การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่

วพ
658.3125
จ638ก
65B0134912
Title : การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร
วมในกระบวนการประเมินผ
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

นายจุมพล ธิมาภรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2542

ISBN 974-281-361-2

DPU

A COMPARATIVE STUDY OF EMPLOYEES' PARTICIPATION IN THE PROCESS OF PERFORMANCE EVALUATION AMONG THE ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND (EGAT), THE METROPOLITAN ELECTRICITY AUTHORITY (MEA) AND THE PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY (PEA) AT THE HEADQUARTERS.

MR. JUMPOL TIMAPORN

DPU

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School Dhurakijpundit University

1999

ISBN 974-281-361-2

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา **บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**

ชื่อวิทยานิพนธ์ **การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่**

โดย **นายจุมพล ชิมาภรณ์**

สาขาวิชา **บริหารธุรกิจ**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ **รศ.ดร.พงศ์ หรดาล**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม **ดร.อลงกต วรกี**

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(ดร.อดิลล่า พงศ์ยี่หล้า)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รศ.ดร.พงศ์ หรดาล)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.อลงกต วรกี)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.รังสิมา ไอราวัณวัฒน์)

..... กรรมการ
(ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย
(รศ.สมจิตร ล้วนจำเริญ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
( )

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2542

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ทำให้ผู้เขียนซาบซึ้งในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่านที่ได้มีส่วนประสิทธิ์ ประศาสน์ความรู้ให้กับผู้วิจัยมาตั้งแต่ต้น โดยเฉพาะ รศ.ดร. พงศ์ หรดาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ ดร. อลงกต วรกี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาให้คำปรึกษาและข้อชี้แนะทางด้านวิชาการอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งได้กรุณาแก้ไขเนื้อหาด้านต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณพี่ ๆ และเพื่อน ๆ ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนด้านข้อมูลอันเป็นประโยชน์ รวมทั้งการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณบิดา-มารดา และเพื่อน ๆ หลาย ๆ ท่านที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี อนึ่งหากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่าสำหรับองค์การและผู้ที่มีความสนใจ ผู้วิจัยขออุทิศให้กับบุพการีและผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

จุมพล ธิมาภรณ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....ฉ

กิตติกรรมประกาศ .....ช

สารบัญตาราง .....ฎ

สารบัญภาพ .....ฑ

บทที่

1 บทนำ 1

ความสำคัญและที่มาของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

สมมติฐานของการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 5

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

2 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 26

แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ 37

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 47

กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย 59

3 ระเบียบวิธีวิจัย 61

วิธีดำเนินการวิจัย 61

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง 61

การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ 63

การเก็บรวบรวมข้อมูล 63

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 64

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่

ตัวแปรในการวิจัย....64
การวัดค่าตัวแปร....65
กรรมวิธีทางข้อมูล....68
การวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบทางสถิติ....68
4 ผลการวิจัย....69
ข้อมูลเปรียบเทียบการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม....69
ข้อมูลเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน....72
ข้อมูลเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การ....76
ผลการทดสอบสมมติฐาน....81
5 สรุปผลการวิจัย....124
สรุปผลการวิจัย....124
อภิปรายผล....130
ข้อเสนอแนะ....135
บรรณานุกรม....138
ภาคผนวก
ตัวอย่างแบบสอบถาม....144
ประวัติผู้วิจัย....148

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง.....17
2 ข้อมูลเปรียบเทียบการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม.....69
3. ข้อมูลเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....72
4. ข้อมูลเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การ.....77
5. การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกัน 81
6. การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่.....82
7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
พนักงานการไฟฟ้านครหลวง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....84
8. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
พนักงานการไฟฟ้านครหลวง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....86
9. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับเงินเดือนกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
พนักงานการไฟฟ้านครหลวง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....89
10. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการมีส่วนร่วมในกระบวนการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
พนักงานการไฟฟ้านครหลวง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....92

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

11. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....95
12. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....98
13. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....100
14. ความสัมพันธ์ระหว่างการสังกัดองค์การกับการสื่อสารภายในองค์การ.....101
15. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....103
16. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....105
17. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับเงินเดือนกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....107
18. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....110
19. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

20. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....116
21. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการสื่อสารภายในองค์การ.....118
22. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....120
23. ผลการทดสอบสมมติฐาน.....122

DPU

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

1 กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย.....60

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่

ชื่อนักศึกษา นายจุมพล ธิมาภรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.พงศ์ หรดาล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.อลงกต วรกี

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2541

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ

วิธีการศึกษาใช้การสำรวจภาคสนาม (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่ง ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำนวน 388 คน พนักงานการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 291 คน และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 371 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 1,050 คน และนำเสนอผลการศึกษาวิจัย โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย $(\overline{X})$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance-ANOVA) และดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ซึ่งผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ ดังนี้

ข้อมูลการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพศหญิง อายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี มีเงินเดือน 20,001 ถึง 40,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

ข้อมูลการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

พนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้น และสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษาและระดับชั้นมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

Thesis Title	A comparative study of employees' participation in the process of performance evaluation among The Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT), The Metropolitan Electricity Authority (MEA) and The Provincial Electricity Authority (PEA) at the headquarters.
Name	Mr. Jumpol Timaporn
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Pong Horadal
Co. Thesis Advisor	Dr. Alongkot Vorakee
Department	Business Administration
Academic Year	1998

ABSTRACT

The objective of this thesis involves a comparative study of employees' participation in the process of performance assessment among the three state – enterprise agencies by studying the relative factors governing the process of job evaluation and internal communication.

The research methodology conducted is based on the research – survey technique of gathering the primary data. Questionnaires have been used to determine the research sampling of employees who are affiliated with the selected three state enterprises. There are 388 employees from the Electricity Generating Authority of Thailand, 291 employees from the Metropolitan Electricity Authority and 371 employees from the Provincial Electricity Authority. Hence, the total of research sampling consists of 1,050 employees.

The research data have been analyzed by computer system to obtain percentage, mean and standard deviation. The hypothesis testing is based on One-Way Analysis of Variances (ANOVA), Chi-Square and the Scheffe method.

The result of this study indicates that most of research sampling who responded to questionnaires are female, with the age ranging from 25 to 45 years, salary ranging between 20,001 and 40,000 baht, position level 4 to 7, with highest education level of bachelor degree and the majority of respondents being members of labour association.

The findings of organization communication indicate that the medium degree of

communication activity in the organization did exist. The result of evaluation participation indicates that the relatively low degree of evaluation was rather common.

The hypothesis testing has provided for the following findings. Employees affiliated with different organization appear to have different degrees of participation in the process of performance evaluation. Especially, employees of the Provincial Electricity Authority had a relatively higher degree of participation than those of the Electricity Generating Authority of Thailand. Furthermore, the economic and social factors related to sex, age, salary, education, and work status, as well as membership of labour association, explain employees' direct relationship with the participation in the performance evaluation. Organization affiliation is well explained by organization communication. The factors which are related to organization communication include age, sex, salary, work status, education and labour - association membership. Finally the factors which are responsible for performance evaluation are directly related to internal communication.

DPU

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัญหาภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้วิสาหกิจที่เป็นกิจการของรัฐมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารการจัดการ เพื่อให้การดำเนินกิจการยังคงดำรงอยู่ได้ ภายใต้ภาวะความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะต่อวิสาหกิจของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของประเทศ ทั้งนี้ เพราะวิสาหกิจดังกล่าว เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเป็นอย่างมาก

จากปัญหาดังกล่าว กระทรวงการคลังซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ จึงได้พิจารณาปรับปรุงหลักการบริหารรัฐวิสาหกิจเสียใหม่ โดยเน้นการกระจายอำนาจให้รัฐวิสาหกิจสามารถบริหารตนเองได้อย่างเสรีมากขึ้น กล่าวคือ มีหลักการให้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี และเตรียมพร้อมสู่รูปแบบการบริหารแบบธุรกิจ ด้วยการให้บริการแก่ลูกค้าโดยมีเป้าหมาย ในการทำกำไร (Making Profit) รักษาระบบงานภายใน (Maintaining the Internal System) และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ (Adapting to the External Environment) ตามแผนวิสาหกิจฉบับที่ 4 กระทรวงการคลัง

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนแนวการบริหารการจัดการ มักจะประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากระบบบริหารงานภายใน ปัญหาในการกำหนดนโยบาย และการวางแผน ปัญหาด้านโครงสร้างองค์การ ปัญหาด้านคณะกรรมการบริหาร ทั้งนี้ โดยเฉพาะต่อปัญหาการให้ความร่วมมือจากพนักงานภายในองค์การ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการผลักดันให้การดำเนินงานในแนวทางการบริหารการจัดการแบบใหม่ประสบความสำเร็จ เห็นได้จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำเร็จของการบริหารงาน โดยการให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์องค์การ และรูปแบบการบริหารงานขององค์กร และการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสนใจองค์การ และกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อองค์การมากขึ้น (เกศินี หงสนันท์, 2526 : 23-26)

กรณีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักการบริหารการจัดการแบบใหม่ ดังนั้น ในการจัดทำแผนจึงเน้นให้พนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วม และให้พนักงานมีส่วนรับรู้ในทุกขั้นตอน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์การได้ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับชั้น โดยถือว่าพนักงานเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคนั้น มีอยู่ด้วยกันหลากหลายด้าน อย่างไรก็ตาม หากจะกล่าวถึงเฉพาะด้านที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพนักงานมากที่สุด และพนักงานต่างก็ให้ความสนใจกันมากที่สุด ก็คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้น มิได้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียวเหมือนเช่นที่ผ่านมา ปัจจุบันเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการตอบแบบประเมินผล การรายงานผลการปฏิบัติงาน การประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พูดคุย ทักท้วง การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อพนักงานและต่อองค์การอย่างมากมายหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับพนักงานทั่วไป โดยระดับบริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วัดความสามารถของหน่วยงาน รวมถึงการใช้เป็นมาตรฐานในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในขณะที่พนักงานทั่วไปหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และได้รับความก้าวหน้าจากผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากประโยชน์และความสำคัญต่อพนักงาน ดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยังมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ ในทางอ้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้องค์การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ (นิยะดา ชุณวงศ์, 2521 : 54) และในทางการบริหารบุคคลการประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้การพิจารณาความดีความชอบขององค์การเป็นไปอย่างชอบธรรมและถูกต้อง (ชลิดา ศรมณี, 2526 : 177-178) และสามารถดำเนินการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (อุทัย หิรัญโต, 2535 : 189) ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลโดยยึดบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย กล่าวคือ จะมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับแต่ละตำแหน่งและเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดผลงานที่จะต้องรับรู้ถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้จะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายดังกล่าว (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์,2542 : 40-41) องค์การส่วนหนึ่งในปัจจุบันจึงหันมาใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายกันมากขึ้น

สำหรับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปัจจุบันก็ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง มิได้ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียวและพนักงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการสื่อสารภายในองค์การด้วย กล่าวคือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและพนักงานได้มีโอกาสนำเสนอข้อมูล และแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ จึงอาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

จากความสำคัญและที่มาของปัญหาดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ โดยจะได้ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม และการสังกัดองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะทำให้องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีพนักงานที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สามารถนำพาองค์การไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

4. สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

5. การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยด้านกลุ่มประชากรและกรอบแนวความคิดในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มประชากร ได้กำหนดดำเนินการศึกษาจากพนักงานทุกระดับของรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้าเฉพาะในสำนักงานใหญ่ของ 3 หน่วยงาน ดังนี้

1.1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.2 การไฟฟ้านครหลวง

1.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

2. ขอบเขตด้านกรอบแนวความคิดในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ และการเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยจะได้ใช้กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานของ เกศินี หงสนันท์ (2530 : 7) ซึ่งเป็นการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective) ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายขององค์การและนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในที่นี้เป็นการศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่วิรัช ชุดินธรา (2528 : 10-40) ได้รวบรวมไว้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาถึงความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การตามกรอบแนวความคิดของ

เคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1966) ซึ่งเป็นตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษา ดังจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ได้มีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของวิรัช ชุดินธรา (2528:10-40) มาปรับเป็นมาตรวัดการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย
2. การกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
3. การกำหนดลักษณะและมาตรฐาน
4. การกำหนดวิธีการ
5. การกำหนดช่วงเวลา และความถี่
6. การชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การให้ทราบถึงรายละเอียด
7. การดำเนินการและการควบคุมระบบ
8. การวิเคราะห์และนำผลไปใช้ประโยชน์
9. การติดตามผล (Feedback)

การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสารระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจในหมู่สมาชิก สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การของเคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1966) มาปรับเป็นมาตรวัดการสื่อสารภายในองค์การ โดยการสื่อสารภายในองค์การดังกล่าว ประกอบด้วย

1. **การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง** ทางสื่อต่าง ๆ ได้แก่ การแจ้งด้วยวาจา เอกสาร/บันทึก โทรศัพท์ เอกสารคำสั่ง ป้ายประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียน คู่มือพนักงาน เอกสารรายงาน การประชุมชี้แจง และการสัมมนา

2. **การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน** ทางสื่อต่าง ๆ ได้แก่ การแจ้งด้วยวาจา เอกสาร/บันทึก โทรศัพท์ เอกสารรายงาน และการประชุมชี้แจง

3. **การสื่อสารในระดับเดียวกัน** โดยใช้สื่อต่าง ๆ ได้แก่ การพูดคุยอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เอกสาร/บันทึก โทรศัพท์ และการประชุมสัมมนา

สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้น และสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

เพศ หมายถึง เพศชายและเพศหญิง

อายุ หมายถึง จำนวนปีของอายุจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี, สูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี และสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

ระดับเงินเดือน หมายถึง เงินที่ได้รับเป็นรายเดือนสุทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ไม่เกิน 20,000 บาท, 20,001 ถึง 40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น, มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. หรือเทียบเท่า ถึงอนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า, ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ระดับชั้น หมายถึง ระดับชั้นในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3, ระดับ 4 ถึง 7 และระดับ 8 ขึ้นไป

การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน หมายถึง สถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์การที่สังกัด แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ไม่ได้เป็นสมาชิก และเป็นสมาชิก

การสังกัดองค์การ หมายถึง การเป็นพนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง หรือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาจะทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทราบถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และการสื่อสารภายในองค์การของพนักงาน และสามารถนำข้อมูลมาปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานและการสื่อสารภายในองค์การ ต่อไป

DPU

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวความคิดพื้นฐานว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานย่อมต้องมีพื้นฐานมาจากการมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ครอบคลุมในสื่อและรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ รวมถึงลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมและการสังกัดองค์การของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้น จะมีลักษณะอย่างไรย่อมต้องขึ้นอยู่กับลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการสังกัดองค์การของพนักงาน ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ

แนวความคิดดังกล่าวข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและอยู่ในความสนใจของนักบริหารองค์การเสมอมา ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินกิจกรรมหรือบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีนักวิชาการให้ความสนใจกันอย่างกว้างขวาง สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนว

ความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการประเมินผล กระบวนการในการประเมินผล ประโยชน์ของการประเมินผล และปัญหาอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

จูเซียส (Jucius, 1956 : 368) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความหมายเฉพาะเกี่ยวกับการวัดความแตกต่างปัจเจกบุคคล อย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมในงานของพนักงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2525 : 150) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 198) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคล ที่เกี่ยวกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

เสนาะ ติเยาว์ และคณะ (2525 : 114) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณภาพของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองหรือเป็นการหาประโยชน์ หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2527 : 18) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้ หรือด้อยกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

จากการให้ความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และสามารถนำผลที่วัดไว้มาประเมินค่า เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินผลทราบ เพื่อที่จะได้หาทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และผลการประเมินยังเป็นเครื่องช่วยพิจารณา ในการกำหนดความต้องการในการอบรมอีกด้วย

2. วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การทำงานใด ๆ ต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน โดยมีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ชลิดา ศรมณี (2526 : 177-178) จำแนกวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ได้ผ่านมา ในระยะเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อทราบว่าบุคคลแต่ละงานในองค์การ ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผลดีมากน้อยเพียงไรและจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาผลตอบแทน

2. เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงาน หรือข้าราชการ กล่าวคือ เมื่อได้วัดและประเมินค่าการปฏิบัติงานแล้ว ปรากฏว่าผู้ปฏิบัติงานคนใด สมควรได้รับการแก้ไขอย่างไรก็จะได้ดำเนินการต่อไป ทั้งโดยการให้ผู้ปฏิบัติงานแก้ไขด้วยตนเอง และโดยการแนะนำ หรือฝึกอบรม

นอกจากนี้ ยังมีผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติงานแตกต่างกันไป เช่น

1. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ โดยนำผลของการประเมินไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และรักษาระดับของผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการเสมอ ทั้งนี้ อาจจะทำได้โดยนำไปพิจารณาและปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น (อุทัย หิรัญโต, 2535 : 189)

2. เพื่อเสริมสร้าง และรักษาสัมพันธภาพอันดี ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ความพยายามร่วมกัน ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การแจ้งหรือหารือเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน (จำเนียร จวงตระกูล, 2527 : 29)

3. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบ และความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยัง

ช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใด และเมื่อใดอีกด้วย (ภิญโญ สาธร, 2517 : 245)

จากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้เป็นหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อจุดมุ่งหมายในการบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่ง ตลอดจนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน

2. เพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการแก้ไขปรับปรุงการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาและตัดสินใจงานทางด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นระบบที่เป็นมาตรฐาน โดยอาศัยความรู้ความสามารถ และผลงานของแต่ละบุคคลแล้ว ยังสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหรือเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การหรืองานนั้น ๆ แต่การใช้วิธีการหรือเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลของแต่ละองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งในที่นี้ขอสรุปวิธีการหรือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญเป็น 2 วิธี คือ

3.1 วิธีการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละคน โดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มที่ถูกประเมิน (Relative Methods) ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531 : 211)

3.1.1 การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ถูกประเมินจะจัดลำดับรายชื่อทั้งหมดตามลำดับจากบุคคลที่ทำงานดีที่สุดไปจนถึงลำดับต่ำสุด วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่หยาบที่สุดไม่สามารถชี้คุณลักษณะอะไรเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานเลย และไม่สามารถเปรียบเทียบได้ทุกแง่ทุกมุม และไม่เหมาะสำหรับกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คน เพราะไม่สามารถจัดลำดับตรงช่วงกลางได้

3.1.2 วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison) วิธีนี้ผู้ประเมินจะนำเอาคุณลักษณะของบุคคลมาแยกเป็นส่วนๆ ว่าคุณลักษณะของบุคคลอย่างไรบ้างที่ตำแหน่งนั้น ๆ จะมีของผู้ถูกประเมินจะนำมาเปรียบเทียบ โดยดูคุณลักษณะจนครบ เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น แล้วเรียงจัดลำดับจนครบทุกคน

3.2 วิธีการประเมินผลที่ใช้กับบุคคลหลาย ๆ คน โดยมีมาตรฐานการวัด และไม่ต้องเปรียบเทียบในกลุ่มผู้ถูกประเมิน (Absolute Methods) วิธีการนี้ได้แก่

3.2.1 วิธีการเขียนรายงาน (Essays Evaluation) สาระสำคัญของวิธีนี้ คือ ให้ผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งการบรรยายจะเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขตเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความคิดเห็นได้โดยอิสระ แต่บางหน่วยงานก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3.2.2 วิธีการกระจายเปอร์เซนต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องประเมินภาพในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดแล้ว เช่น 10% ต่ำสุด 20% ถัดมา 40% ที่เป็นถัวเฉลี่ย 60 ในส่วนที่สูงถัดมา และ 100 ในส่วนที่สูงสุด เช่นในแต่ละแผนกจะมีคนดีที่สุดไม่เกิน 10% ดีรองลงมา 20% พอใช้หรือปานกลาง 40% ค่อนข้างต่ำ หรือต้องปรับปรุง 20% และต่ำหรือใช้ไม่ได้ 10%

3.2.3 วิธีตรวจรายการ (Checklists Method) (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2532 : 65)

1) วิธีการแบบชั่งน้ำหนักรายการ (Weighted Checklist Method) วิธีนี้ผู้ประเมินจะตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีคุณค่าต่อหน่วยงานที่กำหนดขึ้น โดยทำเครื่องหมายไว้ในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับคุณลักษณะของผู้ถูกประเมินมากที่สุดต่อมาจึงนำคะแนนแต่ละหัวข้อมารวมกันสำหรับน้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยจะมีค่ามากน้อยเป็นพิเศษต่างกัน

2) วิธีการบังคับเลือก (Force-Choice Method) วิธีนี้จะกำหนดคำอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต่องานไว้เป็นชุด ๆ จำนวนตั้งแต่ 30-50 ชุดขึ้นไปโดยแต่ละชุดประกอบด้วยข้อความที่อธิบายคุณลักษณะที่ดี 2 ประโยค ผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่ตรงคุณลักษณะของผู้ถูกประเมินมากที่สุด 1 ประโยค และไม่ตรงที่สุดอีก 1 ประโยค ซึ่งประโยคที่เลือก 2 ประโยค จะถูกนำไปพิจารณาเป็นผลประเมินโดยที่ผู้ประเมินจะไม่ทราบค่าคะแนนของแต่ละข้อความเลย

3.2.4 วิธีการประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตร (Graphic Rating Scale) วิธีนี้จะระบุรายการคุณลักษณะของบุคคล ที่บ่งชี้บุคลิกภาพและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกำหนดเป็นระดับคะแนนให้ชัดเจน การเลือกคุณลักษณะจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบให้ชัดเจน หากผู้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายและตัวเลขที่กำหนดค่าของคุณลักษณะของบุคลากรก็อาจมีมาตรฐานในแนวทางเดียวกันที่เหมือนกันได้

3.2.5 วิธีการบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สำคัญ (Critical Incident Technique) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องจดบันทึกเหตุการณ์หรือผลงานที่สำคัญ ทั้งความสำเร็จและล้มเหลว ลักษณะงานที่ผู้ประเมินบันทึกไว้นี้จะต้องเป็นงานที่ผู้ประเมินตกลงรับรู้ร่วมกันแล้วว่าจะคำนึงถึงเหตุการณ์หรือผลงานได้โดยผู้ประเมินอาจพูดคุย หรือแนะนำการปฏิบัติงานที่ควรทำเพราะการบันทึกจะต้องกระทำทันทีที่เหตุการณ์เกิดขึ้นและตรงกับความเป็นจริง มิใช่การทบทวนความจำต่อเหตุการณ์ที่ผ่านมา จึงเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดความแม่นยำและประเมินในสิ่งที่ได้เห็นทั้งด้านดีและไม่ดี สามารถนำมาถกเถียงกันได้และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการประเมินได้

3.2.6 วิธีการประเมินผลโดยใช้มาตรวัดเชิงพฤติกรรม (Behavirally Anchored Rating Scales : BARS) เป็นวิธีการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาอธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านบริหารบุคคลจะนำผลจากการเขียนบรรยายจัดกลุ่มประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นจะกระทำวิธีการเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist) นั่นคือแต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน หลังจากนั้นก็จะมีการทดลองตรวจสอบ เพื่อดูว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

3.2.7 วิธีการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินแล้วยังอาจใช้วิธีการที่มีผู้ประเมินหลายคนได้ ทั้งนี้ผู้ประเมินทั้งหมดจะต้องมีความคุ้นเคยใกล้ชิด หรือต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินทั้งหมดต้องพิจารณารายการที่จะประเมินและหาข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ถูกประเมินมาก่อนแล้ว จึงมาอภิปรายถึงการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินในที่ประชุม วิธีการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคนส่วนมากจะเป็นกลุ่มหัวหน้าระดับต่าง ๆ หรือกลุ่มผู้ร่วมงานประเมินกัน

เอง วิธีการนี้ได้ถูกดัดแปลงเป็นวิธีที่ต่างกันไป แต่ขั้นตอนที่จำเป็นต้องมีคือการตรวจสอบผลการประเมินของกลุ่ม โดยเป็นผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

3.2.8 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละงาน แต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพ และปริมาณงานที่ทำสำเร็จความอุตสาหะพยายาม ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตัวเองอุปนิสัยใจคอ ฯลฯ โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการ เท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานดีจะมีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดีเช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตนัยนั่นเอง

3.2.9 การประเมินโดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal - Setting) วิธีนี้เน้นถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องการให้ได้ดีกว่ามาตรฐานงานทั่วไป โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันตามแนวความคิดการบริหารงานตามวัตถุประสงค์โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานมีส่วนร่วมในการประเมิน (Participation) ซึ่งใช้วิธีการประเมินสมาชิกในกลุ่มทีละคน โดยใช้วิธีลงคะแนนลับ (Secret Ballot) ซึ่งสมาชิกทุกคนช่วยกันกำหนดประเด็นหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน นอกจากนี้ผลการประเมินและการติดตามผลจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน

3.2.10 วิธีการประเมินผลตามผลงาน (Appraisal by Result) โดยหลักเกณฑ์สำคัญของวิธีการประเมินผลตามผลงาน มีดังนี้คือ

1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่แต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) กำหนดเกณฑ์การวัดหรือประเมินการปฏิบัติงานนั้น

4) ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน และการประเมินจะต้องทำปีละหลายครั้ง

5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้เป็นไปตามนโยบายขององค์การ

6) ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน คือต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอเพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลักแต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเห็นได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธีการ ซึ่งต่างก็มีความเหมาะสมกับองค์การแต่ละประเภทและต่างก็มีข้อดี ข้อเสียในตนเอง ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การจะเป็นผู้เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับขนาด ลักษณะ และวัตถุประสงค์องค์การของตนเอง สำหรับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ก็มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการเขียนรายงาน การตรวจรายการการบันทึกเหตุการณ์ การใช้มาตรวัดเชิงพฤติกรรม การประเมินตามค่าคะแนน การประเมินโดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และการประเมินตามผลงาน โดยในแต่ละวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นส่วนมากจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้ง 3 องค์การ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ๆ ละ 2 ครั้ง ในช่วงเดือนกรกฎาคม และธันวาคม เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าจ้างประจำปี นอกจากนี้ในบางหน่วยงานของทั้ง 3 องค์การที่ต้องปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือมีการปฏิบัติงานสิ้นสุดเป็นคราว ๆ ก็จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษ เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของลักษณะงานอีกด้วย แต่ส่วนมากมักเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในคราวต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปวิธีการของแต่ละแห่งได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง

วิธีการประเมินผล	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ	การไฟฟ้านครหลวง	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
1. การประเมินเฉพาะบุคคล โดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มที่ถูกประเมิน (ทั้งการจัดลำดับที่และการเปรียบเทียบเป็นคู่	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ไม่ใช้
2. การประเมินโดยมีมาตรฐานการวัด			
2.1 การเขียนรายงาน	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ใช้
2.2 การกระจายเปอร์เซ็นต์	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ไม่ใช้
2.3 การตรวจรายการ	ใช้	ไม่ใช้	ไม่ใช้
2.4 การประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตร	ใช้	ใช้	ไม่ใช้
2.5 การบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมสำคัญ	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ใช้
2.6 การใช้มาตรวัดเชิงพฤติกรรม	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ไม่ใช้
2.7 การประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน	ไม่ใช้	ใช้	ไม่ใช้
2.8 การประเมินตามค่าคะแนน	ใช้	ใช้	ใช้
2.9 การประเมินโดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ไม่ใช้
2.10 การประเมินผลตามผลงาน	ไม่ใช้	ไม่ใช้	ไม่ใช้

4. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันทั่วไปจากการรวบรวมโดยอิวานเซวิช (Ivancevich) มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์, 2542:38)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อ การพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน การให้ความดี ความชอบ และการปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมถึงเพื่อดำเนินการให้ผู้ที่ไม่สามารถปรับปรุงสมรรถภาพตนเองให้พ้นจากหน้าที่ไป

2. กำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน โดยพิจารณาความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปมักใช้การประเมินปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสนใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้ในงาน ความร่วมมือ ประสบการณ์การทำงาน การเป็นผู้นำ ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความชำนาญเฉพาะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ จิตใจและสติปัญญา ความรับผิดชอบ ฯลฯ และกำหนดแบบที่จะใช้ประเมินผล ดังกล่าว

3. กำหนดนโยบายการประเมินผล ด้านเวลาที่จะทำการประเมิน ผู้ประเมิน และระเบียบวิธีการปฏิบัติในการประเมินผล

4. กำหนดวิธีการประเมินผล โดยอาจใช้การประเมินโดยบุคคลคนเดียว หรือการประเมินโดยบุคคลหลายกลุ่ม

5. กำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

6. ดำเนินการประเมินผล

7. วิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตั้งเป้าหมาย หรือเน้นผลงานจากการรวบรวมโดย โจเซฟ ปุตติ (สำหรับองค์การที่ใช้การบริหารงานโดยยึดเป้าหมาย) มีขั้นตอน ดังนี้ (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์,2542:41)

1. การศึกษาลักษณะงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังตับบัญชา เพื่อให้รู้หน้าที่ขอบเขตและความรับผิดชอบในงานที่ผู้ปฏิบัติงานคาดว่าจะทำเสร็จและร่วมกันทำรายการหรือลักษณะงาน (Job Description) อันเป็นพื้นฐานในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. กำหนดเป้าหมายในขอบเขตหลักของความรับผิดชอบทุก ๆ จุด โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ อย่างครบถ้วนทั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ควรระบุออกมาในลักษณะที่สามารถวัดผลการทำงานได้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพงาน

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาและตั้งมาตรฐานในการประเมินการบรรลุเป้าหมาย และคุณภาพงาน

4. การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. การรายงานความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เป็นหลักใหญ่ ๆ และเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนของผลที่ได้รับกับผลที่คาดหวังไว้

6. การประเมินผลขั้นสุดท้ายโดยผู้บังคับบัญชาและการประชุมร่วมกันเพื่อตรวจสอบปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการทำงานช่วงต่อไป

จากกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย ดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวได้พัฒนาและขยายการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินผลการทำงานของตนให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ก็ยังมีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะด้านความคลาดเคลื่อนของผลการประเมิน อันเนื่องจากบางครั้งผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถเห็นถึงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์การส่วนหนึ่งจึงได้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและหันมาใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แหล่งการประเมินหลากหลายหรือการประเมิน 360 องศา (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2541 : 17-21)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แหล่งการประเมินหลากหลายหรือการประเมิน 360 องศา (360 Degree Feedback) ถูกนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ซึ่งใช้ผู้ประเมินผลจำนวนน้อย อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของผลการประเมินได้ ขณะที่การประเมิน 360 องศา จะใช้แหล่งการประเมินผลที่หลากหลาย โดยผู้ประเมินจะเป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้ถูกประเมิน หรือเป็นผู้ที่แวดล้อมใกล้ชิดผู้ถูกประเมินอยู่ ทั้งนี้การประเมิน 360 องศา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้พนักงานได้ทราบผลการทำงานของตนเองจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และเชื่อถือได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2541 : 22-36)

สำหรับกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แหล่งการประเมินหลากหลายหรือการประเมิน 360 องศานั้น ตามแนวความคิดของเอ็ดเวอร์ดและอีเวน (Edward & Ewen) จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์, 2542 : 44)

1. การเลือกเครื่องมือและมาตรฐานที่พนักงานยอมรับว่ายุติธรรม

2. การพัฒนาการสำรวจความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์การตลอดจน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน

3. การเลือกทีมประเมินผล

4. การฝึกอบรมครั้งที่ 1 เกี่ยวกับวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น

5. การทำการประเมิน และการเก็บรวบรวมข้อมูล

6. การคำนวณคะแนนและจัดทำรายงาน

7. การฝึกอบรมครั้งที่ 2 เรื่องวิธีการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

8. การจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ข้อเสนอแนะ และการนำแผนไปปฏิบัติ

9. การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นและการป้องกัน

10. การประเมินผลผู้ใช้โดยการสำรวจความพึงพอใจ ความยุติธรรม ความเที่ยงตรง และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่สำคัญสำหรับองค์การและพนักงาน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมจากแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (วิรัช ชุดินธรา, 2528:10-40)

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญประการเริ่มแรก เพราะวัตถุประสงค์จะกลายมาเป็นแนวทางให้การดำเนินงานในขั้นต่อไป เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องทางเดียวกัน และง่ายต่อการติดตามผลในภายหลัง นอกจากนั้น การที่องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลได้ย่อมจะหมายถึงผู้บริหารระดับนโยบายได้ให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

2. กำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ ประสานงานซึ่งอาจจะจัดในรูปคณะกรรมการประสานงานหรือส่วนใหญ่แล้วองค์การจะมอบหมายให้หน่วยงานการบริหารบุคคล เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในด้านการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนควบคุมและประสานงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

3. กำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยหลักการที่ถูกต้องของการประเมินผลนั้นจะต้องมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์

มาตรฐานที่กำหนดขึ้น และได้รับการยอมรับโดยทั่วไป สามารถวัดผลการทำงานระหว่างพนักงานได้อย่างยุติธรรม ปกติมาตรฐานการปฏิบัติงานมักจะกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการกำหนดเทคนิคและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนั้น การเลือกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับลักษณะงานและองค์การนอกจากจะก่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่าย ไม่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังก่อให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความน่าเชื่อถือต่อผลการประเมินด้วย

5. กำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวว่าควรทำอย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลตลอดจนความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของหน่วยงานและตำแหน่งเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามระยะเวลาที่ใช้กันโดยทั่วไปก็คือ ปีละ 1-2 ครั้ง หรือครบวงจรในการทำงานหนึ่ง ๆ (Task Cycle)

6. ชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบถึงรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีอันจะเป็นผลต่อความสำเร็จของระบบประเมินผลต่อไป ทั้งนี้ องค์การควรกำหนดขอบเขตในการประเมินผลให้ชัดเจนว่า ใครบ้างที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใครบ้างที่จะต้องทำหน้าที่ในการประเมินผล ซึ่งพนักงานคนหนึ่งอาจเป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในขณะเดียวกันก็ได้ โดยปกติองค์การมักกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องได้รับการประเมินผล แต่มาตรฐานหรือปัจจัยที่ใช้อาจแตกต่างกันไป

7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุมการประเมินผลในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคนิควิธีการที่ใช้ มาตรฐานการทำงาน ตลอดจนความถี่ในการประเมินผลด้วย และจะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดทำไปอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ

8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมักเป็นฝ่ายบุคคล ก็จะได้รวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงาน

ต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อประมวลผลเสนอเป็นรายงานสรุปต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป ผลที่ได้จากการประเมินแต่ละครั้ง จะรวบรวมรายละเอียดเก็บไว้เป็นหลักฐาน เพื่อใช้อ้างอิงเมื่อต้องการใช้ในภายหลัง นอกจากนี้ผลการประเมินในเรื่องที่ผู้ถูกประเมินควรจะได้ทำการปรับปรุง จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของตนจะถูกแจ้งให้เจ้าตัวทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

9. การติดตามผล (Feedback) ซึ่งนอกจากจะหมายถึง การที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในระบบประเมินผลจะต้องติดตามดูว่าผลจากการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใดแล้ว ยังหมายถึงการติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบประเมินผลต่อไป

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษารวบรวมกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานนับตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย จนกระทั่งถึงการติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนที่สุด ทั้งนี้ องค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบตัวแปรในการศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละหน่วยงานต่อไป

5. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ คือ (นิยะดา ชุณหวงศ์, 2521 : 54)

1. ผู้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน สามารถใช้เป็นมาตรฐานอยู่เสมอเพราะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ตลอดจนใช้พิจารณาสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องมากขึ้นและเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจความคาดหวังของงานและผู้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้องและมีความก้าวหน้าตลอดจนก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจมากขึ้น

3. องค์การ เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่กล่าวโดยสรุปแล้ว องค์การก็ย่อมได้รับประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงานด้วย โดยทำให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้นแล้วในปัจจุบัน องค์การส่วนหนึ่งซึ่งใช้การบริหารงานโดยตั้งเป้าหมายหรือกำหนดวัตถุประสงค์เป็นแนวทางในการบริหารงาน (Management By Objective – MBO) ก็จะมีลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากวิธีการอื่น ๆ กล่าวคือ การบริหารงานโดยตั้งเป้าหมายหรือกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการตั้งเป้าหมายจำเพาะสำหรับแต่ละตำแหน่ง โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชามีการทำงานกันเป็นทีม (Team Work) และผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (เกศินี หงส์นันทน์, 2530 :7) ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับองค์การที่มีการบริหารงานโดยการตั้งเป้าหมายหรือกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย โดยจะต้องคอยตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายดังกล่าว จึงทำให้พนักงานหันมาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของตนเองกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ มากกว่าการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจากแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายจึงมีประโยชน์ที่สำคัญสำหรับองค์การหลายประการ กล่าวคือ สามารถขจัดความขัดแย้งในองค์การและลดการแข่งขันระหว่างพนักงาน ช่วยเพิ่มความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จุดยืนของตนเองและขององค์การ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์การ รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์, 2540:40-41) เนื่องจากมีการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความมุ่งหมายนั้นต้องประสบกับปัญหาหลายประการ ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2525 : 221)

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน เนื่องจากผู้ประเมินไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้วิจารณญาณหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้ ไม่ว่าวิธีใดก็ตามอาจมีความผิดพลาดขึ้นได้ง่าย เช่น อคติส่วนตัว ความประทับใจเบื้องต้น ซึ่งทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับความจริง มาตรฐาน การประเมินที่ใช้แตกต่างกันอิทธิพลของหน่วยงานและการขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการประเมินเป็นต้น

2. ปัญหาเกี่ยวกับระบบการประเมิน เช่น การตั้งเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายข้อเกินไป

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาทบทวน และรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารองค์การ และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินได้หลายแนวทาง ทำให้ได้รับประโยชน์อย่างหลากหลาย วิธีการในการประเมินผลก็มีหลากหลายแนวทางให้เลือกสรรตามความเหมาะสมกับลักษณะองค์การต่าง ๆ กระบวนการในการประเมินส่วนมากก็เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมได้หลายแนวทาง โดยส่วนมากมักเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทราบ ไม่ว่าจะเป็นการบันทึก การรายงาน การประชุม ทั้งการรายงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นผู้พิจารณาผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ และแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สิ่งหนึ่งที่เข้ามามีความสำคัญต่อการรับรู้และการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ก็คือ การพิจารณาจากผลการรายงานและหรือแบบประเมินผลที่พนักงานได้ทำขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าเกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถสรุปเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำต้องได้รับความ

ร่วมมือหรือมีส่วนร่วมจากพนักงานในกระบวนการขั้นตอนของการประเมินผลต่าง ๆ ดังนี้ (วิรัช ชุดินธรา, 2528 : 10-40)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผล
2. การกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผล
3. การกำหนดกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผล
4. การกำหนดวิธีในการประเมินผล
5. การกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผล
6. การชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การให้ทราบถึงรายละเอียดของการประเมินผล
7. การดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผล
8. การวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์
9. การติดตามผล (Feedback) ในการประเมินผล

การบริหารงานในปัจจุบันนั้น แต่ละองค์การได้หันมาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมของพนักงานจะทำให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์การรู้สึกเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีขวัญกำลังใจที่ดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน อันจะทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวความคิดการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (เกศินี หงสนันท์, 2530 : 7) มีสาระสำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกันโดยยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญและพยายามร่วมกันในวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ให้องค์การประสบผลสำเร็จ และเนื่องจากผู้บริหารและพนักงานต่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ทั้งสองฝ่ายจึงต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความใกล้ชิดกันดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล โต้ตอบและแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective) นั้น สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดประการหนึ่งก็คือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม (Team Work) และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

การนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอถึงความสำคัญและประโยชน์ ความหมาย หลักการสำคัญและรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวความคิดของระบบการบริหารงานที่เน้นปัจจัยมนุษย์ หรือปัจเจกชนเป็นหลัก ซึ่งได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญมากขึ้นต่อระบบการบริหารงาน ทั้งนี้ เห็นได้ชัดจากงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ มากมาย

เมโย (Mayo, 1957 : 101-105) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความรู้สึกที่พึงพอใจในการทำงานนั้น ขึ้นต่อการบรรลุถึงความต้องการส่วนตัว (Ego Needs) ของคนงาน ซึ่งมีความสำคัญพอ ๆ กับความพึงพอใจในทางวัตถุ และทางร่างกาย การศึกษาของนักจิตวิทยาก็แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในอำนาจ และความรับผิดชอบที่มีต่องานมีแนวโน้มที่จะสนองตอบความต้องการส่วนตัวขั้นพื้นฐาน (Basic Ego Needs) ของคนงานได้มาก การมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจมีความหมายต่อคนงานในแง่ที่ว่า พวกเขาจะรู้สึกว่าตนเองเป็นหุ้นส่วน และเป็นผู้ร่วมงานที่มีฐานะเท่าเทียมกันในวิสาหกิจ มิใช่เป็นเพียงลูกน้องที่ถูกบังคับให้ทำงานอย่างไม่เต็มใจ การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความเชื่อที่ว่า พวกเขามีความรู้ สติปัญญา และความสามารถพอเพียงที่จะได้รับการปรึกษาหารือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่เคารพต่อตนเอง ความรับผิดชอบ และความเป็นอิสระซึ่งเป็นความต้องการโดยพื้นฐานของมนุษย์

ในทำนองเดียวกับทฤษฎี “พัฒนาการทางด้านบุคลิกภาพ” ของอากีรีส (Argyris, 1957 : 49) เสนอถึงความไม่ลงรอยกันระหว่างคนและองค์การ กล่าวคือ ในขณะที่องค์การพยายามจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น เป้าหมายดังกล่าวกลับไปขัดแย้งกับความต้องการทางด้านบุคลิกภาพของคน เมื่อความต้องการของคนไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ พฤติกรรมของคนก็ยิ่งเบี่ยงเบนมากขึ้น ยิ่งคนงานแสดงความก้าวร้าวกับองค์การมากขึ้นเพียงใด องค์การจะยิ่งพยายามสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาบังคับคนงานมากขึ้นเพียงนั้น และ

ยิ่งองค์การสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาบังคับคนงานขึ้นเพียงใด คนงานก็ยิ่งก้าวร้าวมากขึ้นเพียงนั้น ปรากฏการณ์นี้จะวนเวียนไม่มีสิ้นสุด ดังที่เรียกว่า "วงจรแห่งความชั่วร้าย"

ผลการวิจัยของ ไลเคิร์ท (Likert, 1967 : 4) ในปี 1961 และ 1967 ได้เสริมแนวคิดนี้โดยเขาพบว่า องค์การที่เลือกใช้ระบบที่มีการปรึกษาหารือ (Consultative) และเปิดโอกาสให้คนงานเข้าไปมีส่วนร่วม (Participative) มากขึ้นเพียงใด ผลผลิตและทัศนคติในทางบวกของคนงานก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

นอกจากนี้ อากีรีส (Argyris, 1959 : 145) ยังได้ทำการวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยได้ศึกษาพฤติกรรมของคนงานที่มีความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง (Actualization Need) ซึ่งพบว่า คนงานที่ประสงค์จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองจะมีแนวโน้มที่จะผลิตงานที่มีคุณภาพมากขึ้น จะเข้ามีส่วนร่วมและแสดงความสนใจในงานมากขึ้น ไม่ค่อยคำนึงถึงสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความเป็นมิตรมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ และปฏิบัติงานอย่างได้ผล แม้แต่การปฏิบัติงานภายนอกองค์การก็ตาม

ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมยังชี้ให้เห็นได้จากงานศึกษาของ ๆไวย์ (Whyte, 1959 : 25), วรูม (Vroom, 1970 : 9) และโคร์นฮันเซอร์ (Kornhauser, 1964 : 17) ที่ชี้ให้เห็นว่า สุขภาพจิต ความพึงพอใจ และผลของการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่ได้แสดงออกถึงความต้องการของตนเอง โอกาสที่ได้ควบคุมหรือจัดการด้วยตนเอง ตลอดจนโอกาสที่ได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงาน

นอกจากนี้ มาร์โกลิส และคณะ (Margolis, Kroes and Quinn, 1974 : 654-661) ได้ค้นพบว่า การมิได้มีส่วนร่วมในงาน เป็นตัวชี้ที่สำคัญของความตึงเครียด และความกดดันในงาน ตลอดจนปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job Related Problem) โดยได้ทำการสำรวจคนงานทั่วประเทศกว่า 1,400 คน และพบว่า การมิได้มีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอารมณ์กดดัน การหลีกเลี่ยงงาน ความรู้สึกได้รับการยกย่องต่ำ ความพึงพอใจต่องาน และต่อชีวิตลงน้อยลง และมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำลง รวมถึงความตั้งใจที่จะหนีงานและขาดงานบ่อยครั้งขึ้น

รวมทั้ง คาร์ล (Karl, 1973 : 509-518) ก็ค้นพบในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ความไม่พอใจในการทำงานในหมู่ลูกจ้าง มีความสัมพันธ์กับการไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างเพียงพอ ตลอดจนการขาดการยอมรับ และยกย่องผลการปฏิบัติงานที่ดี

ซึ่งจากความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนและสรุปถึงความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จากนักวิชาการต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

2. ความหมาย

สมยศ นาวีการ (2525 : 1) ได้อธิบายความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ

วรูม (Vroom, 1970 : 16) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นปริมาณของอิทธิพลที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า บุคคลจะได้รับความพึงพอใจจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะสามารถทำงานได้ดี ตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดว่าตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ปรัชญาของแนวความคิดในการควบคุมตนเอง (Self-Control หรือ Self-Regulation) มิใช่ควบคุมโดยองค์การ (Organizational Control)

ฟิลเลย์ และคณะ (Filley, House and Kerr, 1976 : 216) ได้ให้คำจำกัดความของลักษณะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นลักษณะของการส่งเสริมหรือสนับสนุนความคิดที่เป็นอิสระการวิเคราะห์ปัญหา การเลือกเป้าหมาย การวางแผน และการจัดตารางการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดในประเด็นที่สะท้อนมาจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การตลอดจนพิจารณาถึงการเลื่อนไหลของข่าวสารข้อมูล (Information Flow) ที่จะลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการสื่อสารที่เพียงพอ

ไบรแมน (Bryman, 1986 : 139) ได้เสนอแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงาน และการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ

2.1 บรรยากาศของการมีส่วนร่วมจะทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า

2.2 จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่เขาเห็นคุณค่า ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน

2.3 ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้น ถ้ามีแรงจูงใจ และความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.4 เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เขาจะมีความรู้สึกถึงความมีคุณค่าของตัวเขาเอง

อลิซาเบธ เชล (Chell, 1985 : 38) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็นลักษณะของการเข้าไปสัมพันธ์กับกิจกรรมโดยตรงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่พวกเขาเข้าไปแบ่งปันการควบคุมผลลัพธ์ขององค์การตลอดจนมีความเท่าเทียมในสิทธิ์ (Rights) นอกจากนี้ การปฏิสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึงองค์การ และโครงสร้างหน้าที่ทางสังคมด้วย

จากความสำคัญ และความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแนวความคิดนี้ผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

3. หลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อรุณ รักธรรม (2532 : 269) กล่าวว่า โดยทั่วไปการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะมีหลักการที่สำคัญคือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับนับถือ ไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงเรื่องงานกับตนได้ จึงทำให้การทำงานมีความราบรื่น และร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการวางแผนและ/หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาตระหนักดีว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และความ

เข้าใจเป็นอย่างดี เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานเอง อีกทั้งยังตระหนักว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3. เน้นการทำงานเป็นทีม ทีมงานมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจ และแก้ปัญหาสลับซับซ้อนที่องค์การเผชิญการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทีมงานเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์การ ดังนั้น ถ้าองค์ประกอบย่อยขององค์การมีประสิทธิภาพ องค์การก็ย่อมจะมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

4. มีการติดต่อ สื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่ง และแนวขนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน และพัฒนาการในด้านต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จขององค์การ

5. มีการควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำ และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานจะกำกับการทำงานของตนเอง

จากหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนถึงแนวคิดของนักวิชาการที่สนับสนุนหลักการดังกล่าว ดังนี้

ไลเคิร์ท (Likert, 1961 : 222) ได้เสนอผลงานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารซึ่งมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ นอกจากนี้แล้ว ไลเคิร์ทพบว่า รูปแบบการบริหารแบบระบบที่ 4 (System 4) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยได้อธิบายลักษณะของระบบที่ 4 ไว้ว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์การ เน้นให้ทุกระดับมีส่วนร่วมดังที่แจ็คสันและมอร์แกน (Jackson and Morgan 1975 : 80) กล่าวว่า คือการที่ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการทำงาน โดยวิธีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติที่อยู่ในสภาพเกื้อกูลองค์การ นำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องจากไลเคิร์ทพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมดังกล่าว คือ การเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเท่าใด ผลผลิต และทัศนคติในทางบวกของคนงานก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว อาจจำแนกได้ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ตามลักษณะของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมทางตรง (Direct Involvement) ซึ่งหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมโดยไม่ต้องผ่านผู้แทนของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมทางอ้อม (Indirect Involvement) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โดยฝ่ายผู้แทนของผู้ใต้บังคับบัญชา (ชำนาญ พิมลรัตน์, 2530 : 37-41) อนึ่ง ขอบเขตของการมีส่วนร่วมจะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ ระยะเวลาของกิจกรรม และการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่เชื่อมโยงกับชนิดและขอบเขตของการทำกิจกรรม ตลอดจนขนาดของความรับผิดชอบ

ในส่วนของหลักการทำเน้นการทำงานเป็นทีมนั้น แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 232-235) ได้ระบุลักษณะเด่นของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศของทีมงาน จะเป็นบรรยากาศที่ไม่เคร่งครัด มีความเป็นกันเอง

2. งานของทีมงานจะเป็นที่เข้าใจ และยอมรับจากสมาชิกของทีมงานทุกคน

3. สมาชิกทุกคนของทีมงานจะยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานอย่างเปิดเผย

4. สมาชิกของทีมงานทุกคนเต็มใจเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างพร้อมเพรียง โดยมีความผูกพันกับงานของกลุ่มด้วยจิตใจ ไม่ใช่การใช้อำนาจบังคับ

5. ความขัดแย้งจะมีขอบเขตอยู่เฉพาะหลักการและเหตุผล ไม่มีอคติเกี่ยวกับตัวบุคคล

6. การตัดสินใจจะเป็นมติเอกฉันท์ ไม่ใช่การใช้เสียงข้างมากเป็นหลัก

7. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน และยอมรับเป็นเอกฉันท์จากทีมงาน

8. สมาชิกทุกคนของทีมงานมีสามัญสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบในผลงานของกลุ่ม

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ได้เสนอมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชามีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปหลักการที่สำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สำหรับเป็นกรอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การบริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำความเข้าใจต่อการตัดสินใจมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการบริหารที่ยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลบางประการเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยึดมั่นผูกพันสำหรับผลการกระทำร่วมกันอันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจยิ่งขึ้น

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ถูกต้องมากขึ้น

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการตัดสินใจโดยกลุ่ม ทำให้สมาชิกมีโอกาสในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน อันก่อให้เกิดการประสานงาน และความเข้าใจกันมากขึ้น

4. รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถแบ่งแยกประเด็นการศึกษาได้ในหลายลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งแยกการทบทวนแนวความคิดออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

4.1 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากบทบาทของลูกจ้าง สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1.1 การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในเชิงเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) แนวความคิดนี้มีพื้นฐานว่า นายจ้างและลูกจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกันในสถานประกอบการ เป็นสิทธิของลูกจ้างทั้งตัวบุคคลและตัวแทนของลูกจ้างที่เข้าไปเกี่ยวข้องในฝ่ายจัดการ ในการทำการตัดสินใจ โดยอาจจะไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการควบคุมในสถานประกอบการ การมีส่วนร่วมของลูกจ้างมุ่งให้ความสำคัญต่อการให้ลูกจ้างไปเกี่ยวข้อง มีโอกาสที่จะพูดแสดงความคิดเห็น เข้าถึงกระบวนการตัดสินใจ และได้รับการยอมรับจากฝ่าย

134912

จัดการเพิ่มขึ้น โดยทั้งสองฝ่ายคือ นายจ้าง - ลูกจ้าง พยายามสร้างความปรองดองจากการทำงานร่วมกันมากกว่าอาศัยการสร้างดุลยภาพทางอำนาจ (Power Equalization)

4.1.2 การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในเชิงของการมีอิทธิพล (Influence) แนวความคิดนี้มองว่า อิทธิพลเป็นการใช้อำนาจที่บุคคลหนึ่งในสังคม (One Social Actor) ทำให้อีกบุคคลเห็นพ้องยอมปฏิบัติตามความต้องการของฝ่ายแรกดังที่กิลฟอร์ด (Guilford, 1974 : 236-237) ได้กล่าวโดยให้ความสำคัญต่อการมีอิทธิพลในการวางแผน กำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ในกระบวนการปฏิสังสรรค์ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างลูกจ้างกับฝ่ายจัดการระดับความมากน้อยของอิทธิพลจะแสดงปรากฏในระดับของการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

4.1.3 การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม (Control) แนวความคิดนี้ได้ให้ความสำคัญในการสร้างระบบ และการเปลี่ยนแปลงดุลยภาพของอำนาจการควบคุม ในอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างมีสิทธิอำนาจในการตัดสินใจพิจารณาในเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวลูกจ้างเอง การนิยามในเชิงที่หมายถึงการควบคุม จะให้ความสำคัญในเรื่อง “การแบ่งปันการควบคุม” ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะมีอำนาจควบคุมเพียงฝ่ายเดียว เพราะคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างต่างมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องการมีสิทธิอำนาจในการควบคุมการจัดการซึ่งมีผลต่อชีวิตการทำงาน นอกจากให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ทางสิทธิอำนาจในสถานประกอบการ ยังรวมถึงความสัมพันธ์ของลูกจ้างในระดับสังคมด้วย

ในแง่มุมนี้ได้จัดระดับของการมีส่วนร่วมของลูกจ้างเป็นระดับต่าง ๆ ดังที่เกสและไนฟ์ (Guest & Knight, 1979 : 21-23) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1) ฝ่ายจัดการควบคุมทั้งหมด

2) การสื่อสารทางเดียว จากฝ่ายจัดการสู่ลูกจ้าง

3) การสื่อสารสองทาง คือเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างฝ่ายจัดการกับลูกจ้าง

4) การตัดสินใจร่วมกัน แต่จำกัดประเด็นภายใต้การพิจารณาของฝ่ายจัดการ

5) ฝ่ายจัดการมอบหมายสิทธิอำนาจการตัดสินใจในบางกิจกรรมให้ลูกจ้าง

6) การควบคุมร่วมกัน

7) ฝ่ายลูกจ้างควบคุมทั้งหมด

4.2 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการตัดสินใจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
มหาวิทยาลัยธรกิจบัณฑิตย์

4.2.1 Full Participation หมายถึง ปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกของส่วนที่มีหน้าที่ทำการตัดสินใจ มีอำนาจเท่าเทียมกันในการพิจารณากำหนดผลของการตัดสินใจ

4.2.2 Partial Participation หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจที่กลุ่มต่าง ๆ ได้ใช้อิทธิพลต่อกันในกระบวนการทำการตัดสินใจ แต่จะมีเพียงฝ่ายเดียวที่มีอำนาจสุดท้ายในการทำการตัดสินใจลูกจ้างสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมเพียงอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจเพียงบางส่วน แต่ท้ายที่สุดแล้วผู้ที่ทำการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายจัดการหรือผู้บังคับบัญชา (แต่ในบางกรณีอำนาจการตัดสินใจสุดท้ายจะอยู่ที่ลูกจ้าง)

4.2.3 Pseudo Participation หมายถึง สถานการณ์ที่ลูกจ้างได้รับเผยแพร่อธิบายข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เป็นผลการตัดสินใจที่ทำไปโดยฝ่ายจัดการเรียบร้อยแล้ว โดยเชื่อว่าการสื่อสารกับลูกจ้างโดยการเปิดเผยข้อมูลที่ทำการตัดสินใจไปแล้วจะทำให้ลูกจ้างเห็นด้วยกับการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ การมีส่วนร่วมลักษณะนี้ไม่ใช่เป็นวิธีการร่วมตัดสินใจแต่เป็นเทคนิคที่ชักจูงให้ยอมรับการตัดสินใจไปแล้วโดยฝ่ายจัดการ และพยายามทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วม แต่แท้ที่จริงเป็นเพียงการทำให้การตัดสินใจที่ทำไปแล้วได้รับการยอมรับ โดยการบอกกล่าวหรือเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ตั้งคำถาม เปิดโอกาสให้มีการถกเถียงเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจ เพื่อลดความขัดแย้ง และให้ลูกจ้างยอมรับผลการตัดสินใจ

4.3 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามลักษณะการมีส่วนร่วม

รูปแบบนี้สามารถแบ่งการมีส่วนร่วมตามลักษณะการมีส่วนร่วมสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

4.3.1 การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-Informal Participation) ประกอบด้วย

1) การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ หมายถึง การมีส่วนร่วมที่ถูกยอมรับให้มีสิทธิตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย หรือข้อตกลงที่ทำร่วมกันภายในองค์การ โดยอาจได้รับการรองรับจากกฎหมายที่บัญญัติไว้ หรืออยู่ภายใต้สนธิสัญญาที่ทำขึ้น หรือจากนโยบายการจัดการขององค์การ

2) การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึงรูปแบบที่นำมาใช้โดยไม่ได้บัญญัติเอาไว้ แต่เกิดจากการสร้างข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน เกิดขึ้นในการปฏิสังสรรค์ระหว่างสมาชิกองค์การ ซึ่งก่อตัวเป็นบรรทัดฐาน หรือถูกใช้อย่างเป็นประเพณี

4.3.2 การมีส่วนร่วมทางตรงและทางอ้อม (Direct-Indirect Participation) ประกอบด้วย

1) การมีส่วนร่วมทางตรง คือ การที่สมาชิกทุกคนขององค์การ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในฐานะปัจเจกบุคคล แต่ละบุคคลจะมีสิทธิและโอกาสที่จะเข้าถึงกระบวนการตัดสินใจ และแสดงความมีส่วนร่วมที่เป็นของเขาเอง

2) การมีส่วนร่วมทางอ้อม คือ การมีส่วนร่วมผ่านสมาชิกผู้เป็นตัวแทนขององค์การ

4.3.3 การมีส่วนร่วมโดยฝ่ายจัดการหรือฝ่ายลูกจ้าง เป็นการแยกแยะรูปแบบของการมีส่วนร่วมโดยนำหลัก "ผู้ริเริ่ม" มาใช้ แบ่งเป็น

1) การมีส่วนร่วมโดยฝ่ายจัดการเป็นผู้ริเริ่ม ซึ่งฝ่ายจัดการจะเป็นผู้ริเริ่มกำหนดวิธีการ รูปแบบสำหรับให้ลูกจ้างได้เข้ามามีส่วนร่วมเนื่องจากฝ่ายจัดการมีความประสงค์ที่จะสร้างบรรยากาศในสถานประกอบการให้มีอิสระมากขึ้น และต้องการถ่ายเทความรับผิดชอบหรือสิทธิอำนาจบางส่วนแก่ลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประโยชน์และความสะดวกขึ้นในสถานประกอบการ

2) การมีส่วนร่วมที่เกิดจากความต้องการของฝ่ายลูกจ้าง เกิดขึ้นเพื่อสร้างโอกาสและอำนาจต่อรองที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในสถานประกอบการ

4.3.4 การมีส่วนร่วมตามการจัดลำดับชั้นในสถานประกอบการ เป็นการแยกการมีส่วนร่วม โดยแบ่งจากลำดับชั้นของสถานประกอบการออกเป็น

1) ระดับล่าง (Shop-Floor Level) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในระดับล่างสุดของการจัดลำดับชั้นขององค์การ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบในกระบวนการผลิต และสภาพแวดล้อมในกระบวนการผลิต

2) ระดับโรงงาน (Plant Level) เป็นการตัดสินใจในระดับกลาง ในประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อลูกจ้างจำนวนมากในแผนกหรือส่วนต่างๆ ของสถานประกอบการ อยู่ในความรับผิดชอบของระดับหัวหน้าคนงาน การจัดการเป็นเรื่องการบริหารบุคคล การสนับสนุน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม เป็นต้น

3) ระดับบริษัท (Company Level) เป็นการตัดสินใจระดับสูงสุดของสถานประกอบการ เป็นประเด็นที่มีผลต่อทุก ๆ คนในสถานประกอบการ มีผลต่อการกำหนด

การขยายตัว และการเจริญเติบโตของสถานประกอบการ เช่น ในเรื่องนโยบาย ระบบการเงิน และการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษารวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ ในการบริหารเป็นการสร้างความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีกับพนักงานในทางหนึ่งอันจะส่งผลกระทบโดยตรงในทางที่ดีต่อประสิทธิภาพหรือคุณภาพของงานในที่สุด อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายด้านและหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือองค์การว่าจะยินยอมให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมได้มากน้อยเพียงใด สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ ซึ่งทั้ง 3 องค์การ ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเอง และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาโดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีข้อมูลที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานและนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละบุคคลจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ซึ่งความใกล้ชิดดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการตอบโต้และแสดงความคิดเห็นต่อกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนั้น กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้แต่ละบุคคลได้มีการสื่อสารภายในองค์การกันอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดทบทวนและรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ

การนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอถึงความหมาย ประเภทของการสื่อสารและรูปแบบของข่าวสารในองค์การ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

กริช สืบสนธิ์ (2537 : 64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

เพส และฟอเลส (Pace & Faules, 1994 : 21) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารขององค์การไว้ว่า เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ

กิปสัน และฮอดเจ็ทส์ (Gibson and Hodgetts, 1991 : 12) ให้นิยามของการสื่อสารในองค์การว่า เป็นการถ่ายทอดข่าวสารและความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

อัลเลน (Allen, 1977 : 66) กล่าวว่า การสื่อสารจะช่วยให้เกิดความร่วมมือและการควบคุม การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การมีสภาวะสมดุลสามารถพัฒนาต่อไปได้ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะมีการแบ่งตำแหน่งและอำนาจตามเงื่อนไขของแต่ละองค์การ ซึ่งจะปรากฏ 2 ลักษณะทุกองค์การ คือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ความสัมพันธ์ของทั้ง 2 กลุ่มตามบทบาทและหน้าที่จะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการไหลเวียนของข่าวสารอย่างอิสระที่จะก่อให้เกิดความร่วม มือกัน ส่วนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ และการไหลเวียนอย่างอิสระ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาตัดสินใจในแต่ละทางเลือกอย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสภาพองค์การ

จากความหมายที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของคำว่า การสื่อสารในองค์การว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารระหว่างสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจระหว่างสมาชิกในองค์การที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่

ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ในที่สุด

2. ประเภทของการสื่อสารในองค์การ

การจำแนกประเภทของการสื่อสารภายในองค์การนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการนำมาใช้เป็นหลักในการจำแนก สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอจำแนกประเภทของการสื่อสารในองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1 จำแนกตามวิธีการเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (สมิต สัชฌุกร, 2527 : 22)

2.1.1 การสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยที่ฝ่ายรับสารไม่มีโอกาสโต้กลับหรือซักถามในสารนั้น ๆ เลย มักจะอยู่ในรูปของคำสั่ง ข้อกำหนด และแนวนโยบายที่จะต้องทำตามโดยไม่มีข้อแม้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่เป็นทางการ

2.1.2 การสื่อสารสองทาง (Two -Way Communication) เป็นการติดต่อที่ฝ่ายผู้ส่งสารและฝ่ายผู้รับสารมีโอกาสที่จะโต้ตอบ ซักถามกัน มักจะอยู่ในรูปของการประชุมสัมมนา อาจจะอยู่ในลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เชื่อกันว่าเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาก เพราะเป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจของข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับมากกว่าแบบการติดต่อสื่อสารทางเดียว

สมิต สัชฌุกร (2527 : 22) ได้ให้แนวทางในการเลือกใช้การสื่อสารทั้งสองแบบข้างต้นไว้ ดังนี้

1. โอกาสที่จะใช้การสื่อสารทางเดียว
   1) เมื่อเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
   2) เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. โอกาสที่จะใช้การสื่อสารสองทาง
   1) เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ ยาก หรือซับซ้อน
   2) เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
   3) เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน

4) เพื่อช่วยลดหย่อนโอกาสที่ผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารทั้งสองแบบนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ในความเป็นจริงแล้วการสื่อสารในองค์การจำเป็นจะต้องใช้การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทางผสมผสานหรือควบคู่กันไป

2.2 จำแนกตามรูปแบบเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 258)

2.2.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารตามลักษณะหน้าที่ ตำแหน่ง หรือลำดับชั้นของการทำงาน การติดต่อสื่อสารจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การ มีลำดับขั้นตอนและกฎระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้ชัดเจน การติดต่อสัมพันธ์กันจะยึดระเบียบข้อบังคับเป็นหลักหรือแนวทางเสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 258) ได้สรุปลักษณะสำคัญบางประการของการสื่อสารแบบเป็นทางการไว้ ดังนี้

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

2.2.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารในลักษณะที่กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่ง อำนาจและหน้าที่ในองค์การ มักเกิดจากความใกล้ชิดในหมู่คณะ ความต้องการทราบความเคลื่อนไหวและความอยากรู้อยากเห็นของสมาชิกในองค์การ

แม้ว่าในทัศนะของบางคนจะเห็นว่าข่าวแบบไม่เป็นทางการนี้มีความถูกต้องน้อยกว่าก็ตามที แต่จากการวิจัยของอัลเลน (Allen, 1977 : 67) พบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ได้มีส่วนช่วยลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

ในขณะเดียวกัน มีข้อควรระวังเกี่ยวกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือ (Rumor) ต่าง ๆ อยู่ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพราะสามารถทำลายขวัญและกำลังใจของสมาชิกภายในองค์การได้

อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ก็จะพบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง โดยชี้ให้เห็นถึงความสนใจของสมาชิกในองค์การและปัญหาของพนักงาน ดังที่ฮัมมิลตัน และปาร์คเกอร์ (Hamilton and Parker, 1982 : 30) ได้กล่าวไว้

2.3 จำแนกตามสัญลักษณ์เป็นเกณฑ์ แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.3.1 การสื่อสารแบบวจนะ (Verbal Communication) ดังที่เบอร์โล (Berlo, 1960 : 94) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของการสื่อสารประเภทนี้อยู่ที่การใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในการสื่อสาร นิยมใช้กันหลายรูปแบบ เช่น บันทึก คำสั่ง หนังสือเวียน จดหมาย เอกสาร ประกาศ รายงาน การประชุม การสนทนา

2.3.2 การสื่อสารแบบอวจนะ (Non - Verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้รหัสหรือสัญลักษณ์อย่างอื่นที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียน ซึ่งเอ็คแมน (Ekman, 1965 : 82) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปนิยมแบ่งออกตามสัญลักษณ์ที่ใช้เป็น 3 ประเภท คือ

1) Sign Language หมายถึง เครื่องหมาย (Gesture) ต่าง ๆ ที่ใช้แทนคำหรือเลขคำนวณ หรือเครื่องหมายการเน้น ทั้งนี้นับตั้งแต่เครื่องหมายจราจรถึงภาษาของคนใบ้ สำหรับในกรณีของการสื่อสารในองค์การนั้น Sign Language ได้แก่ ยศ ดาวต่าง ๆ บนบ่า ฯลฯ (ปรมะ สตะเวทิน, 2533 : 32)

2) Action Language หมายถึง กิริยาการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่แสดงออกมาตามธรรมชาติและมีความหมายพิเศษบางอย่าง ได้แก่ การแสดงออกทางสีหน้า ดวงตา การเคลื่อนไหวร่างกาย เช่น การตบบ่า การโอบไหล่ เป็นต้น โดยปกติการแสดงกิริยาอาการของคนเรามักจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ยากแก่การปกปิด จึงแสดงความหมายของความตั้งใจหรือเจตนาที่แท้จริงของบุคคลได้ดีกว่าการพูดหรือการเขียน (ปรมะ สตะเวทิน, 2533 : 32)

3) Object Language หมายถึง วัตถุ สิ่งของที่ปรากฏหรือนำแสดงโดยที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น เครื่องจักร รูปภาพ ศิลปหัตถกรรมหรือกระทั่งร่างกายของคนและเสื้อผ้าที่สวมใส่ สิ่งของเหล่านี้ต่างมีความหมายสำหรับบุคคลแต่ละกลุ่ม ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละคน (บุญเลิศ ศุภดิลก, 2520 : 106) ได้แก่ การแต่งกาย อุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโต๊ะ

สำนักงาน ห้องทำงานที่มีความโอ่อ่าหรูหรา แสดงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.4 จำแนกตามทิศทางการติดต่อเป็นเกณฑ์ ดังที่เคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1966) ได้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

2.4.1 การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง หรือการสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward Communication) การกระจายของการสื่อสารแบบนี้ใช้หลักการหรือเป็นไปตามแบบสายของการบังคับบัญชาจากผู้ที่มีอำนาจสูงภายในองค์การไปสู่ในระดับที่ต่ำกว่า นับเป็นวิธีที่มีใช้ตามปกติ การสื่อสารในแนวดิ่งถือว่าเป็นแนวคิดของการบริหารแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดที่ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (เสนาะ ติเยาว์, 2530 : 430)

กิปสันและฮอดเจ็ทส์ (Gibson and Hodgetts, 1991 : 212) กล่าวว่า ข่าวสารที่ติดต่อจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่ 5 ประเภท คือ

1. ข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ข่าวสารนี้จะเป็นข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงาน สิ่งที่พนักงานถูกคาดหวังให้ทำ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน พวกเขาจะทำสิ่งเหล่านี้อย่างไร รูปแบบของการสื่อสารอาจอยู่ในรูปของคำสั่ง การอธิบาย คู่มือปฏิบัติงานและคำบรรยายลักษณะงาน

2. ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลของการทำงาน ข่าวสารนี้จะทำให้พนักงานทราบถึงบทบาทของแต่ละคนในองค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่นและตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบว่าพวกเขามีส่วนช่วยในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างไร

3. ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้จัดเป็นข้อมูลพื้นฐานที่องค์การจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบ โดยพนักงานจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน การรักษาพยาบาล การลาป่วย การพักร้อน สวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ที่พนักงานควรปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้มักบรรจุอยู่ในระยะของการปฐมนิเทศ

4. ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อมูลประเภทนี้มีอยู่ 3 ประเภท คือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร และองค์การจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวเองได้ดีขึ้นอย่างไร

5. ข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ข่าวสารประเภทนี้จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียง และการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่

การสื่อสารจากบนลงล่างจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One -Way Communication) จึงอาจเกิดปัญหาในเรื่องของการตีความหมายผิดไปจากความเป็นจริงได้ นอกจากนี้ หากว่าองค์การมีระดับขั้นมากขึ้นเท่าใด ศักยภาพของความยุ่งยากในการที่จะสื่อความหมายไปยังผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะมากขึ้นเท่านั้น การบิดเบนไปจากความเป็นจริง การกรอง สามารถจะเกิดขึ้นได้ในทุกระดับชั้นขององค์การดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดัดแปลงข่าวสารที่ส่งไปแต่แรกได้ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 : 223)

อย่างไรก็ตาม หากการสื่อสารจากบนลงล่างนี้มีมากเกินไป จะก่อให้เกิดภาวะข่าวสารท่วมท้น (Message Overload) ทำให้บุคลากรเบื่อหน่ายที่จะอ่านเอกสาร คำสั่ง บันทึก ประกาศ ฯลฯ ภายในองค์การที่มีมาถึงพนักงานอย่างมากมาย ดังนั้น ฝ่ายบริหารที่ฉลาดควรจะส่งเฉพาะสารที่จำเป็นและสำคัญที่พนักงานควรรับรู้ โดยจัดให้พอเหมาะและสมเหตุสมผล อีกทั้งเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสารนั้น ๆ ด้วย

2.4.2 การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน หรือการสื่อสารในแนวตั้ง (Upward Communication) การหมุนเวียนหรือการกระจายของข่าวสารแบบนี้จะมีการกระจายข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในองค์การ การกระจายข่าวสารจะอาศัยสายของการบังคับบัญชา แต่เป็นการส่งข่าวจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 : 225)

โดยปกติการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะเป็นการสื่อสารเพื่อเสาะหาคำตอบเพิ่มเติม เป็นการแสดงความคิดเห็นหรือการให้ข้อเสนอแนะ การสื่อสารประเภทนี้จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร และสารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนหนึ่งปรอทวัดสภาพความเป็นไปในองค์การ (กริช สืบสนธิ์, 2525 : 54) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงการสื่อสารจากบนลงล่าง เพราะช่วยชี้ให้เห็นว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามในสภาพที่เป็นจริงแล้วเรากลับพบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการสื่อสารที่ทำได้ยากมาก และมักถูกละเลยหรือมองข้ามเสมอ

เพสและฟอเลส (Pace and Faules, 1994 : 131) ได้ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่ว่าทำไมการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจึงมีความยุ่งยากไว้ 4 ประการ คือ

1. แนวโน้มที่พนักงานจะปกปิดความคิดของพวกเขา จากการศึกษาพบว่า พนักงานจะรู้สึกยุ่งยากใจเมื่อต้องพูดกับผู้บังคับบัญชา และวิธีการที่ดีที่สุด หากต้องการเลื่อนตำแหน่ง ก็คือ การเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา

2. ความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจกับปัญหา ของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสนใจต่อปัญหาของพวกเขา ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและอาจระงับการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนบางอย่าง เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้พวกเขาถูกมองในทางที่ไม่ดีจากผู้บังคับบัญชา

3. การขาดรางวัลในการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารไม่ได้จัดหารางวัลทั้งที่เป็นตัวตนและไม่เป็นตัวตนเพื่อรักษาการติดต่อสื่อสารประเภทนี้ไว้

4. ความรู้สึกไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่พนักงานพูด เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีงานยุ่งมากจนไม่สามารถที่จะรับฟังได้ หรือไม่สามารถพบพวกเขาได้ และถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะอยู่แต่ก็ไม่ได้ตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีคุณค่าอย่างมาก เพราะบอกถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอยู่ อธิบายถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงองค์การ และเผยให้เห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคิดและรู้สึกอย่างไรต่องาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การดังที่ฮัมมิลตันและปาร์คเกอร์ (Hamilton and Parker, 1982 : 27) ได้กล่าวไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหามาตรการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสื่อสารดังกล่าว เช่น การจัดตั้งหน่วยแนะแนว การแสดงความเป็นกันเองของผู้บริหาร การจัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การประชุม การพบปะสังสรรค์ ฯลฯ

2.4.3 การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน หรือการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันตามสาย

การบังคับบัญชาหรือระหว่างบุคคลสองคนที่อยู่ระดับต่างกัน ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงต่อกัน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแนวนอน มีด้วยกัน 6 ประการ ดังที่เพสและฟอเลส (Pace and Faules, 1994 : 134) ได้กล่าวไว้ คือ

1. เพื่อประสานงานกัน
2. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
3. เพื่อแก้ปัญหา
4. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน
5. เพื่อขจัดข้อขัดแย้ง
6. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การสื่อสารในแนวนอนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงาน หรือทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม (Teamwork) ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีของการติดต่อข้ามสายงาน ดังนั้น การกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการติดต่อข้ามสายงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยประหยัดเวลาในการติดต่อสื่อสารได้มาก

3. รูปแบบของข่าวสารในองค์การ

ในการพิจารณาถึงรูปแบบของข่าวสารที่ใช้สื่อสารในองค์การ โกลด์ฮาเบอร์ (Goldhaber, 1979) ได้กล่าวว่า อาจกำหนดข่าวสารต่าง ๆ ได้ 4 รูปแบบ คือ

3.1 สารการปฏิบัติงาน เป็นสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องการส่งสารนั้นถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การปรับปรุงบริการ บริการใหม่ ๆ ข่าวการฝึกอบรม การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ข่าวการสร้างอาคารใหม่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ เป็นต้น ในการพิจารณาเกี่ยวกับสารเหล่านี้จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของการสื่อสารและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์การ รวมถึงลักษณะความรู้ความสามารถของผู้รับเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วย

3.2 สารธำรงรักษา หมายถึง สารในการบริหารงานที่ทำหน้าที่รักษาให้องค์การมีการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่นตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ สารประเภทนี้จะช่วยรักษาค้ำจุนให้องค์การอยู่รอดและเติบโตต่อไป โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะมีโอกาสในการส่ง

สารธำรงรักษานี้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้รับผิดชอบในการบริหารงานเป็นตัวกำหนด ตัวอย่างของสารธำรงรักษาได้แก่ ประกาศ คำสั่ง เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ การควบคุมการทำงาน การโยกย้ายงาน การปลดพนักงาน การลงโทษ การเลื่อนขั้น ฯลฯ

3.3 สารมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สารในการบริหารงานที่จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานนอกเหนือจากผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับอยู่ตามปกติ สารประเภทนี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การ และช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างของสารประเภทนี้ได้แก่ ประกาศชมเชยผลงาน การสัมภาษณ์บุคลากรดีเด่น การแข่งขันกีฬาภายใน การให้ทุนบุตรหลายบุคลากร สวัสดิการต่าง ๆ ฯลฯ

3.4 สารนวกรรม เป็นสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนในหน่วยงาน หรือสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการผลิตและการบริการ โดยทั่วไปแล้วเมื่อองค์การพัฒนาไปถึงระดับที่จะต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการทำงาน วิธีการทำงาน ฯลฯ ทำให้ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานทราบ ขณะเดียวกันอาจต้องการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงานเพื่อนำไปวางทิศทางที่เหมาะสม การสื่อสารประเภทนี้จึงทำได้ทั้งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาและในทางกลับกัน

เนื่องจากเนื้อหาของสารนวกรรมจะเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้จึงจำเป็นต้องมีความกระจ่างชัด เข้าใจได้ง่าย และจะต้องมีการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำเอานวกรรมนั้นมาปฏิบัติ ในบางกรณีอาจต้องมีการโน้มน้าวใจด้วย เพราะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมที่ถูกยอมรับและปฏิบัติกันมานานแล้วในองค์การ

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก โดยการสื่อสารภายในองค์การแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ประเภท ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารโดยการใช้ภาษา และอื่น ๆ การสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการสื่อสารในแนวระดับ โดยข่าวสารในองค์การก็มีอยู่หลายรูปแบบ ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงมีอยู่อย่างหลากหลายรูปแบบและใช้สื่อ

ที่หลากหลายต่างกันไป อย่างไรก็ตามการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ภายในองค์การจะพัฒนาขึ้นได้อย่างหลากหลาย ย่อมต้องเกิดจากการที่องค์การใช้การบริหารโดยยึดเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ มากขึ้น อันเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันภายในองค์การมากขึ้น (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์,2542 : 41) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมุ่งศึกษาถึงการสื่อสารภายในองค์การกับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานย่อมมาจากการให้ข่าวสารข้อมูลของตัวพนักงานเองโดยผ่านทางสื่อต่าง ๆ เป็นส่วนมาก ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงน่าจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยสามารถสรุปกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การได้ ดังนี้

ทิศทางการสื่อสารภายในองค์การ ตามที่เคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1966) ได้กล่าวไว้ มีอยู่ 3 รูปแบบ และมีสื่อในการส่งสารในทิศทางการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (เสนาะ ติเยาว์, 2530 : 430) ประกอบด้วยสื่อต่าง ๆ คือ การแจ้งด้วยวาจา เอกสาร/บันทึก โทรศัพท์ เอกสารคำสั่ง ป้ายประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียน คู่มือพนักงาน เอกสารรายงาน การประชุมชี้แจงและการสัมมนา

1.2 การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 : 225) ประกอบด้วยสื่อต่าง ๆ คือ การแจ้งด้วยวาจา เอกสาร/บันทึก โทรศัพท์ เอกสารรายงาน และการประชุมชี้แจง

1.3 การสื่อสารในแนวนอน ดังที่เพสและฟอเลส (Pace and Faules, 1994 : 134) ได้กล่าวว่าประกอบด้วยสื่อต่าง ๆ คือ การพูดคุยอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เอกสาร/บันทึก โทรศัพท์และการประชุมสัมมนา

การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้นน่าจะมีส่วนสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นำกรอบแนวความคิดดังกล่าว มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

นอกจากการศึกษาทบทวนแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ และแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมแล้ว จะเห็นได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสารภายในองค์การเป็นเรื่องที่มีนักวิชาการให้ความสนใจดำเนินการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาครั้งนี้ ในการนำมาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสารภายในองค์การ สามารถนำเสนอได้ดังนี้

โดนัลด์ วี ไนติงเกล (Nightingale, 1979 : 320-321) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The Formally Participative Organization ศึกษาเปรียบเทียบสถานประกอบการที่ลูกจ้างมีส่วนร่วม 10 แห่ง และสถานประกอบการที่ลูกจ้างไม่มีส่วนร่วมอีก 10 แห่ง ในประเทศแคนาดา โดยการศึกษาข้อมูลจากการออกแบบสัมภาษณ์ รวมทั้งการร่วมสังเกตการณ์

ผลการศึกษาพบว่า การจัดองค์การที่มีส่วนร่วมแบบเป็นทางการกับการจัดองค์การที่มีส่วนร่วมแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะการบริหารเหมือนกัน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง รวมทั้งพบว่า มีความแตกต่างระหว่างการเข้ามีส่วนร่วม (Participation) กับการไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation) กล่าวคืออำนาจการตัดสินใจของลูกจ้างที่มีส่วนร่วมจะมีอำนาจมากกว่า และยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มในกระบวนการผลิตในระบบที่มีการให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในฝ่ายบริหารจะมีมากกว่า การมีส่วนร่วมจะส่งผลกระทบให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจกับงานมากกว่าลูกจ้างที่ไม่ได้มีส่วนร่วม โดยสรุป การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบว่า การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความแตกต่างในการตัดสินใจของลูกจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายลูกจ้าง กับฝ่ายบริหาร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกจ้าง

ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยการออกแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จำนวน 300 ชุด

ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การกับภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจของบุคคลมีผลดังนี้ เพศ ระดับอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและระดับเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ และความผูกพันองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงานกับตัวแปรความรู้สึกทั้ง 3 ประเภท ซึ่งหมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตที่มีส่วนร่วมสูงจะมีแนวโน้มความรู้สึกที่พึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกผูกพันองค์การ และความรู้สึกต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานมีค่าความสัมพันธ์สูง ผลที่สำคัญอันดับแรกสำหรับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การก็คือ ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน อันดับรองลงมาคือ ความรู้สึกผูกพันองค์การ และอันดับสุดท้ายคือ การกระตุ้นความต้องการในการประสบความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน

การศึกษาของศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์ ได้ใช้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นตัวอย่างในการศึกษา ซึ่งเป็นแรงงานในระดับปฏิบัติการในภาครัฐวิสาหกิจ ทำให้เราทราบว่า เพศ ระดับอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หากแต่ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในการบริหารสูง จะมีแนวโน้มความรู้สึกที่พึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกผูกพันองค์การ และความรู้สึกต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูง ตามลำดับ

ว่าที่ร้อยตรี วิษณุ บุญมารัตน์ (2540 : 119-125) ได้ทำการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของแรงงานในกิจการรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวง โดยทำการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้านครหลวง ที่มีต่อการบริหารงาน ปัญหา และอุปสรรคในการมีส่วนร่วม รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่จะทำให้แรงงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการการมีส่วนร่วมของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงนั้น เริ่มจากการที่ตัวแทนสหภาพแรงงานการไฟฟ้านครหลวงได้ยื่นข้อเรียกร้องขอให้มีการปรับปรุงในเรื่องเงินเดือนค่าจ้าง ซึ่งแต่เดิมนั้น อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ฝ่ายบริหารเท่านั้น และภายหลังสหภาพแรงงานเริ่มมีการเรียกร้องขอมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน ในส่วนที่กระทบต่อสมาชิกภาพแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมปัญหาคอร์รัปชั่น

ในการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งสหภาพแรงงานมีความต้องการเข้าควบคุมการบริหารงานการไฟฟ้านครหลวงในระดับที่สูงกว่านั้น สหภาพแรงงานได้แสดงบทบาทในการยื่นข้อเรียกร้องการกดดันต่อฝ่ายรัฐบาล โดยใช้กลุ่มสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ร่วมกดดัน ในทางตรงกันข้ามฝ่ายบริหารการไฟฟ้านครหลวงก็ไม่ต้องการให้สหภาพแรงงานเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับสูง เนื่องจากสหภาพแรงงานเหล่านี้อาจสร้างความลำบากใจในการตัดสินปัญหา

นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงนั้น มีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงเวลา นับตั้งแต่ปี 2501-2534 ถ้าช่วงเวลาใด ระดับการมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานสูงขึ้น จะสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ในระดับหนึ่ง โดยพิจารณาจากจำนวนการหยุดงานประท้วงที่ลดลง รวมทั้งเมื่อผลการตกลงในข้อเรียกร้องเชิงเศรษฐกิจได้รับความพอใจในระดับหนึ่ง ข้อเรียกร้องจะเริ่มเปลี่ยนประเด็นกลายเป็นประเด็นในเชิงอำนาจ

สำหรับปัญหา และอุปสรรคของการมีส่วนร่วมของฝ่ายสหภาพแรงงาน กับฝ่ายบริหารการไฟฟ้านครหลวงนั้น พบว่า ประกอบด้วยหลายปัจจัย คือ ปัจจัยจากฝ่ายบริหาร ปัจจัยจากฝ่ายสหภาพแรงงานหรือปัจจัยภายนอก อาทิ รูปแบบการปกครองประเทศ แนวความคิดของฝ่ายบริหาร การขาดประสบการณ์การมีส่วนร่วมของฝ่ายสหภาพแรงงาน ขนาดของสถานประกอบการ พระราชบัญญัติแรงงาน ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้น ได้แก่ การให้ความสนับสนุนของรัฐบาลที่มีต่อการมีส่วนร่วมของลูกจ้างผ่านสหภาพแรงงานหรือสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยการทบทวนสิทธิในการเจรจาต่อรองของสมาคมฯ และการออกพระราชบัญญัติรองรับ

สำหรับทางด้านฝ่ายบริหารควรที่จะเปิดใจยอมรับการมีส่วนร่วมของสมาคมฯ โดยการทบทวนนโยบายในการเปิดโอกาสให้สมาคมฯ เข้าไปมีส่วนร่วมในคณะทำงานต่าง ๆ และให้สิทธิในการออกเสียงในคณะทำงานปรับปรุงหลักเกณฑ์ระบบจำแนกตำแหน่งเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของสมาคมฯ ให้มากยิ่งขึ้น และทางฝ่ายสมาคมฯ เอง ควรที่จะทำการศึกษาข้อมูลของคณะทำงานต่าง ๆ ที่ต้องการจะเข้าร่วมเพื่อที่จะยื่นข้อเรียกร้องขอมีส่วนร่วมในคณะทำงานนั้น ๆ และเมื่อมีโอกาสได้เข้าร่วมในคณะทำงานชุดต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายบริหารแล้ว ควรที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามความมุ่งหมาย และเพื่อการได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารในการขอมีส่วนร่วมใน

คณะทำงานชุดต่อ ๆ ไป รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากพนักงานด้วยกันในการยื่นข้อเรียกร้องด้วย

จุมพฏา พิชัยวงศ์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการ กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

1. ความชัดเจนของนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย . การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประสิทธิภาพในการประสานงานของผู้ประสานงาน ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ความพร้อมเพรียงในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้ทำกิจกรรม และระดับการมีส่วนร่วมทางการบริหารของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต่างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งสิ้น

2. ในการทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคจากความไม่ชัดเจนของนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในประเด็นของการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงงานของหน่วยงาน โดยการทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ความไม่มีเอกภาพในการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ความไม่สมัครใจของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่จะทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน การไร้ประสิทธิภาพในการประสานงานในบางเรื่องของผู้ประสานงาน การฝึกอบรมที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทุกเรื่อง ความไม่พร้อมเพรียงในเรื่องช่วงเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใช้ทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน และระบบบริหารที่ไม่เอื้อต่อการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ไม่ทำ

กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานส่วนใหญ่ที่ว่าการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่สุดอันดับที่ 1 ความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่สุดอันดับที่ 2 ความชัดเจนของนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และระดับการมีส่วนร่วมทางการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่สุดอันดับที่ 3 ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน

3. ระดับความสำเร็จของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีข้อที่น่าสังเกต คือ ผู้ที่ทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานส่วนใหญ่ทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานน้อยกว่า 2 ครั้ง ในการทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานก็ประสบปัญหา และอุปสรรคดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในขณะเดียวกันมีผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่วนหนึ่งที่ไม่ทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน แม้ว่าจะได้รับการอบรมเกี่ยวกับกิจกรรมดังกล่าวแล้วก็ตาม ซึ่งนับว่าเป็นความล้มเหลว และมีการนำการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมรูปแบบอื่น เช่น การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรม 5 ส. มาใช้ในเวลาเดียวกันกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ความสำเร็จที่ได้รับในครั้งนี้จึงอาจจะได้รับอิทธิพลจากผลของการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ หรือระบบข้อเสนอแนะหรือกิจกรรม 5 ส. อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมดก็เป็นได้ ดังนั้น จึงน่าจะกล่าวได้ว่า ความสำเร็จในระดับปานกลางของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้เป็นเพียงภาพลวงตา (Myth) เท่านั้น

4. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในอนาคตมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จน้อย หากไม่รีบแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สรุปข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ปรับกลยุทธ์ในการนำการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพมาใช้ใหม่โดยการสร้างกระบวนการจัดสิ่งเร้าใจ และการเสริมสร้างด้วยสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทุกระดับชั้น

2. ปรับบทบาทการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารให้มีเอกภาพจริงจัง จริงใจ ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าไปมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนให้มีการปรับนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดเวลา และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเป็นระบบ และเป็นระยะ ๆ

4. ให้ความจริงจังต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ให้เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยการทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน

5. กระจายอำนาจทุก ๆ ด้านขั้นพื้นฐานให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านทางกระบวนการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพ เช่น อำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำของหน่วยงาน อำนาจการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

6. ผู้ประสานงาน จะต้องเข้ามามีบทบาทเป็นนักแนะแนว และให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาอาชีพเพิ่มขึ้น เพื่อโน้มน้าวความคิดของผู้ปฏิบัติงานให้ยอมรับในแนวความคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน

7. การฝึกอบรมควรมีความต่อเนื่อง มีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจต่อกันตลอดเวลา

8. จัดให้การทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำเดือน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2532 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการยอมรับหรือเห็นความสำคัญของการประเมินฯ เพียงใด ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และไม่มีความแตกต่างในความรู้ความเข้าใจฯ ระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 50 มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมในระดับปานกลาง และไม่มีความแตกต่างในพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 50 ยอมรับหรือเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และไม่มีความแตกต่างในการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินฯ ระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 60 เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

5. ผู้บังคับบัญชามากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่า แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาบางส่วนเห็นว่าควรมีการปรับปรุง

6. ปัจจัยที่ควรใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 8 อันดับแรกที่พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเลือก ได้แก่ ความเอาใจใส่งานและรับผิดชอบงาน การใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความร่วมมือในงาน ความรอบรู้ในงาน และความซื่อสัตย์

7. ความรู้ความเข้าใจในหลักการและ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

9. เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลทีละตัวแปรและทั้งหมด รวมทั้งตัวแปรอิสระอื่น ๆ ที่มีผล พบว่า

9.1 ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

9.2 พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

10. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับ หรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ (1) ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยม (3) ระดับการศึกษาโดยความรู้ความเข้าใจฯ สามารถอธิบายการผันแปรของการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินฯ ได้ร้อยละ 29.7 พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยม และระดับการศึกษาจะสามารถอธิบายการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินฯ ได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5.9 และ 2.1 ตามลำดับ

จากการศึกษาของ สิริวรรณ จันทร์ศรี (2534 : 149-150) เรื่อง การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ศึกษาจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 5 บริษัท จากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทั้งหมด 72 บริษัท ใช้ขนาดตัวอย่างทั้งหมด 497 คน พบว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลในเรื่องของ เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งและระดับการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ขนาดองค์การที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรขนาดกลางหรือขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และยิ่งขนาดขององค์กรใหญ่มากเท่าไรควรจะให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

พีรนุช ทรงจักรแก้ว (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า ช่องทางการรับข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องและดีที่สุด คือ “หนังสือเวียน/คำสั่ง/บันทึก/จดหมาย” ของธนาคาร เนื่องจากมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถใช้อ้างอิงได้ เป็นแหล่งข่าวสารที่ผ่านการพิจารณากลั่นกรองมาแล้ว

สำหรับวิธีการสั่งงานของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบมากที่สุด คือ "เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว" ทั้งนี้ เนื่องจากสามารถสอบถามข้อสงสัยทำความเข้าใจได้ทันที รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน เหมาะสมกับตำแหน่ง อีกทั้งเป็นการให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษากรณีเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ณ ที่ทำการอาคาร ซี.พี. ทาวเวอร์ เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์การ และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจที่มีต่อการสื่อสารและการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระด้าน เพศ การศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กับตัวแปรตามด้านความพึงพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบระดับบังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานระดับพนักงาน และพบว่า รูปแบบของระบบการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์และมีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการสื่อสารซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันจะมีรูปแบบที่ได้รับความพึงพอใจอย่างสูงที่สุด

จากการศึกษาผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การบริหารงานโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมทางการบริหารจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บทคัดย่อ, วิษณุ บุญมารัตน์, 2540 : 119-125 และ จุมพฎา พิชัยวงศ์, 2536 : บทคัดย่อ) ดังนั้น การที่พนักงานมีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงน่าจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ทั้งนี้จะเห็นได้จากการที่พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจ เห็นความสำคัญและยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2532 : บทคัดย่อ) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การจะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การก็มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน (ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์, 2540 : บทคัดย่อ) และมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมหรือการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้การสื่อสารภายในองค์การเป็นอย่างมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

นอกจากผลการศึกษาวิจัยข้างต้นยังพบอีกว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์หรือภูมิหลัง หรือข้อมูลทั่วไปบางประการรวมถึงลักษณะองค์การก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Nightingale, 1979 : 320-321, ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บทคัดย่อ, วิษณุ บุญมารัตน์, 2540 : 119-125, อลงกรณ์ มีสุทธา, 2532 : บทคัดย่อ, สิริวรรณ จันทร์ศรี, 2534 : 149-150, พีรนุช ทรงจักรแก้ว, 2536 : บทคัดย่อ และ ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์, 2540 : บทคัดย่อ)

จากผลการศึกษาวิจัย ดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นตัวแปรสำหรับดำเนินการวิจัยแต่ละตัวได้ ดังนี้

1. ตัวแปรด้านสถานภาพการสังกัดองค์การ จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า สถานประกอบการที่มีความแตกต่างกันนั้น ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างกัน และทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจกับงานมากกว่า (Nightingale, 1979 : 320 - 321) ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมที่สำคัญประการหนึ่งเกิดจากขนาดของสถานประกอบการ (วิษณุ บุญมารัตน์, 2540 : 119-125) และขนาดองค์การที่ต่างกันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร (สิริวรรณ จันทร์ศรี, 2534 : 149-150) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเชื่อว่า สถานภาพการสังกัดองค์การที่แตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และการสังกัดองค์การจะมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

2. ตัวแปรด้านเพศ จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บทคัดย่อ) และเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร(ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์, 2540 : บทคัดย่อ) รวมถึงเพศไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (สิริวรรณ จันทร์ศรี, 2534 : 149-150) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าเพศของพนักงานการไฟฟ้าน่าจะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ เนื่องจากพนักงานของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ส่วนมากจะเป็นเพศชายที่มีลักษณะเฉพาะของตนเองแตกต่างจากเพศหญิง

3. ตัวแปรด้านอายุ จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บท

คัดย่อ) และอายุไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร(ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์, 2540 : บทคัดย่อ) รวมถึงอายุไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (สิริวรรณ จันทร์ศรี, 2534 : 149-150) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าอายุของพนักงานการไฟฟ้าน่าจะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ เนื่องจากพนักงานของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ส่วนมากจะมีอายุค่อนข้างมาก เพราะนโยบายในการจำกัดพนักงานใหม่ พนักงานที่เพิ่งบรรจุใหม่จึงน่าจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการสื่อสารภายในองค์การต่างจากพนักงานเก่า ๆ ที่มีความคุ้นเคยกับองค์การและเพื่อนร่วมงานมานานกว่า

4. ตัวแปรด้านระดับเงินเดือน จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าระดับเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บทคัดย่อ) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าระดับเงินเดือนของพนักงานการไฟฟ้าน่าจะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ เนื่องจากระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันย่อมสะท้อนถึงระดับความรู้ ความสามารถ และตำแหน่งที่แตกต่างกัน อันจะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องคุ้นเคยกับองค์การต่างกัน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในองค์การต่างกัน โดยผู้ที่มีระดับเงินเดือนสูงอาจได้เข้ามีส่วนร่วมทางการบริหารมากขึ้น ตามแนวทางการบริหารโดยยึดเป้าหมาย (MBO) และย่อมส่งผลต่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การและสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์, 2542 : 41)

5. ตัวแปรด้านระดับการศึกษา จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บทคัดย่อ) แต่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2532 : บทคัดย่อ) นอกจากนี้ยังพบว่าระดับการศึกษาไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (สิริวรรณ จันทร์ศรี, 2534 : 149-150) และไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร (ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์, 2540 : บทคัดย่อ) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าระดับการศึกษาของพนักงานการไฟฟ้าน่าจะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากระดับการศึกษาเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการยึดเป้า

หมาย หรือการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของพนักงาน อันจะส่งผลกระทบในทางที่ดีต่อการสื่อสารภายในองค์การ

6. ตัวแปรด้านระดับชั้น จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความแตกต่างในความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2532 : บทคัดย่อ) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าระดับชั้นของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง น่าจะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากระดับชั้นเป็นสิ่งที่จะสะท้อนถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ระดับชั้นสูงย่อมต้องมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการบริหาร ซึ่งรวมถึงการกำหนดให้มีการบริหารโดยยึดเป้าหมายอันจะส่งผลถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานและการสื่อสารภายในองค์การ

7. ตัวแปรด้านสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน สามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานประการหนึ่งก็คือ การขาดประสบการณ์ของสหภาพแรงงาน (วิษณุ บุญมารัตน์, 2540 : 119-125) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานและการไม่เป็นสมาชิกทำให้เกิดความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเชื่อว่าการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานน่าจะมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การด้วย เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์การเป็นผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยยึดเป้าหมาย

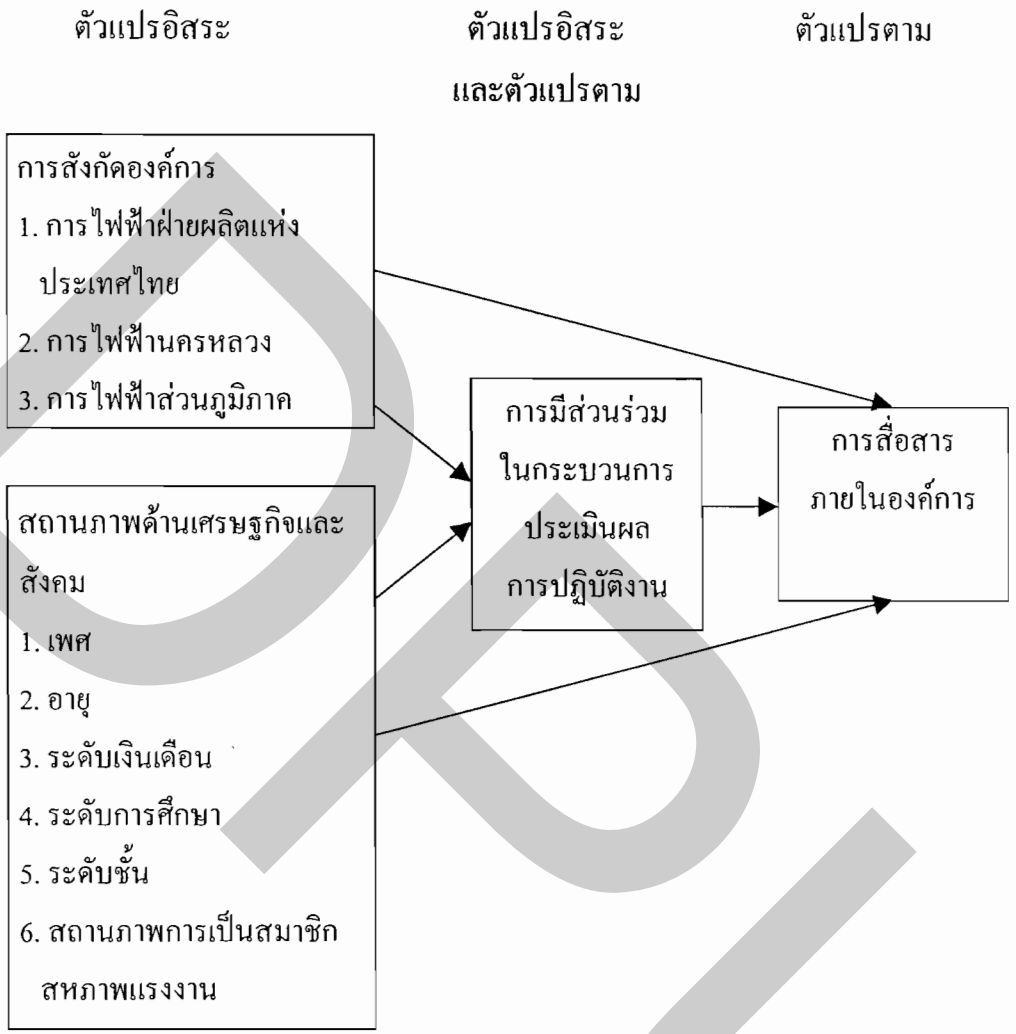
8. ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการทบทวนผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530 : บทคัดย่อ) และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในการนำการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์มาใช้ (จุมพฏา พิชัยวงศ์, 2536 : บทคัดย่อ) นอกจากนี้ในการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ยังก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานและส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์การ (รังสิมา ไอราวัณวัฒน์, 2542 : 41) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

จากตัวแปรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจะได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการทำวิจัยต่อไป

กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีแนวความคิดและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในองค์การ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรต่าง ๆ ตามสมมติฐานได้ว่า การสังกัดองค์การที่แตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ การกำหนดลักษณะและมาตรฐาน การกำหนดวิธีการประเมินผล การกำหนดช่วงเวลาและความถี่ การรับฟังการชี้แจงรายละเอียด การดำเนินการและควบคุมระบบ การวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์และการติดตามผลการประเมิน สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้น และสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนและการสื่อสารในแนวนอน สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นภาพแสดงกรอบแนวความคิดในการทำวิจัยได้ ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย



จากกรอบแนวความคิดในการทำวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจะได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยเพื่อดำเนินการศึกษาในบทต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้การสำรวจภาคสนาม (Survey Research) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละระดับของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างตามระเบียบวิธีการวิจัย แบ่งตามประเภทขององค์การที่ดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการไฟฟ้านครหลวงในสำนักงานใหญ่ (เดือนธันวาคม 2541) แบ่งออกเป็น

จำนวนประชากรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ	13,500 คน
จำนวนประชากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	5,109 คน
จำนวนประชากรในการไฟฟ้านครหลวง	1,074 คน
รวม จำนวนประชากรสำหรับการศึกษาทั้งสิ้น	19,683 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาเฉพาะเขตสำนักงานใหญ่ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ถูกกำหนดโดยตัวแบบการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Yamane, 1973 : 125) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

กำหนดให้ระดับความเชื่อมั่นในของกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ 95% ดังนั้น ค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (e) อยู่ที่ 5% หรือ 0.05

จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต $= \frac{13,500}{1+13,500(0.05)^2} = 388.49$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง $= \frac{1,074}{1+1,074(0.05)^2} = 291.45$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค $= \frac{5,109}{1+5,109(0.05)^2} = 370.96$

จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต = 388 ชุด

จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค = 371 ชุด

จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง = 291 ชุด

รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานการไฟฟ้า = 1,050 ชุด

3. การสุ่มตัวอย่าง ของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 แบ่งชั้นพนักงานในแต่ละฝ่ายออกเป็น 2 ระดับ คือ ผู้บริหาร และพนักงานตามสายการบังคับบัญชาของรองผู้ว่าการ (Stratified Random Sampling) ทุกสายบังคับบัญชา

3.2 สุ่มโดยวิธีจับฉลาก (Simple Random Sampling) จากขั้นที่แบ่งมาแล้ว

การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเดียวกันกับประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) สำหรับแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบัค (Cronbach) โดยเมื่อ α มีค่า > 0.80 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง สำหรับผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นสามารถนำเสนอได้ดังนี้

1. ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.861 ซึ่งค่าที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่ามีความน่าเชื่อถือสูง เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาต่อไป

2. ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการสื่อสารภายในองค์การ พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.852 การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.852 การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (การแจ้งผู้บังคับบัญชา) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.858 และการสื่อสารในแนวนอนมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.845 ซึ่งค่าที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่ามีความน่าเชื่อถือสูง เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว ก่อนที่จะแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,050 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้บริหารในการไฟฟ้า จากนั้นทำการติดต่อกับบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือถึงผู้ว่าการ การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการ

เก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยได้เรียกประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ทำการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และตอบข้อซักถาม ก่อนการปฏิบัติภาคสนาม โดยแบ่งหน้าที่การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มการไฟฟ้านครหลวง และกลุ่มการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 1 เดือน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่งนั้น ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามชุดนี้เป็นคำถามปลายปิด (Closed End) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้น และสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน
2. ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารภายในองค์การ
3. ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรในการวิจัย

จากสมมติฐานและกรอบแนวความคิด สามารถจำแนกเป็นตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 องค์การ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 ระดับเงินเดือน

1.1.4 ระดับการศึกษา

1.1.5 ระดับชั้น

1.1.6 สถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

1.2 สถานภาพด้านการสังกัดองค์การ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่

2. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ตาม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดประเด็นในการศึกษา ดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

2.2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ

2.3 การมีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐาน

2.4 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธี

2.5 การมีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่

2.6 การมีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียด

2.7 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบ

2.8 การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

2.9 การมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback)

3. ตัวแปรตาม ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งกำหนดประเด็นในการศึกษา ดังนี้

3.1 การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง

3.2 การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน

3.3 การสื่อสารในระดับเดียวกัน

การวัดค่าตัวแปร

1. การวัดระดับสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมและการสังกัดองค์การ

1.1 สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ประกอบด้วย

1.1.1 เพศ

1) เพศชาย

2) เพศหญิง

1.1.2 อายุ

1) อายุต่ำกว่า หรือเท่ากับ 25 ปี

2) อายุสูงกว่า 25 ปีถึง 45 ปี

3) อายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

1.1.3 ระดับเงินเดือน

1) ไม่เกิน 20,000 บาท

2) 20,001 บาท ถึง 40,000 บาท

3) 40,001 บาทขึ้นไป

1.1.4 ระดับการศึกษา

1) ประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษาตอนต้น

2) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่าถึง อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า

3) ปริญญาตรี

4) สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.5 ระดับชั้น

1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3

2) ระดับ 4 ถึง 7

3) ระดับ 8 ขึ้นไป

1.1.6 สถานภาพการเป็นสมาชิกในชมรมใด ๆ หรือสมาชิกสหภาพแรงงาน

1) เป็น

2) ไม่ได้เป็น

1.2 สถานภาพด้านการสังกัดองค์การ ประกอบด้วย

1) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2) การไฟฟ้านครหลวง

3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

2. การวัดระดับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การ

DPU

การวัดระดับของการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ท (Likert Scale) โดยเรียงลำดับข้อความที่ใช้วัดระดับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักการให้คะแนนในคำตอบแต่ละข้อ ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วยระดับคำตอบ 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด มีหลักการให้คะแนนคำตอบแต่ละข้อ ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5 คะแนน
มาก	ให้คะแนน	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	3 คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1 คะแนน

2.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีหลักการให้คะแนนคำตอบแต่ละข้อ ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5 คะแนน
มาก	ให้คะแนน	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	3 คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1 คะแนน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระดับการสื่อสารภายในองค์การและระดับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม โดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของระดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00-2.33	หมายถึง	ระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย	2.34-3.66	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.67-5.00	หมายถึง	ระดับสูง

กรรมวิธีทางข้อมูล

หลังจากเก็บข้อมูลภาคสนามจากการออกแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล ลงรหัส (Coding) แล้วจึงนำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science for Windows)

การวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบทางสถิติ

สำหรับการออกแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เพื่อแสดงการกระจายของคำตอบหรือความคิดเห็นและอธิบายลักษณะของข้อมูลในเบื้องต้นทุกข้อคำถามโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งนี้ เพื่อนำมาสรุปคะแนนคำตอบของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งจะใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เพื่อทดสอบสมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้สถิติ ดังนี้

2.1 การหาค่าความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยคำตอบแต่ละข้อเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance - ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ซึ่งภายหลังการทดสอบหากพบว่าค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 1 คู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe)

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ถึงข้อ 5

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ ในครั้งนี้ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลเปรียบเทียบการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม
2. ข้อมูลเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การ
4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

โดยมีรายละเอียดการนำเสนอผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

ข้อมูลเปรียบเทียบการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม

ข้อมูลเปรียบเทียบการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ประกอบด้วยข้อมูลด้านการสังกัดองค์การ เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้น และสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิจัยสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลเปรียบเทียบการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม

การสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. องค์การที่สังกัด	388	100.0	291	100.0	371	100.0	1,050	100.0
2. เพศ								
ชาย	167	43.3	181	62.2	164	44.2	512	48.8
หญิง	221	57.0	110	37.8	207	55.8	538	51.2

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. อายุ								
ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 25 ปี	-	-	8	2.7	11	3.0	19	1.8
สูงกว่า 25-45 ปี	278	71.6	173	59.5	256	69.0	707	67.3
สูงกว่า 45 ปีขึ้นไป	110	28.4	110	37.8	104	28.0	324	30.9
4. ระดับเงินเดือน								
ไม่เกิน 20,000 บาท	62	16.0	152	52.2	227	61.2	441	42.0
20,001 ถึง 40,000 บาท	216	55.7	106	36.4	123	33.2	445	42.4
40,000 บาท ขึ้นไป	110	28.4	33	11.3	21	5.7	164	15.6
5. ระดับการศึกษา								
ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น	4	1.0	25	8.6	8	2.2	37	3.5
มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า	51	13.1	94	32.3	81	21.8	226	21.5
ปริญญาตรี	251	64.7	102	35.1	234	63.1	587	55.9
สูงกว่าปริญญาตรี	82	21.1	70	24.1	48	12.9	200	19.0
6. ระดับชั้น								
ต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	11	2.8	47	16.2	64	17.3	122	11.6
ระดับ 4 ถึง 7	185	47.7	188	64.6	276	74.4	649	61.8
ระดับ 8 ขึ้นไป	192	49.5	56	19.2	31	8.4	279	26.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน								
ไม่ได้เป็น	263	67.8	57	19.6	155	41.8	475	45.2
เป็น	125	32.2	234	80.4	216	58.2	575	54.8
รวม	388	100.0	291	100.0	371	100.0	1,050	100.0

ผลการวิจัยข้อมูลการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสังกัดการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 388 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 เป็นเพศหญิง จำนวน 538 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี จำนวน 707 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 มีระดับเงินเดือน 20,001 ถึง 40,000 บาท จำนวน 445 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 587 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9 มีระดับชั้น ระดับ 4 ถึง 7 จำนวน 649 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน จำนวน 575 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8

ข้อมูลสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 มีระดับเงินเดือน 20,001 ถึง 40,000 บาท จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีระดับชั้น ระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 และไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8

ข้อมูลสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 มีระดับชั้น ระดับ 4 ถึง 7 จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน จำนวน 234 คิดเป็นร้อยละ 80.4

ข้อมูลสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 มีระดับชั้น ระดับ 4 ถึง 7 จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 74.4 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2

ข้อมูลเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
1. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ	2.29 (ต่ำ)	0.97	2.41 (กลาง)	1.17	2.26 (ต่ำ)	1.12	2.31 (ต่ำ)	1.08
2. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ	1.95 (ต่ำ)	0.88	2.11 (ต่ำ)	1.20	2.22 (ต่ำ)	1.09	2.09 (ต่ำ)	1.06

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
3. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ	2.20 (ต่ำ)	1.06	2.06 (ต่ำ)	1.08	2.22 (ต่ำ)	1.06	2.17 (ต่ำ)	1.07
4. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประ-เมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ	2.08 (ต่ำ)	0.98	2.10 (ต่ำ)	1.21	2.18 (ต่ำ)	1.08	2.12 (ต่ำ)	1.08
5. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ	1.81 (ต่ำ)	0.84	1.98 (ต่ำ)	1.07	2.10 (ต่ำ)	1.08	1.96 (ต่ำ)	1.00
6. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การ	2.32 (ต่ำ)	1.15	2.46 (กลาง)	1.27	2.61 (กลาง)	1.10	2.46 (กลาง)	1.17
7. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การของท่าน	2.34 (กลาง)	1.17	2.07 (ต่ำ)	1.10	2.20 (ต่ำ)	1.07	2.21 (ต่ำ)	1.12
8. ท่านเคยมีส่วนร่วมในวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	2.36 (กลาง)	1.21	2.13 (ต่ำ)	1.15	2.33 (ต่ำ)	1.10	2.28 (ต่ำ)	1.16

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
9. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การของท่าน	2.19 (ต่ำ)	1.07	2.05 (ต่ำ)	1.07	2.35 (กลาง)	1.05	2.21 (ต่ำ)	1.07
รวม	2.17 (ต่ำ)	1.03	2.14 (ต่ำ)	1.15	2.27 (ต่ำ)	1.08	2.20 (ต่ำ)	1.09

ผลการวิจัยข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง มีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.20 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.09 มีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.96 มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21

ข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่ามีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติ

งานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.17 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.95 มีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.08 มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81 มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.19

ข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง พบว่ามีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.15 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 มีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06 มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98 มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.07 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 และมีส่วนร่วมใน

การติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.05

ข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่ามีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.27 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22 มีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22 มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18 มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33 และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35

ข้อมูลเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การ

ข้อมูลเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การ สามารถนำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตราฐานของการสื่อสารภายในองค์การได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลเปรียบเทียบการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสาร	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง								
1.1 ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยวาจา	3.27 (กลาง)	1.11	3.30 (กลาง)	1.19	3.16 (กลาง)	1.21	3.24 (กลาง)	1.17
1.2 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางเอกสาร/บันทึก	3.46 (กลาง)	0.91	3.43 (กลาง)	0.99	3.71 (สูง)	0.93	3.54 (กลาง)	0.94
1.3 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางโทรศัพท์	2.41 (กลาง)	1.16	2.29 (ต่ำ)	0.99	2.04 (ต่ำ)	0.93	2.24 (ต่ำ)	1.05
1.4 ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยเอกสารรายงาน	2.82 (กลาง)	0.94	3.04 (กลาง)	0.94	3.00 (กลาง)	1.24	2.94 (กลาง)	1.06
1.5 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางป้ายประชา-สัมพันธ์	2.31 (ต่ำ)	0.87	2.30 (ต่ำ)	0.91	2.10 (ต่ำ)	0.93	2.23 (ต่ำ)	0.91
1.6 ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยจดหมายเวียน	3.07 (กลาง)	0.91	3.12 (กลาง)	1.13	3.51 (กลาง)	1.14	3.24 (กลาง)	1.08
1.7 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางคู่มือพนักงาน	2.18 (ต่ำ)	0.98	2.19 (ต่ำ)	0.91	1.90 (ต่ำ)	0.87	2.08 (ต่ำ)	0.93
1.8 ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจง สัมมนา	2.56 (กลาง)	0.94	3.30 (กลาง)	1.08	2.50 (กลาง)	1.28	2.74 (กลาง)	1.16
2. การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน(การแจ้งผู้บังคับบัญชา)								
2.1 แจ้งด้วยวาจา	3.31 (กลาง)	1.15	3.33 (กลาง)	1.14	3.01 (กลาง)	1.25	3.20 (กลาง)	1.19
2.2 แจ้งทางเอกสาร/บันทึก	3.42 (กลาง)	1.04	3.35 (กลาง)	1.06	3.41 (กลาง)	1.12	3.40 (กลาง)	1.07
2.3 แจ้งทางโทรศัพท์	2.37 (กลาง)	1.14	2.25 (ต่ำ)	1.10	1.98 (ต่ำ)	0.97	2.20 (ต่ำ)	1.08

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การสื่อสาร	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค		รวม	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
2.4 แจ้งทางเอกสารรายงาน	3.07 (กลาง)	1.01	3.33 (กลาง)	1.15	3.03 (กลาง)	1.17	3.13 (กลาง)	1.11
2.5 แจ้งทางการประชุมชี้แจง	2.41 (กลาง)	0.88	3.00 (กลาง)	1.04	2.43 (กลาง)	1.05	2.58 (กลาง)	1.02
3. การสื่อสารในแนวนอน								
3.1 การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการ	3.22 (กลาง)	0.94	3.15 (กลาง)	0.95	3.20 (กลาง)	0.93	3.19 (กลาง)	0.94
3.2 การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการ	4.02 (สูง)	0.84	3.88 (สูง)	0.90	3.75 (สูง)	1.08	3.89 (สูง)	0.96
3.3 แจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึก	2.55 (กลาง)	0.98	2.39 (กลาง)	0.95	2.48 (กลาง)	1.03	2.48 (กลาง)	0.99
3.4 แจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์	3.19 (กลาง)	1.06	2.87 (กลาง)	1.26	2.99 (กลาง)	1.11	3.03 (กลาง)	1.15
3.5 แจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนา	2.17 (ต่ำ)	0.94	2.43 (กลาง)	0.94	1.98 (ต่ำ)	0.91	2.18 (ต่ำ)	0.95
รวม	2.88 (กลาง)	0.99	2.94 (กลาง)	1.04	2.79 (กลาง)	1.06	2.86 (กลาง)	1.04

ผลการวิจัยข้อมูลการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า โดยรวมการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.86 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.24 มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียน

ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.08 และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน พบว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 สำหรับการสื่อสารในแนวนอน พบว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18

ข้อมูลการสื่อสารภายในองค์การของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.88 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18 และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน พบว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.37 มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 สำหรับการสื่อสารในแนวนอน พบว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง โดย

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17

ข้อมูลการสื่อสารภายในองค์การของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.94 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.30 มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.19 และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน พบว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 สำหรับการสื่อสารในแนวนอน พบว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43

ข้อมูลการสื่อสารภายในองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.79 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04 มีการแจ้งด้วย

เอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.90 และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน พบว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98 มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 สำหรับการสื่อสารในแนวนอน พบว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 1 พนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกันมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ดำเนินการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance-ANOVA) ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F Ratio	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	6.2104	3.1052	7.5557	0.0006*
ภายในกลุ่ม	1,047	430.4887	0.4110		
รวม	1,049	436.4990			

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.0006 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 สรุปได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า พนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ภายหลังการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe) ซึ่งสามารถนำเสนอ ได้ดังนี้

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่

องค์การที่สังกัด		องค์การที่สังกัด		
		การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ฯ	การไฟฟ้านครหลวง	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
	$\overline{X}$	1.4149	1.4948	1.4957
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ	1.4149	-		
การไฟฟ้านครหลวง	1.4948	0.0799	-	
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	1.5957	0.1808*	0.1009	-

* $P \leq 0.05$

ผลการเปรียบเทียบพหุคูณภายหลังการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ ที่มีการสังกัดองค์การแตกต่างกัน จะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

DPU

ตารางที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เพศ	การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ชาย	80 (47.9)	83 (49.7)	4 (2.4)	121 (66.9)	42 (23.2)	18 (9.9)	83 (50.6)	69 (42.1)	12 (7.3)	512 (48.8)
หญิง	155 (70.1)	62 (28.1)	4 (1.8)	62 (56.4)	30 (27.3)	18 (16.4)	110 (53.1)	66 (31.9)	31 (15.0)	538 (51.2)
รวม	235 (60.6)	145 (37.4)	8 (2.1)	183 (62.9)	72 (24.7)	36 (12.4)	193 (52.0)	135 (36.4)	43 (11.6)	1,050 (100.0)
	Chi-Square = 19.84651 df = 2 Significance = 0.0000* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 3.93296 df = 2 Significance = 0.1399 P $\geq$ 0.05			Chi-Square = 7.35418 df = 2 Significance = 0.0253* P $\leq$ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า เพศมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำส่วนมากจะเป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.1 เป็นเพศชายร้อยละ 47.9 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นเพศชายร้อยละ 49.7 เป็นเพศหญิงร้อยละ 28.1 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นเพศชาย ร้อยละ 2.4 เป็นเพศหญิงร้อยละ 1.8 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 53.1 เป็นเพศชายร้อยละ 50.6 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นเพศชายร้อยละ 42.1 เป็นเพศหญิงร้อยละ 31.9 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 15.0 เป็นเพศชายร้อยละ 15.0 ในขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง โดยมีค่า $P \geq 0.05$ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะเป็นเพศชายร้อยละ 66.9 เป็นเพศหญิงร้อยละ 56.4 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 27.3 เป็นเพศชายร้อยละ 23.2 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 16.4 เป็นเพศชายร้อยละ 9.9

ตารางที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

อายุ	การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 25 ปี	-	-	-	2	6	-	3	8	-	19
	-	-	-	(25.0)	(75.0)	-	(27.3)	(72.7)	-	(1.8)
สูงกว่า 25-45 ปี	186	84	8	128	39	6	124	109	23	707
	(66.9)	(30.2)	(2.9)	(74.0)	(22.5)	(3.5)	(48.4)	(42.6)	(9.0)	(67.3)
สูงกว่า 45 ปีขึ้นไป	49	61	-	53	27	30	66	18	20	324
	(44.5)	(55.5)	-	(48.2)	(24.5)	(27.3)	(63.5)	(17.3)	(19.2)	(30.9)
รวม	235	145	8	183	72	36	193	135	43	1,050
	(60.6)	(37.4)	(2.1)	(62.9)	(24.7)	(12.4)	(52.0)	(36.4)	(11.6)	(100.0)
	Chi-Square = 23.10601 df = 2 Significance = 0.0000* $P \leq 0.05$			Chi-Square = 49.32401 df = 4 Significance = 0.0000* $P \leq 0.05$			Chi-Square = 29.64942 df = 4 Significance = 0.0000* $P \leq 0.05$			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า อายุมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 25-45 ปี ร้อยละ 66.9 มีอายุสูงกว่า 45 ปี ขึ้นไปร้อยละ 44.5 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 55.5 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 30.2 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 25-45 ปี ร้อยละ 2.9 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 25-45 ปี ร้อยละ 74.0 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 48.2 และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ร้อยละ 25.0 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีร้อยละ 75.0 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 24.5 และมีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 22.5 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 27.3 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปี ร้อยละ 3.5 และสำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 63.5 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 48.4 มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีร้อยละ 27.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีร้อยละ 72.7 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปี ร้อยละ 42.6 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 17.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนมากจะมีอายุ สูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 19.2 มีอายุ 25-45 ปีร้อยละ 9.0 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีและไม่มีพนักงานที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติ

งานในระดับสูง และไม่มีพนักงานการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

DPU

ตารางที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับเงินเดือนกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระดับเงินเดือน	การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ไม่เกิน 20,000 บาท	51	11	-	116	36	-	119	93	15	441
	(82.3)	(17.7)	-	(76.3)	(23.7)	-	(52.4)	(41.0)	(6.6)	(42.0)
20,001 ถึง 40,000 บาท	158	54	4	61	30	15	67	32	24	445
	(73.1)	(25.0)	(1.9)	(57.5)	(28.3)	(14.2)	(54.5)	(26.0)	(19.5)	(42.4)
40,000 บาทขึ้นไป	26	80	4	6	6	21	7	10	4	164
	(23.6)	(72.7)	(3.6)	(18.2)	(18.2)	(63.6)	(33.3)	(47.6)	(19.0)	(15.6)
รวม	235	145	8	183	72	36	193	135	43	1,050
	(60.6)	(37.4)	(2.1)	(62.9)	(24.7)	(12.4)	(52.0)	(36.4)	(11.6)	(100.0)
	Chi-Square = 89.91155 df = 4 Significance = 0.0000* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 105.69324 df = 4 Significance = 0.0000* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 19.76158 df = 4 Significance = 0.0000* P $\leq$ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับเงินเดือนกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า P $\leq$ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำส่วนมากจะมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 82.3 มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาทร้อยละ 73.1 มีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 23.6 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 72.7 มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 25.0 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 17.7 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 3.6 มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 1.9 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 76.3 มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 ร้อยละ 57.5 มีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 18.2 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 28.3 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 23.7 และมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 18.2 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 63.6 และมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาทร้อยละ 14.2 และสำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาทร้อยละ 54.5 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 52.4 และมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 33.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 47.6 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 41.0 และระดับเงินเดือน 20,001-40,000

บาทร้อยละ 26.0 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาทร้อยละ 19.5 มีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 19.0 และมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 6.6 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวงที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

DPU

ตารางที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระดับการศึกษา	การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น	4	-	-	19	6	-	8	-	-	37
	(100.0)	-	-	(76.0)	(24.0)	-	(100.0)	-	-	(3.5)
มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า	36	15	-	73	21	-	54	27	-	226
	(70.6)	(29.4)	-	(77.7)	(22.3)	-	(66.7)	(33.3)	-	(21.5)
ปริญญาตรี	181	66	4	78	24	-	127	88	19	587
	(72.1)	(26.3)	(1.6)	(76.5)	(23.5)	-	(54.3)	(37.6)	(8.1)	(55.9)
สูงกว่าปริญญาตรี	14	64	4	13	21	36	4	20	24	200
	(17.1)	(78.0)	(4.9)	(18.6)	(30.0)	(51.4)	(8.3)	(41.7)	(50.0)	(19.0)
รวม	235	145	8	183	72	36	193	135	43	1,050
	(60.6)	(37.4)	(2.1)	(62.9)	(24.7)	(12.4)	(52.0)	(36.4)	(11.6)	(100.0)
	Chi-Square = 84.46852 df = 6 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 143.52305 df = 6 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 102.14601 df = 6 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า P $\leq$ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำส่วนมากจะมีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นร้อยละ 100.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 72.1 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่าร้อยละ 70.6 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 17.1 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 78.0 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่าร้อยละ 29.4 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 26.3 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 4.9 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 1.6 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส.หรือเทียบเท่าร้อยละ 77.7 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 76.5 มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นร้อยละ 76.0 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 18.6 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 30.0 มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นร้อยละ 24.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 23.5 และมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่าร้อยละ 22.3 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 51.4 และสำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นร้อยละ 100.0 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่าร้อย

ละ 66.7 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 54.3 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 8.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 41.7 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 37.6 และมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่าร้อยละ 33.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 50.0 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 8.1 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางและระดับสูง และไม่มีพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า จะมีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ไม่มีพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า และปริญญาตรี จะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

ตารางที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระดับชั้น	การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	7 (63.6)	4 (36.4)	- -	35 (74.5)	12 (25.5)	- -	46 (71.9)	18 (28.1)	- -	122 (11.6)
ระดับ 4 ถึง 7	155 (83.8)	30 (16.2)	- -	140 (74.5)	45 (23.9)	3 (1.6)	143 (51.8)	110 (39.9)	23 (8.3)	649 (61.8)
ระดับ 8 ขึ้นไป	73 (38.0)	111 (57.8)	8 (4.2)	8 (14.3)	15 (26.8)	33 (58.9)	4 (12.9)	7 (22.6)	20 (64.5)	279 (26.6)
รวม	235 (60.6)	145 (37.4)	8 (2.1)	183 (62.9)	72 (24.7)	36 (12.4)	193 (52.0)	135 (36.4)	43 (11.6)	1,050 (100.0)
	Chi-Square = 84.38716 df = 4 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 147.78080 df = 4 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 102.57176 df = 4 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับชั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 83.8 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 63.6 และมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 38.0 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 57.8 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 36.4 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 16.2 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 4.2 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับชั้นต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 74.5 และมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 14.3 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 26.8 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 25.5 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 23.9 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 58.9 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 1.6 และสำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 71.9 มีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 51.8 และมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 12.9 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 39.9 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 28.1 และมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 22.6 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 64.5 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อย

ละ 8.3 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีระดับชั้นต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 และระดับ 4 ถึง 7 จะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ไม่มีพนักงานการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีระดับชั้นต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 จะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

DPU

ตารางที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การเป็นสมาชิก	การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ไม่ได้เป็น	137 (52.1)	126 (47.9)	- -	21 (36.8)	18 (31.6)	18 (31.6)	69 (44.5)	62 (40.0)	24 (15.5)	475 (45.2)
เป็น	98 (78.4)	19 (15.2)	8 (6.4)	162 (69.2)	54 (23.1)	18 (7.7)	124 (57.4)	73 (33.8)	19 (8.8)	575 (54.8)
รวม	235 (60.6)	145 (37.4)	8 (2.1)	183 (62.9)	72 (24.7)	36 (12.4)	193 (52.0)	135 (36.4)	43 (11.6)	1,050 (100.0)
	Chi-Square = 50.77109 df = 2 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 30.12459 df = 2 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 7.31949 df = 2 Significance = 0.0257* P ≤ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 78.4 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 52.1 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 47.9 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 15.2 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 6.4 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 69.2 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 36.8 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 31.6 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 23.1 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 31.6 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 7.7 และสำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 57.4 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 44.5 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 40.0 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 33.8 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 15.5 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานร้อยละ 8.8 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามสมมติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	องค์การ					
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	
	ค่า X^2 Sig.	ผลการทดสอบ	ค่า X^2 Sig.	ผลการทดสอบ	ค่า X^2 Sig.	ผลการทดสอบ
1. เพศกับการมีส่วนร่วม	0.0000	ยอมรับ	0.1399	ปฏิเสธ	0.0253	ยอมรับ
2. อายุกับการมีส่วนร่วม	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ
3. ระดับเงินเดือนกับการมีส่วนร่วม	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0006	ยอมรับ
4. ระดับการศึกษากับการมีส่วนร่วม	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ
5. ระดับชั้นกับการมีส่วนร่วม	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ
6. การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการมีส่วนร่วม	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0257	ยอมรับ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่าเพศมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง

ประเทศไทย และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง อายุมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ระดับเงินเดือนมีความสัมพันกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ระดับชั้นมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง และการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 3 การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ตารางที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการสังกัดองค์การกับการสื่อสารภายในองค์การ

การสังกัดองค์การ	การสื่อสารภายในองค์การ			รวม	ค่าสถิติ
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง		
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	57 (14.7)	316 (81.4)	15 (3.9)	388 (37.0)	Chi-Square = 23.07738
การไฟฟ้านครหลวง	37 (12.7)	230 (79.0)	24 (8.2)	291 (27.7)	df = 4
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	85 (22.9)	274 (73.9)	12 (3.2)	371 (35.3)	Significance = 0.0001
รวม	179 (17.0)	820 (78.1)	51 (4.9)	1,050 (100.0)	

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสังกัดองค์การกับการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าการสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ กล่าวคือ พนักงานที่มีการสังกัดองค์การแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่สังกัดองค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ร้อยละ 81.4 พนักงานที่สังกัดองค์การการไฟฟ้านครหลวง จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ร้อยละ 79.0 และพนักงานที่สังกัดองค์การการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางร้อยละ 73.9 จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3 ที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 4 สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เพศ	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ชาย	19 (11.4)	141 (84.4)	7 (4.2)	31 (17.1)	135 (74.6)	15 (8.3)	45 (27.4)	115 (70.1)	4 (2.4)	512 (48.8)
หญิง	38 (17.2)	175 (79.2)	8 (3.6)	6 (5.5)	95 (86.4)	9 (8.2)	40 (19.3)	159 (76.8)	8 (3.9)	538 (51.2)
รวม	57 (14.7)	316 (81.4)	15 (3.9)	37 (12.7)	230 (79.0)	24 (8.2)	85 (22.9)	274 (73.9)	12 (3.2)	1,050 (100.0)
	Chi-Square = 2.59299 df = 2 Significance = 0.2735 P $\geq$ 0.05			Chi-Square = 8.53338 df = 2 Significance = 0.0140* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 3.75982 df = 2 Significance = 0.1526 P $\geq$ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า เพศมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะเป็นเพศชาย ร้อยละ 17.1 เป็นเพศหญิงร้อยละ 5.5 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 86.4 เป็นเพศชายร้อยละ 74.6 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นเพศชาย ร้อยละ 8.3 เป็นเพศหญิงร้อยละ 8.2 ในขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยมีค่า $P \geq 0.05$ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 17.2 เป็นเพศชายร้อยละ 11.4 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นเพศชายร้อยละ 84.4 เป็นเพศหญิงร้อยละ 79.2 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นเพศชายร้อยละ 4.2 เป็นเพศหญิงร้อยละ 3.6 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะเป็นเพศชายร้อยละ 27.4 เป็นเพศหญิงร้อยละ 19.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 76.8 เป็นเพศชายร้อยละ 70.1พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะเป็นเพศหญิงร้อยละ 3.9 เป็นเพศชายร้อยละ 2.4

ตารางที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

อายุ	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 25 ปี	-	-	-	2	3	3	3	8	-	19
	-	-	-	(25.0)	(37.5)	(37.5)	(27.3)	(72.7)	-	(1.8)
สูงกว่า 25-45 ปี	42	229	7	20	147	6	64	188	4	707
	(15.1)	(82.4)	(2.5)	(11.6)	(85.0)	(3.5)	(25.0)	(73.4)	(1.6)	(67.3)
สูงกว่า 45 ปีขึ้นไป	15	87	8	15	80	15	18	78	8	324
	(13.6)	(79.1)	(7.3)	(13.6)	(72.7)	(13.6)	(17.3)	(75.0)	(7.7)	(30.9)
รวม	57	316	15	37	230	24	85	274	12	1,050
	(14.7)	(81.4)	(3.9)	(12.7)	(79.0)	(8.2)	(22.9)	(73.9)	(3.2)	(100.0)
	Chi-Square = 4.82942 df = 2 Significance = 0.0894 P $\geq$ 0.05			Chi-Square = 21.24038 df = 4 Significance = 0.0003* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 10.98849 df = 4 Significance = 0.0267* P $\leq$ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า อายุมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ร้อยละ 25.0 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 13.6 และมีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 11.6 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 85.0 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 72.7 และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีร้อยละ 37.5 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ร้อยละ 37.5 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 13.6 และมีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 3.5 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีร้อยละ 27.3 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 25.0 และมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 17.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 75.0 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 73.4 และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีร้อยละ 72.7 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 7.7 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 1.6 ในขณะที่อายุไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีค่า $P \geq 0.05$ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 15.1 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 13.6 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 82.4 มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 79.1 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปร้อยละ 7.3 มีอายุสูงกว่า 25-45 ปีร้อยละ 2.5 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และไม่มีพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง

ตารางที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับเงินเดือนกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระดับเงินเดือน	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ไม่เกิน 20,000 บาท	3	56	3	19	127	6	63	160	4	441
	(4.8)	(90.3)	(4.8)	(12.5)	(83.6)	(3.9)	(27.8)	(70.5)	(1.8)	(42.0)
20,001 ถึง 40,000 บาท	50	166	-	12	85	9	15	100	8	445
	(23.1)	(76.9)	-	(11.3)	(80.2)	(8.5)	(12.2)	(81.3)	(6.5)	(42.4)
40,000 บาทขึ้นไป	4	94	12	6	18	9	7	14	-	164
	(3.6)	(85.5)	(10.9)	(18.2)	(54.5)	(27.3)	(33.3)	(66.7)	-	(15.6)
รวม	57	316	15	37	230	24	85	274	12	1,050
	(14.7)	(81.4)	(3.9)	(12.7)	(79.0)	(8.2)	(22.9)	(73.9)	(3.2)	(100.0)
	Chi-Square = 47.75643 df = 4 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 21.75603 df = 4 Significance = 0.0002* P ≤ 0.05			Chi-Square = 17.16886 df = 4 Significance = 0.0018* P ≤ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับเงินเดือนกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 23.1 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 4.8 และระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 3.6 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 90.3 มีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 85.5 และมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 76.9 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 10.9 และมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 4.8 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 18.2 มีระดับเงินไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 12.5 และมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 11.3 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทร้อยละ 83.6 มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 80.2 และมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 54.5 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 27.3 มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 8.5 และมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 3.9 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 33.3 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 27.8 และมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 12.2 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 81.3 มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 70.5 และมีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 66.7 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะมีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ร้อยละ 6.5 และมีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ

1.8 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง และไม่มีพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีระดับเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไปจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง

DPU

ตารางที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระดับการศึกษา	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น	-	4	-	8	17	-	4	4	-	37
	-	(100.0)	-	(32.0)	(68.0)	-	(50.0)	(50.0)	-	(3.5)
มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า	19	32	-	23	68	3	30	47	4	226
	(37.3)	(62.7)	-	(24.5)	(72.3)	(3.2)	(37.0)	(58.0)	(4.9)	(21.5)
ปริญญาตรี	35	209	7	6	90	6	47	183	4	587
	(13.9)	(83.3)	(2.8)	(5.9)	(88.2)	(5.9)	(20.1)	(78.2)	(1.7)	(55.9)
สูงกว่าปริญญาตรี	3	71	8	-	55	15	4	40	4	200
	(3.7)	(86.6)	(9.8)	-	(78.6)	(21.4)	(8.3)	(83.3)	(8.3)	(19.0)
รวม	57	316	15	37	230	24	85	274	12	1,050
	(14.7)	(81.4)	(3.9)	(12.7)	(79.0)	(8.2)	(22.9)	(73.9)	(3.2)	(100.0)
	Chi-Square = 38.11708 df = 6 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 52.59666 df = 6 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 25.95945 df = 6 Significance = 0.0002* P ≤ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 37.3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 13.9 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 3.7 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 100.0 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 86.6 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 83.3 และมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 62.7 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.8 และระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 2.8 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะมีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 32.0 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 24.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 5.9 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 88.2 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 78.6 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 72.3 และมีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 68.0 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 21.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 5.9 และมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 3.2 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 50.0 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 37.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 20.1 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการ

สื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 83.3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 78.2 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 58.0 และมีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 50.0 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.3 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 4.9 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 1.7 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือ ไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำและระดับสูง ไม่มีพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ไม่มีพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงและไม่มีพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำและไม่มีพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง

ตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระดับชั้น	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	-	11	-	8	36	3	31	29	4	122
	-	(100.0)	-	(17.0)	(76.6)	(6.4)	(48.4)	(45.3)	(6.3)	(11.6)
ระดับ 4 ถึง 7	37	148	-	29	153	6	51	221	4	649
	(20.0)	(80.0)	-	(15.4)	(81.4)	(3.2)	(18.5)	(80.1)	(1.4)	(61.8)
ระดับ 8 ขึ้นไป	20	157	15	-	41	15	3	24	4	279
	(10.4)	(81.8)	(7.8)	-	(73.2)	(26.8)	(9.7)	(77.4)	(12.9)	(26.6)
รวม	57	316	15	37	230	24	85	274	12	1,050
	(14.7)	(81.4)	(3.9)	(12.7)	(79.0)	(8.2)	(22.9)	(73.9)	(3.2)	(100.0)
	Chi-Square = 23.38066 df = 4 Significance = 0.0001* P ≤ 0.05			Chi-Square = 38.65902 df = 4 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			Chi-Square = 44.97468 df = 4 Significance = 0.0000* P ≤ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับชั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 20.0 และมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 10.4 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 100.0 มีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 81.8 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 80.0 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 7.8 สำหรับพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 17.0 มีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 15.4 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 81.4 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 76.6 มีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปร้อยละ 73.2 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 26.8 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 6.4 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 3.2 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 48.4 มีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 18.5 และมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 9.7 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 80.1 มีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 77.4 และมีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 45.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะมีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป ร้อยละ 12.9 มีระดับชั้นระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 ร้อยละ 6.3 และมีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 ร้อยละ 1.4 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีระดับชั้นต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำและระดับสูงและไม่มีพนักงานที่มีระดับชั้นระดับ 4 ถึง 7 จะมีการสื่อสารภายในองค์

การในระดับสูง และไม่มีพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไปจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ

DPU

ตารางที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การเป็นสมาชิก	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ไม่ได้เป็น	41 (15.6)	215 (81.7)	7 (2.7)	- -	54 (94.7)	3 (5.3)	37 (23.9)	114 (73.5)	4 (2.6)	475 (45.2
เป็น	16 (12.8)	101 (80.8)	8 (6.4)	37 (15.8)	176 (75.2)	21 (9.0)	48 (22.2)	160 (74.1)	8 (3.7)	575 (54.8)
รวม	57 (14.7)	316 (81.4)	15 (3.9)	37 (12.7)	230 (79.0)	24 (8.2)	85 (22.9)	274 (73.9)	12 (3.2)	1,050 (100.0)
	Chi-Square = 3.52111 df = 2 Significance = 0.1719 P≥ 0.05			Chi-Square = 11.98862 df = 2 Significance = 0.0025* P ≤ 0.05			Chi-Square = 0.46234 df = 2 Significance = 0.7936 P≥ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 15.8 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 94.7 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 75.2 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 9.0 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 5.3 ในขณะที่การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยมีค่า $P \geq 0.05$ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 15.6 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 12.8 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 81.7 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 80.8 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 6.4 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 2.7 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ ส่วนมากจะไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 23.9 เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 22.2 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง ส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 74.1 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 73.5 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 3.7 ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ร้อยละ 2.6 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการสื่อสารภายในองค์การ ตามสมมติฐานข้อ 4 ที่กำหนดไว้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการสื่อสารภายในองค์การ

ตัวแปร	องค์การ					
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ		การไฟฟ้านครหลวง		การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	
	ค่า X^2 Sig.	ผลการทดสอบ	ค่า X^2 Sig.	ผลการทดสอบ	ค่า X^2 Sig.	ผลการทดสอบ
1. เพศกับการสื่อสาร	0.2735	ปฏิเสธ	0.0140	ยอมรับ	0.1526	ปฏิเสธ
2. อายุกับการสื่อสาร	0.0894	ปฏิเสธ	0.0003	ยอมรับ	0.0267	ยอมรับ
3. ระดับเงินเดือนกับการสื่อสาร	0.0000	ยอมรับ	0.0003	ยอมรับ	0.0018	ยอมรับ
4. ระดับการศึกษากับการสื่อสาร	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0002	ยอมรับ
5. ระดับชั้นกับการสื่อสาร	0.0001	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ	0.0000	ยอมรับ
6. การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการสื่อสาร	0.1719	ปฏิเสธ	0.0025	ยอมรับ	0.7936	ปฏิเสธ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการสื่อสารภายในองค์การ สามารถสรุปได้ว่าเพศมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ในขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อายุมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในขณะที่อายุไม่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้า

ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ระดับชั้นมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง และการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ในขณะที่การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานไม่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4 ที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

DPU

ตารางที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การสื่อสารภายในองค์การ									รวม
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย			การไฟฟ้านครหลวง			การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
ต่ำ	57 (24.3)	178 (75.7)	- -	37 (20.2)	146 (79.8)	- -	62 (32.1)	127 (65.8)	4 (2.1)	611 (58.2)
ปานกลาง	- -	134 (92.4)	11 (7.6)	- -	57 (79.2)	15 (20.8)	19 (14.1)	112 (83.0)	4 (3.0)	352 (33.5)
สูง	- -	4 (50.0)	4 (50.0)	- -	27 (75.0)	9 (25.0)	4 (9.3)	35 (81.4)	4 (9.3)	87 (8.3)
รวม	57 (14.7)	316 (81.4)	15 (3.9)	37 (12.7)	230 (79.0)	24 (8.2)	85 (22.9)	274 (73.9)	12 (3.2)	1,050 (100.0)
	Chi-Square = 99.48017 df = 4 Significance = 0.0000* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 63.09515 df = 4 Significance = 0.0000* P $\leq$ 0.05			Chi-Square = 24.50064 df = 4 Significance = 0.0001* P $\leq$ 0.05			

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า $P \leq 0.05$ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำจะมีการมีส่วนร่วมในกระบวนประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 24.3 พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางส่วนมากจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 92.4 มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 75.7 และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 50.0 และพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงส่วนมากจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 50.0 และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 7.6 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 20.2 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางส่วนมากจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 79.8 มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 79.2 และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 75.0 พนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง ส่วนมากจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 25.0 และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.8 สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำส่วนมากจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 32.1 มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 14.1 มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 9.3 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางส่วนมากจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

ร้อยละ 83.0 มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 81.4 และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 65.8 และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูงจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ร้อยละ 9.3 มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 3.0 และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ร้อยละ 2.1 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำจะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับสูง และไม่มีพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวงที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางและระดับสูง จะมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับต่ำ

กล่าวโดยสรุปจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการสื่อสารภายในองค์การ สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 5 ที่กำหนดไว้

จากการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐาน พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์กันตามสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. การสังกัดองค์การแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	ยอมรับ

ตารางที่ 23 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ		
2. สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ	การไฟฟ้านครหลวง	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2.1 เพศกับการมีส่วนร่วม	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ
2.2 อายุกับการมีส่วนร่วม	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
2.3 ระดับเงินเดือนกับการมีส่วน ร่วม	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
2.4 ระดับการศึกษากับการมีส่วนร่วม	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
2.5 ระดับชั้นกับการมีส่วนร่วม	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
2.6 สถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการมีส่วนร่วม	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
3. การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ	ยอมรับ		
4. สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ	การไฟฟ้านครหลวง	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
4.1 เพศกับการสื่อสาร	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ปฏิเสธ
4.2 อายุกับการสื่อสาร	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ยอมรับ
4.3 ระดับเงินเดือนกับการสื่อสาร	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
4.4 ระดับการศึกษากับการสื่อสาร	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
4.5 ระดับชั้นกับการสื่อสาร	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
4.6 สถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานกับการสื่อสาร	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ปฏิเสธ
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ในครั้งนี้ สืบเนื่องจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อพนักงานและต่อองค์การอย่างมากมายหลายด้านด้วยกัน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถนำข้อมูลมาปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับพนักงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

วิธีการศึกษาในครั้งนี้ใช้การสำรวจภาคสนาม (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีแนวความคิด และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 388 คน พนักงานการไฟฟ้านครหลวงจำนวน 291 คน และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 371 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 1,050 คน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อนำเสนอค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคำตอบ และดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance-ANOVA) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ซึ่งผลการวิจัยข้อมูลการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในองค์การ และการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลการสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสังกัดการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นเพศหญิง มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี มีระดับเงินเดือน 20,001 ถึง 40,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับชั้น ระดับ 4 ถึง 7 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี มีระดับเงินเดือน 20,001 ถึง 40,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับชั้นระดับ 8 ขึ้นไป และไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้านครหลวง สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับชั้น ระดับ 4 ถึง 7 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุสูงกว่า 25 ปี ถึง 45 ปี มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับชั้น ระดับ 4 ถึง 7 และเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

2. ข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าโดยรวมการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง มีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ ส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับปานกลาง มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับต่ำ และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ ส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับปานกลาง มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้านครหลวง สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับปานกลาง มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ ส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับปานกลาง มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับต่ำ และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาในราย

ละเอียด สรุปได้ว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ ส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การในระดับปานกลาง มีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์การในระดับต่ำ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในระดับต่ำ และมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การในระดับปานกลาง

3. ข้อมูลการสื่อสารภายในองค์การ สรุปได้ว่า โดยรวมการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง มีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนา ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สรุปได้ว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง สำหรับการสื่อสารในแนวนอน สรุปได้ว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สรุปได้ว่ามีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทาง

เอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนา ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สรุปได้ว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง สำหรับการสื่อสารในแนวนอน สรุปได้ว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้านครหลวง สรุปได้ว่ามีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนาในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สรุปได้ว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง สำหรับการสื่อสารในแนวนอน สรุปได้ว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้ว่ามีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีการแจ้งด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/

บันทึกในระดับสูง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์ในระดับต่ำ มีการแจ้งด้วยจดหมายเวียนในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ และมีการแจ้งโดยประชุม ชี้แจง สัมมนาในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สรุปได้ว่ามีการแจ้งผู้บังคับบัญชาด้วยวาจาในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางโทรศัพท์ในระดับต่ำ มีการแจ้งทางเอกสารรายงานในระดับปานกลาง มีการแจ้งทางการประชุมชี้แจงในระดับปานกลาง สำหรับการสื่อสารในแนวนอน สรุปได้ว่า มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการในระดับปานกลาง มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการในระดับสูง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึกในระดับปานกลาง มีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์ในระดับปานกลาง และมีการแจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนาในระดับต่ำ

4. ข้อมูลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

4.1 พนักงานที่สังกัดองค์การแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่กำหนดไว้ โดยพนักงานที่สังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่สังกัดการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

4.2 สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้น และสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้

4.3 การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3 ที่กำหนดไว้

4.4 สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการ - ศึกษาและระดับชั้น มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4 ที่กำหนดไว้

4.5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 5 ที่กำหนดไว้

อภิปรายผล

ผลการวิจัย และทดสอบสมมติฐานสามารถอภิปรายผลเปรียบเทียบกับแนวความคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ ซึ่งพบว่ามีการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำในแทบทุกด้าน ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การ และพนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 องค์การ มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับใกล้เคียงกันเป็นส่วนมาก ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของว่าที่ร้อยตรีวิษณุ บุญมารักษ์ (2540 : 119-125) จุมพฏา พิชัยวงศ์ (2536 : บทคัดย่อ) และอลงกรณ์ มีสุทธา (2522 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการไฟฟ้านครหลวงยังอยู่ในขอบเขตอันจำกัด และยังมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญหลายประการอันทำให้พนักงานไม่สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่การมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นหุ้นส่วนขององค์การ ตามแนวความคิดของเมโย (Mayo, 1957 : 101-105) มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์การตามแนวความคิดของไลเคิร์ท (Likert, 1967 : 4) มีสุขภาพจิตและความพึงพอใจในงาน ตามความคิดของไวท์ วรูม และโคร์นฮันเซอร์ (Whyte, 1959 : 25, Vroom, 1970 : 9, Kornhauser, 1964 : 17) และมีแนวโน้มที่จะผลิตงานที่มีคุณภาพมากขึ้นตามแนวความคิดของอากีรีส (Argyris, 1959 : 145) ดังนั้นการที่พนักงานการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่งมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำจึงมีผลต่อทัศนคติและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การในที่สุด

2. ผลการศึกษาการสื่อสารภายในองค์การของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ ซึ่งพบว่ามีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางเท่านั้น และทั้ง 3 องค์การมีระดับการสื่อสารภายในองค์การในระดับใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากนัก นอกจากนี้ยังพบว่ามีการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง โดยผู้บังคับบัญชาแจ้งทางโทรศัพท์ ทางป้ายประชาสัมพันธ์ และทางคู่มือพนักงานในระดับต่ำ มีการแจ้งผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ จึงเห็นได้ว่าการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา

และผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดมากนัก และส่วนมากจะมีการสื่อสารกันอย่างเป็นทางการ เช่น การแจ้งด้วยเอกสาร/บันทึก จดหมายเวียน และการแจ้งด้วยวาจา ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ พีรนุช ทรงจักรแก้ว (2536 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ช่องทางการรับข่าวสารที่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือ และมีความถูกต้อง คือ หนังสือเวียน คำสั่ง บันทึก จดหมาย อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาถึงการสื่อสารในแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานก็จะพบว่ามีการสื่อสารกันในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ ยังไม่มีความใกล้ชิดเท่าที่ควร ในขณะที่การสื่อสารภายในองค์การนั้นเป็นการถ่ายทอดข่าวสารและความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ เพื่อบรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวความคิดของกิปสันและฮอดเจ็ทส์ (Gibson and Hodgetts, 1991 : 12) เป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (กริช สืบสนธิ์, 2525 : 7) เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การมีภาวะสมดุลย์สามารถพัฒนาต่อไปได้ ตามแนวความคิดของอัลเลน (Allen, 1977 : 66) ดังนั้นการที่พบว่าองค์การมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางและยังไม่มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดเท่าที่ควรจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์การของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสังกัดองค์การกับการสื่อสารภายในองค์การ และการทดสอบความแตกต่างของการสังกัดองค์การกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ พบว่า การสังกัดองค์การมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ และการสังกัดองค์การแตกต่างกันทำให้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของไนติงเกล (Nightingale, 197 : 320-321) และ สิริวรรณ จันทร์ศรี (2534 : 149-150) ซึ่งพบว่าลักษณะองค์การที่แตกต่างกันจะมีการสื่อสารภายในองค์การและมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับชั้นและสถานภาพการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลการศึกษาวิจัยซึ่งพบว่าเพศมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความขัดแย้งกับผลการศึกษาวิจัยของ ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์ (2530 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าเพศไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาวิจัยซึ่งพบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของอลงกรณ์ มีสุทธา (2532 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการยอมรับหรือเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาวิจัย ซึ่งพบว่า อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษาและระดับชั้น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์ (2530 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ระดับอายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าน่าจะมาจากการมีส่วนร่วมในการทำงานมีมากมายหลายด้านและการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานเท่านั้น และมีโอกาสเป็นไปได้ที่พนักงานจะมีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมิได้พึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านอื่น ๆ

ผลการศึกษาวิจัยซึ่งพบว่าการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของว่าที่ร้อยตรีวิษณุ บุญมารัตน์ (2540 : 119-125) ซึ่งพบว่าสหภาพแรงงานการไฟฟ้านครหลวงมีบทบาทสำคัญในการเรียกร้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ มากขึ้น

5. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม กับการสื่อสารภายในองค์การ พบว่าสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษาและระดับชั้น มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ลดาวัลย์ วัฒนสานติ์ (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าตำแหน่งผู้บริหารจะมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงานมากกว่าระดับ

พนักงาน อย่างไรก็ตามผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความขัดแย้งกับผลการศึกษาวิจัยของสิริวรรณ จันทร์ศรี (2534 : 149-150) ซึ่งพบว่าตำแหน่งไม่มีผลกระทบต่อการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยเชื่อว่าน่าจะมาจากลักษณะเฉพาะขององค์การในการวิจัยของสิริวรรณ จันทร์ศรี อันได้แก่ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ถึง 5 แห่ง ซึ่งการสื่อสารมีความจำเป็นต่อการดำเนินกิจการเป็นอย่างมาก จึงทำให้การสื่อสารภายในองค์การทุกระดับมีความใกล้ชิดและทำให้ผลการศึกษาวิจัยมีความแตกต่างจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ผลการศึกษาวิจัยซึ่งพบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสิริวรรณ จันทร์ศรี (2534 : 149-150) และลดาวัลย์ วัฒนสานติ์ (2540 : บทคัดย่อ) ผู้วิจัยเชื่อว่าน่าจะมาจากการยอมรับความเท่าเทียมกันระหว่างเพศหญิงและเพศชายดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ประกอบกับการสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละวันซึ่งความแตกต่างระหว่างเพศมิได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารแต่อย่างใด จึงทำให้เพศหญิงและเพศชายสามารถสื่อสารกันได้อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัย ซึ่งพบว่าการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานไม่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ ผู้วิจัยเชื่อว่าน่าจะเป็นเช่นเดียวกันกับตัวแปรด้านเพศ กล่าวคือในการปฏิบัติงานพนักงานที่เป็นหรือไม่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานต่างก็ต้องใช้การสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเช่นเดียวกันไม่มีการแบ่งแยกและไม่มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาวิจัยซึ่งพบว่า อายุ และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ มีความขัดแย้งกับผลการศึกษาของ สิริวรรณ จันทร์ศรี (2534 : 146-150) และลดาวัลย์ วัฒนสานติ์ (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าตัวแปรดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

6. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ พบว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การในแต่ละองค์การ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักการที่สำคัญของการมีส่วนร่วม (อรุณ รักธรรม, 2532 : 269) ซึ่งประกอบด้วยการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้

บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชามีการทำงานเป็นทีม มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งในแนวดิ่งและแนวขนานเพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน และพัฒนาการด้านต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่ตามแนวความคิดของเกสและไนฟ์ (Guest & Knife, 1979 : 21-23) นั้น รูปแบบของการมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่งคือการที่ลูกจ้างได้รับการเผยแพร่อธิบายข่าวสารข้อมูลที่ฝ่ายจัดการได้ตัดสินใจไปแล้ว เพื่อให้ลูกจ้างได้เกิดการถกเถียงหรือตั้งคำถามในการตัดสินใจต่าง ๆ ทำให้ลูกจ้างยอมรับในผลการตัดสินใจหรือมีความรู้สึกว่าได้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าว จึงอาจกล่าวได้ว่าเกสและไนฟ์เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นจึงสามารถนำมาอธิบายสนับสนุนผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ว่าการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การ

นอกจากแนวความคิดข้างต้น ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การศึกษาวิจัยของจุมพฏา พิชัยวงศ์ (2536 : บทคัดย่อ) พบว่าในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้น ผู้ประสานงานจะต้องเข้ามามีบทบาทในการแนะแนวและให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาเพิ่มขึ้น ในขณะที่อลงกรณ์ มีสุทธา (2532 : บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผล และการศึกษาวิจัยของลดาวัลย์ วัฒนสานติ์ (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นจากผลการศึกษาวิจัยข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่า ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีการสื่อสารภายในองค์การเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์การเช่นเดียวกันกับผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ถึงแม้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่จะได้สนับสนุนให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานยังมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำเท่านั้น ดังนั้นการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง จึงควรส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลและการมีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผล ซึ่งพนักงานยังมีส่วนร่วมน้อยมาก นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานควรจะมีส่วนร่วมสูงมากก็กลับพบว่าพนักงานยังคงมีส่วนร่วมในระดับปานกลางเท่านั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้นในทุกกระบวนการขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การแต่ผลจากการศึกษาวิจัยก็พบว่า การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ยังคงมีการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลางเท่านั้น โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยวาจาและการสื่อสารทางโทรศัพท์ซึ่งเป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการสื่อสารในแนวนอนระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน ซึ่งควรมีการสื่อสารกันในระดับสูงมากกว่านี้ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มการสื่อสารภายในองค์การให้มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ทั้งในระดับบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและในแนวนอน ทั้งนี้ควรสนับสนุนให้มีการสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น เพื่อให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ไปสู่พนักงานอย่างทั่วถึงมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมากขึ้น โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ยังคงจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานบางกลุ่มเท่านั้น เช่น ผู้ที่มีการศึกษาสูง ๆ มีอายุมาก มีระดับชั้นสูง ๆ มีระดับเงินเดือนสูง ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและต่อพนักงานอย่างมากมาย ดังนั้น การไฟฟ้าทั้งสามแห่งจึงควรจัดให้พนักงานแต่ละระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เช่นให้พนักงานได้มีส่วนประเมินผลผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หรือให้พนักงานได้มีส่วนเสนอแนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

4. การสื่อสารภายในองค์การของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ยังคงจำกัดอยู่เฉพาะหรือมีอายุมาก ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะมีการสื่อสารภายในองค์การอย่างจำกัด อย่างไรก็ตามการสื่อสารภายในองค์การจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ ขององค์การตลอดจนเป็นเครื่องมือที่จะทำให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ มากขึ้น ดังนั้น การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่งจึงควรมีการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การให้เหมาะสมกับสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของพนักงาน กล่าวคือ ในระดับพนักงานทั่วไปซึ่งไม่จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารอย่างเป็นทางการมากนักน่าจะสนับสนุนให้มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น ทั้งการพูดคุยระหว่างเพื่อนพนักงานหรือการจัดกิจกรรม หรือสัมมนาร่วมกันเพื่อให้พนักงานได้มีทักษะในการสื่อสารดีขึ้นและมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สำหรับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการในรูปของ บันทึก/รายงาน จดหมายเวียน ก็ควรจัดให้พนักงานได้มีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาบ่อยขึ้น ทั้งในเรื่องที่มีความสำคัญและไม่มีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานเกิดทักษะ ความชำนาญในการสื่อสารภายในองค์การอย่างเป็นทางการและไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องยุ่งยากเนื่องจากต้องใช้อยู่เสมอ ๆ อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่ไม่เป็นทางการก็ควรมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างระดับขั้นของพนักงาน อันจะทำให้เกิดการผ่อนคลายและกล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงกล้าที่จะเข้ามามีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ มากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในองค์การขวัญกำลังใจในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การมีการสื่อสารกันภายในอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงควรจะได้มีการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการสื่อสารภายในองค์การมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

6. การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) จะพบว่ามีช่องว่างในบางระดับของตัวแปร ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในระดับดังกล่าวมีจำนวนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับระดับอื่น ๆ จึงเป็นข้อจำกัดประการหนึ่งในการอภิปรายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว

7. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าทั้งสามแห่ง เช่น สวัสดิการ นโยบายขององค์การและอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมาปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของพนักงานและลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กริช สืบสนธิ์. **การติดต่อสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

_____. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

เกศินี หงสนันท์. **การบริหารรัฐวิสาหกิจ : Self Management.** กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526.

_____. **การประเมินบุคคล**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

จำเนียร จวงตระกูล. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : สภาองค์การนายจ้าง, 2527.

_____. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.

ชลิดา ศรมณี. **การบริหารบุคคล.** กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2526.

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.

นิยะดา ชุณหวงศ์. **การบริหารบุคคลในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันไทยคดีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2521.

บุญเลิศ ศุภดิลก. "ศัพท์สื่อสารมวลชนทั่วไป." ใน **ศัพทานุกรมสื่อสารมวลชนฉบับนิสิตนักศึกษา เล่ม 1.** บรรณาธิการโดย สมควร กวียะ. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสื่อสารมวลชนและสารนิเทศแห่งเอเชีย, 2520.

ปรมะ สตะเวทิน. "ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ และประเภทของการสื่อสาร หน่วยที่ 1." ใน **เอกสารการสอบชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.

ภิญโญ สาธร. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____. **การบริหารบุคคลแผนใหม่.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

สมิต สัชฌุกร. **การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2527.

สมยศ นาวีการ. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

เสนาะ ติเยาว์. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

_____. **การสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2532.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2535.

เอกสารอื่น

จุมพฏา พิชัยวงศ์. "ปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

ชำนาญ พิมลรัตน์. "การมีส่วนร่วมของพนักงาน," 2534. (อัดสำเนา).

พีรนุช ทรงจักรแก้ว. "พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

เพ็ญศรี วายวานนท์. "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน." **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 2** (เมษายน 2514), น.206-207.

รังสิมา ไอราวัณวัฒน์. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน : พัฒนาและการนำไปปฏิบัติ." **วารสารสุทธิปริทัศน์ 13** (มกราคม-เมษายน 2542), น.37-46.

ลดาวัลย์ วัฒนศานติ์. "ความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ณ ที่ทำการอาคาร ซี.พี. ทาวเวอร์." วิทยานิพนธ์ปริญญานิเทศศาสตร์ธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2540.

วิรัช ชุดินธรา. "การประเมินผลการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด." สารนิพนธ์ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

วิษณุ บุญมารัตน์. "การมีส่วนร่วมของแรงงานในกิจการรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวง." วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา." **วารสารเพิ่มผลผลิต 36** (ธันวาคม 2540-มกราคม 2541), น.17-36.

ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์. "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

สิริวรรณ จันทร์ศรี. "การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์." วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

อลงกรณ์ มีสุทธา. "การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย." สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

ภาษาอังกฤษ

Books

Allen, Richard K. **Organizational Management Through Communication.** New York : Harper and Row Pub., 1977.

Argyris, C. **Personality and Organization : The Conflict between System and the Individual.** New York : Harper Touchbooks, 1957.

____. "The Individual and Organization : An Empirical Test." **Administrative Science Quarterly,** 1959.

Berlo, D.K. **The Process of Communication.** New York : Holt, Rinehart & Winston, 1960.

Bryman, Alan. **Leadership and Organization.** London : Rotedge & Kegan Paul, 1986.

Chell, Elizabeth. **Participation and Organization : a Social Psychological Approch.** London : Macmillan, 1985.

Ekman, P. "Communication Through Nonverbal Behavior : a Source of Information about an Interpersonal Relationship." In S.S. Tomkins and C.E. Izard (eds.) **Affect, Cognitionship and Personality.** New York : Springer Publishing, 1965.

Filley, Alan C., House, Robert J. and Kerr, Steven. **Managerial Process and Organization Behavior.** New York : Scott Foesman and Company, 1976.

Gibson, Jane W. and Hodgetts, Richard M. **Organization Communication : A Managerial Perspective.** New York : Harper Collins, 1991.

Goldhaber, G.M. **Organizational Communication.** Iowa : W.C. Brown Publishers, 1979.

Guest, David and Knight, K., ed. **Putting Participation into Practice**. Westmead : Gower, 1979.

Guildford, John S. and Gray, David E. **Motivation and Modern Management**. California : Addison Wealey Publishing, 1974.

Hamilton, Cheryl and Parker, Cordell. **Communicating for Results.** California : Wadaworth Publishing, 1982.

Jackson, John H. and Morgan, Cyrit P. **Organization Theory.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1975

Jucius, Micheal J. **Personnel Management.** Illinois : Richard D. Erwin Inc., 1956.

Kasl, S.V. Mental Health and the Work Environment, **Journal of Occupational** Medicien 15, 1973

Katz, D. and Kahn, R. **The Social Psychology of Organization.** New York : John Wiley & Son, 1966.

Kornhauser, A.W. **Mental Health of the Industrial Worker.** New York : John Wiley and Sons, 1964.

Likert, Rensis. **New Pattern of Management.** New York : McGraw-Hill, 1961.

____. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York : McGraw Hill, 1967.

Margolis, B.L., Kroes, W.H. and Quinn, R.P. "Job Strees : An Unlisled Occupational Hazard." **Journal of Occupational Medicine,** 1974.

Mayo, E. **The Human Problems of An Industrial Civilization.** London : Lowe and Brydone, 1957.

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill, 1960.

Nightingale, Donald. **The Formally Participative Organization.** New York : McGraw Hill, 1979.

Pace, Wayne R. and Faules, Don F. **Organizational Communication.** New Jersey : Prentice hall, 1994.

Pateman, Carile. **Participation and Democratic Theory.** Cambridge, 1970.

Vroom, Victor. **Work and Motivation.** New York : Penuin Book, 1970.

Whyte, W.F. "Three Problems in Human Relations in Industry." **Man and Organization.** New York : Irving Press, 1959.

Yamane, Taro. **Statistics : An Introductory Analysis.** Tokyo : Harper International, 1973.

ภาคผนวก

DPU

คำชี้แจงแบบสอบถาม

เรื่อง

การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่ ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา คือพนักงานที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ ซึ่งการให้ความคิดเห็นดังกล่าวนี้จะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบ ดังนั้น ข้อมูลทั้งหมดจึงเป็นความลับส่วนบุคคล โดยข้อมูลที่ได้จะนำเป็นใช้ประมวลผลในงานวิจัย และจัดพิมพ์เผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายจุมพล ธิมาภรณ์)
นักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 การสังกัดองค์การและสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม

กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. องค์การที่ท่านสังกัดอยู่ในปัจจุบัน
   ( ) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
   ( ) การไฟฟ้านครหลวง
   ( ) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. เพศ
   ( ) ชาย
   ( ) หญิง
3. อายุ
   ( ) อายุต่ำกว่า หรือเท่ากับ 25 ปี
   ( ) อายุสูงกว่า 25 ปีถึง 45 ปี
   ( ) อายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป
4. ระดับเงินเดือน
   ( ) ไม่เกิน 20,000 บาท
   ( ) 20,001 บาท ถึง 40,000 บาท
   ( ) 40,001 บาทขึ้นไป
5. ระดับการศึกษา
   ( ) ประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษาตอนต้น
   ( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่าถึง อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า
   ( ) ปริญญาตรี
   ( ) สูงกว่าปริญญาตรี
6. ระดับชั้นในปัจจุบัน
   ( ) ต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับ 3
   ( ) ระดับ 4 ถึง 7
   ( ) ระดับ 8 ขึ้นไป

DPU

7. ปัจจุบันท่านเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ในองค์การหรือไม่

( ) ไม่ได้เป็น

( )เป็น

<u>ส่วนที่ 2</u> การสื่อสารภายในองค์การ

คำถาม : การปฏิบัติงานของท่านมีการสื่อสารในองค์การลักษณะต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

การสื่อสาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง					
1.1 ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยวาจา					
1.2 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางเอกสาร/บันทึก					
1.3 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางโทรศัพท์					
1.4 ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยเอกสารรายงาน					
1.5 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางป้ายประชาสัมพันธ์					
1.6 ผู้บังคับบัญชาแจ้งด้วยจดหมายเวียน					
1.7 ผู้บังคับบัญชาแจ้งทางคู่มือพนักงาน					
1.8 ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจง สัมมนา					
2. การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (การแจ้งผู้บังคับบัญชา					
2.1 แจ้งด้วยวาจา					
2.2 แจ้งทางเอกสาร/บันทึก					
2.3 แจ้งทางโทรศัพท์					
2.4 แจ้งทางเอกสารรายงาน					
2.5 แจ้งทางการประชุมชี้แจง					
3. การสื่อสารในแนวนอน					
3.1 การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการ					
3.2 การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เป็นทางการ					
3.3 แจ้งเพื่อนร่วมงานทางเอกสาร/บันทึก					
3.4 แจ้งเพื่อนร่วมงานทางโทรศัพท์					
3.5 แจ้งเพื่อนร่วมงานทางการประชุมสัมมนา					

<u>ส่วนที่ 3</u> การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำถาม : ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ					
2. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ					
3. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ					
4. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ					
5. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ					
6. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการรับฟังการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์การ					
7. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลในองค์กรของท่าน					
8. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์					
9. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการติดตามผล (Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การของท่าน					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

ประวัติผู้วิจัย

นายจุมพล ธิมาภรณ์ เกิดเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2508 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาไฟฟ้ากำลัง จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษา 2532

ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท เจ เอส กรุ๊ป เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

DPU