

บทที่ ๑

ความนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานขององค์กรโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน ปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรก็คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ (MEN, MONEY, MATERIAL AND MANAGEMENT) ในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ คน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าจะมีเงินหรืองบประมาณในการดำเนินการ มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือทันสมัย มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีคนที่มากพอที่จะดำเนินการ แต่หากคนที่ดำเนินการนั้นขาดความรู้ความสามารถที่จะดำเนินการ หรือขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการที่จะดำเนินการให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินการก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเหตุนี้นักบริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการที่จะทำให้คนทำงานให้กับองค์กรอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

✓ เทคนิคหรือวิธีการที่นักบริหารองค์กรนิยมใช้ในการระดมพลังของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังสามารถ ได้แก่ การให้ค่าจ้างที่เป็นธรรม การให้สวัสดิการที่ดี การปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้วยความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้คนมีขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เทคนิคหรือวิธีการดังกล่าวมานี้ การพิจารณาปูนบำเหน็จรางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้วยความเป็นธรรมเป็นเรื่องสำคัญที่นักบริหารองค์กรทั้งหลายให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการพิจารณาปูนบำเหน็จรางวัลเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน นักบริหารจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นธรรมและเกิดความยอมรับ

ในทุกฝ่าย วิธีการดังกล่าวคือการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ และเป็นทางการ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผลในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะ ๆ และมีการบันทึกไว้ เป็นหลักฐาน เพื่อใช้ผลที่ได้มาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปีหรือการ เลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยัง เป็นการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียง ใดอีกด้วย

สำหรับประเทศไทยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและเป็นทางการยังถือเป็นเรื่องใหม่ ที่เพิ่งจะนำมาใช้กันเมื่อไม่นานมานี้เอง และในปัจจุบันก็มีเพียงไม่กี่องค์กรเท่านั้นที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและเป็นทางการ องค์กรส่วนใหญ่ยังคงใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาด้วยวิธีการสังเกตและจดจำ ซึ่งวิธีการดังกล่าวพนักงานอาจไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร เพราะ เป็นการ เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจของตัวเอง เป็นเครื่องตัดสินได้ / ผู้เขียนทำงานด้านบริหารบุคคล จึงมีความประสงค์จะศึกษาถึงหลักการขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนกระทั่ง อุปสรรคและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลกิจและบริษัท เอกชนขนาดใหญ่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เขียนและเพื่อประโยชน์ต่อผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านนี้หรือผู้สนใจทั่วไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในเรื่องใด ๆ ก็ตาม โดยปกติทั่วไปมักจะศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาทฤษฎีใหม่ ๆ ความรู้ หรือแนวความคิดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในวิทยาการสาขานั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้าสืบไป หรือเพื่อที่จะแสวงหามูลเหตุแห่งปัญหา และการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เขียนเองก็พยายามศึกษาวิจัยเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาแล้วเช่นเดียวกัน โดยผู้เขียนได้ตั้งความมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัยถึง ประเด็นสำคัญดังนี้

๑. เพื่อศึกษาถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลกิจและองค์การธุรกิจ เอกชนว่า เป็นอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อขึ้นถึง การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความคิดความชอบในการ เลื่อนขั้น เงินเดือนประจำปีและการ เลื่อนตำแหน่ง
๒. เพื่อศึกษาและวิจัยถึงอุปสรรค และปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป
๓. เพื่อศึกษาและค้นคว้าแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและการบริหารงาน
๔. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การรัฐบาลกิจและองค์การธุรกิจ เอกชนว่า เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

X ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัย

๑. ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ของการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทยูนิค เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น จึงไม่ได้เป็นตัวแทนขององค์การรัฐบาลกิจและธุรกิจ เอกชนทั่วประเทศ
๒. การศึกษาวิจัยนี้ได้เริ่มดำเนินการศึกษาวิจัยในปี พ.ศ. ๒๕๒๑ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจึง เป็นข้อมูลของปี พ.ศ. ๒๕๒๑ เท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลของการไฟฟ้านครหลวง นั้น เป็นข้อมูลที่ได้อาจมาจากหลักการ เดิมซึ่งปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวง ได้มีการปรับปรุงหลักการบางอย่างแล้ว

X ขอบข่ายและวิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องนี้ผู้เขียนประสงค์จะศึกษาถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลกิจและองค์การธุรกิจ เอกชน โดยศึกษาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ของ

การไฟฟ้านครหลวง กับบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น ทั้งนี้ ผู้เขียนอาศัยหลักการพรรณนาเป็นพื้นฐาน และมีการวิเคราะห์ควบคู่ไปด้วยในแต่ละช่วงตอนโดยแบ่งออกเป็น ๖ บทดังนี้ คือ

บทที่ ๑ (บทนำ) เป็นบทที่กล่าวถึงความสำคัญของเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย ความมุ่งหมายในการศึกษา ขอบเขต ขั้นตอน และวิธีการศึกษา ตลอดจนประโยชน์ที่พึงได้จากการศึกษาวิจัยนี้

บทที่ ๒ เป็นบทที่กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผล วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อนหรือข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานและประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และหลักการประเมินผลเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

บทที่ ๓ เป็นบทที่กล่าวถึง หลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ของการไฟฟ้านครหลวง

บทที่ ๔ เป็นบทที่กล่าวถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ ๕ เปรียบเทียบหลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ของการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ ๖ วิเคราะห์หลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ตลอดจนกระทั่งปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข้ปัญหา

X ขั้นตอนและวิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

วิธีการศึกษาวิจัย จะใช้ควบคู่กันไป ๒ วิธี คือ

๑. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ นอกจากนี้ยังอาศัยข้อมูลอ้างอิงจากเอกสารต่าง ๆ เช่น ระเบียบข้อบังคับการทำงานของ การไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ตลอดจนกระทั่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งสองแห่ง

๒. การวิจัยสนาม (Field Research) เพื่อหาข้อเท็จจริง ตลอดจนทัศนคติของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องจึงรวบรวมข้อมูลดังนี้

ก. แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้วิธีที่ออกแบบสอบถามไปยังพนักงานทุกระดับ โดยแบ่งพนักงานออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ พนักงานระดับบริหาร (Executive) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลและวางนโยบายในการดำเนินงานให้แก่พนักงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญงาน เป็นต้น

กลุ่มที่ ๒ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาทั่วไป (Foreman) ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมดูแล ออกคำสั่งให้แก่พนักงานระดับกลุ่มที่ ๓ ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวด ผู้ควบคุมงาน ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าหมวด ผู้ควบคุมงานช่าง ช่างงาน พนักงานซึ่งทำหน้าที่หลักทางบริหารควบคุมหน่วยงาน และใช้ความชำนาญงานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กลุ่มที่ ๓ พนักงานทั่วไปที่ไม่มีควบคุมดูแลให้การบังคับบัญชาผู้ใด หากแต่รับคำสั่งจากหัวหน้างาน เพื่อนำไปปฏิบัติให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ พนักงานทั่ว ๆ ไป คนงาน พนักงานขับรถยนต์ พนักงานพิมพ์ดีด เสมียนพนักงาน เป็นต้น

ข. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) โดยอาศัยการติดต่อพบปะโดยตรงกับพนักงานทั้งสามกลุ่มดังกล่าวข้างต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ได้สร้างขึ้นให้พนักงานที่ได้รับการสุ่มตัวอย่างโดยวิธี (Simple Random Sampling) ดังนี้

๑. การไฟฟ้านครหลวงมีพนักงานทั้งสิ้น ๕,๑๓๔ คน แจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น ๓,๕๐๐ ชุด ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น ๕๘๖ ชุด ใช้ได้ ๕๓๔ ชุด เสีย ๑๒ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๑ ของพนักงานทั้งหมด โดยแยกรายละเอียดได้ดังนี้

ก. กลุ่มพนักงานระดับ ก. (ระดับบริหาร) มีทั้งสิ้น ๓๕๕ คน ส่งแบบสอบถามไป ๑๐๐ ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน ๔๘ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๓๘

ข. กลุ่มพนักงานระดับ ข. (ผู้ควบคุมงาน) มีพนักงานทั้งสิ้น ๓,๗๓๐ คน ส่งแบบสอบถามไป ๑,๐๐๐ ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน ๓๔๒ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๕

ค. กลุ่มพนักงานระดับ ค. (พนักงานทั่วไป) มีพนักงานทั้งสิ้น ๕,๐๓๖ คน ส่งแบบสอบถามไป ๒,๕๐๐ ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน ๕๘๔ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓

๒. บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น ๑,๑๔๘ คน แจกแบบสอบถามไป ๓๐๐ ชุด ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น ๑๕๕ ชุด เสีย ๕ ชุด ใช้ได้ ๑๕๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๐๖ โดยแยกรายละเอียดดังนี้

ก. กลุ่มพนักงานระดับ ก. (ระดับบริหาร) มีพนักงานทั้งสิ้น ๕๐ คน ส่งแบบสอบถามไป ๕๐ ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน ๒๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๕๐

ข. กลุ่มพนักงานระดับ ข. (ผู้ควบคุมงาน) มีพนักงานทั้งสิ้น ๑๓๖ คน ส่งแบบสอบถามไป ๑๐๐ ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน ๕๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗๖

ค. กลุ่มพนักงานระดับ ค. (พนักงานทั่วไป) มีพนักงานทั้งสิ้น ๕๓๒ คน ส่งแบบสอบถามไป ๑๖๐ ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน ๘๐ ชุด คิดเป็น ร้อยละ ๘.๒๓

*เมื่อได้แบบสอบถามแล้วจึงนำไปรวบรวมคำตอบในแต่ละข้อ ว่ามีพนักงานตอบอย่างไร เพื่อนับจำนวนแล้วนำมาเสนอในรูปของตารางอัตราส่วนร้อยละ เพื่อแสดงถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นกับกลุ่มพนักงานระดับต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีสถิติเข้าช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความสำคัญ หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษานี้

ผลการศึกษานี้จะช่วยให้ทราบถึงเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด นี้จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการด้วยกัน คือ

๑. ช่วยให้เห็นถึงหลักการ ขั้นตอน และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด
๒. ช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้านครหลวง และบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางแก้ไขต่อไป
๓. เป็นประโยชน์สำหรับผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงความยุ่งยากและปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำไปประกอบการบริหารและการวินิจฉัยปัญหา
๔. เป็นประโยชน์ให้เกิดการยอมรับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการบริหารงาน

๕. เป็นประโยชน์สำหรับช่วยให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารในระดับสูง ได้เพิ่มความสนใจที่จะแก้ปัญหา และปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

/ สมมุติฐาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนในปัจจุบัน ใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าหลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา โดยแยกรายละเอียดดังนี้

ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับบนใช้หลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่าหลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการ

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับล่างใช้หลักการประเมินผลอย่าง เป็นระบบในเชิงวิชาการมากกว่าหลักความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

X คำจำกัดความที่จะใช้ในการ ศึกษาวิจัย

พนักงานระดับบน หมายถึงพนักงานกลุ่มที่ ๑ และกลุ่มที่ ๒ ตามที่ผู้เขียนได้จำแนกไว้ตามภูมิหลัง ของพนักงาน

พนักงานระดับล่าง หมายถึงพนักงานกลุ่มที่ ๓ ตามที่ผู้เขียนได้จำแนกไว้ตามภูมิหลัง ของพนักงาน.