

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการกลายสภาวะตัวตนในบริบทการเปลี่ยนผ่านองค์กร ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดเรื่อง Self-Concept ของ Carl Roger แนวคิดเรื่อง Self ของ Jacques Lacan และแนวคิดเรื่องวินัยและการลงโทษ (Discipline and Punish) ของ Michel Foucault เป็นกรอบคิดในการดำเนินการศึกษาในลักษณะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงตัวตน พฤติกรรมการแสดงออก และความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย รวมถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการดำเนินการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสังเกตอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 4 คน โดยผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับพนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 4 คนเป็นอย่างดี จึงทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการนำมาวิเคราะห์

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คนมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี การหล่อหลอมตนเองขึ้นมาในลักษณะแบบต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง โดยทั้ง 4 กรณีมีบุคลิกลักษณะ อัตลักษณ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยมีบุคลิกภาพที่เป็นคนสุภาพ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเข้าใจในตนเอง สามารถประเมินตนเองและมองตนเองได้ว่ามีบุคลิกลักษณะเป็นคนแบบไหน มีจุดยืนของตนเอง

การปรับตัวของกรณีศึกษาภายใต้เงื่อนไขขององค์กรที่มีรูปแบบการทำงานระบบใหม่ มีกระบวนการกลายสภาวะ การปรับตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการสร้างความรู้สึคนึกคิดเชิงบวกกับองค์กรเกิดขึ้น โดยองค์กรให้ผลตอบแทนสูงขึ้น แต่ต้องทำงานมากขึ้น สภาวะการณ์ระบบใหม่ทำให้กรณีศึกษาต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลงตัวเองและเปลี่ยนแปลงความคิดในการทำงาน เพื่อให้อยู่รอดได้ภายใต้องค์กรดังกล่าว โดยวิธีการปรับตัว กลายสภาวะตนเองคือมีความสนใจและศึกษาระบบใหม่ให้มากขึ้น เพื่อปกป้องสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และสวัสดิภาพของตนเอง

ส่วนการมองระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คนกล่าวในลักษณะที่คล้ายคลึงกันว่าระบบการประเมินดีอยู่แล้ว แต่ตัวผู้นำมาใช้ในที่นี้

หมายถึงผู้ทำหน้าที่ประเมิน ไม่มีความเข้าใจในระบบประเมิน นำมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ส่งผลให้การประเมินไม่มีความน่าเชื่อถือ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมองว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกนำมาใช้ แปรผันไปตามตัวผู้ประเมิน เช่น หากตัวผู้ประเมินมีความน่าเชื่อถือ มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ย่อมส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีระดับความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับได้ต่อตัวผู้ถูกประเมิน

การรับรู้ของกรณีศึกษาในองค์กรระบบใหม่ที่ต้องมีการแข่งขันในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เข้มงวด กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติมีความซับซ้อน และละเอียดมากขึ้น การรับรู้ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นคือต้องปฏิบัติตาม หลีกเลี่ยงเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นมาไม่ได้ ซึ่งอาจสวนทางกับความคิดแต่ไม่สามารถขัดขึ้นได้ หากยังต้องอาศัยภายใต้องค์กรแห่งนี้

การกลายสภาวะของตัวตน การเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานรูปแบบใหม่ในองค์กรที่เกิดขึ้น โดยองค์กรได้สร้างเงื่อนไขการทำงานบนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากขึ้นโดยมีข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงาน มีการกรอกข้อมูลในฐานข้อมูล และมีการประเมินผล ทำให้กรณีศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงตัวตน กลายความรู้สึกนึกคิดของตนเพื่อยอมรับระบบการประเมินของมหาวิทยาลัย ที่เห็นได้ชัดคือการกรอกข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานข้อมูล MIS ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกรณีศึกษามีได้ปฏิเสธระบบที่มหาวิทยาลัยสร้างเงื่อนไขขึ้น ยินดีดำเนินการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินพบว่า ความสัมพันธ์เชิงอำนาจดังกล่าว มีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนตนเอง มีการศึกษาข้อมูลระบบการประเมินที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้มากขึ้น ผลการศึกษายังพบว่า ความสัมพันธ์เชิงอำนาจดังกล่าว มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยความสัมพันธ์เชิงบวกมีผลให้ระดับการประเมินสูง ความสัมพันธ์เชิงลบมีผลให้ระดับการประเมินต่ำและด้วยบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง เงินค่าตอบแทนสำหรับการเป็นผู้บริหารที่มีจำนวนมาก เพื่อแลกกับความละเอียดรอบคอบในการทำงานที่มากขึ้น เพื่อบริหารองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือในส่วนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเสี่ยงในสถานะสภาพการทำงานมากขึ้น โดยอาจประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ผ่าน แต่มีอำนาจการต่อรองที่เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายในรูปแบบของสภาพพนักงานมหาวิทยาลัย ศาลปกครอง จึงทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความกล้าที่จะเรียกร้องสิทธิอันชอบธรรมมากขึ้น

ในการนี้ผู้ศึกษาของแยกประเด็นการกลายสภาวะตัวตน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีศึกษาดังนี้

กรณีศึกษาที่หนึ่ง

สิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผ่านองค์กรของกรณีศึกษาที่หนึ่ง ด้วยบทบาทหน้าที่การเป็นผู้บริหารในคณะ ต้องทำงานให้มากขึ้น ช่วยเหลือคณะให้มากขึ้น กรณีศึกษาที่หนึ่งมีความมุ่งมั่นที่จะต้องทำเพื่อองค์กร เพื่อสังคมมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการสร้างชื่อเสียงให้คณะ ให้มหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ ไม่ได้นึกถึงตนเอง แต่ต้องการทำเพื่อคณะ เพื่อองค์กรเท่านั้น ถึงแม้ระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย ยังไม่ลื่นไหลและเป็นไปอย่างที่กรณีศึกษาที่หนึ่งตั้งใจไว้ แต่ก็มีความสุขพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบขององค์กรที่เกิดขึ้น เพราะการทำงานต่างๆ เปิดโอกาสให้คณะมากขึ้น อ.หนึ่งรับรู้ว่ารูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น ทุกคนต้องกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น สิ่งไหนที่ช่วยคณะและมหาวิทยาลัยได้ จะทำจนเต็มความสามารถ

ภาพการมองตนเองที่สะท้อนจากคนอื่นๆ ของกรณีศึกษา คือเป็นคนที่ทำทุกอย่างเพื่อองค์กร ช่วยเหลือองค์กร ยินดีช่วยเหลืองานขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อรองรับระบบการทำงานรูปแบบใหม่ ภาพสะท้อนจากกระจกของคนอื่นๆ ที่กรณีศึกษาเห็น จึงมีผลให้บุคลิกภาพของกรณีศึกษากลายเป็นคนที่ต้องมีความกระตือรือร้นทำเพื่อองค์กร สังคม และนึกถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

กรณีศึกษาที่สอง

กรณีศึกษาที่สองมีการปรับเปลี่ยนตนเองตั้งแต่แรกเข้ามาบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีแรงกระตุ้นจากประสบการณ์ในอดีต เมื่อเข้ามาอยู่ภายใต้ระบบของมหาวิทยาลัย จึงมีความสนใจใฝ่รู้ศึกษาระบบที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้มากที่สุด และถึงแม้ว่ากรณีศึกษาที่สองจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง เช่นสไตล์การแต่งกาย การไว้หนวดเครา การใส่ต่างหู เล็กๆ การไม่สวมกางเกงทรงสแล็ค แต่สวมกางเกงทรงลำลองที่ดูเรียบร้อย การสวมเสื้อเชิ้ตไม่ผูกเน็คไทน์ แต่ผูกหูกระต่าย ไม่สวมรองเท้าหนัง แต่ สวมรองเท้าหุ้มส้นที่เป็นหนังกลับหรือคล้ายรองเท้าผ้าใบ แต่ดูเรียบร้อย ทุกวันนี้ยังคงเอกลักษณ์เฉพาะตัวเหล่านี้อยู่ แต่ก็ได้มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกาลเทศะมากขึ้น

การรับรู้ในสิ่งที่ควรทำสำหรับกรณีศึกษามาจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากในอดีตของกรณีศึกษา จึงทำให้ต้องมีความสนใจใฝ่รู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อสวัสดิภาพ และสิทธิประโยชน์ที่พึงมีต่อตนเอง

กรณีศึกษาที่สาม

กรณีศึกษาที่สามยอมรับว่าตนเองต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความละเอียดมากขึ้น ใส่ใจมากขึ้น แต่ไม่ได้กังวลใจในสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน เพราะด้วยบุคลิกที่เป็นคนมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานอยู่แล้ว นอกจากนี้กรณีศึกษาที่สามยอมรับว่าเกิดความกล้าในการเรียกร้องสิทธิให้กับตนเอง โดยการทำหนังสือร้องเรียนในความไม่ชัดเจนของการขึ้นเงินเดือนปี 2553 ที่ผ่านมา ด้วยเหตุปัจจัยจากการปรับเปลี่ยนองค์กร ปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ประกอบกับช่องทางการเรียกร้องสิทธิอันชอบธรรมมีมากขึ้น ทำให้กรณีศึกษาเกิดความกล้าในสิ่งที่ถูกต้องมากขึ้น

การรับรู้ที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษาเป็นการรับรู้ที่ใช้สิ่งเร้า จากสถานการณ์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง ดังนั้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน กรณีศึกษาจึงรับรู้ตนเองควรจะทำอย่างไรต่อไป เพื่อให้อยู่ได้และเกิดความถูกต้องในสังคมการทำงานระบบใหม่

กรณีศึกษาที่สี่

ส่วนในกรณีศึกษาที่สี่มีความเข้าใจในระบบมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนมาตั้งแต่ต้น เนื่องจากอาญานที่ปฏิบัติอยู่ในมหาวิทยาลัย และก่อนหน้านี้ได้เป็นลูกจ้างชั่วคราวมาก่อน ฉะนั้นเมื่อมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยความรอบคอบ ความใส่ใจในการทำงานจึงมีมากขึ้น มีการศึกษาระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองเพื่อให้รู้มากขึ้น ถึงแม้กรณีศึกษาที่สี่จะมีบุคลิกที่มีจุดยืนของตนเอง มีเหตุผลของตนเอง มีหลักการในการทำงาน การปรับเปลี่ยนของกรณีศึกษาจึงเหตุปัจจัยหลักจากผู้บริหาร เพราะหากผู้บริหารมีธรรมาภิบาลตนเองยินดีทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ แต่หากเป็นผู้บริหารที่ไม่มีธรรมาภิบาลการทำงานของตนก็ดำเนินการไปเรื่อยๆ โดยไม่ต้องใช้เหตุผลหลักการมากนักเพราะยังจะทำให้ขัดแย้งกันมากขึ้น

การถูกมองตัวตนของกรณีศึกษา เป็นการมองจากต่างมุม มุมแรกจากทีมผู้บริหารชุดเดิม มุมที่สองจากทีมผู้บริหารชุดใหม่ เป็นการมองคนละมุมทำให้เห็นตัวตนของกรณีศึกษาแตกต่างกัน มุมหนึ่งมองว่ามีความกระตือรือร้น อีกมุมมองว่ามีความเฉื่อยชา ซึ่งการตัดสินใจตัวตนของกรณีศึกษามีบุคลิกภาพเป็นเช่นไร อยู่ที่ว่ากระตือรือร้นหรือเฉื่อยชาให้คนเห็นในมุมมองที่ต่างกันและการรับรู้พฤติกรรมที่ต่างกันด้วย แต่สิ่งที่กรณีศึกษาได้แสดงออกภายใต้การทำงานระบบใหม่ ยังมีวินัยที่ช่วยควบคุมการทำงานของร่างกาย จึงทำให้มีความรู้สึกนึกคิดว่าควรแสดงตัวอย่างไร วางตัวแบบไหน จึงจะสามารถอยู่รอดในองค์กรระบบใหม่นี้ได้

อภิปรายผลการศึกษา

สมมุติฐานของผู้วิจัยคาดว่าบุคคลอาจมีความเป็นไปได้ที่ทั้งกลายสภาวะตนเองเปลี่ยนแปลงตนเอง และไม่เปลี่ยนแปลงตนเองท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านขององค์กร เพื่อให้ตนสามารถดำรงอยู่ในองค์กรระบบใหม่แห่งนี้ได้ ซึ่งผลสรุปที่ได้กลุ่มตัวอย่างมีการกลายสภาวะของตัวตนภายใต้องค์กรที่ปรับเปลี่ยน โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. อัตลักษณ์ บุคลิกภาพของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน เป็นคนสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่แข็งกระด้าง มีจุดยืนของตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติตัวและปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในตนเอง สามารถประเมินตนเองและมองตนเองว่ามีบุคลิกภาพเป็นคนแบบไหน ดังนั้นการกลายสภาวะตัวตนที่เกิดขึ้นของกลุ่มตัวอย่างจึงมิได้ขัดกับบุคลิกภาพของตน เพราะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ตามทฤษฎีของ Jacques Lacan ที่กล่าวว่ามนุษย์ไม่มีตัวตน กลุ่มตัวอย่างจึงไม่รู้สึกรว่าตนเองมีความเปลี่ยนแปลง การสะท้อนตนเองว่าเป็นคนที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด กระบวนการถ่ายแบบจากสิ่งอื่น เป็นขั้นกระจกเงา (The Mirror Stage) มนุษย์เป็นฝ่ายถูกกระทำ และครอบงำจากสิ่งอื่น ตั้งแต่มนุษย์เริ่มตระหนักรู้ถึงการมีอยู่ของตัวเอง มนุษย์ได้สูญเสียความเป็นอัตบุคคล/อัตวิสัยหรือความเป็นตัวของตัวเองไปแล้ว ตัวตนของมนุษย์ไม่ได้มีอยู่จริง เป็นเพียงมายาภาพ มนุษย์อยู่ในฐานะของผู้ถูกกระทำโดยไม่รู้ตัวตั้งแต่เกิดจนตาย ไม่มีสิทธิ์และเจตจำนงที่จะเลือก ไม่มีเสรีภาพ และไม่เคยเป็นตัวของตัวเองเลย และอาจกล่าวได้ว่า อัตบุคคลตายแล้ว มนุษย์จะมีความเป็นนายอันสมบูรณ์ได้ก็เมื่อตาย ยิ่งความมีวัฒนธรรมในมนุษย์มีมากขึ้นเท่าใด ปรารถนาที่รุนแรงขึ้นเป็นเงาตามตัว ความตายเท่านั้นที่จะกำราบปรารถนาของมนุษย์ได้ ในเมื่อมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ว่างเปล่า (being of nothingness) และเป้าหมายในการมีอยู่ของมนุษย์คือความตาย (being-for-death) การมีอยู่ของมนุษย์จึงเป็นเรื่องไร้สาระ กล่าวคือมนุษย์มีชีวิตอยู่อย่างว่างเปล่า (being for nothingness) นั่นเอง
3. สังคมการทำงานเป็นสังคมหนึ่งที่มนุษย์ต้องมาอยู่ร่วมกัน เพื่อแสดงบทบาทหน้าที่ตามสถานะของตนเอง ไม่ว่ามนุษย์จะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ใดในสังคม ต้องมีการสวมหน้ากากเพื่อการประคับประคองระหว่างความต้องการต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมกับรากฐานความเป็นจริงที่มีอยู่ภายในแต่ละบุคคล และแสดงบทบาทหลายๆ อย่างในชีวิตประจำวัน นอกเหนือจากหน้ากากที่มนุษย์ทุกคนต้องสวมใส่ มนุษย์ยังมี Shadow ที่เป็นเงามืดซ่อนอยู่ ซึ่ง Shadow จะอยู่ในรูปของความก้าวร้าว อารมณ์เสีย ความอยากทำร้ายผู้อื่น ความอยากทำร้ายตัวเอง Jung กล่าวว่าทุกคนมี Persona และ Shadow อยู่ในตัว โดย Jung ได้อธิบายว่า Persona เป็นหน้ากากที่เราใส่เพื่อจะได้อยู่กับผู้อื่นในสังคมได้ หน้ากากนี้อาจมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับบทบาทที่เราดำรงอยู่ใน

ชีวิตประจำวัน เป็นการแสดงออกสากลของการพยายามเข้ากับผู้อื่น ส่วน Shadow Jung ได้อธิบายว่าเป็นส่วนที่มีมืด ชั่วร้าย หรือส่วนที่แอบซ่อนของธรรมชาติมนุษย์ ในขณะที่ persona สัมพันธ์กับ ego และจิตไร้สำนึกและช่วยให้คนปรับตัวในสังคม shadow หมายถึงส่วนที่ชั่วร้ายและไม่ยอมปรับตัว ไร้สำนึกและส่วนที่ด้อยของจิต ซึ่งมีแง่มุมสองประการ ส่วนหนึ่งเกี่ยวกับจิตไร้สำนึก (ไม่รู้ตัว) อีกส่วนอยู่ที่จิตไร้สำนึกร่วม (collective unconscious)

4. การกลายสภาวะของตัวตน การเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานรูปแบบใหม่ในองค์กรที่เกิดขึ้น ทำให้กรณีศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงตัวตนเพื่อยอมรับระบบการประเมินของมหาวิทยาลัย ที่เห็นได้ชัดคือการยอมรับเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น ดำเนินการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งได้สอดคล้องกับ Foucault ที่ได้กล่าวว่าการทำงานของวินัยก่อตัวขึ้นมนุษย์จะดำเนินการต่างๆ ภายใต้วินัยที่เกิดขึ้นในตนเอง โดยที่วินัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมมนุษย์ เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาเพื่อควบคุมร่างกายของมนุษย์ วินัยจะช่วยให้การทำงานของมนุษย์เป็นไปอย่างราบรื่นไม่สะดุด ฉะนั้นอำนาจของวินัยจะกระจายตามจุดเล็กๆ ในสังคมและในร่างกายของมนุษย์ ซึ่งสามารถตรวจสอบวินัย ความประพฤติดังกล่าว ได้โดยมีการประเมินผล จัดลำดับ ให้คะแนน ให้รางวัล เป็นต้น

ข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษา

จากการได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องการกลายสภาวะตัวตนในบริบทการเปลี่ยนผ่านขององค์กร ทำให้ผู้ศึกษาได้ข้อคิดในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ความสัมพันธ์เชิงอำนาจเป็นสิ่งที่อยู่ในทุกสังคม มีลักษณะหลากหลายรูปแบบ โดยสังคมที่ผู้วิจัยศึกษาเป็นสังคมกึ่งราชการ กึ่งวิชาการ จะเห็นได้ชัดในเรื่องของอำนาจทางสังคมว่าอำนาจที่เกิดขึ้นโดยที่เรามองไม่เห็น ระหว่างตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สถานภาพของบุคลากรจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อระดับการประเมิน ความอาวุโส ตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม ความสัมพันธ์ส่วนตัว ล้วนแล้วแต่เป็นหน้าฉากที่มีผลทำให้การประเมินออกมาอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ เช่น ผู้ถูกประเมินมีสถานภาพหน้าที่การงานเป็นตำแหน่งเล็กๆ ในหน่วยงาน มักจะไม่มีอำนาจการต่อรองกับผู้ประเมิน ประกอบกับบุคลิกภาพแบบสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน หากผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมาอยู่ในระดับใด ก็จะไม่กล้าขัดแย้ง ไม่กล้าท้วงติง หรือหากเกิดข้อสงสัยก็จะสอบถามด้วยความสุภาพ ถ้าเป็นกรณีที่ผู้ประเมินไม่มีอคติกับผู้ถูกประเมิน ผลการประเมินจะอยู่ในลักษณะปกติ ดีหรือไม่ดีจะว่ากันไปตามลักษณะงาน แต่หากผู้ถูกประเมินมีบุคลิกลักษณะไม่ยอมคน เอะอะโวยวาย หากผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจ ก็จะไม่เกิดข้อสงสัย แต่หากผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจแล้วถามกลับไปยังผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินต้องมี

ความชัดเจนในการให้เหตุผลพอสมควร เรียกได้ว่าบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลส่งผลให้เกิดอำนาจการต่อรองที่ไม่เหมือนกัน

ตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นหน้าฉากหรือหัวโขนที่แต่ละคนสวมใส่อีกรูปแบบหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจในการประเมินได้ เช่น ผู้ประเมินที่มีบทบาทเป็นผู้บริหาร เป็นศิษย์เก่าของอาจารย์ในภาควิชา หากต้องประเมินคนที่เคยเป็นอาจารย์ของตน มักมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจแฝงอยู่ หรือในกรณีที่ยังต้องพึ่งพิงอาศัยกันในวันข้างหน้า ก็มักจะมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจแฝงอยู่เช่นกัน

วาระการปฏิบัติงานของผู้ทำหน้าที่ประเมินในมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกำหนด Self-Concept ของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากผู้ทำหน้าที่ประเมินหรือผู้บริหาร จะมีวาระการทำงาน 1 วาระ 4 ปี หรือสามารถดำรงตำแหน่งได้ติดกัน 2 วาระ 8 ปี หากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความขัดแย้งต่อกัน หรือมีอคติต่อกัน ผู้ถูกประเมินจะไม่มีคามวิตกกังวลในการทำงาน ด้วยเงื่อนไขกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เรียกได้ว่า “หมดวาระอำนาจก็หมด” ซึ่งจะแตกต่างจากหน่วยงานเอกชน ที่เป็นเจ้าของกิจการคนเดียวและเป็นตลอด หากขัดแย้งหรือมีอคติกับผู้บังคับบัญชา สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นคือการออกจากงาน เป็นไปไม่ได้ที่มีความขัดแย้งกันแล้วยังสามารถทำงานร่วมกันได้อยู่

นอกเหนือจากวาระการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ชัดเจนไม่ได้สร้างความกังวลใจต่อผู้ประเมินแล้ว ระบบการมีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้ผู้ถูกประเมินไม่มีความกังวลใจ เพราะหากผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ดี (อยู่ในระดับพอใช้) ไม่ได้รับการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน คณะหรือส่วนงานต้องอธิบายเหตุผลที่ชัดเจนต่อมหาวิทยาลัยได้ ว่าทำไมรายนี้ถึงไม่ได้ขึ้นเงินเดือน และหากไม่ได้ขึ้นเงินเดือนติดต่อกัน 3 ปี ถึงจะถูกพิจารณาเลิกจ้าง กว่าจะถึงการพิจารณาเลิกจ้าง ก็เปลี่ยนชุดผู้บริหารไปแล้ว หรือไม่ผู้ถูกประเมินก็มีการปรับปรุงตัว ฉะนั้นในหน่วยงานกึ่งวิชาการ กึ่งราชการอย่างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การพิจารณาเลิกจ้างสามารถดำเนินการได้ยากพอสมควร

ระบบการคุ้มครองผู้ปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความเป็นธรรมที่สร้างความอุ่นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย เนื่องจากหากผู้ถูกประเมินถูกพิจารณาผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้ หรือถูกกลั่นแกล้งไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา จึงได้ร้องเรียนไปยังสภาพนักงานมหาวิทยาลัย หรือมีการฟ้องร้องเกิดขึ้น การเผชิญหน้ากัน การอยู่ร่วมกันในหน่วยงานเดียวกันยังสามารถดำเนินได้อยู่ แต่ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชน หากมีการร้องเรียน การฟ้องร้องในกรณีต่างๆ เกิดขึ้น เป็นไปไม่ได้ที่ผู้ฟ้องร้องจะยังคงทำงานในหน่วยงานนั้นอยู่ เป็นไปตามกลไกทางระบบงานที่ต้องออกจากงาน เพราะเจ้าของกิจการที่เป็นเอกชน มี

อำนาจการตัดสินใจที่เป็นอิสระคงไม่สามารถผู้ที่ฟ้องร้องตนทำงานในหน่วยงานของตนได้อีก ฉะนั้นสำหรับการทำงานในหน่วยงานเอกชนที่มีความจำเป็นต้องพึ่งหน่วยงานอยู่ด้วยเหตุผลเพื่อปากท้อง เพื่อครอบครัว หากไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงานหรือถูกกลั่นแกล้ง จะมีสักกี่รายที่ไปฟ้องร้องแล้วไม่ถูกไล่ออกจากงาน จะมีสักกี่รายยอมออกจากงานแล้วฟ้องร้องเพื่อให้ตนเองชนะ เพราะถ้าหากชนะก็ไม่สามารถกลับไปงานเดิมที่ทำอยู่ได้

การเปลี่ยนผ่านองค์กรที่เกิดขึ้น มีหลากหลายมุมมองที่ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย บางมุมมองให้ความคิดเห็นว่า มีการทำงานที่คล่องตัวมากขึ้น บางมุมมองให้ความคิดเห็นว่า ต้องทำงานมากขึ้นเพื่อให้คุ้มกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ยิ่งอยู่ในระดับบริหารที่มีค่าตอบแทนสูงมาก ความละเอียด รอบคอบในการทำงานต้องมีมากขึ้น หากเรายังต้องทำงานอยู่ภายใต้องค์กรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แห่งนี้ คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะไม่กลายสภาวะของตนเอง ด้วยเหตุปัจจัยหลายอย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละบุคคลจะมีการกลายสภาวะของตนเองมากน้อยเพียงใด

ดังนั้น จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้เกิดแนวคิดเรื่องการอยู่ร่วมกันในสังคม การปรับเปลี่ยนองค์กรมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีการกลายสภาวะของตัวตน มีการเปลี่ยนแปลงตัวตน ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ทุกๆ สังคมจะมีแฝงอยู่ โดยมีการแสดงอำนาจออกมาในรูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งมนุษย์ยังคงต้องการการอยู่ร่วมกัน ต้องการสังคม ฉะนั้นความสัมพันธ์เชิงอำนาจจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. พนักงานมหาวิทยาลัยในรายอื่นๆ สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปเป็นแนวคิด มุมมองในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์กรให้เกิดธรรมาธิปไตย และเป็นแนวทางในการประเมิน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความถูกต้องในการประเมิน โดยจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
3. องค์กรที่มีการประเมินบุคลากรในหน่วยงานสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบ ในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อจะได้ทราบข้อแตกต่าง มุมมองในการเปลี่ยนผ่านองค์กรและการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินของพนักงานมหาวิทยาลัยอื่นๆ
2. การศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาพนักงาน บุคลากรที่อยู่ในองค์กรหน่วยงานอื่นๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรม การแสดงออก ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในหน่วยงาน องค์กรที่ต่างไปจากหน่วยงานของรัฐ
3. เมื่อทราบความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมหาวิทยาลัย และจุดอ่อนจุดแข็งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาการมีส่วนร่วม (Participant) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นต้น