

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าการมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เพราะเมื่อระบบได้ถูกจัดวางอย่างดีแล้วผลที่ตามมาจะดีตามไปด้วย แต่ปฏิเสธไม่ได้เช่นกันว่าแม้จะมีระบบที่ดีแต่หากคนไม่สามารถทำงานตามระบบนั้นได้อย่างเต็มที่ ก็จะไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพของการบริหารจัดการหรือผลงานออกมาได้อย่างสูงสุด จากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการวัดประสิทธิภาพของผลงานของแต่ละบุคคลให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและองค์กรซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่าบุคลากรในองค์กรนั้นมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในด้านใดใครสามารถผลิตผลงานให้มีคุณภาพในระดับดีเด่นบุคลากรแต่ละคนควรได้รับการพัฒนาในด้านใดอย่างไรหรือผลงานของบุคคลคนนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานอย่างไรซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินการตามแนวทางนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานและองค์กรซึ่งจะช่วยนำพาให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงานอีกทั้งเป็นการพัฒนาตนเองในระยะยาวเพื่อให้สามารถเติบโตไปในเส้นทางสายอาชีพ นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น/ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง ตรงกับข้อมูลและสภาพความเป็นจริง ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ มีความโปร่งใสและยุติธรรม และผลของการประเมินสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรได้อย่างแท้จริง (คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2548)

ด้วยเหตุที่การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่ง จึงทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานกลายเป็นกิจกรรมประจำวันที่มีความสำคัญมากของผู้บริหารตามแนวคิดทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินเป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่างๆ ที่มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ และตัวองค์กรเอง โดยให้ความสำคัญในการประเมินเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาพนักงานให้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่อันจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แต่ที่ผ่านมาในทางปฏิบัติผู้บริหารภาครัฐมักประเมินพนักงาน โดยไม่ได้ใช้วิธีการที่ถูกต้อง แต่มักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้ประโยชน์ของการประเมินในการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน หรือตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ ทั้งนี้เกิดจากความไม่มีประสิทธิผลในการใช้ระบบนี้ ทำให้ไม่ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ สิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไปคือ ผู้บริหารมักประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้คะแนนการประเมินสูง (Leniency) ซึ่งปรากฏว่าพนักงานประมาณร้อยละ 70-80 ได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับสูงสุด ทำให้ไม่สามารถจำแนกข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ในขณะที่การให้คะแนนการประเมินสูง อาจมีผลเสียต่อการใช้ประโยชน์ข้อมูลการประเมินเพื่อตัดสินใจทางการบริหาร โดยผู้บริหารอาจจะนำไปใช้โดยมีจุดมุ่งหมายอื่นๆ เช่น ผู้บริหารอาจประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการให้คะแนนการประเมินสูงเพื่อตนเองจะได้รับการสนับสนุนหรือความจงรักภักดีจากพนักงานเป็นการตอบแทน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545)

แต่ตามหลักการที่ถูกต้องแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการทำงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ของกิจกรรมนั้น โดยมุ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่สะท้อนถึงงานของพนักงานแต่ละคนว่าจะทำอะไรให้ได้ผลอย่างไรในระดับใดเป็นอย่างต่ำ การวัดผลงานจึงเป็นการวัดที่ตัวงานเป็นหลัก อันเป็นแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในขณะที่เดียวกันยังมีการประเมินวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนมีการนำเอาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ พฤติกรรมหรือทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินรวมถึงนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต ทำให้รักษาระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ตลอดไป และเพิ่มโอกาสให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีขึ้น (จิรประภา อัครบวร, 2549)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อรวมกันแล้วก็คือผลงานขององค์กรนั่นเอง ในองค์การธุรกิจไทยมีการประเมินผลงานในระดับต่างๆ กัน กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เต็มรูปแบบจะมีระบบการประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์ แต่ในองค์กรขนาดกลาง และเล็กจะให้ความสำคัญในการประเมินผลงานน้อย ส่วนใหญ่เป็นการประเมินแบบใช้สามัญสำนึกหรือไม่มีการประเมินเลย

อย่างไรก็ตามในสภาวะปัจจุบันองค์กรภาครัฐราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันได้ และต้องมีการแสวงหาเครื่องมือด้านการจัดการใหม่ๆ ที่เข้ามาช่วยการบริหารและพัฒนาองค์กร เพื่อจะช่วยนำกลยุทธ์ของกิจการไปสู่การปฏิบัติจริงได้ อีกทั้งยังช่วยในด้านประเมินผลการดำเนินงาน และช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรของผู้ปฏิบัติทุกระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากผลของการประเมินของพนักงานจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน ตลอดจนการให้ออกจากงาน ตามหลักการแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อีกทั้งปัจจุบันการเลื่อนระดับของพนักงานยังยึดหลักเกณฑ์อื่นๆ เช่น อายุงานและเงินเดือน โดยไม่มีการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความต้องการขององค์กร และยังไม่มีระบบที่ชัดเจนที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก จึงทำให้ไม่เกื้อหนุนต่อการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546)

ดังนั้นการมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร แต่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการขับเคลื่อนและการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการหาเครื่องมือที่จะช่วยในการสื่อสารเพื่อให้แต่ละส่วนงานขององค์กรนำกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้น

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่รับผิดชอบจัดทำบริการสาธารณะด้านการบริการน้ำประปาให้ประชาชน ซึ่งดำเนินงานท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในอาทิ นโยบายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินในรัฐวิสาหกิจ และตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพการบริการ ในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรถือเป็นกระบวนการจัดการที่สำคัญของการประปาส่วนภูมิภาค

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถที่จะแข่งขันในเชิงรุกหรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้หรือไม่คือ การที่มีบุคลากรในจำนวนที่พอเพียง มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่สนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริงด้วย

ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการดำเนินการเพื่อเอื้อต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ต้องการ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ที่ใช้ในช่วงปี พ.ศ.2545 -2550 จะมุ่งใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ผลลัพธ์ตัวชี้วัด และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการประเมินทิศทางเดียว ผู้บังคับบัญชามุ่งแต่จะพิจารณาผลงานในอดีต โดยเน้นการให้ความดีความชอบของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ การจ่ายโบนัสประจำปี โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ในแต่ละปี พร้อมกับประเมินคุณลักษณะควบคู่กัน ไปปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติการในแบบนี้คือหน่วยงานสามารถกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานขึ้นมาให้เข้ากับลักษณะงานที่ทำโดยไม่จำกัดหัวข้อหรือลักษณะงาน แต่จะต้องอยู่ภายใต้คะแนนที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด ในการประเมินลักษณะนี้มักไม่ได้ผลมากนัก เพราะการให้คะแนนที่ผ่านมาไม่ได้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้ความรู้สึก และความคิดเห็นส่วนตัวในการให้คะแนน ซึ่งโดยมากผู้บังคับบัญชาก็จะให้คะแนนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดหรือที่เรียกว่าเป็นคนของตนในระดับสูง ซึ่งคะแนนที่ได้รับจะมีผลในการได้รับการขึ้นเงินเดือน (ขั้นพิเศษ) อีกหนึ่งขั้นจากขั้นปกติที่ได้รับแต่ละปี และมีการประกาศคะแนนซึ่งทำให้เกิดการไม่ยอมรับเกิดขึ้นจากพนักงานบางส่วน เนื่องจากมีความคิดว่าการไม่ยอมรับไม่เป็นธรรม โดยมองว่าคะแนนดังกล่าวไม่ได้เป็นการวัดความสามารถจากการปฏิบัติงานที่แท้จริง แต่เป็นเพียงการวัดความดี ความชอบของพนักงานบางคน ที่ผู้บังคับบัญชารักใคร่ และสนิทสนมหรือชอบการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

อีกวิธีที่มักนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การให้คะแนนโดยการหมุนเวียนกันในแต่ละปี ซึ่งมีการตกลงกันภายในหน่วยงาน ว่าใครจะได้เงินเดือนขึ้นเป็นพิเศษ ก็จะให้คะแนนบุคคลนั้นสูงๆ หรือให้คะแนนเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ทำให้พนักงานที่ได้ความดีความชอบ หรือการขึ้นเงินเดือนขั้นพิเศษ เป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริง และทำให้พนักงานในกลุ่มที่ทราบว่าไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณา ขาด

ความกระตือรือร้นเกิดความท้อใจขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในงาน ไม่มีความคิดที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งย่อมส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานและองค์กรได้ไม่เต็มที่

ดังนั้นในช่วงปี 2550-2553 การประชาสัมพันธ์ภูมิภาค ได้มีแนวคิดปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่อีกครั้ง โดยครั้งนี้มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานในระดับเขตเพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานรับผิดชอบงานตรงกับตำแหน่งงานมากขึ้น มีการปรับระดับชั้นของการประชาสัมพันธ์ ที่มีรายได้และจำนวนผู้ใช้น้ำเกิน 50,000 รายขึ้นไป ให้เป็นประชาสัมพันธ์พิเศษ ปรับเปลี่ยนชื่อหน่วยงานจากสำนักงานประชาสัมพันธ์ เป็นการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคสาขาและเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ทันสมัยรวดเร็ว และเน้นด้านคุณภาพมากขึ้น มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน มีการปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักเกณฑ์การนำระบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล(BSC) และสมรรถนะความสามารถ(Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมกับการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ตามแนวทางของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) โดยใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับเพื่อให้พนักงานมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดผลงานเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์พันธกิจวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางเพื่อการกระจายแผนกลยุทธ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ข้อสรุปตามมติ ครส.เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2553 (วาระ 2.4))

ทั้งนี้การประชาสัมพันธ์ภูมิภาค มองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจพิจารณาตอบแทนความดีความชอบอย่างสมเหตุสมผล และยังใช้เป็นเครื่องมือประกอบในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วทำให้พนักงานมีความรักและผูกพันในองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตนั่นเอง แต่ปัญหาการนำระบบประเมินผลดังกล่าว (BSC) มาใช้ คือพนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจ เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะรู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้เพื่อต่อสถานภาพการทำงานเพราะมีการวัดผลงานอย่างจริงจัง บางกลุ่มรู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้เพื่อต้องการจับผิดการทำงานถ้าผลงานออกมาไม่ดีตามเป้าจะถูกลงโทษรู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้ในการทำตามแฟชั่นระบบปัจจุบันคืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไรรู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้ทำให้มีการะงานเพิ่มขึ้นภาระงานที่ทำอยู่ปัจจุบันก็มากจนทำไม่ทันอยู่แล้ว ในขณะที่ผู้บริหารขององค์กรเองก็ไม่เข้าใจ ไม่ทุ่มเท และไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางไม่ยอมบริหารตามระบบนี้ ไม่ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดอย่างจริงจัง โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จก็ยากเพราะดัชนีวัดผล

ความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระบบการบริหารจัดการองค์กรและใช้ตรวจติดตามผลการดำเนินงาน

ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัย มีความต้องการที่จะทำการศึกษาว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค เขต 9 เป็นอย่างไร และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความสำเร็จด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสำเร็จด้านประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาจะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และยังใช้เป็นแนวทางในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายค่าตอบแทนแบบงูใจ (โบนัส) การแต่งตั้งเลื่อนขั้นตำแหน่งและการวางแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค เขต 9
- 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล(BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9
- 4) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

### 1.3 สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ในระดับสูง

### 1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

- 1) ทำให้ทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9
- 2) ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9
- 3) ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9
- 4) ใช้เป็นข้อมูลต่อผู้บริหาร พนักงาน และเจ้าหน้าที่งานทรัพยากรบุคคล ในการที่จะนำระบบการประเมินผลไปใช้เป็นแนวทางในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการแต่งตั้งเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (โบนัส) และการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของพนักงานระดับปฏิบัติการสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

### 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

#### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้าน

- แนวความคิด หลักการ และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้ในการประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- หลักการและวิธีการที่ใช้ในการแจ้งหรือผลการปฏิบัติงาน
- การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

2) ศึกษาหลักการและวิธีการของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาของการประปาส่วนภูมิภาค เขต 9 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ศึกษาปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

#### 1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาในพื้นที่การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ในสังกัดจำนวน 27 การประปาสาขา

#### 1.5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ ประกอบด้วยผู้จัดการ ประปาสาขา หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

โดยมีจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ผู้จัดการ ประปา จำนวน 27 คน หัวหน้างาน จำนวน 81 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 300 คน

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9** หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาค ภายใต้การควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 109 หมู่ 1 ตำบลสันทรายน้อย อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ควบคุมดูแลสำนักงานประปาในสังกัด จำนวน 27 แห่ง ในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน

**กลุ่มพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา** หมายถึง กลุ่มพนักงานระดับ 7-10 ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ผู้จัดการในสังกัด และหัวหน้างาน

**กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง กลุ่มพนักงานระดับชั้น 3-6 ที่ปฏิบัติงานในด้าน บริหาร ด้านธุรการ ด้านการเงินและบัญชี ด้านสารสนเทศ ด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิชาการ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต ด้านการจำหน่าย และด้านควบคุมคุณภาพน้ำ

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านคุณลักษณะและผลงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการสังเกต จดบันทึกและ ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีระบบและมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

**ผู้ประเมิน** หมายถึง หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานที่ผู้รับการประเมิน สังกัดอยู่



ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานของผู้ประเมินโดยตรง

### 1.7 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) (Balance Scorecard):** BSC เป็นการประเมินผลที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานในแต่ละบุคคลมีการกำหนดเป้าหมายตัววัดผลสำเร็จของงานที่ชัดเจนตามแนวทาง Balanced Scorecard: BSC ที่แต่ละบุคคลได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปี

**มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)** เป็นมุมมองที่มีทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นอย่างไร โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านการเติบโตของรายได้ค่า Economic Profit (EP) กำไรจากการดำเนินงานอัตราส่วนทางการเงิน เป็นต้น

**มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)** เป็นมุมมองที่จะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) คุณภาพของสินค้าบริการ และอื่นๆ

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)** เป็นมุมมองที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านการผลิต/บริการเช่น จำนวนครั้งที่หยุดจ่ายน้ำคุณภาพน้ำผ่านเกณฑ์ที่กำหนด เป็นต้น

**มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต** เป็นมุมมองที่ช่วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจำนวนหลักสูตรที่ใช้ในการอบรมจำนวน โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ร้อยละความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

**การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency)** หมายถึง การประเมินคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายบุคคลตามมาตรฐานที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ หรือในแต่ละตำแหน่งงาน

**ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรซึ่งมีระดับความคาดหวังจำนวน 3 ระดับคือระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 โดยจะแบ่งระดับสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินดังนี้ 1) หมายถึงเนื้อหาเลย 2) หมายถึงเป็นผู้สนับสนุนให้บรรลุความสำเร็จ และ 3) หมายถึงเป็นผู้นำให้บรรลุความสำเร็จ

**ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แบ่งระดับสมรรถนะที่ถูกประเมินดังนี้ 1) หมายถึง สามารถทำงานที่รับผิดชอบ 2) หมายถึง สามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 3) หมายถึง สามารถแก้ปัญหาให้หน่วยงาน 4) หมายถึงสามารถสอนงานหรือแนะนำและ 5) หมายถึงสามารถเป็นตัวแทนหน่วยงาน

**ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น โดยแบ่งระดับสมรรถนะที่ถูกประเมินดังนี้ 1) หมายถึง สามารถทำงานที่รับผิดชอบ 2) หมายถึง สามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 3) หมายถึง สามารถแก้ปัญหาให้หน่วยงาน 4) หมายถึง สามารถสอนงานหรือแนะนำและ 5) หมายถึง สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงาน

**ความรู้ (Knowledge)** คือ การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่ายๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยู่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

**ความเข้าใจ (Comprehension)** คือ ความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมายและความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

**การยอมรับ (Acceptance)** หมายถึง การยินยอม การเห็นชอบ การตกลง การเห็นด้วยการ เปิดใจให้กว้าง ปล่อยวาง และรับฟังความคิดเห็นจากคนที่อยู่รอบข้างในทุกระดับชั้น

**การติดตามผล (Monitoring)** หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

**การสื่อสารในองค์กร** หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร