

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง
และระดับต้นในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วย
งานที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันตัวผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานระดับ
กลางและระดับต้นก็จะถูกประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ดังนั้นการวิเคราะห์
การประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จะพิจารณา
พนักงานตำแหน่งหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น เป็นพนักงานผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติ
งาน เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องความมุ่ง
หมายในการประเมิน มาตรฐานการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ประโยชน์ที่ได้
รับจากการประเมิน ปัญหาในการประเมิน การแจ้งผลการประเมิน และความคิดเห็นที่มีต่อ
ผู้ประเมิน

การวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะกระทำในลักษณะ เปรียบเทียบส่วน
ต่าง ๆ ของแต่ละบริษัทและหาค่าเฉลี่ยโดยส่วนร่วมทั้ง 7 บริษัท เพื่อให้เห็นความคล้ายคลึง
กันและข้อแตกต่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น เป็นผู้ถูก
ประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นที่มี
ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน เรื่องการแจ้งผลการประเมินความ
เหมาะสมของช่วงระยะเวลาการประเมินผลงาน ตลอดจนปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติ
งาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ชาย	96.30	68.75	81.25	100	84.62	100	100	90.13
หญิง	3.70	31.25	18.75	-	15.38	-	-	9.87
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งทำงานในตำแหน่งงานหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น เป็นเพศชาย ร้อยละ 90.13 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 9.87 ซึ่งจะเห็นได้ว่าในงานตำแหน่งนี้ เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 6 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับอายุ	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ต่ำกว่า 30 ปี	11.11	25	25	10	15.39	-	25	15.93
30-40 ปี	85.19	59.38	43.75	40	38.46	80	70	59.54
41 ปีขึ้นไป	3.70	15.62	31.25	50	46.15	20	5	24.53
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นหัวหน้างาน ร้อยละ 15.93 เป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี รองลงมาคือ ร้อยละ 59.54 อายุระหว่าง 30-40 ปี และร้อยละ 24.53 เป็นผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จากตารางสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปีมากที่สุด

ตารางที่ 7 วุฒิทางการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5	3.70	-	25	50	23.08	15	-	16.68
มัธยมศึกษาปีที่ 5 หรือเทียบเท่า	7.41	15.62	6.25	10	-	5	-	6.33
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	29.63	6.25	6.25	10	38.46	30	80	28.66
ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	59.26	78.13	62.5	30	38.46	50	20	48.33
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 16.68 เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5 ร้อยละ 6.33 เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 5 หรือเทียบเท่า ร้อยละ 28.66 มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และร้อยละ 48.33 ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลจาก ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัท

ระยะเวลาการทำงาน	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ต่ำกว่า 5 ปี	7.41	15.62	18.75	20	-	-	15	10.97
5 - 10 ปี	51.85	43.75	43.75	-	38.46	60	85	46.12
11 ปีขึ้นไป	40.74	40.63	37.5	80	61.54	40	-	42.91
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 10.97 มีอายุงานในบริษัทที่ศึกษากว่า 5 ปี ร้อยละ 46.12 มีอายุงานอยู่ระหว่าง 5-10 ปี และร้อยละ 42.91 มีอายุงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาถึงระยะเวลาการทำงานและอายุของพนักงานจะสอดคล้องกันจะเห็นว่าผู้มีอายุต่ำกว่า 30 ปีเท่ากับร้อยละ 15.93 และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 5 ปีเท่ากับร้อยละ 10.97 ซึ่งอยู่ในอัตราที่ใกล้เคียงกัน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 วัดอุปสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัดอุปสงค์ใน การประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ทราบอย่าง แน่ชัด	96.30	90.63	93.75	80	100	95	100	93.67
ไม่ทราบ	3.70	9.37	-	-	-	-	-	1.87
ไม่แน่ใจ	-	-	-	20	-	5	-	3.57
อื่น ๆ	-	-	6.25	-	-	-	-	0.89
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า ร้อยละ 93.67 ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแน่ชัด ร้อยละ 1.87 ให้ความเห็นว่าไม่ทราบ ร้อยละ 3.57 ให้ความเห็นว่าไม่แน่ใจถึงจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 0.89 ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลักสูตรการฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ทราบวัตถุประสงค์ของการประเมินผลกาปฏิบัติงานจาก

วัตถุประสงค์ จากใคร	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
นโยบายของ บริษัท	59.26	48.28	40	62.5	69.23	36.84	20	48.02
ฝ่ายจัดการแจ้ง ให้ทราบ	11.11	6.89	6.67	25	-	10.53	30	12.88
ผู้บังคับบัญชา	22.22	41.38	20	12.5	7.69	31.58	20	22.20
ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยกันเอง	-	-	6.67	-	-	-	-	0.95
อื่น ๆ	7.41	3.45	26.66	-	23.08	21.05	30	15.95
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นที่ทราบความมุ่งหมายของการประเมินผลกาปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ทราบจากอันดับแรก นโยบายของบริษัท ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและการบอกกล่าวด้วยวาจา

อันดับที่ 2 ทราบจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานในบริษัท

อันดับที่ 3 อื่น ๆ โดยทราบจากการเข้าอบรมสัมมนาของระดับหัวหน้างานและ

อันดับสุดท้าย บางแห่งฝ่ายจัดการแจ้งให้ทราบและมีเพียงเล็กน้อยเท่า

นั้นที่ทราบ ได้จากผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ตารางที่ 11 ความสำคัญของจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							รวมทั้ง 7 บริษัท
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง	4	3	3	2	3	2	4	3
ทราบถึงผลงานของแต่ละคน	1	1	1	1	1	1	1	1
การขึ้นเงินเดือน	3	2	2	3	2	2	3	2
การวางแผนฝีกอบรม	2	4	2	4	4	4	4	4
อื่น ๆ	5	5	5	1	5	5	5	5

หัวหน้างานระดับกลางที่ทราบถึงความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามได้จัดอันดับความสำคัญของความมุ่งหมายไว้ดังนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
- อันดับที่ 2 เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน
- อันดับที่ 3 เพื่อการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- อันดับที่ 4 เพื่อใช้ในการวางแผนการฝีกอบรม

นอกจากนี้บางบริษัทยังมีความเห็นถึงเรื่องความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อใช้ในการพิจารณา ด้านการปรับปรุงตัวผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานให้มีขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิผลให้สำเร็จตามนโยบายของบริษัท เพื่อขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัสของแต่ละปี เพื่อให้พนักงานทราบและปรับปรุงในส่วนที่ดีหรือที่ยังบกพร่องอยู่จะได้แก้ไขในหน่วยงานที่รับผิดชอบและจัดคน

ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อโยกย้ายงาน เพื่อจะได้ทราบว่าได้ทำงานตาม เป้าหมายและนโยบาย ของบริษัทหรือไม่ เพื่อทางบริษัทจะได้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการบริหารมาขึ้น เงินเดือน ของพนักงานในบริษัทอย่างมีระบบ ทั้งนี้หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นบางคนมีความ เห็น ว่าทุกข้อมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 12 ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ทำหน้าที่ ประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ผู้บังคับบัญชา ตามขั้นตอน	100	84.37	93.75	60	100	80	90	86.87
ตัวผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)	-	3.13	-	-	-	-	-	0.45
ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน	-	-	-	-	-	5	-	0.71
คณะกรรมการ	-	9.37	-	-	-	-	-	1.34
อื่น ๆ	-	3.13	6.25	40	-	15	10	10.63
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ทราบว่าผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน ได้แก่ ร้อยละ 86.87 เป็นผู้บังคับบัญชามาขั้นตอน ร้อยละ 0.45 เป็นตัวผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเอง ร้อยละ 0.71 เป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 1.34 เป็นคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน ร้อยละ 10.63 อื่น ๆ คือ ทั้งผู้บังคับบัญชามาขั้นตอนและคณะกรรมการประกอบด้วยหัวหน้างานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน



ตารางที่ 13 จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อ 1 ปี

จำนวนครั้ง ต่อปี	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
1 ครั้ง	-	9.37	-	10	-	20	55	13.48
2 ครั้ง	7.41	21.87	31.25	60	23.08	70	20	33.37
3 ครั้ง	3.70	62.5	12.5	-	7.69	55	5	13.77
4 ครั้ง	70.37	3.13	56.25	-	61.54	-	-	27.33
อื่น ๆ	18.52	3.13	-	30	7.69	5	20	12.05
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

พนักงานโดยทั่วไป ร้อยละ 13.48 ทราบว่าใน 1 ปีการทำงานที่บริษัทจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 ครั้ง ร้อยละ 33.37 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ร้อยละ 13.77 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 3 ครั้ง ร้อยละ 27.33 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 4 ครั้ง และร้อยละ 12.05 ระบุว่าอื่น ๆ คือเดือนละครั้งหรือปีละ 12 ครั้ง ซึ่งจำนวนครั้งที่เหมาะสมคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2-4 ครั้งต่อ 1 ปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในแต่ละปีบริษัทต่าง ๆ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน กล่าวคือ บริษัท ก. จำกัด ปีละ 4 ครั้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 92.59 ให้ความเห็นว่า ช่วงระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสมดีอยู่แล้ว และร้อยละ 7.41 ให้ความเห็นว่าช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานยังไม่เหมาะสม ควรจะเป็นช่วงระยะเวลาานาน ๆ ครั้ง เพราะ 4 ครั้งต่อปีบ่อยครั้งเกินไป

บริษัท ข. จำกัด ปีละ 3 ครั้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 93.75 ให้ความเห็นว่าช่วงระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสม และร้อยละ 6.25 ให้ความเห็นว่า ควรเป็นช่วงระยะเวลา 4 เดือน หรือ 6 เดือนต่อครั้ง เพราะจะได้ต่อเนื่องตลอดปี

บริษัท ค. จำกัด ปีละ 2-4 ครั้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 75 ให้ความเห็นว่าช่วงระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสมดีอยู่แล้ว และร้อยละ 25 ให้ความเห็นว่าช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานยังไม่เหมาะสม ควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 1 เดือนต่อครั้ง เพราะบางคนทำงานไม่เสมอต้นเสมอปลาย และช่วงระยะเวลาที่สั้นลงจะทำให้ประเมินผลได้ละเอียดขึ้น และจะทราบถึงการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

บริษัท ง. จำกัด ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 100 มีความเห็นว่า ช่วงระยะเวลาการประเมินผลงานที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมดีแล้ว

บริษัท จ. จำกัด ปีละ 4 ครั้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 84.63 ให้ความเห็นว่าช่วงระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสมดี และร้อยละ 15.38 ให้ความเห็นว่าควรเป็นช่วงระยะเวลา 6 เดือนต่อครั้ง เพราะคิดว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุด ไม่เป็นระยะเวลาที่สั้นเกินไปหรือนานเกินไป

บริษัท ฉ. จำกัด ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 60 ให้ความเห็นว่าช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสมดีอยู่แล้ว และร้อยละ 40 ให้ความเห็นว่าช่วงห่างของระยะเวลาการประเมินผลงานยังไม่เหมาะสม ควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 6 เดือน

ต่อครั้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานจะได้มีความสำนึกอยู่เสมอในการทำงาน จะได้เป็นการกระจายความดีความชอบในกลุ่มบุคคลที่ถูกประเมินผลออกมาดีและมีปัญหา ส่วนข้อดีนั้นคือ จะเป็นการเตือนสติอยู่เรื่อย ๆ และจะได้ค่าเฉลี่ยผลงานของแต่ละคนที่ต้อง ป้องกันการทำงานที่เฉพาะช่วงการประเมินระยะสั้น ๆ ก่อนหน้าเดือนที่ทำการประเมินผลงาน เท่านั้น

บริษัท ช. จำกัด ปีละ 1 ครั้ง ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 90 ให้ความเห็นว่า ช่วงระยะเวลาการประเมินผลงานนั้นเหมาะสมดีอยู่แล้ว และร้อยละ 10 ให้ความเห็นว่า ช่วงทำงานของระยะเวลาการประเมินผลงานยังไม่เหมาะสมควรจะเป็นช่วงระยะเวลา 2 เดือนต่อครั้ง เพราะทำให้การประเมินผลใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

จากตารางสรุปผลได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 85.14 ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่บริษัทปฏิบัติอยู่เหมาะสมดีแล้ว มีเพียงส่วนน้อยคือร้อยละ 14.86 เท่านั้นที่ไม่เห็นด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ช่วงระยะเวลาที่บริษัทกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลา
พอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงาน

การสังเกตและ เรียนรู้พฤติกรรม ของพนักงาน	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิดเป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
เพียงพอที่จะ สังเกตและเรียนรู้ ได้อย่างดี	55.55	53.11	75	90	53.85	60	85	67.50
เพียงพอที่จะ สังเกตและ เรียนรู้ได้บ้าง	37.04	40.63	18.75	10	46.15	25	15	27.51
ไม่เพียงพอที่จะ สังเกตและ เรียนรู้	-	3.13	-	-	-	10	-	1.88
อื่น ๆ	7.41	3.13	6.25	-	-	5	-	3.11
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ช่วงระยะเวลาที่บริษัทกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลา
เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานหรือไม่นั้น ผู้ตอบแบบ
สอบถาม ร้อยละ 67.50 ให้ความเห็นว่า เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี ร้อยละ
27.51 ให้ความเห็นว่า เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้บ้าง ส่วนอีกร้อยละ 1.88 ให้
ความเห็นว่าไม่เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ร้อยละ 3.11 ให้ความเห็นเป็นอย่างอื่น
กล่าวคือ ควรมีการประเมินย่อยด้วย 15 วันต่อครั้ง สำหรับพนักงาน อาจจะไม่สามารถ
จดจำสิ่งที่สังเกตและเรียนรู้นำมาประเมินได้ เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี กรณี
พนักงานโยกย้ายแผนก ควรมีการพิจารณาร่วมกันระหว่างแผนกเก่าและแผนกใหม่และเพียงพอ
สำหรับตำแหน่งงานที่มีการประเมินบ่อยครั้ง และไม่เพียงพอสำหรับตำแหน่งงานที่มีช่วงการ
ประเมิน เป็นระยะเวลานาน

จากตารางจะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความเห็นว่าเพียงพอที่จะสังเกต
และเรียนรู้ได้อย่างดี เป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 17 ทราบ เรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามขนาดไหน จึงจะเรียกว่าปฏิบัติตามได้ตาม
มาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

มาตรฐานของ งานที่จะต้อง ปฏิบัติ	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ทราบ	81.48	71.88	93.33	90	92.31	85	95	87
ไม่ทราบ	18.52	28.12	6.67	10	7.69	15	5	13
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานทุกคนควรจะทราบ เพื่อจะได้
นำมาเปรียบเทียบกับผลงานของตนว่า ทำได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ พนักงานผู้ตอบ
แบบสอบถาม ร้อยละ 87 ให้ความเห็นว่าทราบว่าจะต้องปฏิบัติตามขนาดไหนจึงจะเรียกว่า
ปฏิบัติตามได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย ส่วนร้อยละ 13 ให้ความเห็นว่าไม่ทราบ
มาตรฐานของงานที่จะต้องปฏิบัติ

พนักงานที่ให้ความเห็นว่าไม่ทราบนั้น เพราะเชื่อว่าทางบริษัทหรือผู้บังคับบัญชา
ควรจะแจ้งให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลที่สำคัญคือ จะได้รับ
ปรุงให้ปฏิบัติตามได้ตามมาตรฐาน และจะได้นำไปใช้เปรียบเทียบในเวลาปฏิบัติงาน ส่วน
เหตุผลอื่นนั้นคือ จะได้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เพราะว่าเข้าใจมาตรฐานเป้าหมายที่แน่นอนและ
งานบางชนิดกำหนดเอง โดยตัวพนักงานได้ยาก

ตารางที่ 18 เรื่องความสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผล ที่ผู้บังคับบัญชา พิจารณา	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ผลงานและความรู้ ความชำนาญใน การปฏิบัติงาน	88.89	96.87	75	70	92.31	70	60	79.01
อุปนิสัยและ บุคลิกภาพ	-	3.13	-	10	-	5	20	5.45
บุคคลที่ใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-	-
ความคิด เห็น ของผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	11.11	-	25	20	7.69	25	20	15.54
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 79.01 ให้ความเห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในเรื่องผลงาน และความรู้ความชำนาญของงานที่ทำ ร้อยละ 5.45 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน ร้อยละ 15.54 ให้ความเห็นว่าเป็นอย่างอื่น คือ ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน อุปนิสัยและบุคลิกภาพ ผลงานและพฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์และระเบียบวินัย ความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งการทุ่มเทให้กับงาน เพื่อผลักดันให้บรรลุเกินกว่าเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
ว่ามีความยุติธรรมหรือไม่

การประเมิน ผลของผู้- บังคับบัญชา	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ยุติธรรม	37.04	15.62	50	40	38.46	20	25	32.30
ค่อนข้าง ยุติธรรม	59.26	71.88	43.75	60	53.85	75	50	59.11
ไม่ยุติธรรม	3.70	12.50	6.25	-	7.69	5	25	8.59
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชานั้น
ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 32.30 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน
ด้วยความยุติธรรม ร้อยละ 59.11 ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน
ค่อนข้างยุติธรรม ร้อยละ 8.59 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลไม่ยุติธรรม

ผู้ที่ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลยุติธรรมนั้น ให้เหตุผลที่สำคัญคือ
มีหลักเกณฑ์หรือระบบตามหลักการที่ดี

เหตุผลรองลงมา คือ มีการประเมินผลงาน เป็นระยะสม่ำเสมอ และผู้บังคับบัญชา
เป็นคนที่มีความยุติธรรม

เหตุผลประการสุดท้าย คือ ให้นักงงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง

เหตุผลเพิ่มเติมอื่น ๆ คือ มีการรวบรวมข้อมูลและพูดคุยกันบ้างบางโอกาส สังเกตการ
ทำงานด้วยตนเอง ให้นักงงานมีส่วนในการประเมินผลงานของ
ตนเอง โดยถือคะแนนการปฏิบัติงาน และมีการกลั่นกรองหลาย
ระดับ

ส่วนผู้ที่ให้ความ เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลค่อนข้างยุติธรรมและไม่ยุติธรรมนั้นให้

- เหตุผลที่สำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาอาศัยความรู้สึกส่วนตัวของตนเองประเมิน
- เหตุผลรองลงมา คือ มีความลำเอียงขาดความยุติธรรม
- เหตุผลประการสุดท้าย คือ ไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- เหตุผลเพิ่มเติมอื่น ๆ คือ มีข้อบกพร่องในเรื่องให้งบประมาณ ในแต่ละแผนกมีข้อจำกัด
ในกรณีที่มีพนักงานที่มีความสามารถหลายคน ใช้วิธีเฉลี่ยไป
ทำให้ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างผู้ที่มีความสามารถกับพนักงาน
ระดับทั่ว ๆ ไป

ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบาย แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยกำหนดคะแนน เฉลี่ยในแต่ละ
แผนกและฝ่ายว่า จะต้องได้เท่ากับที่ทางบริษัทกำหนด ดังนั้นในแผนกที่มีคนงานน้อยโอกาสที่
พนักงานจะได้คะแนนสูงจะมีจำนวนน้อยกว่าแผนกที่มีพนักงานมากกว่า ผู้บังคับบัญชาอาศัย
ความรู้สึกนึกคิดของตนเองมาประเมิน เน้น เรื่องการควบคุมงบประมาณบริษัทมากเกินไป
บางครั้งให้คะแนนต่ำไว้ เพราะ เพิ่งจะได้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อาจเกรงว่าจะขึ้น
เงินเดือนสูงเกินไป ไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รายละเอียดในการ
ประเมิน เน้นความสำคัญของเรื่องอื่นมากเกินไป เช่น เน้น เรื่องการมาทำงานตรงเวลา
เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาอาศัยความรู้สึกนึกคิดของตนเองมาประเมิน และมีความลำเอียง ขาด
ความยุติธรรม ทั้งยังมีความ เกรงใจผู้อื่นไม่กล้าตัดสินใจ มีอคติ ผู้บังคับบัญชาอาศัยความรู้สึก
นึกคิดของตนเองมาประเมินและสภาพแวดล้อมของสังคม เพื่อประโยชน์ของผู้บังคับบัญชาเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วม ในการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิดเป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ควร	37.04	43.75	56.25	30	23.08	35	40	37.87
ไม่ควร	62.96	56.25	43.75	70	76.92	65	60	62.13
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานควรจะมีส่วนร่วมในการประเมินผล
งานของตนเองหรือไม่นั้น พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 62.13 ให้ความเห็นว่า
ไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพราะอาจประเมินสูงหรือต่ำเกินไป
ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 37.87 ให้ความเห็นว่า พนักงานควรจะมีส่วน
ร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพราะได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นมาด้วยตนเองย่อมจะทราบ
ผลงาน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้ประเมินอย่างถูกต้องและยุติธรรมแล้ว
จึงเห็นว่าไม่ควรมีส่วนร่วมและผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับกลางและ
ระดับต้น เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการประเมิน เพราะเกรงว่า
จะเกิดความยุ่งยากในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาเงินเดือนประจำปี	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
เห็นด้วย	81.48	96.87	87.5	100	92.31	95	95	92.59
ไม่เห็นด้วย	11.11	-	-	-	-	5	5	3.02
อื่น ๆ	7.41	3.13	12.5	-	7.69	-	-	4.39
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 92.59 เห็นด้วย ถ้ามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 3.02 ไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี จากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สาเหตุเพราะปฏิบัติงานดี แต่ความประพฤติไม่ดี พนักงานส่วนมากต้องการให้ได้รับการประเมินในลำดับที่ดี การประเมินอาจมีความไม่ยุติธรรมกับผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นหัวข้อหนึ่งในการพิจารณาเงินเดือนเท่านั้น

ร้อยละ 4.39 มีความเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ คือ การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาเงินเดือนประจำปี อาจจะเป็นเรื่องของการให้อ่านางหรือหน้าที่และนโยบาย มีโอกาสน้อยจากการเล่นพรรคพวก ประจบสอพลอและความใกล้ชิด เห็นด้วยถ้ามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนความเป็นธรรม แต่ช่องว่างระหว่างอายุงานในการพิจารณามีมากกว่าอย่างอื่น ๆ ที่สำคัญกว่าทำให้ผู้ตั้งใจปฏิบัติงานท้อถอยและหมดกำลังใจ บางคนเห็นด้วยถ้ามีหลักเกณฑ์และขั้นตอนความเป็นธรรม และพิจารณาเรื่องวันมาปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย ความสามัคคี ความซื่อตรง ประกอบเข้าด้วยกัน เห็นด้วยแต่ควรมีระบบการให้ผลตอบแทนพิเศษอย่างอื่น ในกรณีที่พนักงานสร้างผลประโยชน์ให้บริษัทนอกเหนือจากงานประจำ และบางคนมีความคิดไม่ค่อยเห็นด้วย เนื่องจากยังไม่เคยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล โดยผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบวิธีดำเนินการที่ถูกต้อง รวมทั้งข้อดีและข้อเสีย

ตารางที่ 22 การทำงานในบริษัทมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือการเลื่อน
ตำแหน่งงาน

โอกาสก้าวหน้า และเลื่อน ตำแหน่งงาน	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
มีโอกาส	80	93.75	87.5	100	84.62	95	85	89.41
ไม่มีโอกาส	20	6.25	12.5	-	18.38	5	15	10.59
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 89.41 มีความเห็นว่าการทำงานในบริษัท มีโอกาส
ได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงาน เพราะส่วนใหญ่ ผู้ปฏิบัติงาน
มีความเห็น ว่า ทางบริษัทต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานและ
พวกเขาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอที่จะมีโอกาสก้าวหน้า

เหตุผลรองลงมา เพราะ มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้การสนับสนุน เป็นกรณีพิเศษ

เหตุผลเพิ่มเติมอื่น ๆ เพราะ พยายามใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา
ผลผลิตของบริษัท ให้ได้ทั้งปริมาณ คุณภาพ ต้นทุนต่ำ และจัดส่งได้ทันกำหนดคงจะไม่เป็นการ
ผิดทองหลังพระ บางคนมีความเห็น ว่า บริษัทมีหลัก เกณฑ์ที่ดีในการขยายงานและเพิ่มแผนก
ตามอายุการทำงานแต่ทั้งนี้โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานหญิงจะช้ากว่าชาย และขึ้นอยู่กับ
นโยบายของบริษัทต่าง ๆ บริษัทมีหลัก เกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่ไม่ค่อยจะแน
นอน บางคน เชื่อว่ายังคงมีตำแหน่งว่างในองค์กร มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นในการสนับสนุน
เป็นกรณีพิเศษและคิดว่ามีความสามารถที่จะก้าวหน้าไปได้ด้วยตนเอง และตำแหน่งหน้าที่
การงานยังไม่มีหลัก เกณฑ์ที่แน่ชัดขึ้นอยู่กับ โครงสร้างขององค์กรด้วย

ร้อยละ 10.59 มีความเห็นว่าจะไม่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือ
เลื่อนตำแหน่งงาน เพราะมีความเห็น ว่ากำลังอยู่ในระดับตำแหน่งงานพอสมควรแล้ว บริษัท
บางแห่งถือระดับการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากเกินไป โดยบางครั้งไม่มองถึงสิ่งอื่นเลย เพราะ
บางครั้งการศึกษาสูงแต่การปฏิบัติงานไม่ดี เป็นต้น บางคนมีความเห็นอีกว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้า
เพราะคุณวุฒิทางการศึกษาไม่เพียงพอ อายุมากเกินไป และตำแหน่งงานในองค์กรมีไม่เพียงพอ

ตารางที่ 23 ผู้บังคับบัญชา ได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งหรือไม่

การแจ้งผลการประเมิน	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
แจ้งทุกครั้ง	25.93	-	81.25	20	76.92	30	10	34.87
แจ้งเพียงบางครั้ง	51.85	15.63	18.75	30	23.08	15	60	30.62
ไม่ได้แจ้ง	22.22	84.37	-	50	-	55	30	34.51
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

การแจ้งผลการประเมินภายหลังเสร็จสิ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 34.87 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมิน ให้ทราบทุกครั้ง ร้อยละ 30.62 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบเพียงบางครั้ง และร้อยละ 34.51 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งให้ทราบ

ผู้ที่ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชา ได้แจ้งผลการประเมินให้ทราบทุกครั้ง หรือการแจ้งเพียงบางครั้ง เฉพาะตอนสิ้นปีนั้น ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งให้ทราบโดยวิธี เรียกตัวเข้าไปพบและชี้แจงเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาใช้วิธีแจ้งด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร และวิธีแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนวิธีอื่น ๆ ได้แก่ แจ้งตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดูแต่ละข้อ แล้วเซ็นชื่อรับทราบ โดยชี้แจงด้วยวาจาเพียงเล็กน้อยอย่างไม่เป็นทางการ

ส่วนผู้ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งผลการประเมินมีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการแจ้งผลการประเมิน ให้ทราบเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข หรือทำให้ดียิ่งขึ้น และจะได้ทราบถึงผลงานของตนเองอันมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ ทั้งนี้ บางคนมีความเห็นว่า จะได้ทราบว่าผู้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อตนเองอย่างไร และมีเหตุผลในการประเมินอย่างไร จะได้ทราบถึงหลักเกณฑ์ และความต้องการของผู้บังคับบัญชาด้วย

ตารางที่ 24 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงหรือไม่

ความถูกต้องในการประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ถูกต้อง	88.89	84.38	93.75	70	76.92	70	60	77.71
ไม่ถูกต้อง	11.11	15.62	6.25	30	23.08	30	40	22.29
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาประเมินผลได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงหรือไม่นั้น พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 77.71 ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง และร้อยละ 22.29 ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง

ผู้ที่มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะเหตุผลสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาอยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานและได้ร่วมกันกำหนด เป้าหมายของงาน

เหตุผลรองลงมา คือ ได้มีการบันทึกผลงานไว้เป็นหลักฐาน และทราบเป้าหมายของงานที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้และปฏิบัติได้ตามเป้าหมายนั้น ๆ

เหตุผลเพิ่มเติมอื่น ๆ คือ จากผลงานและความสำเร็จได้มีการติดตามการทำงานและมีการประเมินผลที่เป็นหลักเกณฑ์แน่นอน

ส่วนผู้ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะเหตุผลที่สำคัญ คือ การประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป

เหตุผลรองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสนใจเฉพาะช่วงระยะเวลาของการประเมิน

เหตุผลประการสุดท้าย คือ ขาดการบันทึกผลงานที่สำคัญของพนักงาน

จากตารางสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องตามข้อเท็จจริง ซึ่งมีความสอดคล้องกับคำตอบของพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและค่อนข้างยุติธรรม

ตารางที่ 25 วิธีการอื่น เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจาก
แบบประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทางบริษัทกำหนดไว้

วิธีการที่นำมา ประกอบการพิจารณา ประเมินผล	หน่วยงานที่ศึกษา (เรียงลำดับความสำคัญ)							ทั้งหมด 7 บริษัท
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
เปรียบเทียบ ระหว่างพนักงาน	3	3	3	2	3	1	3	3
บันทึกข้อมูลตาม เหตุการณ์	1	2	1	1	1	2	1	1
สังเกตการทำงาน ของพนักงาน	2	1	1	3	2	3	2	2
ให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการประเมิน	4	5	4	4	5	5	4	4
มีคณะกรรมการซึ่ง ประกอบด้วยหัวหน้า งานอื่นที่เกี่ยวข้อง	5	4	5	5	4	5	5	5

การประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้ง 7 บริษัทนั้น นอกจากแบบประเมินผลการปฏิบัติ
งานที่ผู้ประเมินจะใช้ ในการประเมินตามที่บริษัทกำหนดไว้แล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ประเมินยังได้ ใช้วิธีการประเมินอื่น ๆ มาช่วยในการประเมินอีกด้วย

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามได้จัดอันดับ

ความสำคัญของวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

อันดับที่ 1 วิธีการบันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์

อันดับที่ 2 วิธีการสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน

อันดับที่ 3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน

อันดับที่ 4 วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงาน มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง

อันดับที่ 5 วิธีการมีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เมื่อ

พิจารณาแล้วโดยส่วนใหญ่ วิธีการที่นำมาประกอบการพิจารณาการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน นอกจากแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทางบริษัทกำหนด

ไว้คือ วิธีการบันทึกข้อมูลตาม เหตุการณ์ รองลงมาคือ วิธีการสังเกตการทำงาน
ของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน วิธีการเปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน
วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง และอันดับ
สุดท้ายคือ มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 26 จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ ในแผนกหรือฝ่ายของหัวหน้างาน
ระดับกลาง มีความเหมาะสมอย่างไร

แบบประเมิน ผลการ ปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
เหมาะสม	48.15	78.13	31.25	60	61.54	60	70	58.44
ไม่เหมาะสม	48.15	12.50	68.75	30	38.46	40	30	38.27
อื่น ๆ	3.7	9.37	-	10	-	-	-	3.29
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

จากคำถาม เกี่ยวกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ เหมาะสมกับการประเมิน
ผลในแผนกหรือฝ่าย หรือไม่นั้นผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 58.44 ให้ความเห็นว่าแบบประ-
เมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ เหมาะสมกับการประเมินผลในแผนกหรือฝ่ายของตน โดยให้เหตุผล
ที่สำคัญ คือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด เหตุผลรองลงมาคือ งาน
ในหน่วยงานของท่านสามารถประเมินได้ง่ายสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง และท่าน
สามารถเข้าใจในปัจจัยที่ต้องประเมินเหตุผลอื่น ๆ เพิ่มเติม คือ สามารถชี้แจงผลการประ-
เมินได้

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 38.27 ให้ความเห็นว่า แบบประเมินผลการปฏิบัติ
งานไม่เหมาะสมกับการประเมินผลในแผนกหรือฝ่ายของตนนั้น โดยมีเหตุผลที่สำคัญ คือ

- อันดับที่ 1 ปัจจัยยังไม่ครอบคลุมลักษณะงาน
- อันดับที่ 2 ลักษณะของงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน
- อันดับที่ 3 มีบางปัจจัยวัดได้ยาก

อันดับที่ 4 ไม่สามารถปรับให้เข้ากับลักษณะงาน

อันดับที่ 5 การให้หน้าหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน

เหตุผลประการอื่น ๆ คือ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทมากเกินไป ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทุกปี หัวหน้างานระดับกลางบางคนทรายรายละเอียดบางอย่างจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ยังไม่เข้าใจแบบประเมินผลการประเมินที่ใช้อยู่ ปัจจัยย่อยบางปัจจัยไม่เข้าประเด็นปัจจัยหลัก บางคนมีความเห็นว่าแบบฟอร์มมิได้มีส่วนสนับสนุนจุดประสงค์ในการประเมินผลงาน เช่น การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น บริษัทบางแห่งที่ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ การให้คะแนนควรประเมินผลเพื่อจัดเกรดของพนักงานจะดีกว่า เพราะจะได้ลดช่องความแตกต่างของคะแนนระหว่างผู้ประเมินด้วยกัน ควรให้มีส่วนร่วมก่อนแยกประเมินเพื่อหลีกเลี่ยงความ เดียวกัน ผู้บังคับบัญชามีมาตรฐานไม่เท่ากัน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการประเมิน บางหัวข้อที่สามารถใช้ร่วมกันทุกฝ่ายเพื่อความ เป็นธรรม

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 3.29 ให้ความเห็นเป็นประการอื่นว่า จาก แบบประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ หัวข้อการประเมินมีความ เหมาะสม แต่ทางปฏิบัติยังมีจุดอ่อนอยู่บ้าง และบางคนไม่แน่ใจว่าแบบฟอร์มการประเมิน เหมาะสมหรือไม่ เพราะปัจจุบันกำลังมีการแก้ไขปรับปรุง แบบประเมินในการประเมินใหม่จากรางข้าง ต้น สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังคงมีความ เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติในหน่วยงานของตน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลอย่างมี
หลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผน และความคิด เป็นส่วนตัวมากน้อยเพียงใด

การประเมินผล อย่างมีหลัก เกณฑ์ และความคิด เห็นส่วนตัว	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ความคิด เห็น ส่วนตัวมาก กว่าหลัก เกณฑ์	18.52	9.37	25	20	15.39	30	30	21.18
ความคิด เห็น ส่วนตัว เท่ากับ หลัก เกณฑ์	44.44	46.87	12.50	40	30.77	15	25	30.65
มีหลัก เกณฑ์ มากกว่าความ คิด เห็นส่วนตัว	14.82	28.13	37.50	20	46.15	40	40	32.38
ใช้การประเมิน อย่างมีหลัก เกณฑ์ทั้งหมด	18.52	12.5	18.75	20	7.69	15	5	13.92
ใช้ความคิด เห็น ส่วนตัวทั้งหมด	3.70	3.13	6.25	-	-	-	-	1.87
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผนและความคิดเห็นส่วนตัวมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 32.38 ให้ความเห็นว่าได้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผนมากกว่าความคิดคิด เห็นส่วนตัว รองลงมาคือ ร้อยละ 30.65 ประเมินโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเท่ากับการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ร้อยละ 21.18 ให้ความเห็นว่า ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ ร้อยละ 13.92 ให้ความเห็นว่า ใช้การประเมินอย่างมีหลัก เกณฑ์ทั้งหมด และร้อยละ 1.87 ให้ความเห็นว่าใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมดในการ ประเมิน

จากตารางสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ไม่ได้ ประเมินโดยใช้หลัก เกณฑ์ทั้งหมด และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมดในการประเมิน แต่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้ทั้ง 2 อย่างประกอบกัน

ตารางที่ 28 ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปใช้ใน เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้
ตามความสำคัญ

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	หน่วยงานที่ศึกษา (เรียงลำดับความสำคัญ)							รวมทั้ง 7 บริษัท
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
พิจารณาขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน	3	1	1	1	1	1	1	1
การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือให้ออกจากงาน	2	2	3	2	3	2	2	2
พิจารณาการฝึกอบรมและพัฒนาคน	1	3	2	3	2	3	3	3
การวางแผนกำลังคน	4	4	4	4	4	4	4	4
อื่น ๆ	5	5	3	-	5	5	-	5

ในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 7 บริษัท ได้

ให้ลำดับความสำคัญที่คล้ายคลึงกัน คือ

อันดับที่ 1 การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงิน เดือน

อันดับที่ 2 นำผลการประเมินไปใช้ในการ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายหรือให้ออกจากงาน

อันดับที่ 3 นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาคน

อันดับที่ 4 นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนกำลังคน

อันดับที่ 5 มีความเห็นอื่น ๆ ได้แก่ เพื่อให้ตัวพนักงานทราบถึงการปฏิบัติงานของตนเอง

ควรนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในทุก ๆ ด้านพร้อมกัน และนำไปพิจารณาเงินรางวัลและสวัสดิการอื่น ๆ

จากตารางสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดได้ให้ความสำคัญในเรื่องการนำ

ผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงิน เดือน เป็นประการสำคัญ นำผลการ

ประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายหรือให้ออกจากงาน ตลอดจน เรื่องการวางแผนกำลังคน เป็นเรื่องรองลงมา ตามลำดับ

ตารางที่ 29 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา จะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่

การประเมินผล งานช่วยให้ ทำงานได้ดี	หน่วยงานที่ศึกษา (ร้อยละ)							เฉลี่ย คิด เป็น ร้อยละ
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	
ดีขึ้น	96.30	96.87	93.75	100	92.31	100	100	97.03
ไม่ดีขึ้น	3.70	3.13	6.25	-	7.69	-	-	2.97
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 97.03 มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น ถ้าชี้แจงให้เหตุผลและมีความเป็นธรรม ร้อยละ 2.97 มีความเห็นว่าเป็นไม่ดีขึ้น เพราะไม่ทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาว่าประเมินอย่างไร ส่วนใหญ่ขาดการติดตามหลังจากประเมินผลแล้ว ต้องมีการถี่ถ้วนเฉลี่ยของโรงงานมาปรับคะแนนอีกครั้ง บางคนมีความเห็นว่าเป็นไม่ค่อยได้สนใจ แม้ว่าผลการประเมินจะเป็นอย่างไร แต่การทำงานของเขาทำอย่างไร เดิมทีดีที่สุดแล้วและพยายามให้ดีขึ้นกว่าเก่าก็เนื่องจากเราต้องการ

→ ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ ให้ความคิดเห็น เรื่องปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้คือ

1. ทิศทางหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หัวข้อการประเมินบางข้อประเมินได้ยากไม่ทราบมาตรฐานที่แท้จริง ขาดมาตรฐานที่แน่นอน การพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งปัจจัยในการประเมินในบางข้อไม่สามารถจัดให้ชัดเจนได้ ยังมีความสับสนในด้านวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่แท้จริง ในการประเมิน เพื่อพิจารณาขึ้น เงิน เดือนหรือ

ปรับปรุงและพัฒนาพนักงาน การกำหนดคะแนนประเมินของแต่ละหน่วยงานให้น้ำหนักคะแนนไม่เท่ากัน หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานบางข้อวัดผลพนักงานได้ไม่ชัดเจน ผลของการประเมินอาจจะคลาดเคลื่อน เพราะผู้ที่อยู่เบื้องหลังการประเมินนำไปรับผลการประเมินใหม่ มาตรฐานที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานของโรงงานเดียวกัน ลักษณะงานของแต่ละฝ่ายไม่เหมือนกันแต่ใช้แบบฟอร์มการประเมินเดียวกันทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของฐานการประเมินได้ หลักเกณฑ์ในการประเมินและมาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินที่เชื่อถือไม่ได้ หรือไม่มีเกณฑ์มาตรฐานจึงทำให้การประเมินต้องใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินความไม่ยุติธรรม อาจเกิดขึ้นได้ นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทยังไม่สอดคล้องกับการประเมินผลงานเท่าที่ควร การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกจำกัดโดยค่าเฉลี่ยของหน่วยงาน นโยบายของบริษัทที่กำหนดผู้จัดการให้คะแนนของแต่ละแผนกหรือฝ่าย โดยควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายมากเกินไป ทำให้ประเมินได้ไม่ตรงความเป็นจริง การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาผลงานเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งลักษณะงานของแต่ละบุคคลจะไม่เหมือนกัน ควรจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน แบบประเมินผลงานและวิธีการประเมินยังไม่เหมาะสมเพียงพอ เรื่องการลา งานของพนักงานโดยให้เหตุผลไม่ตรงกับความจริง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

2. ทางด้านผู้ทำการประเมินหรือผู้บังคับบัญชา คือ เกณฑ์การประเมินของหัวหน้าแต่ละคนไม่เท่ากัน ขาดความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชียบางคนไม่ใช้การประเมินผลให้เป็นตามวัตถุประสงค์ ทำเพื่อการขึ้นเงินเดือนเท่านั้น ไม่ใช่เพื่อการพัฒนาพนักงาน มีการแข่งขันกันให้ความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความขึ้นชอบและความรักใคร่ในตัวเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กัน เป็นส่วนตัว ไม่มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ผลการประเมินค่อนข้างเป็นความลับของฝ่ายบริหารเกินไป ไม่มีการสนับสนุนพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน เพศหญิงเท่าที่ควร ขาดการบันทึกผลของการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา การประเมินผลยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ประเมินผลงานมีทัศนคติต่อผู้ถูกประเมินไม่ดี มีความลำเอียงในการประเมินผลงานขาดความยุติธรรม ไม่เข้าใจเนื้อหาสาระตามหัวข้อของการประเมินระดับการให้คะแนนของผู้ประเมินหลายคนในการพิจารณา



ความดีความชอบ ในแต่ละฝ่ายมีระดับที่ไม่เท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชาขาดความเอาใจใส่อย่าง ต่อเนื่องบกพร่องต่อหน้าที่และขาดความซื่อสัตย์ต่อตนเอง

3. ทางด้านผู้ถูกประเมินหรือผู้บังคับบัญชา คือ เป็นการยากที่จะชี้แจงให้ พนักงานผู้ถูกประเมินยอมรับผลของการประเมินได้ทุกคน การเปรียบเทียบผลการประเมินของ พนักงานมีความแตกต่างกันน้อยเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานแตกต่างกัน แต่ผลการประเมิน ไม่แตกต่างกัน ไม่แน่ใจว่าทางบริษัทได้นำผลจากคะแนนการประเมินผลงานมาพิจารณาเงิน- เดือนขึ้นจริง ความไม่เข้าใจของการแจ้งผลการประเมินให้ทราบมีหลักเกณฑ์และขั้นตอน ความเป็นธรรม เพียงพอไม่แน่ใจในตัวผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนดีมีความยุติธรรมมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาทางด้านความรู้สึกรักคิด พื้นฐานทางการศึกษาและความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้จริงของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ไม่ยอมรับการประเมินผลงานที่สรุปออกมาว่าค่า กว่มาตรฐาน ไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินคิดว่าเป็นการขึ้นเงิน เดือนอย่าง เดียว พนักงานไม่สามารถกำหนด เป้าหมายของตนเองได้

จากความคิดเห็นของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ซึ่งเป็นทั้งผู้ทำหน้าที่ประ-เมินผลงานและผู้ถูกประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้น เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามใน ฐานะเป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปประเด็นปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ได้ดังนี้

1. ปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 1.87 ไม่ทราบและร้อยละ 3.57 ไม่แน่ใจ

2. ขาดการบันทึกผลงาน ร้อยละ 43.90

3. ความไม่เหมาะสมของช่วงระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ร้อยละ 14.86
4. ไม่ทราบ เรื่องที่จะต้องปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่าปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ 13
5. ความคิดเห็นของหัวหน้างานระดับกลางที่มีต่อการประเมินผลของการทำงานของผู้บังคับบัญชาว่าไม่มีความยุติธรรม ร้อยละ 8.59
6. ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 62.13 มีความเห็นว่าไม่ควรมีส่วนร่วมในการประเมิน
7. ไม่เห็นด้วยต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 3.02
8. การทำงานในบริษัทเหล่านี้ ไม่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงานหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน ร้อยละ 10.59
9. ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมิน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ร้อยละ 34.51
10. มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ร้อยละ 22.29
11. จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือฝ่าย ของหัวหน้างานระดับกลาง มีความไม่เหมาะสม ร้อยละ 38.27
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาจะไม่ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น ร้อยละ 2.97

สมมติฐานในการวิจัย

การศึกษาการประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ในกรณีศึกษาของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ในประเทศไทยนั้นได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประการคือ

1. การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์มีการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่าแบบจัดอันดับ และแบบการตรวจสอบรายการ

2. ปริมาณของงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดใน การประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์

3. ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติในทางลบต่อการประเมินผลงาน

จากผลการศึกษาข้อมูลวิจัย สรุปได้ว่า

1. การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีการใช้ระบบการประเมินผลงาน แบบการให้คะแนนมากกว่า แบบจัดอันดับและแบบการตรวจสอบรายการหรือไม่นั้น จากการศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบริษัท ใช้วิธีการคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันดังนี้

ก. บริษัท ก. จำกัด

บริษัท ค. จำกัด

บริษัท จ. จำกัด

บริษัท ฉ. จำกัด

บริษัท ช. จำกัด

ใช้วิธีการให้คะแนนตามสเกลโดยกำหนดปัจจัยที่จะประเมินขึ้นมา แล้วจำแนกแต่ละคุณสมบัติออกเป็นระดับตามความมากน้อย แต่ละช่องจะมีให้เลือกกว่าทุกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด ซึ่งจะศึกษาว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะสมกับงานประเภทใด เช่น

งานฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ปริมาณงานและคุณภาพของงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน-ขยันแข็ง

งานฝ่ายบริหาร ได้แก่ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง ความร่วมมือประสานงาน เป็นต้น

ข. บริษัท ข. จำกัด

บริษัท ง. จำกัด

ใช้วิธีการจัดอันดับ เปรียบเทียบกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน เป็น การกระจายพนักงานที่มีผลงานแตกต่างกันไปในลักษณะของการแจกแจงความถี่แบบ โค้งปกติ เช่น

บริษัท ข. จำกัด

ร้อยละ 20 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดีมาก"

ร้อยละ 25 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดี"

ร้อยละ 45 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "พอใช้"

ร้อยละ 10 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "อ่อน" เป็นต้น

บริษัท ง. จำกัด

ร้อยละ 5 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดีมาก"

ร้อยละ 20 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดี"

ร้อยละ 55 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

ร้อยละ 15 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "อ่อน"

ร้อยละ 5 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "อ่อนมาก" เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อพิจารณาวิธีการประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ จาก 7 บริษัท จะเห็นได้ว่า 5 บริษัท ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบการให้คะแนน ส่วนอีก 2 บริษัท ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบการจัดอันดับ เปรียบเทียบคะแนนกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงานในลักษณะของการแจกแจงความถี่ โดยทั้ง 7 บริษัท ไม่ใช้วิธีการตรวจสอบรายการเลย จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่าแบบจัดอันดับและแบบการตรวจสอบรายการ

2. ปริมาณของงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดใน การประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์นั้น จากการศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์ผู้จัด-

การและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้านงานบุคคล จึงทราบ ว่า

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทต่าง ๆ พิจารณาปริมาณของงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญตามลำดับ ดังนี้

บริษัท ก. จำกัด

บริษัท ค. จำกัด

บริษัท จ. จำกัด

ปริมาณของงานเป็นส่วนประกอบของปัจจัยผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ว่าผลิดงานได้ในปริมาณที่คาดว่าจะทำได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับ ส่วนและระดับฝ่ายขึ้นไป แต่รองจาก คุณภาพของงาน เป็นสาระในการประเมิน ลำดับที่ 2 ของความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในงาน รองจากปัจจัยความซื่อตรง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน และพนักงาน ซึ่งพิจารณาถึงปริมาณงานที่ทำได้จริงกับ เป้าหมายที่วางไว้

บริษัท ข. จำกัด ให้ผลงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในสาระที่ประเมิน สำหรับพนักงานทุกระดับในบริษัท เพื่อพิจารณาผลงาน เกินระดับคุณภาพที่มุ่งหวังและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทและปริมาณงานครอบคลุมขอบ เขตที่กำหนดและ เวลาที่เหมาะสม

บริษัท ง. จำกัด ให้ผลงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในสาระที่ประเมิน สำหรับพนักงานทุกระดับในบริษัท เพื่อพิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ

บริษัท ฉ. จำกัด ให้คะแนนการมีผลงานสูงกว่าลำดับงานที่ต้องการมากด้วยตนเอง จากสภาพการแนะนำลำดับงานประจำถึง 30 คะแนน ซึ่งสูงที่สุดกว่าปัจจัยอื่นทั้งหมด สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในบริษัท และแบบประเมินการพิจารณาเงินโบนัสให้หัวข้อพึงประเมินอันดับแรก ได้แก่ ผลของการทำงานซึ่งคำนึงถึงปริมาณของงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานและความถูกต้องของงานนั้น

บริษัท ช. จำกัด จะพิจารณาเรื่องปริมาณของงานเป็นลำดับที่ 2 รอง

จากความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนระดับหัวหน้างานขึ้นไป จะพิจารณาการวางแผนงาน ความเป็นผู้นำ ความสามารถทางด้านอื่น ๆ มากกว่าปริมาณของงาน

ข. จากการสัมภาษณ์บริษัทต่าง ๆ ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในในการพิจารณาเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน

บริษัท ก. จำกัด

บริษัท ค. จำกัด

บริษัท จ. จำกัด

จะพิจารณาปัจจัยทางด้านตำแหน่งงานหรือหน้าที่การงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด รองลงมาคือ อายุการทำงานและผลงาน

บริษัท ข. จำกัด

บริษัท ง. จำกัด

จะพิจารณาปัจจัยทางด้าน ผลงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด

บริษัท ฉ. จำกัด

จะพิจารณาปัจจัยทางด้าน อายุการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่การงาน

บริษัท ช. จำกัด

จะพิจารณาด้านประสบการณ์ ความชำนาญงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด

รองลงมาคือ ผลงานและระดับคุณวุฒิทางการศึกษา

ค. แบบสอบถามที่ได้รับกลับมาจากการสอบถามข้อมูลได้มีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาจากเรื่องที่สำคัญที่สุด

3. ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติในทางลบต่อการประเมินผลงาน

สมมติฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ 7 แห่ง ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวอย่าง ประชากร จำนวน 138 คน และตั้งสมมติฐานในการคำนวณคือ¹

H_0 = หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลงาน ไม่ขึ้นอยู่กับความยุติธรรม

H_a = หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลงาน ขึ้นอยู่กับความยุติธรรม

ตารางที่ จำนวนหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น จำแนกตามทัศนคติต่อการประเมิน ผลงานว่ามีความยุติธรรม ค่อนข้างยุติธรรม หรือไม่ยุติธรรม

	หัวหน้างานระดับกลาง	หัวหน้างานระดับต้น	รวม
ยุติธรรม	12	28	40
ค่อนข้างยุติธรรม และไม่ยุติธรรม	38	60	98
รวม	50	88	138

¹ ดูภาคผนวก ก.

จากตารางถ้าพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นที่มีทัศนคติต่อความยุติธรรม ก่อนข้างยุติธรรม และไม่ยุติธรรม โดยการทดสอบสมมติฐาน (H_0) ว่า หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีความคิด เห็นว่าการประเมินผลงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความยุติธรรม ได้ค่า $t = 0.0941$ เมื่อพิจารณาที่ระดับนัยสำคัญ $.05$ จะยอมรับสมมติฐานที่ว่า ผู้ถูกประเมินคือ หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นมีทัศนคติในทางลบ คือ มีทัศนคติต่อการประเมินผลงานก่อนข้างยุติธรรมและไม่ยุติธรรม

ทั้งนี้ การประเมินผลงานจำเป็นจะต้องพิจารณาเรื่องระยะเวลาการประเมินผลงาน การบันทึกผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ๆ ก่อนการประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลที่ได้รับ เรื่องที่สำคัญที่สุดคือ เรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน และอันดับสุดท้ายเป็นเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ ผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน อุปนิสัยและบุคลิกภาพ พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ระเบียบวินัย ความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งการทุ่มเทความสนใจให้กับงานเพื่อผลักดันให้บรรลุ เกินเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนเรื่องบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด และเรื่องความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวนั้น ไม่มีการนำมาพิจารณาเลย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย