

การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจ เอกชน

นาย อัสวิน สุนอนันต์



006549

วิทยาลัยนเรศวร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะมหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยาการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

แผนกวิชาการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2514

PERFORMANCE RATING IN BUSINESS FIRMS

MR. ASVIN SUNANANTA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Political Science

Department of Government

Graduate School

Chulalongkorn University

1971

มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้มหาวิทยาลัยเนชั่นเป็นตัวแทนของ
การศึกษาระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัย



11/22/2564

ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

.....กรรมการ

.....กรรมการ

อาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย / อาจารย์ ดร. เกษม สุวรรณกุล

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน
 ชื่อ นายอัศวิน สุนอนันต์ แผนกวิชา การปกครอง
 ปีการศึกษา 2513

บทคัดย่อ

สิ่งที่น่าคิดประการหนึ่งระหว่างองค์การธุรกิจเอกชนกับองค์การรัฐบาลก็คือ ทำไมองค์การธุรกิจเอกชนจึงให้ความสนใจในเรื่องการประเมินผลงานมาก ในขณะที่องค์การรัฐบาลมิได้ให้ความสนใจมากเท่าที่ควร คำตอบก็คือ องค์การธุรกิจเอกชนจะดำเนินการอยู่ได้ก็ด้วยการมีกำไร ดังนั้นจึงต้องมีระบบประเมินผลงานที่ละเอียด รัดกุม และสามารถวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างแม่นยำ และเนื่องจากผลของการประเมินจะเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของพนักงานในแง่ที่ว่า พนักงานผู้ใดมีผลประเมินดีก็จะได้รับเงินเดือนขึ้น หรือได้เลื่อนตำแหน่ง หากผู้ใดมีผลประเมินต่ำ ก็อาจได้รับการขอร้องให้ลาออกไป องค์การธุรกิจเอกชนจึงต้องเข้มงวดในเรื่องการประเมินผลงาน ดังนั้นการศึกษาถึงระบบประเมินผลงานขององค์การธุรกิจเอกชนเพื่อให้เข้าใจในวิธีการและเทคนิคในการประเมินผลงาน รวมทั้งศึกษาถึงข้อดี ข้อเสียของระบบที่ใช้อยู่ว่ามีอย่างไร จะเป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่า ระบบประเมินผลงานขององค์การธุรกิจเอกชนนั้นสมควรนำไปปรับใช้กับองค์การรัฐบาลหรือไม่ ทั้งนี้เพราะสิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลทำงานเต็มที่มีนอกจากเงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ๆ แล้ว ระบบประเมินผลงานที่รัดกุมและวัดผลได้อย่างแม่นยำ จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลทำงานเต็มที่ด้วย

สิ่งแรกที่จะต้องศึกษาก็คือ แบบของการประเมินผลที่ใช้กันอยู่เป็นหลักสากลทั่วไป ซึ่งพอจะสรุปได้กว้าง ๆ ว่ามี 2 แบบ โดยแบ่งตามลักษณะของงานคือ

1. การประเมินผลงานแบบ GRAPHIC TRAITS SCALE การประเมินผลแบบนี้ส่วนมากจะใช้วัดผลงานที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ และไม่อาจวัดผลผลิตออกมา เป็นชิ้นเป็นอันได้
2. การประเมินผลแบบ PRODUCTION RECORDS หรือแบบ PERIODIC TESTS ซึ่งจะใช้กับงานที่สามารถวัดผลผลิตได้ หรือเป็นงานประจำ โดยที่ PRODUCTION RECORDS เป็นการวัดจากจำนวนผลผลิต ส่วนแบบ PERIODIC TESTS เป็นการวัดผลผลิตโดยมีเวลาเป็น

เครื่องกำหนดค่างาน

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลงานในสองลักษณะดังกล่าว ควรมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ไว้เป็นบรรทัดฐานที่จะชี้ให้เห็นว่า ผลปฏิบัติงานที่วัดออกมา นั้นแบบใดเรียกว่า ได้มาตรฐาน แบบใดเรียกว่ามีผลงานดีเกิน แบบใดเรียกว่ามีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่วางไว้

สำหรับในองค์การธุรกิจเอกชน เทคนิคในการประเมินผลงานอยู่ที่ การเลือกแบบประเมินที่สามารถวัดผลออกมาได้อย่างแม่นยำที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่จะมีฟอร์มประเมินผลงานแบบ Graphic traits Scale ความสำคัญจะอยู่ที่ตรงที่ว่า ผู้ประเมินจะต้องพยายามวัดผลออกมาให้โดยผลที่แม่นยำที่สุด เพื่อนำผลนั้นไปพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. การขึ้นเงินเดือน
2. การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือให้ออกไป
3. เพื่อที่จะทราบว่าความสามารถของผู้ที่ได้รับการประเมินนั้นอยู่ในระดับใด สมควร จะได้รับการอบรมใหม่หรือไม่ รวมทั้งเพื่อที่จะให้ผู้ได้รับการประเมินรู้ว่า ในการทำงานเขาขึ้นอยู่กับอยู่ในระดับอย่างไร

ข้อบกพร่องที่จะพบบ่อย ๆ ในองค์การธุรกิจเอกชนในเรื่องการประเมินผลงานก็คือ ในองค์การธุรกิจเอกชนนั้นมีระบบประเมินผลงานที่ดี แต่ผู้ที่ทำการประเมินบกพร่อง ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือมีความลำเอียง เป็นต้น ซึ่งจะแก้ไขได้ด้วยการอบรมให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เข้าใจถึงจุดประสงค์ของการประเมินผลงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน มีผลต่ออนาคตของพนักงานที่ได้รับการประเมิน จึงทำให้พนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนต้องทำงานเต็มที่ และให้ดีที่สุดเพื่อผลดีต่ออนาคตของตนเอง ส่วนในองค์การรัฐบาล มีกฎ ก.พ. วางไว้ในเรื่องการประเมินผลงาน แต่ปรากฏว่าส่วนใหญ่มิได้ทำการประเมินผลงานอย่างจริงจัง กล่าวคือ แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานไม่ละเอียดพอ และผู้ประเมินมิได้พิจารณาผลงานของผู้ที่ได้รับการประเมินอย่างจริงจังเท่าใดนัก และเนื่องจากว่าจุดประสงค์ของการประเมินผลงานนั้น นอกจากเพื่อการขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้ว ยังทำเพื่อพิจารณาว่าพนักงานหรือข้าราชการผู้นั้นควรปรับปรุงตัวหรือควรได้รับการอบรมอย่างไรหรือไม่ ดังนั้นหากองค์การรัฐบาลทำการประเมินผล

เพียงเพราะกฎ ก.พ. ระบุไว้ การประเมินผลก็ไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ดังนั้น จึงควรที่จะนำหลักการประเมินผลงานขององค์การธุรกิจเอกชนมาปรับใช้กับองค์การรัฐบาลในแง่ที่ว่า องค์การรัฐบาลควรมีแบบฟอร์มประเมินผลที่ละเอียดกว่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และผู้ทำการประเมินจะต้องเคร่งครัดในการประเมิน เพื่อให้ผลประเมินออกมาแม่นยำ ผลประเมินนี้ควรเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของข้าราชการทั้งในแง่การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนไปถึงการขอให้ออกหากปรากฏว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลดีที่จะตามมาจากการปฏิบัติเช่นนี้ก็คือ ข้าราชการทุกคนจะได้รับผลตอบแทนจากผลปฏิบัติงานของเขาอย่างยุติธรรม การที่จะได้รับเงินเดือนขึ้นมากหรือน้อย ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างไรหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับว่า ผลงานที่วัดออกมาดีหรือไม่ มีได้ขึ้นอยู่กับว่ามีพรรคพวกคอยหนุนหลังอยู่ ความรู้สึกที่สามัญชนมีต่องานราชการว่า "ทำก็ซำม ไม่ทำก็ซำม" ก็จะหมดไปด้วย.

Thesis Title Performance Rating in Business Firms
Name Mr. Asvin Sunananta Department Government
Academic Year 1970.

ABSTRACT

One interesting aspect between Business Firms and Government Organizations is that why the Business Firms pay more interest to the Performance Rating system than the Government Organizations. The possible answer is that the lives of the Business Firms depend on profits. So they have to introduce the systematic Performance Rating Procedure that can measure the employees' working result most accurately. Employees who get a satisfactory rating result will receive a salary increase or promotion while unqualified employees will be requested to leave the organization. This make employees' advancement depend on Performance Rating System, so it must be carried out very carefully. The study of Performance Rating in the Business Firms in order to get a clear understanding of its techniques, its advantage or disadvantage might bring to a proper consideration of whether the system ought to be adopted by the Government Organizations or not. This is because, besides salary and other fringe benefits, a systematic and accurate Performance Rating Method will encourage employees or Civil Servants to work their best.

The first subject to be studied is the types of widely used Performance Rating which can be divided into 2 types according to work characteristics:-

1. Graphic Traits Scale type which is used with work of responsibility that does not show the quantity of production.

2. Routine work and work whose production can be measured is suitable for Production Records Type or Periodic Tests. Both methods concentrate on the quantity of work done, but Periodic Tests involves also the time taken in the production.

However, Performance Standards should be set up to indicate the level of satisfactory performance.

In Business Firms, the result of Performance Rating depends on the technique of the methods chosen. Graphic Traits Scale seem to be the most popular type in use among various Business Firms. The point is that raters must produce the most accurate results because it will reflect the consideration of the :-

1. Salary Raise
2. Promotion, Transferment or Retirement.
3. Need for training and to let the employees know where they stand.

Some disadvantages of Performance Rating in Business Firms are that the raters neglect to follow the principle of Performance Rating and have halo effect. These bad points can be eliminated by training raters about the purpose of Performance Rating.

It can be concluded that Performance Rating in Business Firms play a major part on the employees' prospects, and makes them work their best for their own benefits. While in the Government Organizations, there is the Civil Service Commission Law to guide the method of rating, but it is not always consciously carried out. Rating Form needs more details in performance factors. Raters donot seriously consider their subornidates' performance. The objective of Performance Rating is not only for salary increase and promotion alone, but it is also to judge whether to give training to the employees or not as well. If the Government Organizations carry

out the Performance Rating according to the Civil Service Commission Law only, then Performance Rating's objective will not be realised sufficiently.

The Performance Rating technique in Business Firms ought to be adopted for use in the Government Organizations too. Using more detailed forms and requesting raters to take more responsibilities in rating for the most accurate results. The result of Performance Rating should influence the employees' future in the matter of their raises in salary and promotions. And those who show inefficient performance in their duties ought to be retired.

The benefits resulting from this practice will be as follow:-

Every Civil Servant will have a fair consideration for benefits from his performance. Salary raises and promotions will thus depend upon the result of the Performance Rating and not by favouritism. Thus eliminating the well known believe that in the Governmental services "laissez-faire" pays.

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

คำนำ

ผู้เขียนได้คลุกคลีอยู่ในวงการบริหารงานขององค์การธุรกิจเอกชนเกือบห้าปี และได้พบว่าการบางอย่างซึ่งองค์การใ้ควางไว้อย่างถูกต้องหลักบริหารไม่อาจดำเนินไปตามนั้นได้ ควบเหตุคนต่าง ๆ กับ ผู้เขียนจึงได้เลือกศึกษาถึงระบบประเมินผลงานขององค์การธุรกิจเอกชน

ตลอดระยะเวลาเกือบห้าปีดังกล่าว ผู้เขียนอยู่ในฐานะผู้รับการประเมินผลงานและเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจเมื่อพบว่าการประเมินผลงานขององค์การธุรกิจเป็นไปตามหลักการที่วางไว้ แต่ในบางครั้งก็เกิดความรู้สึกผิดหวังที่ได้เกิดการละเลยในหลักเกณฑ์บางอย่างที่องค์การใ้ควางไว้ วิทยานิพนธ์นี้จึงมุ่งศึกษาหลักการประเมินผลงานอย่างละเอียด และศึกษาว่าองค์การธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่ว่างานกันอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นสี่บทด้วยกัน บทที่ 1 เป็นการศึกษทั่วไปถึงเหตุจำเป็นที่องค์การต้องมีการประเมินผลงาน และการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะต้องอย่างไร บทที่ 2 เป็นการศึกษารายละเอียดถึงแบบของการประเมินผลงานซึ่งมี ๖ ประเภท เป็นหลักสากล จุดของปัญหาจะอยู่ในบทที่ 3 โดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลขององค์การธุรกิจ และเพื่อจะรักษาจุดประสงค์ของวิทยานิพนธ์นี้อยู่ในแถวของวิชาประเมินผลงาน ข้อข้อเสีย ผู้เขียนจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงการขึ้นเงิน เคื่องขององค์การว่ามีหลักเกณฑ์อย่างไร ทั้งนี้ เพราะการขึ้นเงิน เคื่องหรือการเลื่อนขั้นต่างก็เป็ผลของการประเมินผลงาน หรือกล่าวโดยง่าย ๆ การประเมินผลงานได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำมาพิจารณาในเรื่องการขึ้นเงิน เคื่องหรือเลื่อนขั้นนั่นเอง จึงปรากฏว่าหลักเกณฑ์ในเรื่องการบริหาร เงิน เคื่อง มีความสัมพันธ์อยู่ไม่น้อยกับเรื่องการประเมินผลงาน

ผู้เขียนยังเชื่อว่า การทำระบบประเมินผลมีความหมายต่ออนาคตในการทำงานของพนักงานจะเป็ผลดีคือองค์การอย่างมากในแง่ประสิทธิภาพของงานที่องค์การนั้นจะใ้ได้รับ จึงอยากที่จะคิดไปถึงองค์การรัฐบาลไม่ควาจะใ้ความสำคัญต่อระบบนี้ เหมือนกับองค์การธุรกิจเอกชนหรือไม่ เพราะใ้สายตาของสามัญชนเห็นว่างานราชการดาชา ข้าราชการทำงานไม่เต็มที่ ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่า สาเหตุเกิดจากการประเมินผลงานในองคการรัฐบาลไม่ใ้คมีส่วนในการตัดสินถึงอนาคตในการทำงานของข้าราชการมากเท่าที่ควร ถึงอย่างไรก็ตามผู้เขียนขอขอออกตัวไว้ ณ ที่นี้ ถ้าการเปรียบเทียบระบบประเมินผลงานขององค์การรัฐบาลกับขององค์การ

ธุรกิจ เอกชนในบทความนี้จะชี้กับความรู้สึกของผู้อื่น ทั้งนี้เพราะเหตุผลสองประการ คือ ประการแรก ผู้เขียนไม่เคยทำงานในองค์การรัฐบาล ดังนั้นระบบประเมินผลงานในองค์การ รัฐบาลที่ผู้เขียนกล่าวถึงจึงเป็นระบบที่ผู้เขียนศึกษาจากกฎเกณฑ์อย่างเดียว มิได้มีประสบการณ์ มาเป็นส่วนประกอบด้วยเหมือนกับระเบียบขององค์การธุรกิจเอกชน ประการที่สอง ผู้เขียนได้ สอบถามรวมทั้งขอความคิดเห็นจากข้าราชการหลายท่านเกี่ยวกับเรื่องประเมินผลงานขององค์ การรัฐบาล ได้พบวาระบบประเมินผลงานขององค์การรัฐบาลยังขาดความรัดกุม และมีได้เป็น สิ่งตัดสินอนาคตการทำงานของข้าราชการ เท่าใดนัก ผู้เขียนจึงขี้อาความเข้าใจที่มีต่อระบบ ประเมินผลงานขององค์การรัฐบาลในแง่ที่เป็นหลักเปรียบเทียบ

ผู้เขียนรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณบุคคลหลายท่าน ตลอดจนองค์การหลายแห่ง ที่ได้ช่วยทั้งโดย ทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้เขียนจนทำให้อภินิพจน์มาถึงจุดสมบูรณ์ได้ ตลอดจนผู้ที่ช่วยเหลือ ในการพิมพ์ ซึ่งต้องพิมพ์ใหม่หลายครั้งเพื่อความสมบูรณ์ของอภินิพจน์ ผู้เขียนหวังว่าส่วนใด ของอภินิพจน์ซึ่งจะมีต่อองค์การต่าง ๆ จะเป็นสิ่งตอบแทนความเอื้อเฟื้อของบุคคลดังกล่าว ได้อย่างคุ้มค่า

สารบัญ

	๗
บทคัดย่อภาษาไทย	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	๙
ภาษาไทย	๑๑
รวมตารางประกอบ	๑๒
บทนำ	1
บทที่ 1. ความเข้าใจเกี่ยวกับบริการ "ระเบียงแดง"	6
บทที่ 2. เหตุเกิดในการระเบียงแดง	25
บทที่ 3. วิธีประเมินของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	56
บทที่ 4. การแก้ไขและลดความเสี่ยง	108
บรรณานุกรม	129
ภาคผนวก	130
ประวัติการศึกษา	138

รายการภาพประกอบ

ภาพที่

หน้า

1. การกระจายของผลการทำงานของพนักงาน	17
2. แบบบันทึกผลทำงานภายในระยะเวลาหนึ่ง	20
3. แบบฟอร์มประเมินผลงานแบบ Graphic Trait Scale	29
4. แบบฟอร์มประเมินผลงานแบบ Graphic Trait Scale	30
5. แบบฟอร์มประเมินผลงานแบบ Probst Service Rating System	35
6. แบบฟอร์มประเมินผลงานแบบของ The Federal Report of Efficiency..	41
7. แบบฟอร์มประเมินผลงานแบบของ The Federal Report of Efficiency..	42
8. แบบฟอร์มประเมินผลงานของผู้บริหาร	47
9. แบบฟอร์มประเมินผลเพื่อหาขีดความสามารถในอนาคตของพนักงาน	51
10. เปรอ์เซ็นต์ของพนักงานที่กำหนดไว้ใน การขึ้นเงินเดือน	60
11. ระดับผลปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับระดับมาตรฐานที่ตั้งไว้	64
12. ตารางแนวทางในการขึ้นเงินเดือน	69
13. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับอัตราเงินเดือน	118
14. ความแตกต่างในเรื่องประเมินผลงานระหว่างองค์การรัฐบาลกับธุรกิจเอกชน ..	125