

ผลการวิจัย

๑. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำไปตรวจสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้ นั้น ได้ศึกษาข้อมูลดังต่อไปนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ข้อ ๑ - ๗)

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๑.๑ เพศ		
- ชาย	๒๕๕	๗๕.๐
- หญิง	๔๕	๒๕.๐
๑.๒ อายุ		
- ไม่เกิน ๒๕ ปี	๑๓	๓.๘
- ๒๖ - ๓๕ ปี	๑๕๗	๔๖.๒
- ๓๖ - ๔๕ ปี	๑๐๖	๓๑.๒
- ๔๖ ปีขึ้นไป	๒๘	๘.๘
๑.๓ สถานภาพสมรส		
- โสด	๔๖	๒๘.๑
- แต่งงานแล้วและอยู่ด้วยกัน	๒๕๖	๗๘.๑
- หย่า	๘	๑.๒
- อื่น ๆ	๒	๐.๖

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๑.๔ จบการศึกษาระดับสูงสุด		
- ป.๗	๓๖	๑๐.๖
- ม.ศ.๓ - ม.ศ.๕	๑๐๐	๒๘.๘
- อาชีวศึกษาหรือเทียบเท่า	๖๑	๑๗.๘
- อนุปริญญา	๘๑	๑๒.๑
- ปริญญาตรีขึ้นไปหรือเทียบเท่า	๑๐๒	๓๐.๐
๑.๕ อาชีพเดิมก่อนมาเป็นพนักงาน ทอท.		
- รับราชการ	๒๘๗	๗๒.๖
- ทำงานบริษัท/องค์กรเอกชน	๓๓	๘.๗
- ทำงานรัฐวิสาหกิจ/องค์กรของรัฐ	๓๘	๑๑.๒
- ทำนา ทำสวน ทำไร่	๑	๐.๓
- ยังไม่มีงานทำ	๑๖	๔.๗
- อื่น ๆ	๕	๑.๕
๑.๖ ทำงานกับ ทอท.มาเป็นเวลา		
- ๖ เดือน	-	-
- ๑ ปี	๑	๐.๓
- ๑ ปี ๖ เดือน	๓๑	๘.๑
- ๒ ปีขึ้นไป	๓๐๘	๘๐.๖
๑.๗ ระดับตำแหน่ง		
- ประจำแผนก	๒๐๘	๖๑.๕
- ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	๕๘	๑๗.๑
- หัวหน้าแผนก/ผู้ช่วยหัวหน้ากอง	๘๒	๑๒.๘
- หัวหน้ากอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	๑๖	๔.๗
- ผู้อำนวยการกอง	๑๕	๔.๘

สรุป

จากข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๖ - ๔๕ ปี มีสถานภาพสมรสที่สมบูรณ์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เคยรับราชการมาก่อน มีอายุงานใน ทอท. มากกว่า ๒ ปี และมีระดับตำแหน่งประจำแผนก

ดังนั้น ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. อากาศยานแห่งประเทศไทย จะมาจากพนักงานกลุ่มที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นเป็นส่วนใหญ่

๒. การทดสอบสมมุติฐาน

๒.๑ สมมุติฐานข้อที่ ๑ กำหนดไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน

๒.๑.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

นักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น สมพงษ์ เกษมสิน, เสนาะ คิเยาว์ อุทัย นิรัญโต, จำเนียร จวงตระกูล ฯลฯ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบว่าหมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานใดก็เพียงใด โดยจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานหรือเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานอย่างละเอียด รัดกุม และยุติธรรม

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ดังได้กล่าวแล้วโดยละเอียดในบทที่ ๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินค่าหรือคุณค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ยึดเป็นหลักเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและเป็นระเบียบปฏิบัติ หลักการดังกล่าวสรุปได้ ๔ ประการ คือ

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจการจัดการ ในการบริหารองค์การ บริหารงานจำเป็นต้องมีการวางแผนงาน มีการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการควบคุมการปฏิบัติงาน ในกระบวนการจัดการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ นอกจากการวางแผน การจัดการองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน การประสานงาน การควบคุมงาน และกิจกรรมอื่น ๆ แล้ว จะเห็นว่าในส่วนการควบคุมงานทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทราบการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น งานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ไปดำเนินการต้องมี การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจว่าได้ผลตามเป้าหมาย และถูกต้องตามนโยบายมากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำผลมาช่วยในการตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงงานส่วนนั้นให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานและได้ผลตามเป้าหมายหรือแผนงานที่วางไว้

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน การจัดการในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแผนงาน จัดแบ่งงาน จัดคนเข้าทำงาน มอบหมายสั่งการให้คนทำงานให้แก่งาน ค่ายเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ตนได้มอบหมายให้ดำเนินไปตามเป้าหมายและมีมาตรฐานตามที่วางไว้ จึงต้องมีความรับผิดชอบและถือ เป็นหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานให้

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการและบริหารบุคคล การจัดการและการบริหารบุคคลมีเรื่องสำคัญ ๆ ได้แก่ การว่าจ้าง บรรลุโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง หรือการเลิกจ้าง จำเป็นต้องอาศัยหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาว่าเนิ่นการป้องกันหรือพิจารณาตัดสินประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือของพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการและการบริหารบุคคล



๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การสื่อความหมายระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งที่มีการแบ่งหน้าที่ กันทำงานตามความถนัด ตามความสามารถและมีภารกิจบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ถ้าทุกคนปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็มีประสิทธิภาพด้วย แต่ตรงกันข้ามถ้าคนหนึ่งคนใดหรือกลุ่ม คนไร้ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่น ๆ ด้วย เพราะงานของ ทุกคนในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กัน ด้วยเหตุนี้เองในองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบว่าผลงาน ของตนตรงตามมาตรฐาน สูง/ต่ำกว่ามาตรฐาน พร้อมให้คำแนะนำ คำปรึกษา เพื่อ แก้ไขข้อบกพร่องของพนักงานเป็นการร่วมมือกันปรับปรุงประสิทธิภาพตนเองและงานให้คืบ ยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงถือว่าเป็นการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพราะการสื่อ ข้อความนี้บรรลุเป้าหมาย เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง

๖. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ และ/หรือการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานถ้ายึดแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมและเห็นว่า พนักงานคนใดปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี คนใดเหมาะสมกับงานในปัจจุบัน และ/หรือควรมี การดำเนินการอย่างไรที่เหมาะสมแก่ความเป็นธรรม สมเหตุสมผลทั้งแก่การบังคับ บัญชาและการปฏิบัติงาน

๗. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวัดและ คัดค่า ซึ่งการวัดและการคัดค่าผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ในการประเมิน ค่าต้องอาศัยการตัดสินใจที่มีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน จึงจะสามารถคัดค่าได้ ข้อมูลที่จำเป็น ก็คือปฏิบัติงานไ้มากน้อยดีหรือไม่ดีอย่างไร กล่าวคือทราบข้อมูล เกี่ยวกับปริมาณและ คุณภาพของงานและของคนปฏิบัติงาน จึงจะช่วยให้ทราบว่าผลที่วัดได้มาดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยยึดมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลัก

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวแล้วว่า การบริหารองค์กรต้องมีการจัดการ การวางแผนงาน การแบ่งงาน การประสานงาน การกำหนดมาตรฐานงาน การมอบหมาย สั่งการให้พนักงานปฏิบัติ การติดตามควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน วงจรการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประเมินผลอยู่เสมอเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเป็นไปได้ตามเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ ทั้งที่ได้วางแผนเอาไว้หรือไม่ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจร และเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอในชีวิตการทำงานประจำ

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ก็ต้องมีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บังคับบัญชา ควรตระหนักอย่างยิ่ง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของการท่าฯ ได้พยายามจัดให้เป็นระบบโดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าว แต่ผู้บังคับบัญชาไม่มีการชี้แจงรายละเอียดให้พนักงาน ในหน่วยงานทราบ เพียงแต่ทราบผลในขั้นสุดท้ายว่าใครได้ ๑ ชั้น ใครได้ ๒ ชั้น โดยพนักงานทราบกันเอง เมื่อวันรับเงินเดือนใหม่ อีกประการหนึ่ง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการท่าฯ ใช้หลักเกณฑ์ที่พนักงานเห็นว่าให้ความเป็นธรรมไม่เพียงพอ กล่าวคือ การท่าฯ มีการประเมินผลปีละ ๑ ครั้ง และเป็นการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์กว้าง เช่น มีอายุงาน ๔ เดือนขึ้นไปได้ ๑ ชั้น ถ้ามีความคิดริเริ่ม ชยัน เสียสละ เสียชีวิต ทำงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ ก็จะพิจารณาได้ ๒ ชั้น ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมีการถกเถียงกันว่าเป็นผลขนาดใด เช่น เสียสละ มีขอบเขตปานใด บางคนทำงานในวันธรรมดาไม่ทันก็อาศัยทำงานนอกเวลาก็ถือว่าเสียสละ บางคนก็ได้รับการพิจารณา บางคนก็ไม่ได้รับการพิจารณา จึงทำให้พนักงานแสดงความคิดเห็นว่าไม่เป็นธรรม

นอกจากนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของการท่าฯ ไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและไม่มีการติดตามผลหลังจากประเมินผลแล้ว พนักงานจะทราบแต่เพียงว่าได้

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวแล้วว่า การบริหารองค์กรต้องมีการจัดการ การวางแผนงาน การแบ่งงาน การประสานงาน การกำหนดมาตรฐานงาน การมอบหมาย สั่งการให้พนักงานปฏิบัติ การติดตามควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน วงจรการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประเมินผลอยู่เสมอเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเป็นไปได้ตามเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ ดังที่ได้วางแผนเอาไว้หรือไม่ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจร และเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอในชีวิตการทำงานประจำ

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ก็ต้องมีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บังคับบัญชา ควรตระหนักอย่างยิ่ง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของการท่าอากาศยานจำกัดให้เป็นระบบโดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าว แต่ผู้บังคับบัญชาไม่มีการชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานในหน่วยงานทราบ เพียงแต่ทราบผลในขั้นสุดท้ายว่าใครได้ ๑ ชั้น ใครได้ ๒ ชั้น โดยพนักงานทราบกันเอง เมื่อวันรับเงินเดือนใหม่ อีกประการหนึ่ง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการท่าอากาศยานหลักเกณฑ์ที่พนักงานเห็นว่าให้ความเป็นธรรมไม่เพียงพอ กล่าวคือ การท่าอากาศยานมีการประเมินผลปีละ ๑ ครั้ง และเป็นการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์กว้าง เช่น มีอายุงาน ๔ เดือนขึ้นไปได้ ๑ ชั้น ถ้ามีความคิดริเริ่ม ชยัน เสียสละ เสียชีวิต ทำงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ ก็จะพิจารณาได้ ๒ ชั้น ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมีการถกเถียงกันว่าเป็นผลชนาโคค เช่น เสียสละ มีขอบเขตปานกลาง บางคนทำงานในวันธรรมดาไม่ทันก็อาศัยทำงานนอกเวลาถือว่าเป็นเสียสละ บางคนก็ได้รับการพิจารณา บางคนก็ไม่ได้รับการพิจารณา จึงทำให้พนักงานแสดงความคิดเห็นว่าไม่เป็นธรรม

นอกจากนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของการท่าอากาศยานไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและไม่มีการติดตามผลหลังจากประเมินผลแล้ว พนักงานจะทราบแต่เพียงว่าได้

ขึ้นเงินเดือน ๑ ชั้น หรือ ๒ ชั้น แต่ไม่มีการติดตามผลว่าหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านไปแล้ว พนักงานตั้งใจทำงานมากขึ้นเพียงใด เพื่อผลงานในครั้งต่อไป

ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (ข้อ ๘ - ๓๑)

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๘. ท่านคิดว่า ทอท. มีระเบียบวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคล	๔.๔	๑๔.๒	๑๒.๕	๒๕.๗	๒๕.๗	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๓
๙. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. มีการจำแนกลักษณะของงานที่ใช้ประเมิน	๔.๑	๑๗.๕	๒๐.๓	๓๑.๒	๒๗.๑	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๒
๑๐. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. มีการกำหนดระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินการ	๒.๕	๑๒.๕	๑๗.๕	๒๕.๔	๓๓.๒	๑๐๐	๓๔๐	๓.๗/๑.๒
๑๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทอท. มีการกำหนดระดับตำแหน่งของผู้ประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ	๓.๔	๑๐.๖	๑๕.๓	๓๗.๖	๓๒.๖	๑๐๐	๓๔๐	๓.๔/๑.๑

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทอท. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	๓.๔	๑๓.๘	๑๓.๑	๒๓.๘	๓๘.๘	๑๐๐	๓๘๐	๓.๖/๑.๒
๑๓. ทอท. มีการวิเคราะห์ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา	๕.๓	๑๒.๖	๑๓.๘	๓๓.๕	๓๑.๒	๑๐๐	๓๘๐	๓.๓/๑.๒
๑๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทอท. มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่น ๆ ภาย	๕.๖	๑๘.๘	๓๘.๓	๒๕.๐	๒๐.๓	๑๐๐	๓๘๐	๓.๘/๑.๑
๑๕. พนักงานทอท. ทุกคนทราบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	๑๘.๓	๑๖.๒	๒๑.๘	๒๐.๖	๒๑.๘	๑๐๐	๓๘๐	๓.๐/๑.๘
๑๖. ทอท. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยอิสระงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก	๑๐.๖	๑๑.๘	๑๕.๘	๒๕.๐	๓๖.๘	๑๐๐	๓๘๐	๓.๖/๑.๓

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑๗. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ พนักงานทราบว่าทำงาน ขนาดไหนจึงจะเรียกว่า สูงความมาตรฐานและ ทำงานขนาดไหนจึงจะ เรียกว่าต่ำความมาตรฐาน	๑๕.๐	๑๓.๒	๑๘.๕	๒๒.๒	๒๗.๑	๑๐๐	๓๕๐	๓.๓/๑.๓
๑๘. การพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งพนักงานโดย พิจารณาผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ พนักงานเป็นวิธีการที่ เหมาะสม	๕.๓	๗.๖	๘.๘	๒๑.๕	๕๖.๘	๑๐๐	๓๕๐	๘.๑/๑.๑
๑๙. การประเมินผลการปฏิบัติ งานของพนักงาน ทอท. ในแบบที่เป็นอยู่มีความ ละเอียดรอบคอบดีแล้ว	๒๑.๒	๒๐.๕	๒๕.๓	๒๒.๖	๑๐.๐	๑๐๐	๓๕๐	๒.๗/๑.๒
๒๐. การประเมินผลการปฏิบัติ งานของพนักงาน ทอท. ในแบบที่เป็นอยู่มีความ ยุติธรรม	๒๐.๕	๒๒.๑	๒๔.๘	๑๗.๖	๑๐.๖	๑๐๐	๓๕๐	๒.๗/๑.๒
๒๑. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ของท่านประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานใน ผู้บังคับบัญชาอย่างละเอียด ถี่ถ้วน	๑๑.๘	๑๗.๑	๒๑.๘	๓๐.๓	๑๕.๑	๑๐๐	๓๕๐	๓.๒/๑.๒
๒๒. ผลการประเมินผลการ ปฏิบัติงานใน ทอท. โดยสวนรวมท่านคิดว่า เหมาะสมดี	๑๑.๒	๑๖.๒	๒๕.๐	๓๑.๘	๑๕.๘	๑๐๐	๓๕๐	๓.๒/๑.๒

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๒๓. ทอท. มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ พนักงานอย่างถูกต้องตาม ความเป็นจริง	๑๓.๘	๒๖.๘	๒๓.๘	๒๐.๘	๑๘.๗	๑๐๐	๓๘๐	๒.๘/๑.๒
๒๔. ทอท. มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ พนักงานโดยพิจารณาจาก ผลงาน	๑๓.๒	๒๑.๘	๒๒.๖	๒๒.๒	๑๖.๒	๑๐๐	๓๘๐	๓.๑/๑.๒
๒๕. ทอท. มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน โดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ	๗.๖	๑๕.๖	๑๗.๖	๓๘.๗	๒๘.๘	๑๐๐	๓๘๐	๓.๕/๑.๒
๒๖. หลังจากทำการประเมิน ผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ของท่านได้เรียกผู้บังคับ บัญชามาชี้แจงและแนะนำ วิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	๘.๑	๑๐.๓	๒๑.๘	๒๓.๘	๓๕.๐	๑๐๐	๓๘๐	๓.๖/๑.๒
๒๗. ทอท. ทำการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำ ผลไปพิจารณาขึ้นเงินเดือน พนักงาน	๗.๘	๘.๗	๑๘.๑	๒๕.๕	๓๕.๓	๑๐๐	๓๘๐	๓.๗/๑.๒
๒๘. ทอท. ทำการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำ ผลไปพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งพนักงาน	๖.๒	๑๑.๘	๑๘.๘	๒๘.๑	๓๓.๕	๑๐๐	๓๘๐	๓.๗/๑.๒

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๒๙. ทอท. ทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไป พิจารณาโยกย้ายสับ เปลี่ยนหน้าที่ของ พนักงาน	๓.๑	๑๓.๑	๒๒.๘	๒๗.๘	๒๑.๘	๑๐๐	๓๕๐	๓.๓/๑.๒
๓๐. ทอท. ทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไป พิจารณาฝึกอบรม พนักงาน	๒.๘	๘.๕	๑๘.๒	๓๒.๘	๓๓.๕	๑๐๐	๓๕๐	๓.๓/๑.๑
๓๑. ทอท. ทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงาน นำไปพิจารณาในการ พัฒนาตนเอง	๒.๕	๑๓.๕	๑๘.๕	๒๕.๗	๓๑.๘	๑๐๐	๓๕๐	๓.๖/๑.๒
เฉลี่ย	๑๐.๐๒	๑๕.๐๐	๒๐.๒๘	๒๗.๕๐	๒๗.๒๐	๑๐๐	๓๕๐	๓.๘/๑.๒

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า พนักงานการทำ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การทำ
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย \bar{X} ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ๑.๒ จากสเกล ๑-๕)

หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าผู้ตอบมีความเห็นว่า การทำ ค่อนข้างจะมี
การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ

๑. มีการกำหนดระดับตำแหน่งของผู้ประเมินในชั้นตอนต่าง ๆ
๒. มีการกำหนดระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินการ

๓. มีการวิเคราะห์ผลของการประเมินตามลำดับชั้น
๔. มีการนำผลไปพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ย้ายมอบหมายงาน ให้งานพิจารณาพัฒนาตนเอง และนำผลไปพิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงาน
๕. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และประเมินโดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก และเมื่อประเมินแล้วให้ชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อปรับปรุงงาน
๖. มีการจำแนกลักษณะของงานที่ใช้ประเมิน
๗. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลอย่างละเอียดถี่ถ้วนโดยพิจารณาจากผลงาน และผลการประเมินเท่าที่เป็นอยู่ก็มีความเหมาะสม

แสดงว่า ทอท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบค่อนข้างมาก ส่วนความคิดเห็นในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ และทำให้ผู้เขียนมีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอท. ยังไม่เป็นระบบสมบูรณ์แบบก็คือ

๑. ผู้ตอบค่อนข้างจะไม่เห็นควยว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำ ในแบบที่เป็นอยู่มีความละเอียดรอบคอบ มีความยุติธรรม และมีการประเมินผลอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง

๒. ผู้ตอบมีความคิดเห็นกระจายกันมากในหัวข้อที่ว่า พนักงานการทำ ทุกคนทราบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกา ปฏิบัติงานอย่างถี่ คือ ในส่วนที่ไม่มีความเห็น เห็นควยบ้าง และเห็นควยอย่างยิ่ง มีผู้ตอบประมาณร้อยละ ๒๐ ทั้ง ๓ ส่วน จึงอาจเป็นไปได้ที่ว่าพนักงานบางคนก็ทราบ บางคนก็ไม่ทราบ และบางคนก็ไม่สนใจในเรื่องนี้

๒.๑.๒ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ความหมายของ "ขวัญ" ในลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรนี้ยังมีผู้ให้คำนิยามไว้มากมายและแตกต่างกันไปในข้อปลีกย่อย แต่เมื่อรวมความแล้วจะเห็นให้เห็นถึงพลังร่วมของกลุ่มที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ ประสงค์เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น บางท่านให้ความหมายของ "ขวัญ" ว่าเป็นทัศนคติ

ของแต่ละบุคคล บางท่านให้ความหมายของ "ขวัญ" ในลักษณะที่เป็นของกลุ่ม ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วเราจะเห็นได้ว่ากลุ่มนั้นประกอบขึ้นด้วยบุคคล เมื่อขวัญของแต่ละบุคคลสูง ผลรวมของ "ขวัญ" ที่ประกอบเป็นกลุ่มก็สูงด้วย ตรงกันข้ามถ้าขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละบุคคลก็จะต่ำไปด้วย นอกจากนั้นนโยบายและวิธีการ เสริมสร้างขวัญในการทำงานต้องมีความเสมอภาคกันด้วย

ความสำคัญของ "ขวัญ" ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้ดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
๒. สร้างความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ และต่อผู้บังคับบัญชา
๓. เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง
๔. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์การ
๕. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจขององค์การและปฏิบัติงานดีขึ้น
๖. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานเพื่อองค์การมากขึ้น
๗. ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การหรือหน่วยงานของตนเอง

การตรวจสอบขวัญของพนักงาน

เนื่องจากขวัญมีความสำคัญต่อผลผลิตขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการและมาตรการต่าง ๆ ตามที่นักบริหารจะเห็นสมควร เช่น เปิดโอกาสให้ทุกคนเขียนระบายความรู้สึกออกมาอย่างเสรีโดยไม่ต้องลงชื่อใส่ลงไปในตู้รับความคิดเห็นที่เรียกว่า "complaint box" หรือ "suggestion box" หรือใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์และการส่งแบบสอบถาม เป็นต้น

การที่จะทราบว่าสมาชิกในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง หรือ

ตำนาน Ralph C. Davis ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ขบวนการปฏิบัติงานสูง (high morale) สมาชิกจะมีความสนใจและศรัทธาเชื่อมั่นในองค์กรเป็นอย่างมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้ความร่วมมือแก่มุขมิ่งคัมภีร์อย่าง รวดเร็วด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละและรับมอบงานอย่าง เต็มอกเต็มใจ มีการเข้าพบมุขมิ่งคัมภีร์เพื่อปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวบ่อยครั้ง ในค่านการงานก็มีปริมาณสูงและมีประสิทธิภาพโดยใช้เวลาเพียง เล็กน้อย มีข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องจากพนักงานเพียง เล็กน้อย พนักงานมีความซื่อตรงต่อมุขมิ่งคัมภีร์และองค์กร ถ้าขบวนการปฏิบัติงานต่ำ (low morale) พนักงานจะไม่ชอบการบริหารงานของมุขมิ่งคัมภีร์ ไม่มี ความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความรู้สึกถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแล ไม่ได้รับสิทธิที่พวกเขาควรจะได้ รู้สึกท้อถอยและยุ่งยากใจ

อาจกล่าวได้ว่าทุกอย่างมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทั้งสิ้น จะมากน้อยแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม วิธีการ และความรู้สึกของพนักงาน นั้นเอง ซึ่งพอสรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจได้ดังนี้ คือ

๑. เกิดจากตัวพนักงานเอง หากพนักงานผู้นั้นมีความรู้สึกในแง่ร้ายต่อสิ่งที่เห็นสิ่งนั้นก็กลายเป็นของไม่ดี แต่ถาพนักงานมีความรู้สึกในแง่ดี สิ่งที่เขาเห็นนั้นก็ เป็นสิ่งที่สวยงาม ขบวนการของเขาก็เช่นกันขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ เขาได้เห็นมา ถ้าหากความสามารถที่จะเข้าใจมีน้อยก็เป็นเรื่องยากที่จะอธิบายชี้แจงให้ พนักงานเปลี่ยนแนวความคิดของตนเอง หรือมีทัศนคติในทางที่ต้องการ ในการนี้ขึ้นอยู่กับ การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งนอกจากจะต้องมีความสามารถในการทำงาน แล้วจะต้องมีความสามารถในทางใช้เหตุผลด้วย พนักงาน ทอท. ส่วนใหญ่เคยรับ ราชการและต่อมาได้เปลี่ยนรูปแบบขององค์กรไปเป็นรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคงในงาน ของตนและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานทั้ง ๆ ที่ระบบงานคล้ายของ เกมแม่สีสวัสดิการต่าง ๆ

๒. จากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอย่างมาก พนักงานฝ่ายปฏิบัติงานเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายและตามแผนของผู้บริหารดังนี้

๒.๑ หลักการที่กำหนดขึ้นสำหรับ เป็นแนวปฏิบัติ ได้แก่การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการเกี่ยวกับสวัสดิการ และการให้ค่าปรึกษา แนะนำหลักการนี้เป็นพื้นฐานขั้นต้นที่จะส่งเสริมหรือบั่นทอนขวัญกำลังใจของพนักงานได้

๒.๒ วิธีการที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ ได้แก่ การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ๆ กล่าวคือ หลักการที่กำหนดไว้อาจจะดี ถูกต้องทุกอย่าง แต่การกระทำไม่ตรงกับหลักการที่กำหนดไว้ เช่น การคัดเลือกคนอาจกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ที่ทุกอย่าง แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าผู้สมัครบางคนได้รับการคัดเลือกอย่างอคติเพราะหัวหน้ามีความชอบพอเป็นการส่วนตัว ส่วนผู้ที่มีความสามารถไม่ได้รับการคัดเลือก พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่ให้เกียรติและเป็นกันเองกับพนักงานมีความยุติธรรมและยึดถือหลักการที่ถูกต้องจะสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในหมู่พนักงานได้

๓. เกิดจากภายนอก เช่น สภาวะแรงงาน นับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน นอกจากนี้ก็มีปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน สุขภาพของพนักงาน ความคิดเห็นการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม ฯลฯ

การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่พนักงาน อาจกระทำได้ ๔ วิธีดังต่อไปนี้ คือ

๑. งานการจ้กการ หากฝ่ายบริหารของ ทอท. ดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์และความยุติธรรม ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นและแพร่หลายไปยังคนอื่น โดยการติดต่อระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บังคับบัญชาก็นับว่ามีความสำคัญในการสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. งานโครงสร้างขององค์การ ทอท. เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อลักษณะของความสัมพันธ์ของพนักงานโดยเฉพาะต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

กล่าวคือ องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะมีช่องทางการติดต่อในแนวกิ่งและก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานต่ำ หากจัดโครงสร้างขององค์การใหม่มีลักษณะราบจะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานสูง จากเหตุผลดังกล่าวบริษัท Sears Roebuck จึงออกแบบโครงสร้างขององค์การใหม่แนวราบมากขึ้นและปรากฏว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานก็ขึ้น

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในเรื่องนี้ได้แก่ การขยายงานออกไป (job enlargement) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มงานและลดความเบื่อหน่ายในการทำงานลง รวมทั้งเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ แผนการขยายงานทำให้คนมีอิสระในการทำงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น ลดการทำงานที่มีลักษณะซ้ำซากและเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถได้มากขึ้น พนักงานมีความรู้สึกว่ามีของใหม่เกิดขึ้นและยินดีที่ได้เห็นอะไรที่ใหม่กว่าเดิม แต่ละคนจะใฝ่รับมอบหมายให้ทำงานที่แสดงถึงความก้าวหน้า พนักงานพอใจที่ตนมีความสำคัญมากขึ้น และมีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ค่อนข้างใหม่ ลักษณะของการบริหารยังอยู่ในช่วงของการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

๓. การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การทำให้คนเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในสังคมหรือองค์การที่เขาทำงานอยู่จะก่อให้เกิดความสัมพันธอันดี เสริมสร้างขวัญให้พนักงานมากขึ้น ทำให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและเป็นการสร้างให้เกิดความมีน้ำใจต่อกันจากการสอบถามพนักงาน ทอท. ให้ความเห็นว่าหน่วยงานของทอท. มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นไม่มากนัก และพนักงานยังติดงานแบบรับคำสั่งแล้วปฏิบัติตามคำสั่ง

๔. การจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อตัดสินใจของของกลุ่มก็จะช่วยให้สามารถหาข้อสรุปที่เป็นธรรมและ เกิดจากความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ได้

โดยสรุป จากการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทอท. จะเห็นได้ว่ามีลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

ให้พนักงานเป็นอย่างมาก จนพนักงานเองแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่อหน่วยงาน
ไปในทางสร้างสรรค์

ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน (ข้อ ๔๕ - ๕๐)

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๔๕. ท่านมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็น ต่าง ๆ ในการทำงาน ของหน่วยงานของท่าน อย่างเต็มที่	๔.๑	๑๔.๑	๑๗.๑	๓๐.๓	๒๔.๘	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๒
๔๖. ท่านรู้สึกพึงพอใจใน การทำงานของคุณ อื่น ๆ ในหน่วยงาน ของท่าน	๕.๘	๑๖.๒	๒๒.๘	๓๑.๘	๒๔.๘	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๑
๔๗. บุคคลทุกคนในหน่วย งานของท่านมีโอกาส ก้าวหน้า	๕.๓	๑๗.๘	๑๖.๘	๒๔.๕	๓๑.๕	๑๐๐	๓๔๐	๓.๖/๑.๒
๔๘. เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ ในหน่วยงานของท่าน มีความสามัคคี กลมเกลียวและช่วย เหลือซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดี	๖.๘	๑๕.๓	๑๘.๑	๒๗.๑	๓๖.๘	๑๐๐	๓๔๐	๓.๗/๑.๒
๔๙. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของท่าน มีความยุติธรรมดี	๖.๘	๑๑.๒	๑๘.๑	๓๐.๓	๓๒.๖	๑๐๐	๓๔๐	๓.๗/๑.๒

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๕๐. ท่านใดรวมเสนอความคิด เห็นในการทำงานใน หน่วยงานของท่านอย่าง เต็มที่	๕.๖	๑๕.๐	๑๘.๘	๓๐.๐	๓๐.๖	๑๐๐	๓๕๐	๓.๖/๑.๒
เฉลี่ย	๖.๕	๑๕.๕	๑๘.๑	๒๕.๖	๓๐.๘	๑๐๐	๓๕๐	๓.๖/๑.๒

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า พนักงาน ทอท. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีขวัญและกำลังใจ
ค่อนข้างดี (ค่าเฉลี่ย ๓.๖ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๑.๒ จากสเกล ๑ - ๕) และใน
ข้อมูลทั้ง ๖ ข้อจากแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน กลุ่มค่าคอมส่วนใหญ่
อยู่ในระดับ ๔ และ ๕ ทุกข้อ และทุกข้อมีคะแนนรวมของ ระดับ ๔ กับ ๕ เกินกว่ากึ่งหนึ่ง
ของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงว่าพนักงาน ทอท. มีขวัญและกำลังใจค่อนข้างดี

การทดสอบสมมุติฐาน

การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ ๑ "การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความ
เกี่ยวพันโดยตรงกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน"

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพอสรุปได้ว่า กลุ่มพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำแผนกทั้งชายและหญิงอายุระหว่าง
๒๖ - ๓๕ ปี มีครอบครัวที่มีฐานสมรสสมบูรณ์ ระดับการศึกษาตั้งแต่ ม.ศ.๓ ถึงระดับปริญญาตรี
มีอายุการทำงานที่ ทอท. ประมาณ ๒ ปีขึ้นไป ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของ ทอท. มีระบบพอสมควรและมีความเกี่ยวพันในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน

อนึ่ง พนักงาน ทอท. กลุ่มเดียวกันนี้เคยเป็นข้าราชการของกองทัพอากาศมาก่อน
ถึงร้อยละ ๗๒.๖ มีความคุ้นเคยกับระบบราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สลับ

ซับซ้อน เมื่อมาทำงานในองค์การรัฐวิสาหกิจซึ่งมีระบบการทำงานและการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีระบบระเบียบมีขั้นตอนเพิ่มขึ้นบ้างแม้จะเป็นเพียงเล็กน้อยก็รู้สึกพอใจ และทำให้เกิดขวัญและกำลังใจใ้พอสมควร

แสดงว่าพนักงาน ทอท. มีขวัญและกำลังใจในการทำงานในองค์การ ซึ่ง ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความจงรักภักดีต่อ องค์การและอุ้มชูกับบัญชา สร้างการบริหารงานให้เข้มแข็ง ความมีวินัยในองค์การ เข้าใจงานขององค์การ มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานและการปรับปรุงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานดังกล่าวมีความภาคภูมิใจในองค์การของตน

การเกิดขวัญและกำลังใจค่อนข้างสูง เข้าใจว่าเกิดจากตัวพนักงานเอง ซึ่งเป็นข้าราชการมาก่อน ต่อมาปรับเปลี่ยนองค์การเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งมีสวัสดิการต่าง ๆ คี่ขึ้น และระบบการบริหารงานใน ทอท. ยังไม่ได้เปลี่ยนไปจากการบริหารงานแบบ ราชการ ซึ่งมีความคุ้นเคยอยู่ทำให้พนักงาน ทอท. รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน ประจำเป็นอย่างมาก

จึงกล่าวได้ว่าพนักงานของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยมีความเห็นว่าการประเมินการปฏิบัติงานของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นระบบที่มีนัยสำคัญ ทางสถิติและมีผลทำให้พนักงาน ทอท. มีขวัญและกำลังใจ (PEARSON'S $R = 0.5255$ ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับค่า GAMMA = 0.๖๓๘๖) โปรดดูตารางที่ ๑ - ๔ ภาคผนวกที่ ๓ หน้า ๒๓๐ - ๒๓๓) ซึ่งจากตารางที่ ๑ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความคิดเห็นของพนักงาน ทอท. ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ มีระดับคะแนนที่เพิ่มและลดอย่างสอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีคะแนนในระดับ ๕ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ทั้งสองแกนถึง ๗๔ คน หรือเท่ากับร้อยละ ๕๕.๖ ของแกนในระดับ ๕

ส่วนตารางที่ ๒ - ๔ ซึ่งจำแนกตามภูมิลำเนาของผู้ตอบก็จะพบว่าทุกตาราง มีคะแนนในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ มีระดับคะแนนที่เพิ่มและลดอย่างสอดคล้องกัน

๔. การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ราบรื่น
๕. วิธีปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจยาก ทำกันผิด ๆ ถูก ๆ เป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย มีแบบฟอร์มมากเกินไปจนจำเป็น มีรายงานมากมายและบางครั้งงานนั้นไม่มีประโยชน์แล้วแต่ก็ยังคงทำอยู่ เป็นต้น
๖. เครื่องมือเครื่องใช้ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอหรือบางครั้งก็ชำรุดและล้าสมัย
๗. สถานที่ทำงานไม่เพียงพอ คือ อี้อัดคับแคบไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ไม่ปลอดภัยและไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ จึงจำเป็นต้องมี "การปรับปรุงงาน" (job enrichment) ซึ่งหมายถึงความเปลี่ยนแปลงในงานประจำวันและกระบวนการต่าง ๆ และปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชาโดยพนักงานยินยอมพร้อมใจ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่าง เป็นระบบที่เอนกซึ้งมากขึ้นดังนี้

๑. การปรับปรุงงาน หมายถึง การจำแนกความแตกต่างในความสามารถของลูกน้องแต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานมักไม่ให้ความสนใจมาก่อน เพราะเขามักจะควบคุมบังคับบัญชาโดยใช้มาตรฐานเดียวกันมากกว่าจะให้ความสนใจอย่างละเอียด

การปรับปรุงงานนั้นจำเป็นต้องจัดระบบงานให้คล่องตัวและขยายได้ตลอดเวลา ตามปกติงานบางอย่างมีขีดจำกัดในตัวของมันเอง ถ้าพนักงานสามารถทำได้ถึงกำหนดนั้น ๆ แล้วก็ควรจะไปอยู่หน่วยงานอื่นซึ่งใหญ่ขึ้นและมีการพัฒนา รูปแบบของงานมากกว่าที่เดิม กล่าวคือ พนักงานมักมีความหวังที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดจบและหยุดนิ่งต่าง ๆ ก็มักยกย่องในเรื่องนี้คือ จุดเริ่มต้นของหัวหน้างานและผู้จัดการก็มาจากพนักงานระดับปฏิบัติการ และคนจำนวนน้อยที่ยังคงอยู่ในตำแหน่งเดิม แต่ "การปรับปรุงงาน" ทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นปรับปรุงงานของเขาให้ดีกว่าคนอื่นที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งอื่น

๒. การปรับปรุงงาน หมายถึง การยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ทำงานดีกว่าคนอื่น ๆ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบของเขาให้มากขึ้น

๓. การปรับปรุงงาน หมายถึง การให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานดีกว่า

คนอื่น ๆ ผู้บริหารระดับกลาง เป็นจำนวนมากที่ต้อง การให้ลูกน้อง รักใคร่ มักไม่ใ้
รางวัลตอบแทนสำหรับงานที่ประสบความสำเร็จ แต่เขากลับใช้ชีวิตที่แสดงให้เห็นโดย
ทั่ว ๆ ไป โดยใช้กราฟระบุแต่เพียงรายชื่อของพนักงานที่มีผลการทํางาน "พอใช้"
ซึ่งการกระทำเช่นนี้ไม่ได้เป็นแรงผลักดันที่ช่วยให้หน่วยงานก้าวหน้าขึ้นเลย

การปรับปรุงงานก็คือ การจัดรูปแบบของงานเสียใหม่ โดยเพิ่มปัจจัยทาง
จิตวิทยาที่จำเป็นบางประการเข้าไปอย่างฉลากล^{๕๕} ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

๑. เพิ่มความรับผิดชอบ
๒. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จและการรับรู้ถึงความสำเร็จ
๓. โอกาสที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ
๔. การเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อก้าวไปสู่งานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น

องค์กรหลายแห่งอ้างว่าเขาได้ใช้วิธีการ "ปรับปรุงงาน" อยู่แล้ว โดย
เขาได้ส่งหัวหน้างานและผู้จัดการไปศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ ใ้ดูภาพยนตร์หลาย
เรื่องและใ้ความรู้เพิ่มขึ้นมาก แต่เขาไม่สามารถจะนำมาปรับปรุงงานได้ จึงไม่นับว่า
เป็นการปรับปรุงงานที่ถูกต้อง การเข้ารับการศึกษารวมโดยดูจากภาพยนตร์นี้เป็นเพียง
ประสบการณ์ที่ค่อนข้างหนึ่งเท่านั้น แต่ถ้ามองงานไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่ใช่ "การปรับปรุงงาน"
และองค์กรก็ยังไมประสบความสำเร็จในเรื่องนี้

เมื่อหลายปีก่อน พนักงานมักจะชอบงานของตนไม่ว่าจะเป็นงานใด ๆ ก็ตาม
แต่ปัจจุบันนี้มักจะพบอยู่บ่อย ๆ ว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจงานประจำวันของเขา
เมื่อเร็ว ๆ นี้ Mr. Roy W. Walters ^{๕๖} และคณะ ใ้ไปสัมภาษณ์พนักงานใน

^{๕๕} Roy W. Walters, Personnel Administration/Public
Personnel Review (September-October 1972), p. 61.

^{๕๖} Ibid.

๒ บริษัท ๆ ละ ๕๐ คน และพบว่าร้อยละ ๕๕ ของคนเหล่านั้นรู้สึกชมชื่นและ เบื่อหน่าย
งานของเขาและหลาย ๆ คนกำลังหางานใหม่ เกือบทุกคนมีความรู้สึกว่าเขาสามารถ
ทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้และมีหลายคนที่ไม่สนใจงาน

ผู้จัดการและหลายต่อหลายคนมีความเห็นว่า ผลงานไม่ดีเกิดจากคนเกียจ
คร้าน ซากแรงจูงใจ การเลือกสรรคนอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แต่จากการวิจัยทางด้าน
พฤติกรรมศาสตร์เมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่างานเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด จะเห็นตัวอย่างได้จาก
๒ บริษัทดังกล่าวข้างต้น งานใน ๒ บริษัทนั้นไม่ได้รับความเอาใจใส่ เชื่องช้า มีความ
นิคพลาคนมากและผลงานต่ำแสดงว่าปัญหาสำคัญก็คือลักษณะงาน ซึ่งจากการทดสอบใน
เรื่องแรงจูงใจของคนงานแล้วพบว่า "การปรับปรุงงาน" (
จะช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลเกี่ยวกับท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (ข้อ ๓๒ - ๔๔)

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๓๒. ทอท. ท่าทีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อการ ปรับปรุงงานขององค์กร โดยรวม	๕.๘	๘.๑	๒๘.๗	๒๘.๑	๓๖.๒	๑๐๐	๓๔๐	๓.๗/๑.๒
๓๓. ระบุช่วง เกือบมกราคมซึ่ง พบระยะของการพิจารณา ความดีความชอบและการ ทำงานในหน่วยงานของ ท่านก็ยังมีความตื่นตัวและ กระตือรือร้นมากเหมือน เดิม	๑๐.๘	๑๘.๗	๑๘.๗	๒๗.๘	๓๑.๘	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๓
๓๔. ทอท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มาพิจารณาโอกาสก้าวหน้า ของพนักงาน	๕.๐	๑๘.๑	๑๘.๗	๒๗.๑	๓๘.๑	๑๐๐	๓๔๐	๓.๖/๑.๒
๓๕. ทอท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาใช้คนให้ เหมาะสมกับงาน	๗.๘	๑๒.๑	๑๗.๘	๒๗.๘	๓๘.๑	๑๐๐	๓๔๐	๓.๖/๑.๒
๓๖. ทอท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการใช้คนอย่างมี ประสิทธิภาพ	๘.๒	๑๖.๕	๑๗.๘	๒๒.๖	๓๕.๓	๑๐๐	๓๔๐	๓.๖/๑.๓
๓๗. ทอท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาพบทวนระบบ งานต่าง ๆ ในองค์กร ใหญ่ถูกต้องและทันต่อ เหตุการณ์	๗.๖	๑๑.๕	๒๕.๓	๒๕.๓	๓๐.๓	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๒

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๓๘. ทอท. พิจารณาความ ดีความชอบของพนักงาน โดยดูจากความสำเร็จใน งานไม่ใช่อายุงาน	๘.๕	๑๒.๑	๑๘.๕	๒๖.๘	๓๕.๑	๑๐๐	๓๕๐	๓.๖/๑.๒
๓๙. ทอท. มีการกำหนด ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของ พนักงานอย่างชัดเจน	๘.๒	๑๓.๘	๑๗.๘	๒๖.๕	๓๕.๑	๑๐๐	๓๕๐	๓.๖/๑.๒
๔๐. ทอท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการทำงาน เพื่อจำแนกความแตกต่าง ในความสามารถของ พนักงาน	๘.๒	๑๒.๘	๓๐.๓	๒๖.๒	๒๒.๕	๑๐๐	๓๕๐	๓.๕/๑.๒
๔๑. ท.ท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการทำงาน เพื่อให้งานวัดแก่พนักงาน ที่มีผลงานดีเกินอย่างเห็น ได้ชัดเจน	๑๑.๕	๑๕.๖	๒๖.๒	๒๕.๕	๒๒.๕	๑๐๐	๓๕๐	๓.๓/๑.๒
๔๒. ทอท. ใ้ผลจากการ ประเมินผลการทำงาน เพื่อพิจารณาเพิ่มความ รับผิดชอบแก่พนักงานที่มีความ สามารถ	๗.๑	๑๓.๕	๒๕.๘	๓๐.๖	๒๐.๐	๑๐๐	๓๕๐	๓.๕/๑.๑
๔๓. การมอบหมายงานในหน่วย งานของท่านเป็นไปอย่าง ไม่ยุติธรรมโดยพิจารณา จากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับ บัญชา เป็นหลัก	๑๖.๒	-	๓๒.๕	๓๓.๘	๑๗.๑	๑๐๐	๓๕๐	๓.๓/๑.๒

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๔๔. ทอท. ใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงงานขององค์การ โดยส่วนรวม	๓.๑	๓.๖	๒๔.๔	๓๐.๓	๒๖.๒	๑๐๐	๓๔๐	๓.๖/๑.๑
เฉลี่ย	๔.๖	๑๑.๘	๒๓.๓	๒๗.๒	๒๙.๑	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๒

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า พนักงาน ทอท. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การทำ
มีการปรับปรุงงานค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย ๓.๕ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๑.๒ จาก
สเกล ๑ - ๕)

หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าผู้ตอบมีความเห็นว่า ทอท. มีการปรับปรุงงาน
ค่อนข้างมาก กล่าวคือ

๑. ทอท. ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
พิจารณาโอกาสก้าวหน้าของพนักงาน และให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีเกินอย่างเห็นได้ชัด
โดยดูจากความสำเร็จในงานไม่ใช่อายุงาน

๒. ทอท. ใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาทบทวนระบบงาน
ต่าง ๆ ในองค์การให้ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ และเพื่อการปรับปรุงงานขององค์การโดย
ส่วนรวม

จากข้อมูลทั้ง ๑๓ ข้อจากแบบสอบถามเกี่ยวกับท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุง
งานให้ดีขึ้น กลุ่มค่าตอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ๔ และ ๕ ทุกข้อ และทุกข้อมีคะแนนรวมของ
ระดับ ๔ และ ๕ เกินกว่ากึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงว่า ทอท. มีการปรับปรุงงาน
ค่อนข้างมาก

การพิสูจน์สมมุติฐานข้อที่ ๒ "การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และเป็นธรรมจะก่อให้เกิดท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น"

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่าองค์การใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะก่อให้เกิดท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งกลุ่มพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยในความเห็น ทอท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม จะก่อให้เกิดท่าทีและพฤติกรรมที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสหสัมพันธ์อันดับสูง (PEARSON'S $R = 0.7222$ และใกล้เคียงกับ GAMMA = 0.6620) โปรดดูตารางที่ ๙ - ๑๖ ภาคผนวกที่ ๓ หน้า ๒๓๘ - ๒๔๕

ซึ่งจากตารางที่ ๙ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าความคิดเห็นของพนักงาน ทอท. ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ มีระดับคะแนนที่เพิ่มและลดอย่างสอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีคะแนนในระดับ ๕ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ทั้งสองแกนถึง ๔๔ คน หรือเท่ากับร้อยละ ๕๘.๒ ของแกนในระดับ ๕

ส่วนตารางที่ ๑๐ - ๑๖ ซึ่งจำแนกตามภูมิลำเนาของผู้ตอบก็จะพบว่าทุกตารางมีคะแนนในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ มีระดับคะแนนที่เพิ่มและลดอย่างสอดคล้องกัน

๒.๓ สมมุติฐานข้อ ๓ กำหนดไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ

การวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ

แผนงานเป็นประจักษ์พยานที่ทอดเชื่อมระหว่างจุดสองจุด คือ จุดที่อยู่ในปัจจุบันกับจุดที่หมายมันจะไปถึงในอนาคต เป็นเสมือนสิ่งชี้ช่องในการดำเนินงานของ

องค์การ เป็นวงกลมรอบขอบข่ายของการทำงานที่จะสามารถทำหน้าที่ของ องค์การ และ เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ ดังนั้น แผนงานจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก

ศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันทน์ ได้ให้ความหมายของแผนงานว่า คือ กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์ปัจจัย เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพที่สุด

ความสำคัญของแผนงาน

แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์และนโยบายของ องค์การ แผนงานที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์การ เป็นอย่างมาก เช่น

๑. ช่วยให้การบริหารงานภายในองค์การ มีการประสานงานและสอดคล้องกัน
๒. การปฏิบัติงานตามแผนจะช่วยประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และ เวลา
๓. ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
๔. ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๕. ช่วยแบ่งภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ (delegation of authority) จะได้ผลดีมาก
๖. ช่วยให้อาสาสมัคร กำนันและคนและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ อย่างคุ้มค่าโดยทั่วถึง
๗. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก รวดเร็ว



ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ (ข้อ ๕๑-๕๗)

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๕๑. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนอัตราค่าจ้าง	๔.๔	๔.๕	๓๔.๔	๒๕.๔	๑๕.๔	๑๐๐	๓๔๐	๓.๓/๑.๑
๕๒. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนโยกย้ายลับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน	๔.๕	๑๒.๕	๓๔.๑	๒๐.๕	๒๓.๕	๑๐๐	๓๔๐	๓.๓/๑.๒
๕๓. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนฝึกอบรมพนักงานในทอท.	๓.๑	๔.๓	๒๕.๕	๒๓.๑	๓๐.๓	๑๐๐	๓๔๐	๓.๖/๑.๒
๕๔. ทอท. นำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนให้พนักงานพัฒนาตนเอง	๖.๔	๑๒.๕	๓๐.๕	๒๒.๕	๒๓.๑	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๒
๕๕. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนสำหรับโอกาสก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน	๓.๖	๑๔.๓	๒๕.๕	๒๐.๕	๒๓.๕	๑๐๐	๓๔๐	๓.๕/๑.๒

ข้อมูล	ระดับคะแนน					รวม	จำนวน (คน)	\bar{X}/SD
	๑	๒	๓	๔	๕			
๔๖. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนพัฒนาระบบงานของทอท.	๓.๖	๔.๔	๒๔.๓	๒๕.๐	๒๔.๔	๑๐๐	๓๕๐	๓.๕/๑.๒
๔๗. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไปวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	๖.๕	๑๑.๔	๒๕.๖	๒๓.๔	๓๒.๕	๑๐๐	๓๕๐	๓.๖/๑.๒
เฉลี่ย	๓.๖	๑๑.๓	๓๐.๖	๒๓.๒	๒๓.๐	๑๐๐	๓๕๐	๓.๕/๑.๒

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า พนักงาน ทอท. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ทอท. มี การวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร (ค่าเฉลี่ย ๓.๕ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๑.๒ จากสเกล ๑ - ๕)

หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่า ทอท. มีการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร กล่าวคือ

๑. ทอท. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปวางแผนอัตรากำลัง โดยย้ายสับเปลี่ยนงาน วางแผนฝึกอบรม วางแผนให้พัฒนาตนเอง วางแผนสำหรับโอกาสก้าวหน้าของแต่ละคน วางแผนพัฒนาระบบงาน และวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน เพราะจากข้อมูลทั้ง ๓ ข้อจากแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารบุคคลขององค์การ กลุ่มค่าตอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ๔ และ ๕ ทุกข้อ แสดงว่า ทอท. มี การวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพค่อนข้างดี

การพิสูจน์สมมุติฐานข้อที่ ๓ "การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ"

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า กลุ่มพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ทอท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีระบบก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ (PEARSON'S R = ๐.๗๘๒๖ และมีค่าใกล้เคียงกับค่า GAMMA = ๐.๘๘๐๗) โปรดดูตารางที่ ๑๗ - ๒๔ ภาคผนวกที่ ๓ หน้า ๒๘๖ - ๒๘๓.

ซึ่งจากตารางที่ ๑๗ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าความคิดเห็นของพนักงานทอท. ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ มีระดับคะแนนที่เพิ่มและลดอย่างสอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีคะแนนในระดับ ๕ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ทั้งสองแกนถึง ๘๖ คน หรือเท่ากับร้อยละ ๖๐.๖ ของแกนในระดับ ๕

ส่วนตารางที่ ๑๘ - ๒๔ ซึ่งจำแนกตามภูมิลำเนาของผู้ตอบ ก็จะพบว่าทุกตารางมีคะแนนในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก คือ มีระดับคะแนนที่เพิ่มและลดอย่างสอดคล้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ชี้ชัดได้ว่า พนักงานของ ทอท. มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์การ กล่าวคือ ปัจจุบันนี้จะทำให้ทราบว่าการบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายกำหนดไว้หรือไม่เพียงใด การวางแผนการบริหารงานบุคคลนอกจากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและการใช้วิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้ว ยังควรกำหนดวิธีการได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งถ้าได้มีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีระบบรัดกุม มีหลักเกณฑ์จะทำให้การวางแผนการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพดีกว่า

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีระบบและมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน ก่อให้เกิดท่าทีและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และมีผลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนการบริหารงานบุคคลขององค์กร เป็นการสนับสนุนสมมุติฐานที่ผู้เขียนตั้งไว้ทั้ง ๓ ข้อ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย