บทที่ 5
สรุปและข้อเสนอแนะ

ปกติการปฏิบัติงานนั้น มนุษย์มักชอบสังเกตและเปรียบเทียบผลงานของผู้อื่นกับตนเองเสมอหรือแม้แต่กับของตัวเองที่กระทำในเวลาต่างกันก็มี ความนึกคิดและความช่างสังเกตดังกล่าวเป็นมูลเหตุที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานเพื่อให้เป็นเครื่องเปรียบเทียบว่าผลงานนั้นถูกต้องหรือแตกต่างไปจากมาตรฐานเพียงใด

การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยส่งเสริมความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าเป็นอย่างใด เหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคลและการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้เขียนได้พยายามรวบรวมความคิดเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน จากตำราวิชาการ วิทยานิพนธ์ รวมทั้งรายงาน ซึ่งได้ระบุที่มาของข้อมูลไว้ตลอดเวลา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและสัมภาษณ์ผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่ตกเป็นตัวอย่างในการศึกษาเรื่องนี้ทั้ง 17 บริษัท เพื่อขอข้อมูลในเรื่องวิธีการ อุปสรรค และการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์ อีกทั้งส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานของบริษัทเหล่านี้เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานทั้งในฐานะผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ถูกทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่พวกเขาทำงานอยู่ จากการศึกษาในเรื่องนี้พอจะสรุปได้ดังนี้คือ

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ในธุรกิจนี้มีอยู่สองระบบคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างเป็นทางการเพิ่งจะเริ่มนำมาใช้ประมาณ 5 ปีมานี้ จะใช้กับพนักงานทั่วไปยกเว้นผู้บริหารชั้นสูงของบริษัทยังคงใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไม่เป็นทางการ

ปัจจัยที่สนับสนุนให้ผู้บริหารเลือกใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มีดังนี้คือ

1. จำนวนพนักงาน เมื่อมีพนักงานในความดูแลมากจนไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง คือ เกินกว่า 50 คนขึ้นไป

2. ทัศนะของผู้บริหารชั้นสูง ซึ่งส่วนใหญ่ที่จะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มักจะเป็นนักบริหารที่บริหารงานแทนเจ้าของกิจการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นี้จะเน้นเฉพาะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานเป็นหลัก ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ แทบจะไม่กล่าวถึงเลย

บริษัทที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในบริษัทนั้นจะเป็นผู้ตัดสินใจประเมินผลงานของพนักงานทุกคนด้วยตนเอง ส่วนบริษัทที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ส่วนใหญ่จะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเป็นผู้กรอกใบประเมินผลโดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งเซ็นชื่ออนุมัติ แล้วจึงส่งไปให้ฝ่ายบุคคลเปลผลคะแนนออกมาในรูปของเงินเดือนที่จะเพิ่มขึ้น และเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติเป็นครั้งสุดท้าย ปกติแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจนี้ส่วนใหญ่จะทำกันปีละครั้ง แต่ก็มีแนวโน้มที่ว่าจะเพิ่มขึ้นมากกว่าปีละครั้ง

ปัจจัยที่เป็นหลักในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือแบบไม่เป็นทางการ คือ คุณภาพ ปริมาณงาน เวลาที่มาทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิก ความรับผิดชอบต่องาน การใช้สวัสดิการของบริษัท ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท สำหรับบริษัทที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานอย่างเป็นทางการ และใช้ใบประเมินผลเพียงแบบเดียวก็จะใช้ปัจจัยที่กล่าวมานี้เป็นหลักในการพิจารณาเช่นกัน แต่บริษัทที่ใช้ใบประเมินผลมากกว่าหนึ่งแบบจะมีการกำหนดปัจจัยที่เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่จะใช้ใบประเมินผลไปประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มนั้น เทคนิคที่ใช้ในใบประเมินผลนั้นส่วนใหญ่จะใช้แบบ "ตารางคะแนน" เมื่อได้คะแนนดิบมาแล้วจะใช้วิธี "บังคับการกระจาย" แปลผล

คะแนนของแต่ละคนออกมาในรูปของเงินเดือนที่จะเพิ่มขึ้น ตามงบประมาณของปีต่อไปที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงของบริษัท เป็นที่น่าสังเกตว่ามีเพียงร้อยละ 16.67 เท่านั้นที่กำหนดน้ำหนักของปัจจัยในใบประเมินผลต่างกัน นอกนั้นจะให้ความสำคัญของทุกปัจจัยเท่ากันหมด

มีเพียงร้อยละ 33.33 ที่เปิดเผยให้พนักงานทราบผลการประเมินของแต่ละคน และเป็นที่น่าสังเกตว่าทุกบริษัทจะไม่จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงความสำคัญและเทคนิควิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย เนื่องจากทุกแห่งต่างยอมสังเกตว่าผู้มีหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างรู้ซึ้งถึงหน้าที่ของตนดีอยู่แล้ว

ในด้านของอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจนี้ยังไม่ปรากฏว่าบริษัทใดมีปัญหาในเรื่องที่พนักงานไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินของตนหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทใดเลย

ความคิดเห็นของพนักงานในฐานะผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นส่วนใหญ่มีความสนใจต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ มีความเข้าใจในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานกล้าที่จะยอมรับในผลการประเมิน ต้องการที่จะให้เปิดเผยผลการประเมินเพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ของตนและแย้งเมื่อไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินนั้น อนึ่งในการสร้างแบบฟอร์มใบประเมินผลควรที่จะกระหนักถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่จะบรรจุลงในใบประเมินผลนั้นด้วย ซึ่งจากการวิจัยพบว่าพนักงานเห็นว่า คุณภาพของงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด อันดับที่ 3 คือปริมาณของงาน และอันดับที่ 4 คือ ความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่

ในฐานะผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และเต็มใจที่จะเปิดเผยผลของการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ จากแบบสอบถามที่ถามความคิดเห็นของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในกรณีที่จะเปิดเผยผลการประเมินให้พนักงานทราบ พบว่า สิ่งที่จะเกิดตามมาคือการเสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความแตกแยกในหมู่คณะ การที่จะต้องอธิบายให้ผู้ที่ไม่ยอมรับในผลการประเมินของตนอย่างไม่มีเหตุผล ทำให้ยืดเยื้อ เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ อันที่จริงหากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำกันอย่างมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและยุติธรรมแล้ว การเปิดเผยผลการประเมินและเปิดโอกาสให้พนักงานอุทธรณ์ได้นั้นจะสามารถลดความไม่พึงพอใจระ-

ระหว่างผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เพราะสามารถชี้แจงถึงเหตุผลหลักเกณฑ์ให้เข้าใจกันได้เหมือนกันและเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

บริษัทที่มีพนักงานต่ำกว่า 50 คน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการเหมาะสมที่สุด เพราะจำนวนพนักงานน้อยเกินกว่าที่จะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน ซึ่งจะทำให้เกิดความล่าช้า

บริษัทที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งเริ่มใช้มาไม่นานมานี้ ผู้เขียนมีความเห็นเช่นเดียวกันกับท่านผู้จัดการฝ่ายบุคคลหลายคนของบริษัทเหล่านี้ว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่นี้ เพื่อทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น จึงขอเสนอวิธีการที่จะปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นดังนี้คือ

1. การวางแผน ขั้นตอนของการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นี้ออกจะแตกต่างไป คือใช้เมื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานเท่านั้น ดังนั้นควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้กว้างกว่านี้โดยเฉพาะเพิ่มวัตถุประสงค์ในการหาความต้องการในการฝึกอบรมไว้ด้วย

1.2 กำหนดผู้กลั่นกรอง และผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมเป็นผู้ที่สามารถรวบรวมข้อมูล ของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมากที่สุด เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

1.3 พยายามกำหนดกลุ่มผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อแยกไว้เป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายกัน

1.4 สร้างกระบวนการร้องทุกข์ไว้เผื่อว่าเกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมขึ้น

1.5 พยายามสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างสะดวกสามารถปรับความเข้าใจกันได้ทันทีที่มีปัญหา

1.6 กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงานเป็น

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับอาจจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงานนี้หรือให้หน่วยงานฝ่ายบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการที่สำคัญจะต้องเป็นหัวหน้างานตามสายงานหลัก ซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

1.7 ก่อนที่จะลงมือดำเนินการต่อไปโครงการเหล่านี้ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารชั้นสูงสุดขององค์การก่อน ทั้งนี้เพราะหากโครงการไม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารชั้นสูง แล้วก็จะต้องเป็นอันยกเลิกไป

2. การตระเตรียมงาน มีขั้นตอนดังนี้คือ

2.1 เตรียมการฝึกอบรม ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานควรที่จะทราบถึงคุณประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการเทคนิคต่าง ๆ ที่สำคัญ ขั้นตอนนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของโครงการนี้ที่เดียว ดังคำกล่าวที่ว่า ถึงระบบไม่ดีแต่ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและเต็มใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี เทคนิคต่าง ๆ ในการรายงานผลการประเมินถูกสร้างขึ้นมาเพื่อที่จะป้องกันการอยุติธรรม อคติและข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้ดีอยู่แล้วอีกทั้งเข้าใจถึงคุณประโยชน์แล้วก็ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคการรายงานผลการประเมิน ที่ยุ่งยากซับซ้อนนั้นก็ได้

2.2 เตรียมสร้างใบประเมินผล

2.2.1 เลือกเทคนิค การรายงานผลการประเมิน ควรเลือกใช้เทคนิคที่เข้าใจง่ายและสะดวกแก่การอธิบาย พนักงานทุกคนสามารถที่จะเข้าใจในเทคนิคเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

2.2.2 กำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการประเมิน ควรให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานออกความเห็นว่าควรจะใช้ปัจจัยอะไรเป็นหลักในการพิจารณาบ้าง และควรจะกำหนดน้ำหนักปัจจัยแต่ละปัจจัยเท่าไรบ้างทั้งนี้เพื่อการยอมรับของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงแม้จะเสียเวลาเพิ่มขึ้นบ้างก็ตาม แต่จะทำให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคนยอมรับเพราะเป็นความเห็นที่ได้มาจากพวกเขาเอง

2.2.3 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าปีละ 1 ครั้ง เพราะ 1 ครั้งจะมุ่งเฉพาะการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียวและอีกครั้งหนึ่งมุ่งเฉพาะที่จะหาความต้องการทางการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นจึงควรแยกการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ใบประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.2.4 จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานของงานขึ้นโดยวิธีการเช่นเดียวกันกับข้อ 2.2.2 เพื่อความสะดวกในการตัดสินใจ ให้คะแนนและจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการให้คะแนนของแต่ละคนในผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.5 ควรจัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากกว่า 1 แบบเพื่อสนองความต้องการในด้านการนำไปใช้ต่างวัตถุประสงค์ เช่น ใบประเมินผลเพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีแบบหนึ่ง และใบประเมินผลเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมก็เป็นอีกชุดหนึ่ง

นอกจากนั้นแล้วควรจะจัดทำใบประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละกลุ่มด้วย เช่น พวกช่างแบบหนึ่ง พวกในสำนักงานแบบหนึ่ง เป็นต้น ซึ่งจะต้องพิจารณาจำนวนพนักงานด้วยว่ามีจำนวนมากเพียงพอสำหรับที่จะจัดแบ่งเป็นกลุ่มเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

2.3 เตรียมการฝึกอบรมพนักงานทุกคน ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานก็ควรที่จะได้รับความรู้ความสำคัญและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกัน มิฉะนั้นพนักงานอาจพยายามต่อต้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่ค่อยยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้จัก และทำให้รู้สึกว่ากำลังถูกจับผิด ดังนั้น เพื่อสะดวกในการยอมรับผลการประเมิน และเป็นทางหนึ่งซึ่งจะสร้างความเข้าใจร่วมกันได้

อนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพที่สุดก็ต่อเมื่อเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. ปฏิบัติตามขั้นตอนที่เตรียมไว้ คือ จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานสร้างแบบฟอร์มใบประเมินผลจัดตั้งบุคคลหรือคณะกรรมการเพื่อพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินเพื่อความยุติธรรมจัดเก็บข้อมูลในการปฏิบัติงาน หรือความประพฤติในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไว้ เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งเรียบร้อยแล้วควรจัดไว้เพื่อเป็นหลักฐานและใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคตและควรให้พนักงานรับทราบผลการประเมินของตนด้วยเพื่อจะได้ทราบผลการทำงานของตน และข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ควรแก้ไขหากมีปัญหาไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินนั้นก็อาจร้องทุกข์ได้ตามที่จัดเตรียมไว้

4. ควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และให้ผลการประเมินที่ออกมาเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หากบริษัทมีสัญญากับพนักงานไว้อย่างไรเมื่อสิ้นสุดระยะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ เช่น หากรายได้ถึงเป้าที่วางไว้ พนักงานทุกคนจะได้รับโบนัสอีก 10 เปอร์เซ็นต์ของ

เงินเดือนแต่ละคน หากบริษัทขายได้ถึงเป้าหมายดังกล่าวแล้วก็จะต้องจ่ายโบนัสเพิ่มพิเศษให้พนักงานอีกคนละ 10 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน เป็นต้น

ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งเสมอ คือ ผลการประเมินจะเป็นเพียงเครื่องชี้ความต้องการในการฝึกอบรมจุดดีเด่นและข้อบกพร่องของพนักงานแต่ละคนเท่านั้น ผลการประเมินไม่สามารถจะเพิ่มสมรรถภาพในการดำเนินงานของบริษัทได้หากแต่ผู้ที่ทราบผลการประเมินแล้วจะต้องประยุกต์เอาหลักในการบริหารอื่น ๆ ไปปรับปรุงข้อบกพร่องที่ผลการประเมินชี้ออกมาให้กลับเข้ามาตรฐานที่วางไว้ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย