

บทที่ 4

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์บริษัทที่เป็นตัวอย่าง 17 บริษัท⁽¹⁾ ปรากฏว่ามีบริษัทที่ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ 11 บริษัท เป็นบริษัทที่จัดอยู่ในกลุ่มแรก คือ มีพนักงานต่ำกว่า 50 คน อยู่ 8 บริษัท ส่วนที่เหลืออีก 3 บริษัท อยู่ในกลุ่มที่สอง (มีพนักงานระหว่าง 50 - 100 คน) ผู้ที่รับผิดชอบและเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของ 11 บริษัทนี้ได้ให้สัมภาษณ์เพื่อที่จะสรุปได้ ดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะเน้นเฉพาะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การกระทำนั้นทำกันปีละ 1 ครั้ง โดยผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการ ซึ่งจะเป็นเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ทำการประเมินผลเองอาจจะมีหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินอีกส่วนหนึ่งและจะใช้เวลาทำงาน ซึ่งจะหักเวลา ขาด สาย บวญ ออก อาจจะรวมถึงการทำพนักงานใช้สวัสดิการของบริษัทด้วย เป็นเครื่องประกอบการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการนี้เหมาะสมที่จะใช้ขณะนี้เพราะเป็นกิจการขนาดเล็กสามารถดูแลพนักงานทุกคนได้อย่างทั่วถึง ประหยัดเวลาและมีความยืดหยุ่นได้มากกว่าอีกแบบหนึ่ง ในด้านความยุติธรรมนั้นคิดว่ามีมากพอเพราะผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งบริษัทก็ค่อนข้างเหมือนกัน มาตรฐานในการจัดก็เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกคน

ส่วนอีก 6 บริษัทที่เหลือเป็นบริษัทที่จัดอยู่ในกลุ่มที่สอง 2 บริษัท กลุ่มที่สาม 4 บริษัท ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตามก็ยังมีพนักงานที่เป็นผู้บริหารชั้นสูงยังใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับนี้จะเป็นกรรมการบริษัท ระยะเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการได้

(1) สัมภาษณ์ หัวหน้าผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน



เริ่มนำมาใช้ในบริษัทเหล่านี้เป็นเวลาไม่ต่ำกว่าสิบปีแล้ว เว้นแต่บริษัทที่เพิ่งเริ่มนำมาใช้เป็นปีแรก อาจจะไม่กล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานมีใช้สิ่งใหม่สำหรับการบริหารงานในธุรกิจตัวแทน จำหน่ายรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการที่จะสรุปได้ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1. วัตถุประสงค์ ทุกบริษัทมีวัตถุประสงค์ของการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นหลักใหญ่ มีเพียงส่วนน้อยที่จะนำมาใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งบ้าง เพราะขณะที่ทุกบริษัทยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะขยายกิจการออกไปอีก พนักงานก็มีจำนวนที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม อัตราการหมุนเวียนของพนักงานก็มีจำนวนน้อยมาก คือไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี ดังนั้น จึงไม่ค่อยมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งกับบ่อยนัก ส่วนการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้นั้นเอง

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นี้เป็นเพียงวัตถุประสงค์ส่วนน้อย ส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป อันประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์และใช้ในด้านการเปลี่ยนแปลงใดแก่การขึ้นเงินเดือน เปลี่ยนแปลงตำแหน่งเพราะขณะที่ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยังไม่มีความจำเป็นที่จะใช้วัตถุประสงค์ในด้านอื่นดังกล่าวมาแล้ว

ขั้นตอนที่ 2. ผู้รับผิดชอบในการกรอกคะแนนในใบประเมินผล ร้อยละ 16.67 ของกลุ่มตัวอย่างใหญ่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้กรอกโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเป็นผู้ให้คำปรึกษาในรายละเอียดของพนักงานผู้นั้น ส่วนอีกร้อยละ 66.67 ใหญ่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเป็นผู้กรอก และอีกร้อยละ 16.67 ของใหญ่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปลงชื่อกำกับด้วยเสร็จแล้วส่งต่อไปยังแผนกบุคคลเพื่อดำเนินการจัดลำดับคะแนนและเปลี่ยนเป็นรูปจำนวนเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นของแต่ละคน เมื่อเรียบร้อยแล้วคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารชั้นสูงจะเป็นผู้ลงมืออนุมัติอีกครั้งหนึ่ง

การกำหนดผู้กรอกใบประเมินผลนั้นจะเป็นใครนั้นสุดแต่ผู้บริหารชั้นสูงหรือฝ่ายบุคคลผู้รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นสมควร แต่ผู้กรอกใบประเมินนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลรายละเอียดในการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด และรู้ดีประโยชน์ เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีด้วย อนึ่ง ผู้กรอกใบประเมินนี้จะต้องมีใจเป็นธรรมด้วย

ขั้นตอนที่ 3. ลักษณะและมาตรฐานงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน มุขยริษฐ์จะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานสองลักษณะคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเนตฤลลลภท⁽¹⁾ และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยแนตลงาน

ในต่านการกำหนดมาตรฐานของแต่ละปัจจัยในใบประเมินผลนั้นยังไม่มีบริษัทใดกำหนดขึ้นมาเลย ให้อันอยู่กับดุลยพินิจของผู้กรอกใบประเมินผลเอง เพราะเชื่อว่าผู้กรอกใบประเมินผลมีความเข้าใจในมาตรฐานของปัจจัยแต่ละปัจจัยเป็นอย่างดีอยู่แล้ว

เมื่ออยู่ร้อยละ 33.33 ใช้ใบประเมินผลที่มีปัจจัยแตกต่างกันออกไปมากกว่า 1 ชุด ทั้งนี้เพื่อที่จะให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างกัน มีความเหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับมากยิ่งขึ้น

ถึงจะไม่มีกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่การที่พนักงานจะต้องปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งอยู่แล้ว อาจเป็นสิ่งที่เหมาะสมกว่าการที่จะกำหนดก็ได้ เพราะอาจจะมีการขัดแย้งกันในเรื่องการตีความในข้อความเหล่านั้นระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาได้ อีกประการหนึ่งมีเพียงบริษัทเดียวที่โตะแนตนเอง ปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เท่ากันและโตะแนปัจจัยในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ การที่โตะแนปัจจัยทุกปัจจัยเท่ากันหมดอาจมีปัญหาตามมาก็คือพนักงานจะสนใจปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าผลงานก็ได้

ขั้นตอนที่ 4. เทคนิคที่ใช้ในการรายงานของผลการประเมิน มีร้อยละ 16.67 ใช้เทคนิคแบบ "การจัดอันดับ" โดยผู้บังคับบัญชารับขึ้นสูงของหน่วยงานเป็นผู้กรอกใบประเมินผลและมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานเป็นผู้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งรายงานเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาประเมินของพนักงาน แต่มิได้มีการกำหนดปัจจัยในการประเมินของการกรอกคะแนนดิบก่อนแต่เป็นการจัดเรียงโดยผู้บังคับบัญชารับขึ้นสูงผู้นั้น จะกรอกจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นและ/หรืออัตราที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละของพนักงานแต่ละคนในหน่วยงานเลย เพราะทางฝ่ายบุคคลจะแจกยอดเงินที่เพิ่มขึ้นของแต่ละหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับขึ้นสูงได้รับงบประมาณมาเพื่อให้ตัดสินใจจัดสรรกันเองในหน่วยงานนั้น ส่วนอีกร้อยละ 83.33 จะใช้เทคนิคแบบโตะแนโดยตาราง เมื่อผู้กรอกใบประเมินผลกรอกเรียบร้อยแล้วจะส่งให้ฝ่ายบุคคล

(1) สมภพ เขาวนพันธ์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" หน้า 52

ดำเนินการต่อไป เมื่อฝ่ายบุคคลได้ใบประเมินที่กรอกคะแนนกลับมาแล้วก็จะจัดเรียงและแปลผลคะแนนดิบออกมาเป็นรูปของเกรดต่าง ๆ ตามเทคนิคแบบ "การบังคับการกระจาย" และกำหนดอัตราที่เพิ่มของเงินเดือนพนักงานในรูปของจำนวนเงินที่เพิ่มตามเกรดต่าง ๆ เมื่อเรียบร้อยแล้วจะส่งให้ผู้บริหารชั้นสูงของบริษัทพิจารณาอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง

ส่วนหนึ่งที่เทคนิคการรายงานผลการประเมินแบบไหลทะแวนโดยตาราง เป็นที่นิยมในธุรกิจนี้เนื่องจาก ข้อดีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกหน้าที่และผู้ที่ทำการประเมินจะต้องพิจารณาผู้ถูกประเมินในทุกปัจจัยที่กำหนดให้การกลั่นแกล้งทำให้ลำบากกว่าเดิม และหากมีปัญหาสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ง่ายกว่าแบบอื่น

ขั้นตอนที่ 5. ความดีของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีร้อยละ 16.67 ประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 3 ครั้ง เนื่องจากทางบริษัทเห็นคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ถ้าหากพนักงานเกิดการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาไม่เช่นนั้นพอใกล้ปลายปีก็เลยขยันให้สูงขึ้นกับบัญชาเห็น ส่วนอีกร้อยละ 83.33 ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้งเพราะเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภาระที่หนักอย่างหนึ่งของผู้รับผิดชอบด้านนี้ หากทำบ่อยเกินไปอาจจะทำให้งานหลักในสายงานไม่ได้ผลเท่าเดิมก็ได้

ขั้นตอนที่ 6. การแจ้งให้ผู้กรอกใบประเมินทราบ ทุกบริษัทมีหนังสือเวียนจากฝ่ายบุคคลแจ้งให้ผู้กรอกใบประเมินผลทราบเมื่อจะเพิ่มทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรก แต่ไม่มีบริษัทใดทำการฝึกอบรมผู้กรอกใบประเมินผลเลย จะมีก็เพียงพิมพ์คู่มือการประเมินผลแจกคู่ไปกับหนังสือเวียนเท่านั้น

ที่จริงแล้วเมื่อบริษัทได้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วควรมีการอบรมผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ๆ คน มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานทราบความหมายวัตถุประสงค์และเทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 7. ดำเนินการควบคุม ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกบริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นทุกครั้ง เมื่อฝ่ายบุคคลส่งใบประเมินผลไปให้ผู้กรอกกรอกตามกำหนดเวลา ผู้กรอกก็จะจัดการกรอกแบบใบประเมินผลทุกครั้ง หากฝ่าย

บุคคลไม่เห็นด้วยกับคะแนนที่ผู้กรอกกรอกส่งมาก็จะมีบันทึกถามไปให้ผู้กรอกยืนยันเหตุผลมาอีกครั้งหนึ่ง มีบริษัทหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่าหากทางบริษัทไม่พร้อมที่จะให้มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการก็ช่างเหมือนกันเป็นทางเลือกหนึ่งสื่อเวียนส่งไปให้ระดับชั่วคราว แต่ตามปกติระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่นทุกปีเพราะทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่นี้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่ 8. วิเคราะห์และเสนอรายงานผลการประเมิน เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละปีฝ่ายการอนุมัติของผู้บริหารชั้นสูงขององค์กรแล้ว ก็จะรวบรวมเก็บรายละเอียดไว้เป็นหลักฐาน แต่ไม่ค่อยมีโอกาสได้นำมาใช้ในด้านอื่นซึ่งนอกเหนือไปจากการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ร้อยละ 33.33 ในพนักงานได้ดูรายละเอียดในใบประเมินผลการปฏิบัติงานของตน หากมีปัญหาก็คงหาบันทึกเหตุผลเป็นข้อ ๆ ว่ามีเหตุผลใดที่ไม่เห็นด้วย ส่งให้ผู้บริหารชั้นสูงเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดอีกครั้งหนึ่ง หรือนำหนังสือร้องทุกข์ไปยังฝ่ายบุคคลก็ได้ แต่ไม่ค่อยปรากฏว่ามีบันทึกเหตุผลหรือหนังสือร้องทุกข์บ่อยนัก

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทที่เปิดเผยผลการประเมินในพนักงานทราบ ปรากฏว่ามีผู้บริหารชั้นสูงของบริษัทต้องการที่จะให้พนักงานทุกคนได้รับความเป็นธรรมมากที่สุดในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และเชื่อว่าระบบงานเห็นรายละเอียดต่าง ๆ ในใบประเมินผลก็จะไม่มีปัญหา ส่วนบริษัทที่ยังไม่เปิดเผยผลการประเมินในพนักงานทราบให้เหตุผลว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเพิ่งเริ่มใช้ได้ไม่นานนักอาจมีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขอยู่ยังไม่สมบูรณ์ หากเปิดเผยให้พนักงานได้เห็นใบประเมินผลอาจมีปัญหายื้อเยื้อใดแต่เมื่ออยู่บริษัทหนึ่งให้เหตุผลว่าไม่มีความจำเป็นต้องเปิดเผยเพราะทุกคนก็รู้ตัวที่อยู่แล้วว่าผลงานของตนเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 9. การนำผลการประเมินไปใช้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจนี้มีเพียงอย่างเดียวคือใช้เพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเท่านั้น ยังไม่มีวัตถุประสงค์อย่างอื่นจึงใช้เพียงอย่างเดียว

ขั้นตอนที่ 10. การติดตามผล มีร้อยละ 33.33 ขอมรับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทตนนั้นยังไม่สมบูรณ์ ดังนั้น จึงพยายามที่จะติดตามผลอย่างใกล้ชิดและหาข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป

อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับกลุ่มที่ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีบริษัทใดตอบว่ามีอุปสรรคในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย อาจจะเนื่องมาจากเป็นบริษัทขนาดเล็กมีการบริหารงานในระบบครอบครัว ผู้บังคับบัญชากับลูกน้องมีความใกล้ชิดกันสามารถเห็นผลงานและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถปรับความเข้าใจกันได้ง่าย

ส่วนกลุ่มที่ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นได้ง่ายเพราะผู้บังคับบัญชากับลูกน้องไม่มีความใกล้ชิดกันเหมือนกลุ่มแรก ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มนี้ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

1. ยังมีผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจถึงเทคนิคและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เพิ่งเริ่มนำมาใช้เมื่อไม่นานมานี้เอง
2. มาตรฐานของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน เรื่องนี้ทางบริษัทก็ตระหนักดี จึงได้แก้ไขด้วยการให้มีการปรึกษาหรือตรวจทานกันระหว่างผู้กรอกใบประเมินผลกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในสายงานเสียก่อนเพื่อลดอุปสรรคในขั้นนี้
3. ความลำเอียง มนุษย์ทุกคนย่อมมีอคติต่อผู้ที่ตนไม่ชอบและลำเอียงเข้าข้างพรรคพวกเป็นธรรมดา แต่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการจะช่วยบรรเทาอุปสรรคนี้ไปได้บ้างแต่ก็ไม่ได้สมบูรณ์เต็มที่
4. ความไม่ยอมรับ เมื่อมีผู้ใดก็ตามมาบอกถึงจุดบกพร่องของตนเอง มนุษย์จะมีกลไกป้องกันตนเองภายในจิตใจและจะปฏิเสธจุดบกพร่องของตนเองโดยเด็ดขาด เว้นมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องของควยแล้ว จะไม่ยอมรับเลย แต่คนไทยไม่ค่อยมีการแสดงออกมากนัก ดังนั้น คนส่วนใหญ่จะยอมรับผลการประเมินของตน
5. เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้เทคนิคแบบ "การบังคับการกระจาย" เพื่อแปลงผลคะแนนดิบมาเป็นเงินเดือนและบริษัทบางแห่งนำไปใช้ในระดับแผนกซึ่งบางครั้งทั้งแผนกทุกคนทำงานดีหมดก็จะมีปัญหาความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ถ้านำไปเทียบกับแผนกอื่น

สรุป

จำนวนพนักงานและทัศนคติของผู้บริหารองค์การที่มีต่อเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากต่อการพิจารณาว่าจะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการหรือไม่ ไม่ว่าบริษัทจะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตามแนวคิดที่ปรากฏใน การใช้จะเหมือนกันคือจะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้น

การพิสูจน์สมมติฐาน

สมมติฐานในการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีอยู่ 2 ข้อ ด้วยกันคือ

1. ทั้งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานต่างไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร
2. การนำเอาผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช้ส่วนใหญ่จะนำไปใช้เฉพาะใน การพิจารณาขึ้นเงินเดือนเท่านั้น

จากการสัมภาษณ์ท่านผู้มีหน้าที่ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้ข้อมูลออกมาว่าทุกบริษัทมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานเท่านั้น ส่วนวัตถุประสงค์หรือการนำเอาผลการประเมินในท่านอื่นมีน้อยมากหรือไม่มีเลย เนื่องจากยังไม่มีความจำเป็นที่จะใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในท่านอื่น เช่น การพิจารณาเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือหาความต้องการในการฝึกอบรมเลย

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสมมติฐานในข้อ 2 ที่ว่า การนำเอาผลของการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ส่วนใหญ่จะนำไปใช้เฉพาะในด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเท่านั้นเป็นความจริง

การพิสูจน์สมมติฐานในข้อที่ 1 ที่ว่า ทั้งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานต่างไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควรจะ ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามในส่วนที่สองและส่วนที่สาม

ในการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เขียนได้กำหนดให้ "ความสำคัญ" หมายถึง

1. ความสนใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและ/หรือเปิดเผย
2. ความสนใจต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์
3. ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ความกล้าที่จะยอมรับผลการประเมิน

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบสอบถามส่วนที่สองเพื่อพิสูจน์สมมติฐานดังกล่าว ได้นำเอาแนวทางการวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีของ Likert Scale (1) คือ แบ่งคำตอบออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มตอบรับและกลุ่มปฏิเสธ คะแนน จะให้จาก 5 ลงไปหา 1 เริ่มจาก "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ไปจนถึง "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง"

และใช้ค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิต เพื่อคำนวณแนวโน้มของคำตอบซึ่งมีสูตร ดังนี้

$$\bar{x} = \frac{\text{คะแนนของคำตอบแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ}}$$

ถ้าค่าเฉลี่ยที่ได้การะหว่าง 1.0 ถึง 3.0 แสดงว่า สมมติฐานที่ตั้งไว้ถูกต้อง

จากตารางที่ 2 แสดงความเห็นต่อการนำผลประโยชน์ไปใช้ประโยชน์

กลุ่มที่ 1 = 4.23, กลุ่มที่ 2 = 4.15, รวม = 4.19

จากตารางที่ 3,4 แสดงความเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและ/หรือเปิดเผย

กลุ่มที่ 1 = 4.13, กลุ่มที่ 2 = 4.11, รวม = 4.12

จากตารางที่ 5 แสดงความเข้าใจในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 1 = 4.05, กลุ่มที่ 2 = 4.05, รวม = 4.05

จากตารางที่ 6 แสดงความกล้ายอมรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 1 = 4.18, กลุ่มที่ 2 = 3.64, รวม = 3.94

(1) สมภพ เขาวนพันธ์สกุล "การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง" หน้า 119

จากการคำนวณค่าตัวกลาง เลขคณิตของแต่ละหัวข้อออกมาเห็นได้ว่าค่าที่ได้นั้นเกินกว่า 3.00 ทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นตรงข้ามกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งตามทฤษฎีแบบที่ 2 กล่าวไว้ว่า พนักงานผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานพยายามที่จะต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะความไม่เข้าใจในเทคนิควิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่ยอมรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะไม่ตรงกับเขาคาดไว้ ในกรณีของงานสำนักงานของบริษัทในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ความคิดเห็นของพนักงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่กล่าวไว้ อนึ่ง จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีอยู่ร้อยละ 33.33 ใ้พนักงานทุกคนเห็นชอบรับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในใบประเมินผลของตน หากไม่เห็นด้วยให้เขียนอุทธรณ์เป็นข้อ ๆ ลงในใบประเมินผลนั้นได้เลย แต่ปรากฏว่ามีผู้ที่อุทธรณ์น้อยมาก บางปีไม่มีเลย

เหตุผลทั้งสองประการนี้เองยืนยันได้ว่าพนักงานผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทางบริษัทในธุรกิจนี้ที่เหมาะสมจะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ควรที่จะใ้พนักงานได้เห็นใบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อความยุติธรรมยิ่งขึ้นไปอีก

ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เขียนได้กำหนดให้ ความสำคัญ หมายถึง

1. ความเต็มใจที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย
2. ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ความเข้าใจในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ในแบบสอบถามส่วนที่สาม เพื่อพิสูจน์สมมติฐานดังกล่าวได้นำเอาแนวทางการวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีแบบ "ซีเมนติค ดิฟเฟอเรนเชียล" (1)

(1) นราศรี ไวนิชกุล "ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ" คำบรรยายประกอบการสอนคณะพาณิชย์ศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้า 101

คือ จะแบ่งระดับของคำตอบออกเป็นห้าระดับจากเข้มแข็งที่สุด "เห็นด้วยมากที่สุด" จนถึงอ่อนแอที่สุด "เห็นด้วยน้อยที่สุด" สำหรับคำถามที่ถามถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมหรือความรู้สึกที่ควรจะปฏิบัติหรือเกิดขึ้นเมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน คะแนนสำหรับคำถามกลุ่มนี้จะให้ "เห็นด้วยมากที่สุด" เป็น 5 คะแนน และเรียงลงมาจนถึง "เห็นด้วยน้อยที่สุด" เป็น 1 คะแนน และคำถามที่ถามถึงอุปสรรคซึ่งเกิดขึ้นกับผู้ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานขณะทำการประเมิน คะแนนสำหรับคำถามกลุ่มนี้จะให้ "เห็นด้วยมากที่สุด" เป็น 1 คะแนน และเรียงลงมาจนถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด" เป็น 5 คะแนน

และใช้ค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิตเมื่อดูแนวโน้มของคำตอบซึ่งใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\text{คะแนนของคำตอบแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ}}$$

ถ้าค่าเฉลี่ยที่คำนวณออกมาได้มาค่าระหว่าง 1.00 ถึง 3.00 แสดงว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง

แสดงทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย จากตารางที่ 8,9

จากตารางที่ 8

กลุ่มที่ 1 = 4.31, กลุ่มที่ 2 = 3.86, รวม = 4.15

จากตารางที่ 9

กลุ่มที่ 1 = 3.38, กลุ่มที่ 2 = 3.14, รวม = 3.30

แสดงความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากตารางที่ 10, 11, 12

จากตารางที่ 10

กลุ่มที่ 1 = 3.92, กลุ่มที่ 2 = 4.14, รวม = 4.00

จากตารางที่ 11

กลุ่มที่ 1 = 3.62, กลุ่มที่ 2 = 2.71, รวม = 3.35

จากตารางที่ 12

กลุ่มที่ 1 = 3.00 กลุ่มที่ 2 = 2.57 รวม = 2.85

แสดงความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากตารางที่ 13,

จากตารางที่ 13

กลุ่มที่ 1 = 4.00, กลุ่มที่ 2 = 3.71, รวม = 3.90

จากตารางที่ 14

กลุ่มที่ 1 = 3.54, กลุ่มที่ 2 = 3.71, รวม = 3.60

แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ จากตารางที่ 15

จากตารางที่ 15

กลุ่มที่ 1 = 3.69, กลุ่มที่ 2 = 3.71, รวม = 3.70

การหาค่าเฉลี่ยของค่าเฉลี่ยแต่ละหัวข้อได้ผลดังนี้คือ

แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย

กลุ่มที่ 1 = 3.84, กลุ่มที่ 2 = 3.50, รวม = 3.72

แสดงความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 1 = 3.51, กลุ่มที่ 2 = 3.14, รวม = 3.40

แสดงความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 1 = 3.77 กลุ่มที่ 2 = 3.71 รวม = 3.75

แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการนำเอาผลประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

กลุ่มที่ 1 = 3.69 กลุ่มที่ 2 = 3.71 รวม = 3.70

จากการคำนวณค่าตัวกลางเลขคณิตของแต่ละหัวข้อเห็นได้ว่าค่าที่ได้ออกมานั้นเกิน 3.00 ทุกหัวข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นตรงข้ามกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งตามทฤษฎีในบทที่ 2 กล่าวไว้ว่า ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต้องการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากรู้สึกว่าเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์และไม่มีความรู้ในเรื่องเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เพียงเท่านั้นไม่เป็นที่จริงในกรณีของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ด้วยเหตุผลจากแบบสอบถามและการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาในตารางที่ 16 เห็นได้ว่าความรู้สึกว่าเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์มาเป็นอันดับที่ 4 คือ อันดับสุดท้าย

แต่สำหรับในเรื่องที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เพียงพอจากการคำนวณในตารางที่ 11 และ 12 ซึ่งถามว่าท่านมีความเห็นอย่างไรในเรื่องการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาตลอดเวลาเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและหาข้อมูลในเรื่องส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาเพื่อจะไต่ทราบบ้างหลังการแสดงออกของพนักงานใดถูกต้อง ผู้ตอบแบบกลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ คำนวณค่าเฉลี่ยออกได้ 2.71 และ 2.57 เป็นได้ที่ว่าเนื่องจากพนักงานของบริษัทเหล่านี้มีจำนวนน้อย (ไม่เกิน 100 คน) สามารถดูแลได้ทั่วถึง ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจับบันทึกการทำงานของพนักงานก็ได้ อนึ่ง บริษัทแบบนี้มีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่แล้ว ดังนั้น การหาข้อมูลส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องทำก็ได้

นั่นคือ สมมติฐานที่ว่า ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ถูกทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่างไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควรนั้นไม่เป็นความจริง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย