

การศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับ
การปรับปรุงงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย



นางชฎาพันธ์ วิเชียร เกื้อ

ศูนย์วิทยพัทธยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคำหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๒๒

008838

**A Correlative Study of Systematic Performance
Appraisal and Job Enrichment : A Case Study
of Airports Authority of Thailand**

Mrs. Chumaphan Wichienkuer

**A Thesis Submitted in Partial fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts**

Department of Government

Graduate School

Chulalongkorn University

1983

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับการปรับปรุงงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

โดย นางสาวพิมพ์ วิเชียร เกื้อ
ภาควิชา การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ เกศินี หงสนันท์
รองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ น่องแผ้ว



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประทีป อนุภาค)

คณะกรรมการวิทยานิพนธ์

.....
(ศาสตราจารย์จรูญ สุภาพ)

.....
(นายวัช อนุกุล)

.....
(รองศาสตราจารย์ เกศินี หงสนันท์)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ น่องแผ้ว)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาเชิงสัมพันธ์ของการประ เหมินผลการปฏิบัติงาน
อย่างเป็นระบบ กับการปรับปรุงงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี
การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ชื่อ นางชฎาพันธ์ วิเชียรเกื้อ

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ เกศินี หงสนันท์
รองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว

ภาควิชา การปกครอง

ปีการศึกษา ๒๕๑๒



บทคัดย่อ

จุดมุ่งหมายของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการประ เหมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับการปรับปรุงงาน โดยศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ว่ามีระบบและขั้นตอนในการประ เหมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นอย่างไร ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและทัศนคติต่อองค์การ และต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และผู้บังคับบัญชาได้นำผลจากการประ เหมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาประกอบ การพิจารณาในการปรับปรุงงานในหน่วยงานให้ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร รวมทั้งศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้ ทอท. บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มที่ และมีโอกาสทบทวนแนวทางการดำเนินงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์ในการแนะนำให้บุคคลภายนอกองค์การได้รู้จักและ เข้าใจ การบริหารงานและภารกิจของ ทอท. ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ก่อตั้งขึ้นมาประมาณ ๔ ปีเศษ

ในการศึกษานี้ ได้ตั้งสมมุติฐาน ๓ ประการ คือ

๑. การประ เหมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน

๒. ถ้าองค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะก่อให้เกิด
ท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะมีผลต่อประสิทธิภาพใน
การวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ

ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยนี้ได้มาจากเอกสาร การวิจัยสนาม โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์พนักงานของการทำงานท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เมื่อ ๑๘
มกราคม ๒๕๒๖ และขอรับกลับคืนเมื่อ ๒๕ มกราคม ๒๕๒๖ ได้รับแบบสอบถาม
ชุดสมบูรณ์ที่ใช้สรุปข้อมูลได้จำนวน ๓๕๐ ฉบับ และจากผลการวิจัยสรุปได้ว่า

๑. การทำงานท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานอย่างมีหลักเกณฑ์วิธีการ และขั้นตอนที่สอดคล้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในเชิงทฤษฎี หากแต่ยังไม่รัดกุมและละเอียดเท่าที่ควร โดยเฉพาะ
อย่างยิ่ง ยังไม่มีหลักฐานการบันทึกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๒. ผู้บังคับบัญชานำการทำ พยายามนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานมาใช้ในการปรับปรุงงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงบุคคลากรให้มีความสามารถ
เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ แต่ก็ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างชัดเจน กว้างขวางพอ

๓. ผลจากการวิจัยทำให้สามารถพิสูจน์สมมุติฐานทั้ง ๓ ประการได้อย่าง
ชัดเจนว่า

๓.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันโดยตรง
กับขวัญและกำลังใจ

๓.๒ ถ้าองค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะก่อให้เกิด
ท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

๓.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะมีผลต่อประสิทธิภาพ
ในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

๑. ควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีหลักเกณฑ์ ขั้นตอน
รัดกุมมากขึ้นและนำไปใช้ประโยชน์ให้กว้างกว่าในปัจจุบัน แทนที่จะใช้ผลเพื่อการ

พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น ควรนำผลมาใช้ในการปรับปรุงงาน
ในหน่วยงานให้ดีขึ้นอย่างจริงจัง ใช้วางแผนการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการประเมินผลอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๒) ควรจัดฝึกอบรมผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบ
วัตถุประสงค์ วิธีการขั้นตอนในการประเมินผลอย่างละเอียด ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน
เพื่อให้อัตราของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ใกล้เคียงกับความเป็น
จริงมากที่สุด

ผู้เขียนเชื่อว่า การทำอาภาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจใหม่
มีภารกิจด้านการรับนิคมชอบเกี่ยวกับการบินพาณิชย์โดยตลอด จำเป็นจะต้องสร้างระบบ
การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้รัดกุม ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติ
งานของพนักงานก็เป็นส่วนสำคัญที่การทำฯ ควรหันมาทบทวนระบบหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และ
วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รัดกุม ยุติธรรม ความหลักเกณฑ์ในเชิงทฤษฎี
ให้มากขึ้น เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้
ปรับปรุงงานอย่างกว้างขวาง แทนที่จะใช้เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้น น่าจะขยาย
ผลไปถึงการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น และใช้ในการวางแผนการบริหารงานบุคคลให้มี
ประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และเป็นหนทางให้เกิดผลการ
บริหารงานในองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีความก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title A Correlative Study of Systematic Performance
Appraisal and Job Enrichment : A Case Study
of Airports Authority of Thailand

Name Mrs. Chumaphan Wichienkuer

Thesis Advisors Associate Professor Kesinee Hongsanand
Associate Professor Pornsak Phongphaew, Ph.D.

Department Government

Academic Year 1983

Abstract

The objective of this thesis is to study the
correlationship of systematic performance appraisal and job
enrichment. The Airports Authority of Thailand has been chosen
as a case study in studying the steps and systems of performance
appraisal, morale and attitude of the employees towards their
executives and the organization. In addition, a study will
also be made on the executives utilization of results of
performance appraisal to increase job enrichment. In the end,
means to solve the problems and obstacles are offered in order
to push the Airports Authority in reaching its "Management by
Objective". The objective of this research is to make the
public realize the tasks and management style of the Airports
Authority which is a public enterprise founded in 1979.

The hypotheses are as follows :

1. Systematic performance appraisal is directly effected the employee morale.
2. Systematic performance appraisal will increase job enrichment.
3. Systematic performance appraisal will increase the effectiveness of organization personnel management planning.

All research data are derived from documents, questionnaires and interviews made with the Airports Authority employees. After the 340 questionnaires are completed an analysis is made and the results are as follows :

1. Personnel performance appraisal made by the Airports Authority of Thailand are conformed with the theory of personnel appraisal. However more conciseness and thoroughness are required especially in recording the appraisal information and data.

2. The personnel performance appraisal made by the executives in order to improve the employee job enrichment is not satisfactory utilized.

3. The results of the field research proved that the hypotheses are correctly assessed;

- 3.1 The systematic performance appraisal has directly effected employee morale

- 3.2 Systematic performance appraisal will increase job performance and morale

3.3 Systematic performance appraisal will increase the effectiveness of the organization personnel management planning.

Recommendation

1. The Airports Authority requires more concise step in performance appraisal for a broader utilization in job enrichment and increasing effectiveness in personnel management planning. Performance appraisal should be made twice a year.
2. A performance appraisal training course should be arranged for executives in order to extend knowledge of the objective, steps, and etc. for a more correct performance appraisal method.

In the researcher's opinion, as the Airports Authority of Thailand is a newly formed public enterprise, directly responsible for commercial aviation, the systematic performance appraisal should conform to the job appraisal theories. This is essential because a systematic performance appraisal will help to broaden job enrichment and to increase effectiveness in job performance, personnel management planning and employee morale in the organization administration.

กิติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือจาก
ผู้มีพระคุณหลายท่าน 2 ท่านแรกคือ รองศาสตราจารย์เกษินี หงสนันท์ และ
รองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ บ่องแผ้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ไค้กรุณาสละ
เวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำปรึกษาและตรวจแก้วิทยานิพนธ์ รวมทั้งเป็นผู้ควบคุมงานวิจัย
ด้วยความเต็มใจยิ่ง ซึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้
ศาสตราจารย์จรรยา สุภาพ ทานคณบดีคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ไค้กรุณา
เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์นี้ คุณชววิช อนุกุล ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยาน
แห่งประเทศไทย ที่ไค้กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์นี้ พนักงานฝ่ายบุคคลและพนักงาน
การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยทุกท่านที่ได้ให้ความเป็นกันเอง ความช่วยเหลือและความ
สะดวกอย่างดียิ่งในการแจก เก็บรวบรวม ตอบแบบสอบถามและข้อสัมภาษณ์
รองศาสตราจารย์ติน ปรชัญญภักดิ์ หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อิสระ สุวรรณผล ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิพัฒน์ ไทยอารี
ผู้อำนวยการศูนย์รัฐวิสาหกิจ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พนม ทินกร ณ อยุธยา ภาควิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ไค้กรุณาให้คำแนะนำและ
ตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำไปสอบถามพนักงานการทำอากาศยานแห่ง
ประเทศไทย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยโชค จุลศิริวงศ์ ที่ช่วยกรุณาตรวจแก้
บทคัดย่อภาษาอังกฤษวิทยานิพนธ์นี้ให้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานในบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด ที่ให้
ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามเป็นอย่างดี และเป็นกำลังใจสำคัญให้แก่ผู้เขียน
ขอขอบคุณ คุณนพดล อินท์ชยะนันท์ ที่ไค้กรุณาช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้ คุณเกรียงศักดิ์
วิภาศรีนิมิต ที่ไค้กรุณาช่วยพิมพ์จนสำเร็จ

หากว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจทั้งหลาย
ผู้เขียนขอขอบเป็นสักการะคุณแก่บิดา มารดาผู้มีพระคุณ คณาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา
ให้แก่ผู้เขียนมาโดยตลอดจนกระทั่งเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี รวมทั้ง
คุณไพศาล และเด็กหญิงชนพร วิเชียรเกื้อ ผู้เป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่ง

ชุมพันธ์ วิเชียรเกื้อ



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
บทที่ ๒ ทฤษฎีและแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและการปรับปรุงงาน.....	๕
บทที่ ๓ ระบบและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย.....	๑๒๐
บทที่ ๔ ระเบียบวิธีวิจัย.....	๑๓๕
บทที่ ๕ ผลการวิจัย.....	๑๔๔
บทที่ ๖ สรุปและข้อเสนอแนะ.....	๑๗๔
บรรณานุกรม.....	๑๘๕
ภาคผนวก	๑๘๘
ประวัติผู้เขียน.....	๒๕๘

ศูนย์วิทยุวิทยุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย