



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของ เรื่อง

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการบริหารงานขององค์การ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง งานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำคัญตาม เป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในหน่วยงาน การแต่งตั้งบุคคล เข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพิจารณาความดีความชอบประจำปี จะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมี เครื่องมือที่ใช้วัดผล การปฏิบัติงานของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เครื่องมือนั้นคือ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ซึ่งนำมาใช้วัด "ประสิทธิภาพของคน" และใช้วัด "ประสิทธิผลของงาน"

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด การประเมินผลงานอาจใช้ทั้งวิธีแบบ เป็นทางการหรือแบบไม่เป็นทางการ¹ การประเมินผลแบบ เป็นทางการ หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องสังเกต ผลงานและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาในทุก ๆ ด้านและต้องอาศัยบันทึกประวัติ ค่าง ๆ ของคนงาน วิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นจะใช้วิธีให้หัวหน้างานพนักงานนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไปว่า ลูกน้องของคุณตัวอย่างไรในการทำงาน มักจะมีปัจจัยเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ และความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่าง ๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมากจะต้องมีแบบสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการ เลื่อนตำแหน่ง

¹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 199.

โดยจะต้องมีหลักการในการพิจารณาผู้เหมาะสม เพื่อให้การตัดสินใจ เป็นไปอย่าง เชื่อถือได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึง เป็นสิ่งที่สามารถช่วย เหลือ เกื้อกูลสนับสนุนและพัฒนาให้การทำงานของหน่วยงาน สามารถได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก ฝ่ายบริหารจะทราบว่าพนักงานแต่ละคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด มีความถนัดด้านใดเป็นพิเศษ และมีพฤติกรรมอย่างไรนั้นจำเป็นต้องนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้พิจารณาและใช้ผลของการประเมินการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และการคัดเลือกบุคคล เพื่อเลื่อนขั้นและตำแหน่งหน้าที่งานต่าง ๆ การดำเนินงานของบริษัทในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ที่ระดับต่าง ๆ กัน ได้แก่ หัวหน้างานระดับต้นที่ต้องรับผิดชอบงานของพนักงานปฏิบัติการ หัวหน้างานระดับกลางทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นและต้องดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดยกขึ้นมา โดยผู้บริหารระดับสูงคอยสั่งงาน หัวหน้างานระดับต้นและพนักงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

หัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น เป็นผู้ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่หรือผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของพนักงาน ในหน่วยงานของตน จึงเป็นฝ่ายที่ได้รับความกดดัน 2 ด้าน ดังนั้นการศึกษาวิจัยนี้เพื่อต้องการทราบว่า การประเมินผลงานเมื่อเป็นผู้ถูกประเมินจะมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทหรือไม่ รวมทั้งระบบและแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ย่อมมีความเหมาะสม ยุติธรรม และประสมปัญหาทางด้าน การประเมินผลงานอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง "การประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นใน อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย" นี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นใน อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาทัศนคติต่อการประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น

ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

๓. เพื่อศึกษาปัญหาทางการประเมินผลงาน โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สมมติฐาน

การศึกษาเรื่องการประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทยนี้มีสมมติฐานไว้ ๓ ประการคือ

1. การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่าแบบจัดอันดับและแบบการตรวจสอบรายการ
2. ปริมาณของงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ในการประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์
3. ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติในทางลบต่อการประเมินผลงาน

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

เพื่อให้การศึกษาเรื่องนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ จึงได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1. ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย 7 บริษัท คือ

- 1.1 บริษัท สุโกศลมาสเตอร์ อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด
- 1.2 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- 1.3 บริษัท ปรินซ์มอเตอร์ส(ประเทศไทย) จำกัด
- 1.4 บริษัท ไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด
- 1.5 บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 1.6 บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด
- 1.7 บริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด

ซึ่งแต่ละบริษัททำการผลิตรถยนต์นั่งและรถบรรทุก

2. การศึกษาจาก 7 บริษัทดังกล่าวถือเป็นตัวแทนจาก 14 บริษัท ทั้งนี้ในปัจจุบัน มี 2 บริษัทได้หยุดดำเนินการผลิตและประกอบรถยนต์ คือ

2.1 บริษัท กรรณสูต เจเนอรัล แอสเซมบลี จำกัด เนื่องจากได้ประสบปัญหาการขาดทุนติดต่อกันหลายปีจึงหยุดดำเนินการ

2.2 บริษัท สยามเอนเนอรัล แอสเซมบลี จำกัด ได้รวมบริษัทเข้าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทปรีนซมอเดอรัส (ประเทศไทย) จำกัด

จึงเป็นการศึกษา 7 บริษัทจาก 12 บริษัท คือ ประมวลร้อยละ 58.33 ของบริษัททั้งหมด โดยคำนึงถึง

- จำนวนเงินทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 9 ล้านบาท (ต่ำสุด) - 239 ล้านบาท (สูงสุด)
หรือประมวลร้อยละ 79.93 ของจำนวนเงินทุนจดทะเบียนทั้งหมด
- กำลังการผลิต อยู่ระหว่าง 2,400 คันต่อปี (ต่ำสุด) - 40,800 คันต่อปี (สูงสุด)
หรือประมวลร้อยละ 76.56 ของจำนวนกำลังการผลิตทั้งหมด
- จำนวนคนงานอยู่ระหว่าง 150 คน (ต่ำสุด) - 850 คน (สูงสุด)
หรือประมวลร้อยละ 59.40 ของจำนวนคนงานทั้งหมด

3. เนื่องจากตำแหน่งงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในแต่ละบริษัทใช้เรียกชื่อแตกต่างกันและมีจำนวนตำแหน่งงานมาก จึงได้อนุมัติให้ศึกษาเฉพาะระดับดังต่อไปนี้ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก โดยจะศึกษาคำแหน่งงานที่อยู่ในระดับคล้ายคลึงกันของแต่ละบริษัทในขณะนี้

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มทำวิทยานิพนธ์เมื่อเดือนพฤษภาคม 2528 เสร็จสิ้นวันที่ 30 เมษายน 2529 มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ ศึกษาค้นคว้าข้อมูลขั้นต้น 1 เดือน เก็บรวบรวมข้อมูล 2 เดือน วิเคราะห์ข้อมูล 2 เดือน สรุปผลและเขียนวิทยานิพนธ์

3 เดือน และจัดพิมพ์วิทยานิพนธ์ 1 เดือน

นิยามที่ใช้ในการวิจัย

คำว่าผู้ถูกประเมินในสมมติฐานที่ตั้งขึ้นนั้นหมายถึง หัวหน้างานระดับกลางและระดับ
ต้น ในฐานะที่เป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป

หัวหน้างานระดับต้น¹ (FIRST-LINE) หมายถึง บรรดาหัวหน้าคนงาน ผู้ควบคุม
งาน หรือบุคคลที่อยู่ระดับ เหนือถัดขึ้นไปจากพนักงานชั้นต่ำสุดมีหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา
ให้ปฏิบัติงานตามกฎ และวิธีการที่ผู้บริหารระดับเหนือกว่ากำหนดไว้ ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้า
ส่วน หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และผู้ควบคุมงาน พนักงานซึ่งทำ
หน้าที่หลักทางบริหารควบคุมหน่วยงาน เป็นต้น

หัวหน้างานระดับกลาง² (MIDDLE MANAGER) หมายถึง ผู้ซึ่งทำหน้าที่รับนโยบาย
จากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติและรับผิดชอบในการบริหารงานภายในฝ่ายของตน ด้านการวางแผน
และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง คอยควบคุม ดูแลออกคำสั่งให้แก่พนักงานระดับต้น
ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการโรงงาน เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ วีรนาถ มานะกิจ, การจัดการและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 3.

² สมยศ นาวิกาน และสุสดี รุมาคม, การบริหารธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ดวงกมล 2522) หน้า 71-72.

วิธีการดำเนินการวิจัย

ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในบริษัทต่าง ๆ ตลอดจนทัศนคติของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงได้รวบรวมข้อมูลดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์ ทั้งแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้จัดการบริษัท หัวหน้าแผนกบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัทต่าง ๆ

1.2 แบบสอบถาม ได้ออกแบบสอบถามสำหรับถามหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัททั้ง 7 แห่ง (ดูภาคผนวก ก.) การกำหนดตัวอย่างในการสำรวจนั้นได้คำนึงถึงความสามารถในการเก็บข้อมูลและความร่วมมือที่ได้รับจากแต่ละบริษัทเป็นสำคัญ โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังบริษัททั้ง 7 บริษัทดังนี้

บริษัท ก. จำกัด จำนวน 45 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 40 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.89 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 27 ชุด คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

บริษัท ข. จำกัด จำนวน 60 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 50 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.33 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 32 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53.33 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

บริษัท ค. จำกัด จำนวน 30 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 30 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 16 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53.33 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

บริษัท ง. จำกัด จำนวน 30 ชุด ได้รับกลับคืนมา 15 ชุด คิดเป็นร้อยละ 50 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 10 ชุด คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

บริษัท จ. จำกัด จำนวน 30 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 30 ชุด

ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 30 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 13 ชุด คิดเป็นร้อยละ 43.33 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

บริษัท ฉ. จำกัด จำนวน 40 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 25 ชุด คิดเป็นร้อยละ 62.50 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 20 ชุด คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

บริษัท ช. จำกัด จำนวน 35 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 27 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77.14 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 20 ชุด คิดเป็นร้อยละ 57.14 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

2. ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือภาษาไทยและภาษาอังกฤษ วารสาร บทความ เอกสาร และหนังสือคู่มือที่เกี่ยวข้องกับ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่าง ๆ คือ

ก. คู่มือ ระเบียบข้อบังคับ และแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทั้ง 7 บริษัท

ข. ห้องสมุดบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ง. รายงาน ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ปี 2527 - 2528 อุตสาหกรรม ประกอบรถยนต์ ฝ่ายนโยบาย 3 กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เขียนคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ คือ

1. ทำให้ทราบถึงระบบการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของอุตสาหกรรม ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

2. เพื่อทราบถึงความพึงพอใจของผู้ถูกประเมินผลงาน ซึ่งจะได้หาวิธีการประเมินผลที่เหมาะสม

3. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับช่วยให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงและแก้ไขการประเมินผลงานให้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนแบบสอบถามสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบริษัทต่าง ๆ

หน่วยงานที่ศึกษา	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งตัวอย่าง	แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากแต่ละหน่วยงาน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่ใช้ในการวิจัย	
		จำนวนชุด	ร้อยละ	จำนวนชุด	ร้อยละ
บริษัท ก. จำกัด	45	40	88.89	27	60.00
บริษัท ข. จำกัด	60	50	83.33	32	53.33
บริษัท ค. จำกัด	30	30	100.00	16	53.33
บริษัท ง. จำกัด	30	15	50.00	10	33.33
บริษัท จ. จำกัด	30	30	100.00	13	43.33
บริษัท ฉ. จำกัด	40	25	62.50	20	50.00
บริษัท ช. จำกัด	35	27	77.14	20	53.14
รวม	270	217	-	138	-