

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อระบบประเมินผล การดำเนินงาน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนคร ใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น ปัญหาและข้อเสนอแนะ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อ ระบบประเมินผลการดำเนินงาน ของการไฟฟ้าพระนครใต้จำนวน 46 คนโดยความคิดเห็นของผู้ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อระบบประเมินผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ความคิดเห็นต่อ ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นต่อการ ประเมินผลการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นต่อระบบแรงจูงใจ รวมทั้ง ปัญหาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ การศึกษา และ อายุการทำงานใน กฟผ. พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีจำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 95.7 มีอายุอยู่ในช่วง 51 - 60 ปี มากที่สุด จำนวน 17 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37 และอายุต่ำ กว่า 30 ปี มีน้อยที่สุด มีเพียง 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 2 ในด้านการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.9 สำหรับอายุการทำงานใน กฟผ. ของผู้ ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วง 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 32 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 69.6 และ อายุ งานใน กฟผ. ต่ำกว่า 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ความคิดเห็นต่อข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถาม เห็นด้วยโดยรวมต่อข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ในระดับมากด้วยค่า เฉลี่ยระดับความคิดเห็น 4.17 โดยส่วนใหญ่ เห็นว่าระบบประเมินผลการดำเนินงาน มีความสำคัญ เห็นด้วยกับการประเมินผลการดำเนินงานด้วยการจัดทำข้อปฏิบัติฯ และคิดว่าตนเองมีความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติ ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า เกณฑ์วัดการ ดำเนินงาน ของฝ่ายการผลิตทั้ง 5 ข้อมีความเหมาะสมในระดับมาก ได้แก่ เกณฑ์ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน ทางกายภาพ และ ทางภารกิจ การกำหนดนโยบายและแผน เกณฑ์ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน ทางการเงินและทางกายภาพ เกณฑ์การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้ง ลูกจ้าง พนักงาน และ สังคม เกณฑ์การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย อันประกอบด้วยการบริหารคุณภาพ

ISO9001:2000 รพด. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การรักษาขีดความสามารถ และควบคุมประสิทธิภาพการผลิต และเกณฑ์คุณภาพการบริการและการกำกับดูแลที่ดี ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการแบ่งกรอบ เกณฑ์วัดการดำเนินงาน จำนวนของเกณฑ์และ แบ่งกรอบของเกณฑ์วัดออกเป็น 5 ระดับ เห็นด้วยว่าการกำหนดเกณฑ์วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก และสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานได้ชัดเจนในระดับมาก สำหรับการกำหนดน้ำหนักของค่าเกณฑ์วัดว่าสอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจของหน่วยงาน ความชัดเจนมาตรฐานและความเป็นธรรมเสมอภาคของเกณฑ์วัด รวมทั้งเกณฑ์ที่ใช้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขัน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ปัญหาต่อข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

ปัญหาในส่วนของข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ ความรู้สึกถึงความยากง่าย ในการเปรียบเทียบระหว่างระบบงาน การแบ่งเกณฑ์ประเมินผลยังไม่เหมาะสม เกณฑ์ที่ใช้วัดไม่เพียงพอ และที่มาของคะแนนไม่ได้มาตรฐาน เกณฑ์ที่ใช้ส่วนใหญ่ กำหนดมาจากส่วนกลางของ กฟผ. เป็นผู้กำหนดไม่ได้กำหนดโดยโรงไฟฟ้าพระนครใต้เอง ทำให้ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในการดำเนินงานของโรงไฟฟ้า การประเมินผลการดำเนินงานส่วนใหญ่คิดจากผลผลิต แต่ไม่ได้คิดถึงผลกระทบที่เกิดจากการผลิต เกณฑ์วัดการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายผลิต และฝ่ายบำรุงรักษา มีความยากกว่าของฝ่ายธุรการ เมื่อประเมินผลแล้ว ทำให้ผลตอบแทนที่ ฝ่ายผลิตและฝ่ายบำรุงรักษาได้น้อยกว่าฝ่ายธุรการ และที่มาของข้อมูลที่น่ามาตั้งเป็นเกณฑ์การประเมินผลยังไม่มี ความชัดเจน และไม่คิดถึงผลกระทบที่จะเกิดจากการผลิต ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรับผิดชอบไม่ตรงต่อเวลาการทำงาน ไม่ได้ถูกนำมาประเมินผลการดำเนินงาน ข้อปฏิบัติฯ อ้างอิงข้อมูลทางสถิติมากเกินไป ไม่มีการวางแผนในการปฏิบัติงานจริง และการจัดทำข้อปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงาน มีการกระทำโดยเร่งรีบ ทำให้เกณฑ์ที่ใช้ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้หน่วยงานสับสนกับการประเมิน

ข้อเสนอแนะต่อข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะในส่วนของข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ ควรให้โรงไฟฟ้าพระนครใต้ เป็นผู้จัดทำเกณฑ์ การประเมินผลการดำเนินงานเอง เช่น ตั้งคณะทำงานอิสระเพื่อดำเนินการประเมินผลการดำเนินงาน ควรมีการวิเคราะห์เกณฑ์วัด ว่าเพียงพอหรือไม่ กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ควรมีบทลงโทษ เรื่องเวลาการทำงาน โดยใช้เรื่องการพิจารณาขึ้นเดือนมาเป็นเกณฑ์การประเมินผล ควรพิจารณาเรื่องระบบพิจารณาความดีความชอบ ให้สอดคล้องกับ

การประเมินผลการดำเนินงาน และก่อนการประเมินผลการดำเนินงานควรจะดูสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่จะตามมา เพื่อให้เกณฑ์การประเมินที่ได้ครอบคลุมทุกส่วน มีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการดำเนินงานจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยโดยรวมต่อการประเมินผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 3.44 โดยส่วนใหญ่เห็นว่ากรทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัดมีความจำเป็น การกำหนดตัวผู้ทำการรวบรวมผลคะแนนของ ฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ มีความเหมาะสม และหลังจากหน่วยงานถูกประเมินผลแล้ว มีการติดตามควบคุมให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยกับจำนวนและลำดับขั้นตอน ในการประเมินผล และระยะเวลาในการจัดทำรายงาน การประเมินผลในระดับปานกลาง สำหรับผลการประเมินของหน่วยงาน ฝ่ายการผลิต ในปี 2545 ที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่ามีความถูกต้องในระดับปานกลาง และเห็นด้วยว่าการนำระบบ PA มาใช้ทำให้มีข้อขัดข้องในการขอความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในระดับปานกลาง

ปัญหาต่อการประเมินผลการดำเนินงาน

ปัญหาในส่วนของ การประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ การประเมินผลจาก PA เป็นกรอบที่กำหนด ไว้เป็นแผนงานเท่านั้น ไม่ได้มุ่งเน้น การทำงานให้พัฒนาขึ้น พนักงานส่วนใหญ่ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกรทำ PA ยังขาดจิตสำนึก ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ ประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงานไม่ได้มาจากผลงาน และจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน การรายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานล่าช้า และในปี 2547 ไม่มีการประเมิน PA ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการติดตามงาน

ข้อเสนอแนะต่อการประเมินผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะในส่วนของ การประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ ควรปรับปรุงการรายงานผลการประเมินผลให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชา ควรมีความเป็นกลาง ในการพิจารณาความดีความชอบ และหากสายงาน ไม่มีการประเมินผลหน่วยงานในระดับรองลงมาก็ควร มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรมีการอบรมพนักงานทุก ๆ ส่วน ให้มีความเข้าใจ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน

ความคิดเห็นต่อระบบแรงจูงใจ จากการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยโดยรวมต่อระบบแรงจูงใจในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 3.27 โดยเห็นด้วยกับการให้แรงจูงใจ ในระดับมาก ในวิธีการเพิ่มวงเงินพิจารณาประจำปี ตามผลการประเมิน และเห็นว่า อัตราวงเงินที่เพิ่มให้มีความเหมาะสมกับการผลการประเมินที่ได้ ความเป็นธรรมของวงเงินที่ได้เพิ่มจากผลการดำเนินงาน เมื่อปี 2545 ที่ผ่านมา ความเป็นธรรมในระดับปานกลาง ส่วนการจูงใจโดยการเพิ่มวงเงิน มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงาน ฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ พยายามปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายในระดับปานกลาง

ปัญหาต่อระบบแรงจูงใจ

ปัญหาต่อระบบแรงจูงใจ ได้แก่ ไม่มีการถ่วงน้ำหนักของงาน ของหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนทำให้มีความรู้สึกว่ามีไม่มีความเป็นธรรม ในการประเมินผล ส่งผลถึงระบบแรงจูงใจ ฝ่ายใดมีข้อปฏิบัติที่ง่ายกว่าจะได้เปรียบ และหน่วยงานสนับสนุนกลับได้เงินเดือนเพิ่มมากกว่าหน่วยงานหลัก ทำให้พนักงานส่วนผลิต เสียกำลังใจ ต่างกับภาคเอกชน บางหน่วยงาน ผลการประเมินตกอย่างมาก แต่การพิจารณาวงเงินกลับขึ้นกับโควตาของหน่วยงาน ไม่ได้เป็นไปตามผลการประเมินงาน อัตราวงเงินที่เพิ่มให้กับผลการดำเนินงานไม่ชัดเจน วงเงินพิจารณาจากความดี ความชอบ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์รวมทั้งหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานเงินเดือนน้อย ๆ ได้เงินเดือนน้อยกว่าหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานเงินเดือนสูงกว่า วงเงินที่ได้รับไม่ให้เป็นธรรม ต่อผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานจริง ๆ แต่กลับให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จการศึกษาสูง ๆ แทน และหน่วยงานระดับล่าง ไม่ทราบว่า ระบบ PA และระบบแรงจูงใจ นำมาใช้ประเมินในส่วนใดของหน่วยงานบ้าง

ข้อเสนอแนะต่อระบบแรงจูงใจ

ข้อเสนอแนะต่อระบบแรงจูงใจ ได้แก่ ควรมีการแบ่งประเภทว่า หน่วยงานใดเป็นหน่วยงานหลัก หรือหน่วยงานรองและมีการถ่วงน้ำหนัก ความยากง่าย ระหว่างสายงาน เพื่อความเป็นธรรม ผู้บริหารสูงสุด ต้องเป็นธรรม และมองเห็นความสำคัญและความยากลำบากของงานฝ่ายผลิต และฝ่ายบำรุงรักษา และควรให้ เงินมากกว่า ฝ่ายสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรม ชี้แจงที่ไปที่มาของการพิจารณา เปอร์เซ็นต์วงเงินได้อย่างโปร่งใส หน่วยงานใด เมื่อใช้ระบบ PA ประเมินแล้วไม่ได้ตามเกณฑ์ ต้องถูกลดผลการตอบแทนลงอย่างจริงจัง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาควรมีชี้แจง และทำความเข้าใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงหลักการในการเพิ่มเปอร์เซ็นต์วงเงิน ของแต่ละหน่วยงาน ไม่ควรกำหนดตายตัว และ

เงินไม่ใช่ปัจจัยเดียวในการจูงใจ หน่วยงานระดับ ฝ่าย, กอง ควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบทั่วกัน ถึงรายละเอียดการประเมินในระบบ PA และระบบแรงจูงใจ เช่น การประชุมก่อนทำงาน หรือติดประกาศ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อระบบประเมินผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตระหนักถึงความสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงาน และเห็นด้วยที่ผู้บริหาร กฟผ. มินโยบาย นำระบบการประเมินผล การดำเนินงาน ที่ใช้ประเมินการเป็น รัฐวิสาหกิจที่ดี ของ กฟผ. ในภาพรวมมาใช้เป็นเกณฑ์ ในการประเมินผลหน่วยงาน โดยการจัดทำเป็นข้อปฏิบัติการประเมินผล เพราะจะทำให้หน่วยงานทราบถึงศักยภาพและสถานะของตนเอง เป็นแนวทางที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน

สำหรับความคิดเห็นต่อข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า เกณฑ์วัดการดำเนินงานทุกเกณฑ์ และกำหนดน้ำหนักของค่าเกณฑ์วัดของฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ มีความเหมาะสม มีมาตรฐาน มีความเป็นธรรมเสมอภาค และเกณฑ์วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก และสะท้อนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานได้พอสมควร ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ นิภาพร เมืองเกษม (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานสามารถ สะท้อนผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักได้ และสอดคล้องในเรื่องการกำหนด น้ำหนักของตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ยังมีความสำคัญในการประเมินผลหน่วยงาน และเกณฑ์วัดผลต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ และความสำคัญของภารกิจของหน่วยงานที่ถูกประเมิน

สำหรับความคิดเห็นต่อ การประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัดมีความจำเป็น และหลังจากหน่วยงานถูกประเมินแล้วมีการติดตามควบคุมให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิภาพร เมืองเกษม (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการดำเนินงาน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ได้ว่า การทบทวนเป้าหมายมีความจำเป็น และมีการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัดในการประเมินผลดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้อง

เพราะเป้าหมายของหน่วยงาน อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม และในด้านการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และหลังจากที่หน่วยงานได้ถูกประเมินแล้ว เป็นหน้าที่ของ ฝ่ายบริหารที่จะต้องควบคุมและติดตามให้หน่วยงานรักษาเกณฑ์ประเมินหน่วยงานได้ และพัฒนา ให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

สำหรับความคิดเห็นต่อระบบแรงจูงใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการให้แรงจูงใจโดยวิธีการเพิ่มวงเงินพิจารณาประจำปีตามผลการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิภาพร เมืองเกษม (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แต่ปัญหาที่พบเป็นเรื่องของความยากง่ายของ ข้อปฏิบัติเมื่อเปรียบเทียบกับฝ่าย อื่น ๆ มีความคิดเรื่องของการไม่เสมอภาค แสดงให้เห็นว่า ระบบแรงจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาวงเงินประจำปีนั้น หากนำมาใช้แล้ว หน่วยงานหลักที่เห็นว่าตนมีข้อปฏิบัติที่ยากกว่า แต่ได้ผลการประเมินไม่ด้อย จึงมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ถูกประเมิน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า เกิดจากการที่ กฟผ. มีหน่วยงานเป็นจำนวนมาก ทั้งเป็นหน่วยงานดำเนินงานตามภารกิจหลัก และหน่วยงานสนับสนุน และเมื่อ กฟผ. มีนโยบายระบบ PA เข้ามาใช้ก็จัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลตามภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในฝ่ายผลิตซึ่งเป็นภารกิจหลัก จึงมีความคิดเห็นถึงความไม่เท่าเทียมกัน และการที่พนักงานในหน่วยงานผู้ถูกประเมิน ไม่ทราบหลักเกณฑ์ของ PA ที่นำมาประเมิน ซึ่งในส่วนนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ชโลบล สุนันทา (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ที่พบว่า ปัญหาของผู้รับการประเมิน คือ ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจในปัจจัยที่ใช้ประเมิน ผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงาน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าเกิดจากการขาดการประชาสัมพันธ์อย่างจริงจังในความสำคัญของระบบ PA ให้กับพนักงานทุกระดับ

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ ผู้ศึกษามีข้อค้นพบ ดังนี้

1. จากข้อมูลจำนวน และร้อยละของอายุการทำงานใน กฟผ. กับข้อมูลความคิดเห็นเรื่อง การกำหนดเกณฑ์วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานใน กฟผ. ต่ำกว่า 10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับ

มาก ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุการทำงานใน กฟผ.11-15 ปี ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2. จากข้อมูลจำนวน และร้อยละของอายุการทำงานใน กฟผ. กับข้อมูลความคิดเห็นเรื่อง หลังจากได้มีการประเมินผลหน่วยงานแล้ว มีการติดตาม และควบคุมให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานใน กฟผ. ต่ำกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุการทำงานใน กฟผ.16 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุการทำงานใน กฟผ.11-15 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมากและมากที่สุด

3. จากข้อมูลจำนวน และร้อยละของอายุการทำงานใน กฟผ. กับข้อมูลความคิดเห็นเรื่อง การเพิ่มวงเงินพิจารณาความดีความชอบจาก ผลการดำเนินงาน เมื่อปี2545 ที่ผ่านมามีความเป็นธรรมตามผลการประเมินที่ได้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานใน กฟผ. ต่ำกว่า 10 ปี และ16 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุการทำงานใน กฟผ.11-15 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับน้อย

4. จากข้อมูลจำนวน และร้อยละของอายุการทำงานใน กฟผ. กับข้อมูลความคิดเห็นเรื่อง การจูงใจ โดยการเพิ่มวงเงิน มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงาน ฝฝต. พยายามปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานใน กฟผ. ต่ำกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุการทำงานใน กฟผ.11-15 ปีและ 16 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ต่อระบบประเมินผลการดำเนินงาน : กรณีฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารในทุกระดับต้องให้สนับสนุนอย่างเต็มที่ และควรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงานให้มากขึ้น เป็นการแสดงความมุ่งมั่นที่จะนำระบบประเมินผลการดำเนินงานมาใช้อย่างจริงจัง และแสดงความพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

2. เพื่อให้การจัดทำข้อปฏิบัติ การประเมินมีคุณภาพ มาตรฐาน มีความเสมอภาค และเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ชั้นแรกควรมีการพิจารณาทบทวนภารกิจ ของทุกกอง ทุกฝ่าย และวิเคราะห์งาน เพื่อพิจารณาหาตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับภารกิจนั้น ๆ อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีการพิจารณาถึงความยากง่ายของงานในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม หลังจากนั้นเป็นการพิจารณา กำหนดน้ำหนัก ซึ่งจะต้องสอดคล้องตามความสำคัญของภารกิจและนโยบาย และการ

กำหนดเป้าหมาย ควรต้องยึดหลักในการกำหนดเป้าหมายที่ดีคือ สามารถวัดได้ มีความท้าทาย มีกำหนดช่วงเวลา เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาทุก ๆ ปี เพื่อให้มีการพัฒนาและปรับให้เข้ากับสถานการณ์

3. ผู้บริหารควรเพิ่มความสำคัญของระบบแรงจูงใจ ในการนำมาพิจารณาการเงิน ประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติ มีความตระหนักและให้ความสำคัญ ต่อเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานมากขึ้น

4. ควรพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยให้มีข้อปฏิบัติลงมาถึงหน่วยงาน ระดับแผนก มีเกณฑ์การประเมินผลและเป้าหมายในระดับแผนก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ขนาดการบังคับบัญชาเล็กกว่า ซึ่งจะทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุที่ได้ตั้งไว้

5. ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศ แห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติมีทัศนคติในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร