

การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี  
การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ  
สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม



นายสุเมธ วงศ์บุญเยี่ยม

ศูนย์วิทยพัทยากร  
006037  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๒๔

Performance Appraisal of The Government officials:  
A Case Study of The Department of Industrial Promotion,  
Ministry of Industry



Mr. Sumeth Vongbunyong

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Political Science

Department of Government

Graduate School

Chulalongkorn University

1981

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
กระทรวงอุตสาหกรรม

โดย                      นายสุเมธ วงศ์บุญยง

ภาควิชา                การปกครอง

อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ ลิตปรีชา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....  
( รองศาสตราจารย์ ดร.สุประคิษฐ์ บุญนาค )  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
( รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ )

..... กรรมการ  
( นายมนู เลี้ยวไพโรจน์ )

..... กรรมการ  
( รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ ลิตปรีชา )

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
กระทรวงอุตสาหกรรม

ชื่อ นิสิต                    นายสุเมธ วงศ์บุลย์ยัง

อาจารย์ที่ปรึกษา        รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา

ภาควิชา                      การปกครอง

ปีการศึกษา                ๒๕๒๓

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ รวบรวมทฤษฎี แนวความคิด และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Performance Appraisal) โดยทั่วไป และเพื่อชี้ให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญ ตลอดจนประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อการบริหารงานขององค์การ

นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวทางในการปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด รวมทั้งศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้ ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นกรณีศึกษาประกอบด้วย

วิธีการที่ใช้ศึกษารวบรวมข้อมูล นอกจากจะใช้วิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) วิธีการสัมภาษณ์ (Interview Research) แล้ว ยังใช้วิธีแบบสอบถาม (Questionnaire Research) เพื่อสอบถามทัศนคติของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ระดับ ๑ - ๕ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามจำนวน

๓๔๔ ชุก สอดตามข้าราชการในสังกัดหน่วยงานในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ๔ หน่วยงาน แบ่งเป็นสอดตามข้าราชการระดับ ๑ - ๒ - ๓ จำนวน ๒๑๕ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๕ ของแบบสอดตามทั้งหมด และสอดตามข้าราชการระดับ ๔ - ๕ จำนวน ๑๒๕ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๕ ของแบบสอดตามทั้งหมด ซึ่งหลังจากใช้เวลาสอดตามและรวบรวมแบบสอดตามประมาณ ๑ เดือน ได้รับแบบสอดตามกลับคืนทั้งสิ้น ๒๐๒ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๗ ของแบบสอดตามที่ตั้งทั้งหมด แบ่งเป็นแบบสอดตามข้าราชการระดับ ๑ - ๒ - ๓ ได้รับคืน ๑๒๑ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๒ และแบบสอดตามข้าราชการระดับ ๔ - ๕ ได้รับคืน ๘๑ ชุก คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๗

ผลจากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในขณะที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการยังเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทั้งนี้พอจะสรุปอุปสรรคปัญหาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการได้ ดังนี้

๑. การที่สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยบริหารงานบุคคลกลาง และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job or Performance Standard) หรือ เกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ของงานแต่ละตำแหน่งไว้ให้ชัดเจน ทำให้ขาดมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลงานข้าราชการ

๒. การที่หน่วยราชการต่าง ๆ หลายแห่งยังมิได้จัดทำรายละเอียด กำหนดหน้าที่ และตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ (Job Description) ไว้อย่างละเอียด หรือในบางหน่วยงานก็มิได้ให้ความสนใจ ปรับปรุง Job Description ดังกล่าวให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ

นอกจากนั้น ในหลายหน่วยงานยังมีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่เป็นไปตาม Job Description ที่กำหนดไว้ ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการทั้งสิ้น

๓. การที่สำนักงาน ก.พ. ยังมีใ้กำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติ แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานให้เป็นตัวอย่างแน่นอนสำหรับหน่วยราชการอื่น ๆ ถือปฏิบัติ มีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๔. การที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเป็นไปเพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เพียงประการเดียว ยังมีใ้้นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอย่างจริงจัง อาทิ เพื่อการพัฒนาบุคคล เพื่อปรับปรุงวิธีทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นโยบายต่อการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานของหน่วยงานอย่างยิ่ง

๕. การที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการจัดใ้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในสังกัดเพียงปีละ ๑ ครั้ง เป็นส่วนใหญ่ ทำให้การประเมินเป็นไปอย่างกว้าง ๆ ไม่มีรายละเอียดในการพิจารณาเพียงพอ และก่อให้เกิดปัญหาการทำความเข้าใจความชอบเฉพาะใกล้ช่วงการประเมินผลงาน (Recency Error) ซึ่งจะใ้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง นอกจากนั้นยังเป็นการปิดโอกาสใ้ผู้ถูกประเมินจะได้แก้ไขปรับปรุงตนเองในระหว่างปีทำงานอีกด้วย

๖. ปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในฐานะเป็นผู้ประเมินผลงาน ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ สร้ทหาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานใ้เพียงพอใ้การใ้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณามากกว่าที่จะยึดหลักเกณฑ์เป็นเกณฑ์พิจารณาใ้มีความเกรงใจผู้ถูกประเมิน และยังยอมรับการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ขัดต่อหลักการประเมินผลอย่างกว้างขวาง อาทิ หลักอาวุโส การหมุนเวียนกันรับความใ้ความชอบ หลัก "ความชอบไม่มี ความใ้ไม่ปรากฏ" ฯลฯ ครบกำหนดเอาไป ๑ ชั้น เป็นต้น

๗. ปัญหาการพิจารณาความใ้ความชอบตามจำนวนโควตาที่กำหนด ซึ่งหน่วยราชการต่าง ๆ ถือปฏิบัติ ตามมติ ค.ร.บ. ว่าด้วย การกำหนดอัตราร้อยละของจำนวนข้าราชการในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี (พ.ศ. ๒๕๒๑) มีผลใ้ทำให้จำนวนผู้ใ้สมควรจะใ้รับการพิจารณาความใ้ความชอบตามผลการประเมินแต่ละปีถูกจำกัด มีผลใ้ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่ใ้ที่ประพฤติใ้เสียขวัญและใ้เสื่อมสร้ทหาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังเป็นการ

ส่งเสริมให้เกิดการหมุนเวียนกันรับความดีความชอบประจำปีอีกด้วย

๔. ปัญหาที่คนผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ ยังมีได้มีความเข้าใจ มีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีทัศนคติที่ผิด ๆ อาทิ การประเมินผลงานคือการจับผิด การประเมินผลงานเป็นเรื่องความลับ เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามปกปิดความคิดในการทำงาน ไม่รับทราบต่อการประเมินผลงานและไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลงานเสมอมา

ทั้งนี้ได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวบางประการ เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

๑. ส่วนราชการต่าง ๆ และสำนักงาน ก.พ.ควรให้ความสนใจ ร่วมมือในการจัดทำรายละเอียดหน้าที่และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (Job Description) มาตรฐานการทำงาน (Job or Performance Standard) หรือเกณฑ์งานที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ของตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครบถ้วน และควรเน้นให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ

๒. ควรที่สำนักงาน ก.พ. จะได้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานให้เป็นตัวอย่าง สำหรับหน่วยราชการอื่น ๆ ถือปฏิบัติเพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันเป็นหลัก ส่วนรายละเอียดอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามข้อจำกัดหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งแต่ละหน่วยงานตามความเหมาะสม

๓. สำนักงาน ก.พ. และหน่วยราชการต่าง ๆ ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนในการที่จะนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากนำผลการประเมินไปใช้เพียงเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน อาทิ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล เพื่อตรวจสอบมาตรฐานการทำงาน เพื่อปรับปรุงวิธีทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น

๔. ควรที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ ๒ ครั้ง เช่นเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ. ถือปฏิบัติอยู่ จะช่วยลดปัญหาการทำความดีความชอบเฉพาะใกล้ช่วงพิจารณาความดีความชอบ (Recency Error) ให้ลดลงได้ และจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินสามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้ในระหว่างปีทำงาน นอกจากนั้นยังจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจัดทำได้อย่างละเอียดและรัดกุมมากยิ่งขึ้น

๕. ควรที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะใ้ชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ ให้ทั้งผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงานและผู้ใ้บังคับบัญชาในฐานะผู้ถูกประเมินผลงานได้ทราบถึงคุณค่า ประโยชน์ หลักการ เทคนิค กฎเกณฑ์ และการให้ค่าน้ำหนักในการประเมิน ฯลฯ ซึ่งนอกจากจะทำให้ทั้งผู้ถูกประเมินผลงานและผู้ประเมินผลงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลงานสามารถดำเนินการประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามที่กำหนดแล้ว ยังจะสร้างความยอมรับความร่วมมือร่วมใจในการประเมินผลงานอีกด้วย

๖. ปัญหาในการกำหนดอัตราร้อยละของจำนวนข้าราชการในการพิจารณาเงินเดือนประจำปี (พ.ศ. ๒๕๒๑) หรือที่นิยมเรียกว่า โควตาประจำปี (quota) นั้น ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยสร้างสิ่งทดแทนอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน อาทิ หนังสือชมเชยจากผู้บังคับบัญชาาระดับสูงของรางวัลจากหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเกินแต่เกินโควตาประจำปี ทั้งนี้เพื่อบำรุงขวัญข้าราชการที่มีความดีความชอบและช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดเวียนรับความดีความชอบ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการเคารพและเชื่อถือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นด้วย

ทั้งหมดที่กล่าวไปข้างต้นเป็นการสรุปผลการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ รวมทั้งสรุปปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะที่น่าสนใจบางประการ ซึ่งผู้เขียนมีความเชื่อว่าหากสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องระดับต่าง ๆ ใ้ให้ความสนใจศึกษา ปรับปรุงแก้ไขระบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการอย่างจริงจังแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานในส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



Thesis Title            Performance Appraisal of The Government  
                                 Official . A Case Study of The Department  
                                 of Industrial Promotion, Ministry of Industry

Name                        Mr. Sumeth Vongbunyong

Thesis Advisor           Associate Professor Pairoj Sitprija

Department               Government

Academic Year            1980

#### ABSTRACT

The objectives of this research paper are to study the theories, concepts and principles pertaining to performance appraisal and to identify the value of performance appraisal in administration.

The main concern of this study is the theories and practices of performance appraisal in public administration. The author attempts to find out the attitude of government officers toward the performance appraisal system as prescribed by the Civil Service Commission, the practical problems of performance appraisal and how to overcome them.

The methods used in this study were documentary research, interviewing and questionnaire survey. The author used the Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry as the case study. Questionnaires had been distributed to 344 government officers

ranging from C.1 - C.5 in 8 divisions under the Department of Industrial Promotion asking for their opinions on present performance evaluation system. 215 questionnaires (62.5%) were sent to government officers ranging from Cl 2 3. Another 129 (37.5%) questionnaires were from C.4-5 officers. The responses amounted to 202 questionnaires or 58.7% of total questionnaires. 121 were from C.1 - 2 - 3 officers (56.2%) while 81 were from C.4 - 5 officers (62.7%). The results of this study showed that the methods which various government agencies used in appraising their staff were not of the same standard. In most cases, these methods were inefficient. The problems of the governmental performance appraisal system could be summed as follow:

- 1) There ~~was~~ no specific performance standard for each positions. Then there was no criteria of satisfactory performance which could be used to measure the achievement of each government official.
- 2) Many government agencies do not identify the job description of each position within their departments clearly, some were left out of date. It was also found that some government officer do not perform the same job as specified in their job description and thus make it hard for an accurate appraisal.
- 3) The Civil Service Commission which acts as the central personnel management bureau does not prescribe any rules and regulations or standard evaluation forms which should be used compulsory by every government agencies.
- 4) Most government agencies valued performance appraisal

only when annual promotion is due. The real objective of performance appraisal, which are staff development and work improvement, was overlooked.

5) Since performance appraisal in government office is done on a yearly basis, the evaluation is rather broad and lack of sufficient details. Recency error may occur which may deviate the fact. Besides, the officer does not have the opportunity to rectify their performance during the year since the appraisal is done only once a year.

6) The supervisor who is responsible for performance appraisal does not have systematic criteria. Some used personal acquaintance and some avoid to put it hard on their subordinates. Seniority still have influence. Almost every officers will automatically entitle to a salary increase at the year end.

7) The quota system as initiated by the Cabinet in 1979, limited the number of distinctive officers who deserve special salary increase. The system not only demorales and discourages efficient officers but also suggests favouritism.

8) The government officers do not quite understand the rational of performance appraisal. They in turn view performance appraisal as fault findings and try in every way to cover their mistakes.

To cope with the above problems, the author suggests some guideline for effective performance appraisal in government offices as follows:

1) The Government agencies as well as the Civil Service Commission should pay more attention to the job description. Efforts should be made to identify the job description of each position; together with the job standard and the criteria of satisfactory performance of that position. These information should be adapted regularly.

2) The Civil Service Commission should lay down all rules, regulations, procedures, forms pertaining to performance appraisal so that every government agencies could perform according to the same standard. The administrative detail may differ depending on the specification of each job.

3) The Civil Service Commission, as well as, government agencies should encourage the use of performance appraisal in staff development rather than remuneration only. Policy and guidelines regarding this matter should be made.

4) To cut down recency error, performance appraisal in government agencies should be done twice a year as was done in the Civil Service Commission. This would enable all government officers to upgrade their performance during the year.

5) To make performance appraisal more meaningful, government agencies should made clear to their staff at all levels the value, rationale, principle and practice of performance appraisal so that both parties (the one who evaluate and the one who is evaluated) will have mutual understanding which might help build up recognition and cooperation among all concern.

6) The problem of quota system which limited the number of

officers who deserve special salary increase may be compensated by some other rewards such as certification of appreciation from the head of the division for their distinctive services etc. This might help boost up morale and build up credibility of performance appraisal.

Finally, the author believes that if the Civil Service Commission and government agencies pay more attention to performance appraisal by finding ways and means of how to improve the system and make the best use of it, performance appraisal will be an indispensable and invaluable tool of successful personnel management and operations in every government agencies.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณหลายท่าน คือ รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา ผู้ซึ่งกรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาด้วยความเต็มใจยิ่ง คุณบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๒ คุณวีณา สีวาทกรณ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๔ กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. และคุณสันต์ เลี่ยนพานิช หัวหน้าแผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ซึ่งสละเวลาตอบข้อซักถามอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษารั้งนี้เป็นอย่างดี กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือให้ข้อมูลในแบบสอบถาม พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และคุณพงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ ศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพมูลนิธิไทย จำกัด ที่คอยให้ความสนใจ และให้คำแนะนำเสมอมา คุณจรรยา ศรีบรรยงค์ และคุณวิวัฒน์ แก้วอำพร ผู้ซึ่งช่วยดำเนินการกานการพิมพ์และเข้าเล่มจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านอย่างสูงที่ได้กล่าวถึงมา ณ โอกาสนี้ และหากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นคุณประโยชน์ต่อการศึกษาด้านวิชาการของผู้สนใจต่อไปประการใด ผู้เขียนขอมอบเป็นสักการะคุณแก่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณและคอยสอนสั่งให้ประพฤติในทางที่ดีที่ชอบเสมอมา

สุเมธ วงศ์บุญยง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย . . . . .	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ . . . . .	๘
กิตติกรรมประกาศ . . . . .	๙
รายการตารางประกอบ . . . . .	๑๐
บทที่	

๑. บทนำ . . . . .	๑
- วัตถุประสงค์ของการศึกษา . . . . .	๒
- ขอบเขตของการศึกษา . . . . .	๓
- ข้อจำกัดของการศึกษา . . . . .	๓
- แนวเหตุผล สมมติฐาน . . . . .	๔
- แผนการดำเนินการ . . . . .	๕
- วิธีการรวบรวมข้อมูล . . . . .	๕
- ประโยชน์ที่ได้รับ . . . . .	๖

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน . . . . .	๘
- ความหมาย . . . . .	๘
- ความเป็นมา . . . . .	๑๑
- ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน . . . . .	๑๖
- ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน . . . . .	๒๓
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน . . . . .	๒๖
- การกำหนดแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน . . . . .	๕๐

๓.	การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	๕๘
	- แนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ	๕๘
	- หลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ . . . . .	๗๐
	- ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ . . . . .	๗๕
๔.	ศึกษาเฉพาะกรณี - การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ สังกัด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม . . . . .	๘๘
	- อำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม . . . . .	๘๘
	- การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรม . . . . .	๑๒๓
	- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการกรมส่งเสริม- อุตสาหกรรม . . . . .	๑๒๘
	- แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน . . . . .	๑๓๒
	- มาตรฐานการทำงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม . . . . .	๑๓๘
	- โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม . . . . .	๑๔๗
	- ผลการวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ระดับซี ๑ - ซี ๕)	๑๕๑
	- ปัญหาและอุปสรรคการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม . . . . .	๑๗๕



๕. บทสรุปและข้อเสนอแนะ . . . . .	๑๘๒
บรรณานุกรม . . . . .	๑๘๓
ภาคผนวก . . . . .	๑๘๗
ประวัติ . . . . .	๒๕๓



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
๑	เปรียบเทียบร้อยละจำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนจำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัดและระดับข้าราชการ. . . . .	๑๕๓
๒	แสดงอัตราส่วนร้อยละของเพศผู้กรอกแบบสอบถาม . . . . .	๑๕๔
๓	แสดงอัตราส่วนร้อยละของวุฒิการศึกษาของผู้กรอกแบบสอบถาม	๑๕๔
๔	แสดงอัตราส่วนร้อยละระดับตำแหน่งของผู้กรอกแบบสอบถาม. . .	๑๕๕
๕	แสดงอัตราส่วนร้อยละระยะเวลาที่รับราชการในกรมส่งเสริม อุตสาหกรรมของผู้กรอกแบบสอบถาม . . . . .	๑๕๕
๖	แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการในสังกัดหรือไม่. . . . .	๑๕๖
๗	แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าได้ ทราบเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด ดังกล่าวจากใคร . . . . .	๑๕๗
๘	แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ เป็นระบบระเบียบหรือไม่ . . . . .	๑๕๘
๙	แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่ากรม ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ ดำเนินการอยู่ทุกปี เป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ในการพิจารณาเรื่องใด	๑๕๙

ตารางที่

หน้า

๑๐ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถาม ที่ให้ความเห็นว่า การ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของกรมฯ ที่ปฏิบัติอยู่ยึดเกณฑ์  
ปัจจัยสำคัญอะไรบ้าง เป็นหลักในการพิจารณา . . . . . ๑๖๐

๑๑ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าใคร  
เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเป็นคนแรกใน  
ปัจจุบัน . . . . . ๑๖๒

๑๒ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่า  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมประเมินผลการทำงานของข้าราชการ  
ปีละกี่ครั้ง . . . . . ๑๖๓

๑๓ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าพอใจ  
ลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของกรมส่งเสริม-  
อุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ . . . . . ๑๖๓

๑๔ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าเห็น  
ด้วยหรือไม่กับความที่ว่า "การที่หน่วยงานสามารถจัดให้มีระบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือ  
และเป็นมาตรฐาน นอกจากจะสามารถสร้างความเป็นธรรมชาติ  
สามัคคีในหน่วยงานได้อย่างดีแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญกำลังใจใน  
การทำงานและมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การเลื่อนเงินเดือนและ  
ตำแหน่งเป็นไปอย่างถูกต้องให้แก่พนักงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ  
ในการทำงานได้อย่างดียิ่งอีกด้วย" . . . . . ๑๖๕

ตารางที่

หน้า

- ๑๕ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของกรมฯ ควรจัดทำให้เป็นระบบระเบียบหรือไม่ . . . . . ๑๖๖
- ๑๖ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ควรจัดทำเพื่อวัตถุประสงค์ใด . . . . . ๑๖๖
- ๑๗ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ควรยึดเกณฑ์ปัจจัยสำคัญอะไรบ้างเป็นหลักในการพิจารณา . . . . . ๑๖๘
- ๑๘ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าใครที่ควรจะเป็นผู้ประเมินผลงานของตนเป็นคนแรก . . . . . ๑๗๐
- ๑๙ แสดงอัตราส่วนร้อยละของผู้กรอกแบบสอบถามที่ให้ความเห็นว่าระยะเวลาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นอย่างไร . . . . . ๑๗๑