

สรุปผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า "พนักงานมีคุณวุฒิไม่ตรงตามตำแหน่งงาน" เนื่องจาก ผู้ที่มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือก นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามคุณสมบัติมาตรฐานของ พนักงานรัฐวิสาหกิจแล้ว ยังจะต้องมีคุณวุฒิหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ตรงตามที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งอีกด้วย ส่วนพนักงานที่เขาปฏิบัติงานก่อนปี 2522 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้พยายามปรับปรุงโดยเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อให้มีคุณวุฒิหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ให้ตรงตามที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

2. ยอมรับสมมติฐานที่ว่า "การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไม่มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ" เนื่องจากแบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การอบรมชี้แจงก่อน การประเมิน ระยะเวลา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน การแจ้งผล และการนำผลการ ประเมินไปใช้ประโยชน์ ยังไม่เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้อง

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่น ซึ่งสามารถสรุปและเสนอแนะทางแก้ไขดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

แม้การสรรหาคณะยังอยู่ในวงจำกัด แต่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ก็มีวิธีคัดเลือก พนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ กันตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาสมัคร และจากการ สัมภาษณ์พบว่า การคัดเลือกจะยึดหลักความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานซึ่งมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน (ตารางที่ 9 และ 10) จะคัดเลือกโดยดูความเหมาะสมทางด้านคุณวุฒิ และความสามารถอื่น ๆ ที่ต้องการตาม ตำแหน่งงาน จึงเป็นผลทำให้ได้พนักงานที่มีคุณวุฒิตรงตามตำแหน่งงาน

## ข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงาน แม้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีวิธีการคัดเลือกหลายวิธีตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ก็ตาม แต่ก็ยังไม่ได้มีการวางระเบียบให้เป็นที่แน่นอนเดียวกันในทุกหน่วยงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้น จึงควรวางระเบียบการคัดเลือกให้เป็นที่แน่นอนเดียวกัน และควรจัดให้มีการคัดเลือกในรูปของคณะกรรมการ เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถได้ตรงตามตำแหน่งงานได้ดียิ่งขึ้น

## 2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานพบว่า พนักงานส่วนมากเคยได้รับการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมากพอสมควร นอกจากนี้ยังมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตอนต้นปีงบประมาณเพื่อวางโครงการฝึกอบรมครอบคลุมไปตลอดปีงบประมาณนั้น และมีการประเมินผลและการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมอีกด้วย

จากจำนวนพนักงานที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม และจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการฝึกอบรมที่จัดขึ้น ส่วนมากจะพอใจต่อเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม ส่วนผู้ที่ไม่พอใจนั้นมีสาเหตุที่สำคัญ คือ การฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการ ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร และการฝึกอบรมให้ประโยชน์ไม่ตรงกับที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิธีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งใช้วิธีพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่สัมพันธ์กับหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีการหมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะทำให้ไม่ได้ผลอย่างแท้จริงในการฝึกอบรม

## ข้อเสนอแนะ

นอกเหนือจากการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานแล้ว ควรจะเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอตัวเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่เขาเหล่านั้นสนใจและที่จะเป็น

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้หัวหน้างานควรสำรวจผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีจุดอ่อนในตำแหน่งใด จะได้เสนอให้เขารับการฝึกอบรมในตำแหน่งนั้น

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อวัตถุประสงค์ในการ

เลื่อนขั้นเงินเดือน  
เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และ  
บรรจุแต่งตั้ง

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มุ่งวิเคราะห์ถึงเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เท่านั้น

#### ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไม่มีระบบประเมินผลอย่างเป็นทางการ เนื่องจากไม่มีแบบฟอร์มในการประเมินผล มีแต่เพียงหลักเกณฑ์อย่างกว้าง ๆ ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานประจำปี 1 ชั้น หรือการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ชั้นเท่านั้น ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวดขึ้นไปจะพิจารณาตีความอย่างไรก็อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาผู้นั้น ไม่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร กล่าวโดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังไม่มีระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เนื่องจากปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ยังไม่มีการจัดทำรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน มีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความสับสน เพราะไม่ทราบหน้าที่ลักษณะงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน และไม่สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมินได้

2. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานสำหรับตำแหน่งหรือกลุ่มงานต่าง ๆ

ในหน่วยงาน ฉะนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เป็นหลักในการวัดผลได้เลย การประเมินผลงานจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ และเป็น การประเมินผลอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น

3. ผู้บังคับบัญชามองคนดีว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใดผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้นเมื่อถึงกำหนดเท่านั้น ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคประโยชน์ ตลอดจนความหมายที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไม่มีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่ได้กำหนดระยะเวลาการประเมินผลที่แน่นอนไว้

5. ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จากการออกแบบสอบถามพนักงาน ร้อยละ 52.92 ไม่ทราบผลของการประเมิน (ตารางที่ 45) และ ร้อยละ 61.86 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยชี้แจงหรือแนะนำภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตารางที่ 46)

#### ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

ช่วงเวลาที่มีการประเมินผลเพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่นั่นเองจะมีการพิจารณาถึงเมื่อมีตำแหน่งหรืออันดับของตำแหน่งว่างลงตามจำนวนอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติเท่านั้น บางครั้งผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรืออันดับของตำแหน่งให้แก่พนักงานผู้มีเงินเดือนใกล้เคียงขั้นอัตราเงินเดือน ในอันดับตำแหน่งนั้นเป็นแต่ละกรณีไป แต่ก็ต้องคำนึงถึงอัตรากำลังที่ว่างลงเป็นหลัก โดยมีแบบฟอร์มการประเมินสำหรับเฉพาะพนักงานระดับเสมียน และ พนักงานระดับประจำแผนกขึ้นไปเท่านั้น ซึ่งมีเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่และรับผิดชอบงาน การประพฤติตนตามระเบียบวินัย การให้ความร่วมมือ และมนุษยสัมพันธ์ ความสม่ำเสมอในการมาปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารงาน และความคิดริเริ่ม โดยจะพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานผู้มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งยังไม่

เป็นไปตามระบบการประเมินผลที่ถูกต้อง เนื่องจาก

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันทั้งองค์การ กล่าวคือ มีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์การประเมินผลสำหรับพนักงานระดับเสมียน และพนักงานประจำแผนกขึ้นไปเท่านั้น ส่วนการประเมินผลเพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งสำหรับพนักงานในตำแหน่งบังคับบัญชา จะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในระดับถัดขึ้นไปของแต่ละหน่วยงานโดยไม่มีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์ในการประเมิน
2. ไม่มีการอบรมชี้แจงก่อนการประเมิน ผู้ประเมินจะทราบแต่เพียงว่าต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ใช้ในแบบประเมินผลสำหรับพนักงานระดับเสมียน และสำหรับพนักงานประจำแผนก เมื่อต้องการจะเลื่อนตำแหน่งหรืออันดับของตำแหน่งให้กับเสมียนพนักงาน หรือ พนักงานประจำแผนกคนใดคนหนึ่งเท่านั้น และจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าพนักงานเป็นจำนวนมากไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลว่ามีหลักเกณฑ์อย่างไร
3. ไม่ได้กำหนดระยะเวลาการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ จะพิจารณาประเมินผลก็ต่อเมื่อมีตำแหน่งหรืออันดับของตำแหน่งว่างลงตามจำนวนอัตราที่กำลังที่ใ้รับอนุมัติ เท่านั้น
4. พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับแจ้งผลของการประเมินว่ามีจุดดี หรือ จุดบกพร่องอย่างไร และไม่ได้รับการชี้แจงแนะนำภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งครบถ้วน
2. กำหนดมาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้
3. จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบถึงประโยชน์ ขั้นตอน เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้

ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. กำหนดแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างแม่นยำมีหลักเกณฑ์ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้ประเมิน

5. เปิดโอกาสให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกรณีที่พนักงานไม่พอใจผลการประเมิน โดยผู้ทำการประเมินสามารถชี้แจงถึงเหตุผลต่าง ๆ ได้ ทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

อย่างไรก็ตามปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ซึ่งเป็นแผนแนวทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในช่วงปี 2528-2534 ถ้าพิจารณาเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลแล้ว ในแผนวิสาหกิจ ได้กำหนดหลักในการดำเนินงานไว้อย่างกว้าง ๆ โดยให้ปรับปรุงระบบการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของกิจการ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของงาน จากนั้นได้มีการวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน โดยในปี 2529 นี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำลังปฏิบัติจัดทำตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยตามสมมติฐานของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ คือ

1. ให้มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่ง โดย

1.1 ทบทวนและปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งในหน่วยงานนั้น ๆ

1.2 กำหนดและปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และจำนวนอัตราของตำแหน่งให้เหมาะสม

2. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่มีลักษณะงานขึ้นกับจำนวนผู้ใช้ไฟ และตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ขึ้นกับจำนวนเอกสาร หรือสิ่งที่สามารถวัดปริมาณงานได้โดยง่าย

ดังนั้น จะเห็นว่า จากข้อเสนอแนะข้อที่ 1 และ 2 ซึ่งเสนอให้มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และให้มีการกำหนดมาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งนั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก็ได้กำลังดำเนินการจัดทำอยู่แล้ว

#### 4. สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน

การจัดสวัสดิการต่าง ๆ เป็นการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และให้พอใจที่จะทำงานในองค์กรนานที่สุด จากการศึกษาค้นคว้าสวัสดิการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยการออกแบบสอบถามพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ และเห็นว่าสวัสดิการที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอแล้ว



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย