

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 สมมติฐานการศึกษา	7
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	7
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
1.7 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	11
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	17
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จ แบบสมดุล (Balanced Scorecard)	26
2.4 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency)	37
2.5 ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และผังโครงสร้าง การประปาส่วนภูมิภาค	41
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค	47
2.7 ขั้นตอนการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของการประปาส่วนภูมิภาค	70
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
2.9 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	90

บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	92
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	92
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	92
3.3 แหล่งข้อมูล	93
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	93
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	95
บทที่ 4 ผลการศึกษา	96
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	96
4.2 ด้านปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	102
4.3 ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล (BSC)	123
4.4 ปัญหาด้านต่างๆ ตามความคิดเห็นของผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน	134
4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ	155
4.6 การทดสอบสมมติฐาน	159
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	161
5.1 สรุปผลการศึกษา	161
5.2 การทดสอบสมมติฐาน	173
5.3 อภิปรายผล	173
5.4 ข้อเสนอแนะ	175
บรรณานุกรม	181
ภาคผนวก	184
แบบสอบถาม	185
ประวัติผู้เขียน	198

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงรายละเอียดการประปาส่วนภูมิภาคทั้ง 27 สาขา ในจังหวัดต่างๆ ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	46
2.2	จำนวนสมรรถนะความสามารถและระดับความคาดหวังที่ใช้ในการประเมิน	51
2.3	คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน	57
2.4	ตัวอย่างการคำนวณการจ่ายโบนัสของระดับรองผู้ว่าการ	64
2.5	แสดงคณะกรรมการสำหรับการแต่งตั้งเลื่อนชั้น กรณีเลื่อนชั้นควบ	66
2.6	แสดงคณะกรรมการสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรณีตำแหน่งว่าง	67
2.7	แสดงตัวอย่างการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด	73
4.1	เพศของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	96
4.2	อายุของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	97
4.3	ระดับการศึกษาของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	97
4.4	อัตราเงินเดือนของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	98
4.4	อายุการทำงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	99
4.6	สังกัดงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	100
4.7	ตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	101
4.8	ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	102
4.9	ความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล (BSC)	123
4.10	ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้จัดการ	134
4.11	ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการ	137
4.12	ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการ	140

4.13	ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน	141
4.14	ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน	144
4.15	ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน	147
4.16	ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน	148
4.17	ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน	151
4.18	ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน	154

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	13
2.2 มุมมองความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กรในแต่ละด้านตามตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล	32
2.3 การพิจารณาองค์ประกอบของผังดุลดัชนีตามแนวคิด	34
2.4 ภาพจำลองภูเขาน้ำแข็ง	39
2.5 ผังโครงสร้างการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค	45
2.6 แสดงที่ตั้งของการประปาสาขา 27 แห่งในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9	46
2.7 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)	48
2.8 ลำดับขั้นของการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	50
2.9 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 1	53
2.10 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 2	54
2.11 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 3	55
2.12 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 4	56
2.13 สัดส่วนการประเมินผลการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในระดับคะแนนต่างๆ	57
2.14 แนวทางการวางแผนพัฒนารายบุคคล	68
2.15 แสดงการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กปภ.	71
2.16 แสดงภาพรวมการแปลงกลยุทธ์สู่ระดับหน่วยงานและระดับปฏิบัติการ	72
2.17 ตัวอย่างแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	74
2.18 แสดงการกรอกชื่อ – สกุล ตำแหน่ง สังกัด ในแบบประเมินส่วนที่ 1	75
2.19 แสดงการกรอกข้อมูลจากบัตรคะแนน (Scorecard) ลงในแบบประเมินส่วนที่ 2	76
2.20 แสดงการกรอกข้อมูลจากบัตรคะแนน (Scorecard) ลงในแบบประเมินส่วนที่ 3	78
2.21 แสดงกรอกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	79

2.22	แสดงตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินในแต่ละครั้ง ในส่วนที่ 2	80
2.23	แสดงการลงข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่ 1 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด	81
2.24	แสดงตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินในแต่ละครั้งของส่วนที่ 1: สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	82
2.25	แสดงการลงข้อมูลเพื่อแจ้งผลการประเมิน	83
2.26	แสดงตัวอย่างแบบสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี	84