 12.75 ให้ความเห็นว่า ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ ร้อยละ 10.13 ให้ความเห็นว่า ใช้การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งหมด และ ร้อยละ 0.51 ให้ความเห็นว่า ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมดในการประเมิน

จากตารางสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ไม่ได้ประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์ทั้งหมด และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมดในการประเมิน แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้ทั้ง 2 อย่างประกอบกัน

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบันทึกผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
มีการบันทึก	66.67	60.42	90.64	72.58
ไม่มีการบันทึก	33.33	39.58	9.37	27.42

จากตาราง ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 72.58 ได้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานของตนไว้ ส่วนร้อยละ 27.42 ไม่ได้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายบริษัท จะเห็นว่า 2 บริษัทแรกคือ บปช. และ ชลช. นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้สวดการฝ่ายบุคคลของทั้ง 2 บริษัท ทราบว่า การบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านว่าจะมีการบันทึกหรือไม่ ส่วน บปน. นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 90.64 ได้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามแบบบันทึกที่ทางฝ่าย-

พนักงานสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานโดย Job Progress Review ทุก ๆ เดือนมิถุนายน

จากตารางสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้การประเมินถูกต้องยิ่งขึ้น

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบ เรื่องที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เรื่องที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	ลำดับความสำคัญของเรื่องที่พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
	บปช.	ชลช.	บปน.	รวมทั้ง 3 บริษัท
- ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
- จุดด้อยและบุคลิกภาพของพนักงาน	2	2	2	2
- บุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด	3	3	3	3
- อื่น ๆ .....	-	-	-	-

จากการให้ผู้ตอบแบบสอบถามลำดับความสำคัญในเรื่องที่ผู้ประเมินจะพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้ง 3 บริษัทได้ให้ความสำคัญที่เหมือนกัน คือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จะพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การพิจารณาจากจุดด้อยและบุคลิกภาพของพนักงาน และพิจารณาบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย

จากตาราง สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดได้ให้ความสำคัญในเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประการสำคัญ และจะพิจารณาเรื่องจุดด้อยและบุคลิกภาพของพนักงาน ตลอดจนเรื่องบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด เป็นเรื่องรองลงมาตามลำดับ

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบเรื่องความรู้สึกส่วนตัว ความล่าช้า ฯลฯ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความรู้สึกส่วนตัว ความล่าช้า ฯลฯ เป็นเรื่องยุ่งยากในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
มีผลอย่างยิ่ง	10.61	16.67	34.38	20.55
มีผลบ้าง	39.39	31.25	18.75	29.80
ไม่มีผลเลย	50.00	52.08	46.87	49.65

จากค่าตามเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้สึกส่วนตัว ความล่าช้า ฯลฯ เป็นเรื่องยุ่งยากต่อการที่ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 20.55 ให้ความเห็นว่าผลอย่างยิ่งต่อการประเมิน ร้อยละ 29.80 ให้ความเห็นว่ามีผลบ้าง และร้อยละ 49.65 ให้ความเห็นว่าไม่มีผลต่อการประเมิน

สำหรับผู้ให้ความเห็นว่า ไม่มีผลต่อการประเมินนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ ได้สร้าง-ความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงานแล้ว เหตุผลรองลงมาคือ ได้พยายามขจัดสาเหตุเหล่านี้แล้ว และประการสุดท้ายมีการตั้งกรรมการร่วมพิจารณา

เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนของผู้ให้ความเห็นว่า ความรู้สึกส่วนตัว ความล่าช้า ฯลฯ เป็นเรื่องยุ่งยากในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อยู่ในระดับใกล้เคียงกับผู้ให้ความคิดเห็นว่า ไม่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย คือ ร้อยละ 50.35 ต่อร้อยละ 49.65 ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ความรู้สึกส่วนตัว ความล่าช้า ฯลฯ อาจจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นได้ ถ้าหากมิได้มีการทำความเข้าใจให้เป็นอย่างดียอมรับหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน



ตารางที่ 19 เปรียบเทียบเรื่องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การให้พนักงานประเมินผลงานตนเอง ช่วยให้การประเมินถูกต้องและยุติธรรม ขึ้น	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บขช.	ชลช.	บปน.	
มีส่วนช่วย	53.03	62.50	51.85	55.79
ไม่มีส่วนช่วย	46.97	37.50	48.15	44.21

การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จะช่วยให้การประเมิน-  
ถูกต้อง และยุติธรรมขึ้นหรือไม่ขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 55.79 ให้ความเห็นว่า มีส่วนช่วย  
ให้การประเมินถูกต้องและยุติธรรมโดยตรง

สำหรับผู้ให้ความเห็นว่า มีส่วนช่วยนั้นได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ

- จะได้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหลาย ๆ ด้าน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับ  
ผลการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา
- พนักงานจะได้ทราบถึงผลงานและข้อบกพร่องของตนเอง
- ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเท่าส่วนทุกคน
- ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาในงานที่ทำโดยตรงจึงให้อข้อมูลปัญหาและอุปสรรค  
ได้ตรงตามข้อเท็จจริง

ส่วนผู้ให้ความเห็นว่า ไม่มีส่วนช่วย ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ

- พนักงานมักจะล่าเอียงเข้าข้างตนเอง โดยประเมินตนเองอยู่ในเกณฑ์ดีทั้งหมด
- จะก่อให้เกิดความยุ่งยากในการที่พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาประเมินอย่างละเอียดรอบคอบและยุติธรรมแล้ว
- เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาที่จะทำหน้าที่ประเมิน และเป็นผู้กำหนดและรักษามาตรฐาน

การทำงาน

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบ เรื่องการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานแต่ละคนในงานเดียวกัน

การเปรียบเทียบผลงานของพนักงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เปรียบเทียบ	90.90	89.58	96.75	91.72
ไม่ได้เปรียบเทียบ	9.10	10.42	3.23	8.28

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินได้เปรียบเทียบผลงานของพนักงานแต่ละคนในงานเดียวกันหรือไม่นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 91.72 ให้ความเห็นว่า ได้มีการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานแต่ละคนในงานเดียวกัน โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ ต้องการรู้ว่าใครทำงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ต้องการวัดผลเทียบกับมาตรฐานของบริษัทเพื่อให้เกิดความถูกต้อง

ส่วนร้อยละ 8.28 ให้ความเห็นว่าไม่ได้เปรียบเทียบผลงานของพนักงานแต่ละคนในงานเดียวกันนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ ลักษณะงานแตกต่างกัน รองลงมาคือระดับความรู้และหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน

7. ระยะเวลาการประเมิน

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบความเหมาะสมของช่วงระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ช่วงระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เหมาะสม	92.42	91.67	96.88	93.66
ไม่เหมาะสม	7.58	8.33	3.12	6.34

ในแต่ละปีทั้ง 3 บริษัทได้สั่งให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ช่วงระยะเวลาห่างกันครั้งละ 6 เดือน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 93.66 ได้ให้ความเห็นว่า ช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสมดีอยู่แล้ว และร้อยละ 6.34 ให้ความเห็นว่า ช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานยังไม่เหมาะสม

ผู้ที่เห็นว่า ช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานไม่เหมาะสมนั้น มีดังนี้

บปช. ร้อยละ 7.58 ให้ความเห็นว่าไม่เหมาะสม เห็นว่าควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 3 เดือนต่อครั้ง เพราะ

- จะได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของพนักงานทุกระยะและจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันการณ์
- จะได้ข้อมูลถูกต้องยิ่งขึ้น
- จะค่าพฤติกรรมของพนักงานได้ถูกต้อง

ชลช. ร้อยละ 8.33 ให้ความเห็นว่าไม่เหมาะสม เห็นว่าควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 3-4 เดือนต่อครั้ง เพราะ

- จะได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนถูกต้อง
- ได้ผลเฉลี่ยดีกว่าเพราะงานและผลงานจะเปลี่ยนแปลงได้ตามสิ่งแวดล้อม

บปน. ร้อยละ 3.12 ให้ความเห็นว่าไม่เหมาะสม เห็นว่าควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 4 เดือนต่อครั้ง เพราะ

- พนักงานจะได้ทราบถึงผลงานของตนเองตลอดเวลาและแก้ไขได้ทันการณ์

จากตารางสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้งนั้นเหมาะสมดีแล้ว



ตารางที่ 22. เปรียบเทียบช่วงระยะเวลาก่อนการประเมินกับการสังเกตและเรียนรู้  
พฤติกรรมของพนักงาน

การสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของ- พนักงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี	59.09	43.75	59.38	54.07
เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้บ้าง	37.88	47.92	40.62	42.14
ไม่เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้	3.03	8.33	-	3.79
อื่น ๆ .....	-	-	-	-

ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนก่อนการประเมินผล เป็นระยะเวลาพอที่ผู้ประเมินจะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงานหรือไม่นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 54.07 ให้ความเห็นว่าเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี และร้อยละ 42.14 ให้ความเห็นว่าเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้บ้าง ส่วนอีกร้อยละ 3.79 ให้ความเห็นว่าไม่เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้

จากตารางจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี กับเพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้บ้างนั้น อยู่ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียง ในกรณีนี้อาจถือได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าช่วงระยะเวลา 6 เดือนก่อนการประเมินผล เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงานได้ โดยผู้ให้ความคิดเห็นบางส่วนมั่นใจว่าสังเกตและเรียนรู้ได้ถูกต้อง และบางส่วนไม่มั่นใจว่าจะถูกต้องนัก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8. การแจ้งผลการประเมินตารางที่ 23 เปรียบเทียบเรื่องการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

การแจ้งผลการประเมิน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ(ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
แจ้งให้ทราบทุกคน	77.27	27.08	65.63	56.66
แจ้งให้ทราบบางคน	13.64	16.67	18.75	16.35
ไม่ได้แจ้งให้ทราบ	9.09	56.25	15.62	29.99

ภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบหรือไม่นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 56.66 ได้แจ้งให้พนักงานทราบทุกคน ร้อยละ 16.35 ได้แจ้งให้พนักงานบางคนทราบ และร้อยละ 29.99 ไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบ

จากตารางเป็นที่น่าสนใจว่า บริษัทชลประทานซีเมนต์ มีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 56.25 ไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น เนื่องจากบริษัทไม่ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบและถือว่าผลการประเมินเป็นความลับไม่อาจเปิดเผยได้ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3

สำหรับเหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ เพื่อต้องการให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง จะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือทำดียิ่งขึ้น เหตุผลรองลงมาคือ เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงผลการประเมินอันจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ และประการสุดท้ายเป็นข้อกำหนดของบริษัทที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทราบ

ส่วนเหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น มีเหตุผลที่สำคัญคือ ผลการประเมินถือเป็นความลับที่ไม่อาจเปิดเผยได้ เหตุผลรองลงมาคือ จะทำให้พนักงานเกิดอคติ เมื่อผลการประเมินไม่ดี อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากทางด้านแรงงานสัมพันธ์ และประการสุดท้าย ผลการประเมินไม่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงตัวพนักงาน

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบความถี่ในการแจ้งผลการประเมิน (สำหรับผู้แจ้งผลการประเมิน จากตารางที่ 23)

ความถี่ในการแจ้งผลการประเมิน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เฉพาะการประเมินผลครั้งที่ 1	13.33	4.76	-	6.03
เฉพาะการประเมินผลครั้งที่ 2	26.67	14.29	36.00	25.65
ทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล	58.33	76.19	64.00	66.17
อื่น ๆ .....	1.67	4.76	-	2.15

สำหรับผู้ที่ตอบว่าได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบจากตารางที่แล้วนั้น เมื่อพิจารณาถึงความถี่ในการแจ้งผลการประเมินนั้น ร้อยละ 66.17 ให้ความเห็นว่าได้แจ้งให้ทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล ร้อยละ 25.65 ได้แจ้งให้ทราบเฉพาะการประเมินผลครั้งที่ 2 และร้อยละ 6.03 ได้แจ้งให้ทราบเฉพาะการประเมินผลครั้งที่ 1 ส่วนร้อยละ 2.15 ได้แจ้งให้ทราบบางโอกาสที่เห็นว่าเหมาะสม

ดังนั้น สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบวิธีการแจ้งผลการประเมิน

วิธีการแจ้งผลการประเมิน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	23.33	4.76	3.57	10.55
แจ้งด้วยวาจาโดยเรียกไปพูดคุย	41.67	95.24	89.29	75.40
แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรและวาจา	35.00	-	7.14	14.05

ในการแจ้งผลการประเมินแต่ละครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75.40 ให้ความเห็นว่า ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบโดย เรียกตัวพนักงาน เข้าไปพูดคุย ร้อยละ 14.05 ให้ความเห็นว่า ได้แจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรและวาจาให้พนักงานทราบ และร้อยละ 10.55 ให้ความเห็นว่า ได้แจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร

การที่ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินโดยเรียกไปพูดคุยนั้น นอกจากจะเป็นการชี้แจงทำความเข้าใจ หรือตอบข้อสงสัยของพนักงานได้ชัดเจนแล้ว ยังได้ทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกมด้วย แต่ถ้าหากเป็นการพูดคุยโดยพนักงานไม่ทราบว่า เป็นการชี้แจงข้อบกพร่องจากผลการประเมินนั้น อาจทำให้พนักงานเข้าใจว่าไม่ได้รับการแจ้งผลการประเมิน

#### 9. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 26 แสดงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	บริษัทที่ศึกษาทั้ง 3 บริษัท เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ			
	ใช้มาก	ใช้ปานกลาง	ใช้น้อย	ไม่ได้ใช้
- การพิจารณาขึ้นค่าจ้าง	87.86	7.86	1.43	2.85
- การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้ออกจากงาน	33.82	41.18	16.91	8.09
- การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาคน	25.19	51.11	14.07	9.63
- การวางแผนกำลังคน	17.56	51.15	19.08	12.21
- อื่น ๆ .....	-	-	-	-

ในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น จะแยกพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ดังนี้คือ

- การพิจารณาขึ้นค่าจ้าง ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 87.86 ให้ความเห็นว่า ได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในเรื่องนี้มาก ร้อยละ 7.86 ให้ความเห็นว่า นำมาใช้

ปานกลาง ร้อยละ 2.85 ให้ความเห็นว่าไม่ได้นำมาใช้ และร้อยละ 1.43 ให้ความเห็นว่าได้นำใช้น้อย

- การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้ออกจากงาน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 41.18 ให้ความเห็นว่าได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องนี้ปานกลาง ร้อยละ 33.82 ให้ความเห็นว่าได้นำมาใช้มาก ร้อยละ 16.91 ให้ความเห็นว่าได้นำมาใช้น้อย และร้อยละ 8.09 ให้ความเห็นว่าไม่ได้นำมาใช้
- การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 51.11 ให้ความเห็นว่า ได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องดังกล่าวปานกลาง ร้อยละ 25.19 ให้ความเห็นว่าได้นำมาใช้มาก ร้อยละ 19.08 ให้ความเห็นว่า ได้นำใช้น้อย และร้อยละ 9.63 ให้ความเห็นว่า ไม่ได้นำมาใช้
- การวางแผนกำลังคน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 51.15 ให้ความเห็นว่า ได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องดังกล่าว ปานกลาง ร้อยละ 19.08 ให้ความเห็นว่า ได้นำมาใช้น้อย ร้อยละ 17.56 ให้ความเห็นว่า ได้นำมาใช้มาก และร้อยละ 12.21 ให้ความเห็นว่าไม่ได้นำมาใช้

สำหรับเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า ไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้นนั้น มีเหตุผลที่สำคัญ คือ ไม่มีหน้าที่ในเรื่องเหล่านี้ เหตุผลรองลงมาคือ ยังไม่เข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลพอ ไม่มีเวลาเนื่องจากมีงานประจำมาก และประการสุดท้าย ยังไม่เห็นความสำคัญของการที่จะนำไปใช้

จากตารางสรุปได้ว่า ผลการประเมินได้นำมาใช้ประโยชน์มากในเรื่องการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเท่านั้น ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้ออกจากงาน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ตลอดจนเรื่องการวางแผนกำลังคนนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามได้นำผลการประเมินผลใช้ในเรื่องดังกล่าวปานกลาง



ตารางที่ 26.1 เปรียบเทียบการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ)

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	บปช.				ชลช.				บพ.			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ได้ใช้	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ได้ใช้	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ได้ใช้
- การพิจารณาขึ้นค่าจ้าง	84.38	7.81	1.56	6.25	86.67	8.89	2.22	2.22	93.75	6.25	-	-
- การเลื่อนตำแหน่ง, โยกย้ายให้ออกจากงาน	32.79	29.51	24.59	13.11	27.90	48.84	16.28	6.98	43.75	53.13	3.12	-
- การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	29.31	44.83	15.52	10.34	26.67	46.67	11.11	15.55	15.63	68.75	16.62	-
- การวางแผนกำลังคน	12.28	47.37	24.56	15.79	26.19	50.00	9.52	14.29	15.62	59.38	21.88	3.12
- อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง เมื่อพิจารณาเป็นรายบริษัทจะเห็นว่า แต่ละบริษัทได้นำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ คือ

บปช. ในเรื่องการศึกษาขึ้นค่าจ้างนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ คือร้อยละ 84.38 ได้นำ ผลประเมินมาใช้ประโยชน์ในเรื่องดังกล่าวมาก ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน มีผู้บังคับบัญชาเพียงร้อยละ 32.79 ได้นำ ผลการประเมินผลมาใช้มาก และในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา คน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ คือร้อยละ 44.83 ได้นำผลการประเมินมาใช้ปานกลาง และในเรื่องการวางแผนกำลังคน ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 44.37 นำผลการประเมิน มาใช้ปานกลาง

การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาได้นำ มาใช้ใน เรื่องการศึกษาขึ้นค่าจ้างมากที่สุด ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่งการโยก ย้ายการให้ออกจากงาน เรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาคน และ เรื่องการวางแผนกำลังคนนั้น ผู้บังคับบัญชาได้นำผลการประเมินผลใช้ใน เรื่องดัง - กล่าวปานกลาง

สำหรับผู้ที่ไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ ไม่มี หน้าที่ในเรื่องดังกล่าว เหตุผลรองลงมาคือ ยังไม่เข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคลดีพอ และไม่มีเวลาเนื่องจากงานประจำรัดตัว

ชลช. ในการศึกษาขึ้นค่าจ้างนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คือร้อยละ 86.67 ได้นำผลการ ประเมินมาประกอบการพิจารณามากที่สุด ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้ออกจากงาน ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 48.84 ได้นำผลการประเมินมาใช้ปาน - กลาง และในเรื่องการหาความจำเป็นในการศึกษาอบรม และพัฒนาคน ผู้บังคับ - บัญชาร้อยละ 46.67 ได้นำผลการประเมินมาใช้ปานกลาง และเรื่องการวางแผน กำลังคน ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 50 ได้นำผลการประเมินมาใช้ปานกลาง

การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์นั้น ผู้บังคับบัญชาได้นำมาใช้ในเรื่องการขึ้นค่าจ้างมาก ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้ออกจากงาน เรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาคน เรื่องการวางแผนกำลังคนนั้น ผู้บังคับบัญชาได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องดังกล่าวปานกลาง

สำหรับผู้ที่มิได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ ไม่มีหน้าที่ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องดังกล่าว เหตุผลรองลงมาคือ ยังไม่เห็นความสำคัญของการที่จะนำไปใช้ และไม่มีเวลาเนื่องจากงานประจำรัดตัว

#### บปม.

ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คือร้อยละ 93.75 ได้นำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณามากที่สุด ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงานนั้น ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 43.75 ได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องดังกล่าวมากที่สุดและอีกร้อยละ 53.13 ได้นำมาใช้ปานกลาง และในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาคน ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 68.75 ได้นำมาใช้ปานกลาง ส่วนเรื่องการวางแผนกำลังคนนั้นผู้บังคับบัญชาร้อยละ 59.38 ได้นำผลการประเมินมาใช้ปานกลาง

การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์นั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องการพิจารณาขึ้นค่าจ้างมากที่สุด ส่วนเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้ออกจากงาน ผู้บังคับบัญชา 2 กลุ่มใหญ่ นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องดังกล่าวมากและปานกลาง ส่วนเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาคนนั้น ผู้บังคับบัญชาได้นำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องดังกล่าวปานกลาง

ส่วนผู้ที่มิได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้ให้เหตุผลที่สำคัญ คือ ยังไม่เข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

## 10. ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นเรื่องปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จะกล่าวเฉพาะปัญหาเรื่องสำคัญซึ่งเป็นความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นมาคือ

บปช. ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ เรื่องมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน เรื่องความรู้สึกส่วนตัว อคติ ความเกรงอกเกรงใจ อันจะมีผลต่อความถูกต้องและความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เรื่องพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมิน และการขาดการบันทึกผลงานเป็นระยะ

ชลช. ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ เรื่องความรู้สึกส่วนตัว ความใกล้ชิด อคติ ความลำเอียงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผู้ประเมินที่แตกต่างกัน แบบและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ความเชื่อถือในผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา และความไม่เข้าใจของพนักงานในผลการประเมิน

บปน. ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมิน และพนักงานจะทำตัวดีขึ้นเมื่อใกล้ระยะเวลากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมิน รองลงมาคือ มาตรฐานการประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน และเรื่องความถูกต้องและเที่ยงธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2. การวิเคราะห์ในส่วนของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และเรื่องการแจ้งผลการประเมิน เป็นต้น

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับอายุ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ต่ำกว่า 30 ปี	45.36	53.75	47.54	48.88
30 - 40 ปี	38.14	32.50	45.90	38.85
40 ปีขึ้นไป	16.50	13.75	6.56	12.27

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงาน ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ร้อยละ 48.88 เป็นผู้ที่มียุติต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 38.85 เป็นผู้ที่มียุติระหว่าง 30- 40 ปี และร้อยละ 12.27 เป็นผู้มียุติตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามจึงอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งมีร้อยละ 48.88 และกลุ่มที่มีอายุ 30-40 ปีขึ้นไป เท่ากับร้อยละ 51.12

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานในบริษัท

ระยะเวลาการทำงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ต่ำกว่า 5 ปี	39.18	35.00	45.00	40.03
5 - 10 ปี	26.80	36.25	24.59	29.21
10 ปีขึ้นไป	34.02	28.75	29.51	30.76

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 40.03 มีอายุงานในบริษัทที่ศึกษา ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 30.76 มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป และร้อยละ 29.21 เป็นผู้มีอายุงานในบริษัท 5-10 ปี

เมื่อพิจารณาถึงอายุของพนักงานและอายุงานจะสอดคล้องกัน จะเห็นว่าผู้มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เท่ากับร้อยละ 48.88 และพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี เท่ากับร้อยละ 40.03 ซึ่งอยู่ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบวุฒิทางการศึกษา



วุฒิทางการศึกษา	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ต่ำกว่าม.ศ. 5	16.49	5.00	27.87	16.45
ม.ศ.5/ป.วช.	24.74	48.75	39.34	37.61
ป.วส./อนุปริญญา	17.53	25.00	24.59	22.37
ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	41.24	21.25	8.20	23.57

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 16.45 เป็นผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.ศ.5 ร้อยละ 37.61 เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษา ม.ศ.5/ป.วช. ร้อยละ 22.37 มีระดับการศึกษา ป.วส./อนุปริญญา และร้อยละ 23.57 มีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้อมูลจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันไป

ส่วนที่ 2 ความความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความมุ่งหมายในการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ทราบอย่างแน่ชัด	73.20	62.50	75.41	70.37
ไม่ทราบ	5.15	20.00	9.84	11.66
ไม่แน่ใจ	21.65	17.50	14.75	17.97

ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจ คือ ร้อยละ 70.37 ให้ความเห็นว่า ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแน่ชัด ร้อยละ 17.97 ให้ความเห็นว่าไม่แน่ใจ และร้อยละ 11.66 ให้ความเห็นว่า ไม่ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ทราบความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่ทราบจากนโยบายของบริษัทซึ่งได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมาคือ ทราบจากผู้บังคับบัญชา จากพนักงานด้วยกันเอง

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
- เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	11.29	14.13	9.64	11.69
- เพื่อทราบถึงผลงานของพนักงานแต่ละคน	33.87	36.04	43.37	38.43
- เพื่อความเหมาะสมในการขึ้นค่าจ้าง	51.61	34.78	42.17	42.85
- เพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม	3.23	13.04	4.82	7.03
- อื่น ๆ .....	-	-	-	-

พนักงานที่ทราบถึงความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ร้อยละ 42.85 ให้ความเห็นว่าความมุ่งหมายของการประเมินผลเพื่อใช้ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง รองลงมา คือ ร้อยละ 38.43 ให้ความเห็นว่าเพื่อทราบถึงผลงานของพนักงาน ร้อยละ 11.69 ให้ความเห็นว่าเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และร้อยละ 7.03 ให้ความเห็นว่าเพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 7 และตารางที่ 31 แล้ว สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล กับพนักงานผู้ถูกประเมินผล มีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องความมุ่งหมายของการประเมินผล คือส่วนใหญ่เห็นว่า เพื่อความเหมาะสมในการขึ้นค่าจ้าง รองลงมาคือ เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ควร	33.72	50	63.93	49.22
ไม่ควร	66.28	50	36.07	50.78

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานควรจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองหรือไม่นั้น พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 50.78 ให้ความเห็นว่า ไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพราะอาจประเมินสูงหรือต่ำเกินไป ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ส่วนร้อยละ 49.22 ให้ความเห็นว่า พนักงานควรจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองเพราะได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นมาด้วยตนเองย่อมจะทราบผลงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานร้อยละ 50.78 ให้ความเห็นว่า ไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานตนเองนั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายบริษัท จะเห็นว่า บปช. มีผู้ไม่เห็นด้วยร้อยละ 66.28 และ ชลช. มีผู้ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 50 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินอย่างถูกต้องและยุติธรรมแล้ว จึงเห็นว่าไม่ควรมีส่วนร่วม ในเรื่องนี้จะได้อธิบายต่อไปในตารางที่ ๓๔ และตารางที่ ๓๕



ตารางที่ 33 เปรียบเทียบเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานของงานที่จะต้องปฏิบัติ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ยลช.	บปน.	
ทราบ	63.95	77.50	78.69	73.38
ไม่ทราบ	36.05	22.50	21.31	26.62

มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานทุกคนควรจะทราบ เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบกับผลงานของตนว่า ทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 73.38 ให้ความเห็นว่า ทราบว่าจะต้องปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน (บรรลุเป้าหมาย) ส่วนร้อยละ 26.62 ให้ความเห็นว่าไม่ทราบมาตรฐานของงานที่จะต้องปฏิบัติ

พนักงานที่ให้ความเห็นว่าไม่ทราบนั้น เห็นว่า บริษัทหรือผู้บังคับบัญชาควรจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ จะได้พยายามปรับปรุงให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน และจะได้นำไปใช้เปรียบเทียบในเวลาปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 9 ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 70.95 ได้ให้ความคิดเห็นว่า ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ และในตารางที่ 33 พนักงานร้อยละ 73.38 ได้ให้ความคิดเห็นว่า ทราบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสอดคล้องกันทั้งทางด้านผู้บังคับบัญชา และทางด้านพนักงาน

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบเรื่องและผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการประเมิน

การประเมินผลผู้บังคับบัญชาพิจารณา	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ผลงานและความรู้ความชำนาญในงาน- - ที่ทำ	75.42	73.20	77.61	75.41
อุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน	16.95	16.49	11.94	15.13
บุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชามากที่สุด	9.93	6.19	8.96	7.03
อื่น ๆ .....	1.70	4.12	1.49	2.43

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 75.41 ให้ความเห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ ร้อยละ 15.13 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน ร้อยละ 7.03 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชามากที่สุด และร้อยละ 2.43 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากเวลาการมาทำงาน

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 17 และตารางที่ 34 แล้ว ทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความเห็นเหมือนกันคือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ ความชำนาญเป็นเรื่องสำคัญ รองลงมาคือ อุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน บุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชามากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลของผู้บังคับบัญชา	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ ( ร้อยละ )			เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ยลช.	บปน.	
ยุติธรรม	32.99	26.25	40.00	33.08
ค่อนข้างยุติธรรม	56.70	52.50	46.67	51.96
ไม่ยุติธรรม	10.31	21.25	13.33	14.96

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 51.96 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลค่อนข้างยุติธรรม ร้อยละ 33.08 ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลยุติธรรม และร้อยละ 14.96 ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลไม่ยุติธรรม

ผู้ที่ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลค่อนข้างยุติธรรมและยุติธรรมนั้น ให้เหตุผลที่สำคัญคือ มีหลักเกณฑ์ระบบแบบแผนดี เหตุผลรองลงมาคือ มีการประเมินผลงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาเป็นคนดีมีความยุติธรรม และประการสุดท้ายคือ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานตนเอง

ส่วนผู้ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลไม่ยุติธรรมนั้น ให้เหตุผลที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาอาศัยความรู้สึกส่วนตัวของตนเองมาประเมิน เหตุผลรองลงมาคือ มีความลำเอียงขาดความยุติธรรม และประการสุดท้าย ไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบแจ้งผลการประเมิน

การแจ้งผลการประเมิน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
แจ้งให้ทราบ	75.26	36.25	63.93	58.48
ไม่ได้แจ้งให้ทราบ	24.74	63.75	36.07	41.52

การแจ้งผลการประเมินภายหลังเสร็จสิ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 58.48 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินให้ทราบ และร้อยละ 41.52 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งให้ทราบ

ผู้ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินให้ทราบนั้น ส่วนใหญ่เป็นการแจ้งเพียงบางครั้ง (เฉพาะตอนสิ้นปี) ผู้บังคับบัญชาจะเรียกไปพบและชี้แจงผลงานเป็นรายบุคคลในการขึ้นค่าจ้างประจำปี พนักงานจึงเข้าใจว่าได้รับการแจ้งผลการประเมินเพียงบางครั้ง

ส่วนผู้ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งผลการประเมินนั้น เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขหรือทำด้อยขึ้น และจะได้ทราบถึงผลงานของตนเองอันมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบวิธีการแจ้งผลการประเมิน

วิธีการแจ้งผลการประเมิน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เรียกตัวเข้าไปพบและชี้แจง	31.51	48.28	76.92	52.24
แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	36.99	31.03	10.26	26.09
แจ้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร	31.50	20.69	12.82	21.67

ในการแจ้งผลการประเมินนั้น พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 52.24 ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินโดยการเรียกเข้าไปพบและชี้แจง ร้อยละ 26.09 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 21.67 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร

เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้บังคับบัญชาและส่วนของพนักงานแล้ว (จากตารางที่ 25 และ ตารางที่ 37) จะเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีส่วนใหญ่อ้างผลการประเมินด้วยวาจาโดยเรียกไปพบ และจะทำเป็นกิจลักษณะ เฉพาะตอนสิ้นปีในการยื่นค่าจ้างเท่านั้น ซึ่งทำให้พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจว่า ได้รับการแจ้งผลเพียงบางครั้ง เฉพาะตอนสิ้นปีเท่านั้น

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบ ความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลถูกต้องตามข้อเท็จจริง	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ถูกต้อง	84.62	64.94	83.05	77.54
ไม่ถูกต้อง	15.38	35.06	16.95	22.46

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาประเมินผลได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงหรือไม่ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 77.54 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง และร้อยละ 22.46 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง

ผู้ให้ความเห็นว่า ถูกต้องตามข้อเท็จจริงนั้น ให้เหตุผลที่สำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน เหตุผลรองลงมาคือ ได้มีการบันทึกผลงานเป็นหลักฐาน และประการสุดท้ายคือ ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละชิ้น

ส่วนผู้ให้ความเห็นว่า ไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ การประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป เหตุผลรองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาสนใจเฉพาะช่วงระยะเวลา

ของการประเมิน และประการสุดท้าย คือ ขาดการบันทึกผลงานที่สำคัญของพนักงาน

จากตารางสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานถูกต้องตามข้อเท็จจริง ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของพนักงานส่วนใหญ่ที่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและค่อนข้างยุติธรรม (ในตารางที่ 35)

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัญหาหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อบกพร่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันออกไป สรุปประเด็นใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

บปช. ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ เรื่องความไม่ยุติธรรมในการประเมินผล อันเกิดจากความลำเอียง อคติ ความเกรงอกเกรงใจ และความไม่แน่นอนของผู้ประเมิน ปัญหารองลงมาคือ ความไม่เข้าใจของพนักงานในเรื่องผลการประเมิน เรื่องมาตรฐานของงานและการประเมินผล

ชลช. ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ความไม่ยุติธรรม เพราะการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาไม่เด็ดขาด ความใกล้ชิด การให้เหตุผลส่วนตัว มีความลำเอียง ปัญหาต่อมาคือ ไม่มีการบันทึกผลงาน ไม่ได้แจ้งผลการประเมิน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

บปน. ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ความไม่ยุติธรรม เนื่องจากความใกล้ชิดกับพนักงาน มีความลำเอียง และอคติ ปัญหาต่อมาคือ ผู้บังคับบัญชาไม่ติดตามผลงานใกล้ชิด

จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ประเมินและพนักงานผู้ถูกประเมินในเรื่องปัญหาข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เมื่อพิจารณาจากปัญหาของทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว สรุปประเด็นปัญหาใหญ่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ได้ ดังนี้

1. ปัญหา เรื่องความถูกต้องและยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 21.62 %
2. พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมิน ร้อยละ 8.10 %
3. มาตรฐานการประเมินของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน ร้อยละ 7.81 %
4. ขาดการบันทึกผลงาน ร้อยละ 4.50 %

### การทดสอบสัมมติฐาน

ในการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทยนั้นได้ตั้งสัมมติฐานไว้ 2 ประการคือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้หลักการประเมินอย่างเชิงวิชาการมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว
2. การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลยังไม่เหมาะสม เนื่องจากรายละเอียดของงานและระดับของการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1. จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เมื่อเปรียบเทียบกับหลักการทางวิชาการแล้วสอดคล้องกันคือ

ก. วัตถุประสงค์ของการประเมิน ทุกบริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนตามความเหมาะสมของแต่ละบริษัท ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3

ข. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าทาง บปช และชลช จะมิได้กำหนดไว้แน่นอนก็ตาม ผู้บังคับบัญชาของแต่ละบริษัทคือร้อยละ 56.92 และร้อยละ 75.00 ตามลำดับ (จากตารางที่ 8) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน มีปน. เท่านั้นที่ทางบริษัทได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้

ค. การอบรมชี้แจงก่อนการประเมิน จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลทั้ง 3 บริษัทนั้น มีปน. เพียงบริษัทเดียวที่ได้ทำการอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนทำการประเมินทุกปี ส่วน บปช. นั้นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานจะเรียกประชุมกันเอง ส่วน ชลช. ได้มีหนังสือชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางและจะอบรมชี้แจงเฉพาะหน่วยงานที่มีปัญหาจากการประเมินผลครั้งที่ผ่านมา

ง. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ทุกบริษัทได้กำหนดแบบประเมินไว้ 2 แบบคือแบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วไป ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการประเมินนั้นแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละบริษัท



จ. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 57.29 ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้หลักการประเมินอย่างเชิงวิชาการมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว มีผู้ให้ความคิดเห็นเพียงร้อยละ 12.75 ที่เห็นว่าการประเมินโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าการประเมินอย่างเชิงวิชาการ (จากตารางที่ 15) ผู้ประเมินส่วนใหญ่คือร้อยละ 72.58 ได้มีการบันทึกผลงาน อันจะเป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้ประเมิน (จากตารางที่ 16) และในการประเมินผลนั้นจะพิจารณาจากผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก และพิจารณาถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนประกอบ (จากตารางที่ 17) และจากตารางที่ 11 ผู้ประเมินร้อยละ 98.80 เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจในวิธีการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้การประเมินมีหลักเกณฑ์ขึ้น

ฉ. การแจ้งผลการประเมิน มี ยลช บริษัทเดียวที่ทางบริษัทฯ ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ แต่มีผู้บังคับบัญชาร้อยละ 43.75 (จากตารางที่ 23) ได้ให้ความสำคัญ โดยได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ สำหรับ บปช และบปน นั้น บริษัทกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ใช้หลักการประเมินอย่างเชิงวิชาการมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว จึงเป็นไปตามลุ่มมติฐานที่ตั้งไว้

2. การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินนั้น ได้มีการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินตามแบบประเมินไว้อยู่ระดับคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินของพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 95.55 (จากตารางที่ 12) ให้ความเห็นว่าการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เพราะการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินเป็นไปตามหลักการที่ยอมรับกัน และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลทั้ง 3 บริษัท ทราบว่า พนักงานของบริษัททุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่าย จนถึงพนักงานทั่วไปได้รับการประเมิน โดยใช้แบบประเมินผลที่แตกต่างกันไปคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วไป



ถึงแม้ว่าแบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับกว้าง ๆ ก็ตาม เป็นเพียงแนวทางที่จะใช้ปัจจัยในการประเมินต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น และจากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75.49 ให้ความเห็นว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสมกับการประเมินในแผนก / ฝ่ายของตน โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงานเหตุผลรองลงมา คือ แบบประเมินผลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจในปัจจัยที่ต้องประเมินและประการสุดท้ายงานในหน่วยงานสามารถประเมินได้ง่าย

ดังนั้น สัมมติฐานข้อที่สองไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ เพราะการแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินออกเป็นสองระดับตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าเหมาะสมแล้ว ถึงแม้ร้อยละเดียวของงานและระดับของการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันก็ตาม แต่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจปัจจัยที่ต้องประเมิน และงานในหน่วยงานสามารถประเมินได้ง่าย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย