

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดการ  
ประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ผู้ศึกษาได้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบ  
สมดุล (Balanced Scorecard)
- 2.4 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency)
- 2.5 ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และผัง โครงสร้าง การประปาส่วนภูมิภาค
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค
- 2.7 ขั้นตอนการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
การประปาส่วนภูมิภาค
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-way communication) ภายใต้อิทธิพลของลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน (Bacal, 1999) และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐาน

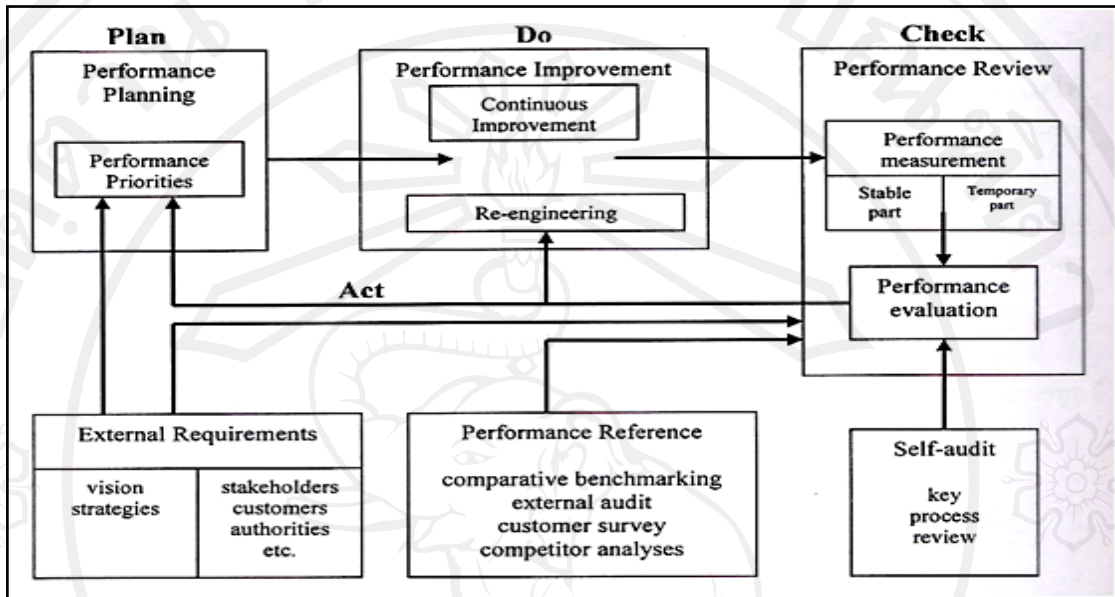
ของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์การมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี (Williams, 1998)

ซึ่งแนวคิดนี้ ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้้องค์การมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ ้องค์การจะต้องมีการกิจในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มิติแนวคิดที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมายของ้องค์การ หน่วยงาน และพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน ประการที่สอง มิติแนวราบที่แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

จิรประภา อัครบวร (2549) ได้ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหาร (Management Tool) ของผู้บริหาร้องค์การ ที่ต้องพัฒนาให้ครบวงจรตั้งแต่ การรับเข้าบุคลากร การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติ การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward & Recognition) การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession Plan)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการ รวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Williams, 1998) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานของ้องค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานของ้องค์การที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning performance) การบริหาร

ผลการดำเนินงาน (Managing performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising performance) (MaAfee & Champague, 1993 อ้างถึงใน Williams, 1998) ดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 2.1.2 ความเป็นมาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ ปรากฏพบครั้งแรกในโรงงานของ Robert Owen เจ้าของโรงงานปั่นฝ้ายชาวสก็อต ในช่วงตอนต้นของคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยเขาได้จัดทำชุดสมุดลักษณะงาน (Character Books) ขึ้น พนักงานทุกคนจะมีสมุดดังกล่าวคนละเล่มเพื่อคอยจดบันทึกว่าวันๆ หนึ่ง ได้ทำงานอะไรบ้าง และในแต่ละหน้าของสมุดจะมีช่องไว้สำหรับระบายสีว่าผลงานนั้นๆ ได้รับการประเมินอยู่ในระดับใด โดยสีแต่ละสีจะบอกถึงระดับของผลงานว่าอยู่ในเกณฑ์ใดในปี ค.ศ. 1915 ห้างสรรพสินค้าชื่อ Lord & Taylor ที่เมืองนิวยอร์ก ได้ทดสอบทำการประเมินผลพนักงานขายของตน โดยใช้แผ่นกระดาษที่เรียกว่า “Rating Sheet for Salespeople” หัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลจะครอบคลุมในเรื่องสุขภาพ ท่วงทีลักษณะท่าทีปรีชา ความริเริ่ม ความขยันหมั่นเพียร ความเที่ยงตรง ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถ

ในช่วงปลายของสงครามโลกครั้งที่ 1 ฝ่ายกิจการทหารบกของสหรัฐอเมริกาได้ ขอให้ Dr. Walter Dill Scott ช่วยเป็นผู้คัดเลือกนักจิตวิทยาและนายทหารกลุ่มหนึ่งเพื่อให้ทำหน้าที่จัดเตรียมแบบทดสอบ และจัดวางระบบการประเมินผล เพื่อใช้ในการบรรจุแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และบริการด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น การประเมินผลที่คิดขึ้นโดยทหารบกในขณะนั้นใช้มาตรวัด

แบบตัวต่อตัว (Man-to-Man Rating Scale) ซึ่งต่อมาได้มีการนำมาใช้ในหน่วยงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ก็เริ่มให้ความสนใจรับนักจิตวิทยาเข้ามาเป็นพนักงานประจำเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว นักจิตวิทยาจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในงานบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะเรื่องของการทดสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปี ค.ศ 1923 เป็นปีที่เริ่มมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้เนื่องจากในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีพระราชบัญญัติการจำแนกตำแหน่ง (Classification Act) ขึ้นมา โดยกฎหมายดังกล่าวได้มีการบังคับให้ทำการจัดอันดับ และแบ่งชั้นข้าราชการออกมาในระดับต่างๆ ซึ่งงานดังกล่าวจะลุล่วงได้ก็ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกันก่อน หลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของการแล้ว ภาคเอกชนก็เริ่มให้การยอมรับในเรื่องนี้เช่นกัน จากการสำรวจในปี ค.ศ 1930 โดยที่ปรึกษาฝ่ายงานบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งพบว่าจากบริษัทที่สำรวจ 195 แห่ง ที่มีพนักงานรวมทั้งสิ้นจำนวน 2,390,000 คน มีถึงร้อยละ 41 ของบริษัททั้งหมดที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว พอในปี ค.ศ. 1593 ผู้สำรวจชุดเดิมก็ได้มีการสำรวจใหม่ โดยใช้ตัวอย่าง 628 บริษัท ที่มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 4,900,000 คน พบว่า มีถึงร้อยละ 61 ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และในปี ค.ศ 1958 มีคณะผู้สำรวจใหม่ได้ทำการสำรวจบริษัท 852 แห่ง พบว่า ร้อยละ 66 ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้อยู่แล้ว (สยามเอชอาร์เอ็ม, 2554)

ในสังคมอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นเรื่องเฉพาะตัวพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางร่างกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสมบัตินตรงข้าม แต่ในปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Results Oriented) และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยิ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทนที่ผ่านมามีลักษณะงานที่ให้ความสำคัญกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดเป้าหมายงานเป็นหลักคือ งานขาย งานการตลาด ส่วนงานในสาขาอื่นยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแบบยึดเป้าหมาย โดยพยายามนำการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์มาใช้ แต่ก็กระตือรือร้นที่จะนำมาใช้กันระยะหนึ่ง วิธีการที่กระทำกันคือให้พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนแต่พอถึงฤดูกาลประเมินผลการปฏิบัติงานกลับประเมินผลที่พฤติกรรม (Behavior Evaluation) การทำงานของพนักงานทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังไม่มีผู้ใดออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดความสำเร็จ หรือการดูผลงานกันที่ผลลัพธ์กันอย่างจริงจัง

รวมทั้งยังไม่มีวิธีการปรับเงินเดือนที่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์ เป็นความสำเร็จอย่างแท้จริง (สยามเอชอาร์เอ็ม, 2554)

### 2.1.3 แนวคิดและหลักการสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากความเชื่อเดิมที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาใช้เกณฑ์การประเมินด้วยวิจารณญาณของตนเองและคุณลักษณะ (Trait) นอกจากนี้ ยังเป็นการประเมินเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ และมักจะใช้การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลมากกว่าการพัฒนาพนักงาน (จิรประภา อัครบวร, 2549) นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมโดยรอบองค์การทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การค้าระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์การต้องปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานไปในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น จากการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Result Oriented) และยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ โดยอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแนวคิดและหลักการสำคัญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลจากการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีดังต่อไปนี้

Armstrong (2000) ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) จะต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การ จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic Fit)
- 2) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ต้องค่าแก่การลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของคนให้กับองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- 4) มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การคือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

ชัยที เสนาะวงศ์ (2547) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้น ด้วยวิธีการอย่างไร
- 6) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- 8) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้
- 10) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

นอกจากนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้ให้แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่ การพิจารณาการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่างๆ (Resources) ที่จะต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน อาทิ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่างๆ (Activities) ขององค์การ อาทิ การวิเคราะห์โครงการ การให้สิทธิประโยชน์ การตรวจสอบ การศึกษาภาวะอุตสาหกรรม รายสาขา เป็นต้น

3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) ในรูปของสินค้าและบริการ ผลงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การโดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติและเปิดดำเนินการรายการศึกษาและวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

4) ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผลขององค์การหรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต อาทิ จำนวนการจ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออกความเติบโต และความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม เป็นต้น

จากแนวคิดและหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเชิงบูรณาการ ที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์การควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2-way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีคำศัพท์ที่ใช้ต่างกันมากมายทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น การประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม (Merit Rating) การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ (Performance Rating) การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Evaluation) การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ (Performance Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งที่แท้จริงแล้วต่างมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยในที่นี้จะขอยกตัวอย่างความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

บวร ประพศิตี (2536) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกลงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนด

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกันมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

โดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเทียบผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยความยอมรับซึ่งกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและการตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การรวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

## 2.2.2 ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่ายๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย โดยการบันทึกรายงานของพนักงานแต่ละคนในวันหนึ่งๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินพนักงานจากเดิไปยั้งดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดิลล์ สก๊อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (Man to Man Rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำวิธีการประเมินแบบต่างๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ



สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน ช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920 – 1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อพิจารณา เงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (Merit Rating Programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ (Factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (Degree) และการให้คะแนน (Points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่างๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือบุคลิกภาพ (Characteristic) เป็นสำคัญ (วีระพันธ์ แก้วรัตน์, 2554)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะ นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรมการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (Result Based Approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมี 3 แบบ คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546)

- 1) แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
- 2) การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (Traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
- 3) วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting)

### 2.2.3 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานจะสามารถแยกวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาผลตอบแทน จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการแจกจ่ายผลตอบแทนขององค์กรให้แก่พนักงาน เช่น ในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งผลประโยชน์ด้านสวัสดิการ

2) วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีแนวคิดว่าหากพนักงานหรือหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้ามากขึ้น วัตถุประสงค์ข้อนี้มักจะใช้ในการกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอ เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบจุดเด่นและข้อบกพร่องของพนักงานและดำเนินการส่งเสริมและปรับปรุงในด้านต่างๆ

3) วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาศักยภาพ จะเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าจะสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบในงานที่มีความยากเพื่อก้าวสู่ระดับบริหารได้หรือไม่ ผนวกกับความกระตือรือร้นและบุคลิกภาพเฉพาะตัวประกอบกันเพื่อวางแผนดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลผู้นั้นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน

อย่างไรก็ดี วัตถุประสงค์ต่างๆ ทั้ง 3 ลักษณะนี้นั้นจำเป็นต้องปฏิบัติให้บรรลุเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น จึงควรกำหนดระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการแยกออกมาในแต่ละวัตถุประสงค์ โดยควรกระทำต่างเวลาและใช้แบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่าง ถึงแม้ว่าในทางปฏิบัติจะทำได้ยากแต่ก็มีความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละครั้งควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้เบื้องต้นก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์อื่นเป็นวัตถุประสงค์รองควบคู่กันไป ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีกว่าการประเมินที่กำหนดวัตถุประสงค์หลายอย่างในคราวเดียว

### 2.2.4 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

- 1) ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีความเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
- 2) ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง เป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของการบริหารองค์กรอีกด้วย
- 4) ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
- 5) ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่
- 6) เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรม
- 7) ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
- 8) ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนเส้นทางสายอาชีพแก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

### 2.2.5 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหลายฝ่าย รวมทั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ด้วยเหตุการนี้การประเมินงานจึงมีความสำคัญมิได้น้อยไปกว่าหน้าที่งานอื่นๆ ที่ดำเนินไปภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะสามารถสรุปถึงความสำคัญของการประเมินได้ดังต่อไปนี้

- 1) ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองมีคุณค่าเพียงใดในความเห็นของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนต้องการทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อย

ของตนที่ควรปรับปรุง การแจ้งผลการประเมินจะทำให้พนักงานทราบว่าการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ จะต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร

2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา จะส่งผลโดยตรงต่อตัวผู้บังคับบัญชาที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชา ได้ประการหนึ่งนอกเหนือจากความสามารถส่วนตัวของผู้บังคับบัญชานั้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะส่งเสริมและรักษาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น ซึ่งต้องได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปเช่นกัน

3) ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของ พนักงานทุกคนในองค์กรนั้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ทราบว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อที่องค์กรจะได้ ทำการปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหาร ดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้หน่วยงานต่างๆ เห็นความสำคัญและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่วิธีการ ที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังนั้นมิใช่เรื่องที่จะทำได้โดยง่าย ทั้งนี้ อาจจะเนื่องจากขนาด ประเภท และลักษณะของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการวางระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ ภายหลังจากการนำเอาระบบการประเมินผลมาใช้ อาทิ เช่น การต่อต้านของ ผู้บังคับบัญชา การไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการไม่สามารถสรุปผล และใช้ประโยชน์จากผลการประเมินได้อย่างเต็มที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน

### 2.2.6 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีการกำหนดหลักการของการประเมินผลให้ชัดเจนเพราะหลักการของการประเมิน จะใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หลักการที่ไม่ได้ ประกอบด้วยเหตุและผลที่สัมพันธ์กันอาจจะทำให้เห็นนโยบายที่กำหนดไว้ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับหลักการ ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจจัดการ ทั้งนี้เนื่องจาก ในกระบวนการจัดการนั้นการวางแผนเป็นภารกิจอย่างหนึ่งของผู้บริหาร โดยเมื่อมีการนำแผน

ออกปฏิบัติก็จะต้องมีการติดตามผล โดยใช้วิธีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ว่าบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ต้องมีการแก้ไขอย่างไร โดยจะต้องมีการประเมินทั้งคุณภาพของงานและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการควบคุมอย่างหนึ่ง การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตรงตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอเพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีโดยอ้อม เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของคนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีระบบการประเมินค่าบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการจ้าง การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือการเลิกจ้าง ดังนั้นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือของพนักงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยเหลือทั้งสิ้น

6) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ การสื่อข้อความภายในองค์การนับว่ามีความสำคัญซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นการสื่อความประเทพหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ

7) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักในการช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบการปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personal Procedure on Performance Appraisal)

8) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม การประเมินที่มีรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์การนั้นย่อมทำให้วิธีการประเมินที่ดำเนินอยู่เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์สามารถแยกแยะผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างชัดเจนและสามารถพิจารณา ดำเนินการให้เป็นธรรมและเหมาะสมแก่กรณี สมเหตุสมผลทั้งตัวผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน

9) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่วัดในแง่คุณภาพและปริมาณ รวมทั้งลักษณะการปฏิบัติ เมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินค่า ผู้วัดและประเมินจะต้องวัด และตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาในรูปของคุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) และ ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน (Manner of Performance) ซึ่งควรจะต้องมีครบทั้ง 3 องค์ประกอบ

10) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องไปจนครบวงจร เพราะการเพิกเฉยในบางขั้นตอนก็จะทำให้การประเมินผลนั้นไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างเต็มที่

### 2.2.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกับหน้าที่งานอื่นๆ ของหน้าที่การบริหาร บุคคลที่ควรจะต้องกำหนดเป็นกระบวนการเพื่อให้สามารถแสดงรายละเอียดให้เข้าใจง่ายและไม่เกิดความสับสนในการนำไปปฏิบัติ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ ของการประเมินว่าจะนำผลของการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ด้านใดบ้าง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การ โยกย้าย หรือแม้กระทั่งการวางแผนในเส้นทางอาชีพ ฯลฯ

**ขั้นที่ 2** การกำหนดหน่วยงานและผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ จะประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินคนนั้น แต่ในบางหน่วยงานอาจจะให้ผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรง อีก 1-2 ระดับลง ความเห็นการประเมินอีกครั้ง

**ขั้นที่ 3** การกำหนดลักษณะงาน มาตรฐานการปฏิบัติปัจจัยประกอบการพิจารณา และ วิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณางาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ประเภทของงานและตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่กำหนด แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจัยที่ใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินนั้น จะประกอบไปด้วยปัจจัยด้านผลงาน ซึ่งได้แก่คุณภาพของงานและปริมาณ และปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะของ

ผู้ปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นต้องใช้การปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือ การควบคุมอารมณ์  
ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นต้น

**ขั้นที่ 4 กำหนดระยะเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** การกำหนดระยะเวลา  
และความถี่ในการประเมินผลจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และลักษณะงานในหน่วยงานการกำหนดความถี่ของการ  
ประเมินโดยทั่วไปมักจะเป็นปีละ 2 ครั้ง

**ขั้นที่ 5 การดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน** เมื่อได้เตรียมการ  
ขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นครบถ้วนแล้วก็จะถึงขั้นตอนของการประเมินผลที่ต้องยึดหลักในการ  
ดำเนินการและควบคุมการประเมินผลให้เป็นไปตามรูปแบบและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่าง  
เคร่งครัด

**ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์** เมื่อการ  
ประเมินผลแล้วเสร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็มีหน้าที่ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินมาวิเคราะห์  
เพื่อประมวลผลนำเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหาร การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินนั้น  
ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาวิเคราะห์พนักงานเป็นรายบุคคลโดยอาศัยความชำนาญที่ได้รับจาก  
การฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้ประเมิน สำหรับผลการประเมินจะต้องเก็บไว้ตลอดเวลา  
ที่พนักงานผู้นั้นยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

### 2.2.8 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลายอย่างเพื่อช่วยในการดำเนินการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเป็นธรรมเชื่อถือได้และสามารถที่จะนำผลของการประเมิน  
ไปใช้ประโยชน์ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือที่ใช้  
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานล้วนแต่มีส่วนสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ซึ่งเครื่องมือเหล่านั้น มีดังต่อไปนี้

- 1) แผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)
- 2) แบบแสดงลักษณะงาน (Job Description)
- 3) ทะเบียนประวัติพนักงาน (Personnel File)
- 4) แบบบันทึกการทำงานและผลการประเมิน (Performance Record)
- 5) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมากเครื่องมือหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจาก  
ผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อรวมกันแล้วก็คือผลงานขององค์กรนั่นเอง ในองค์กรธุรกิจไทย

มีการใช้การประเมินผลงานในระดับต่างๆ กัน กล่าวคือบางแห่งที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เต็มรูปแบบก็จะมีระบบการประเมินผลงานที่มีหลักการตามวิชาการ แต่ในองค์กรที่มีขนาดเล็กลงไปก็จะให้ความสำคัญในการประเมินผลงานน้อย มีการประเมินแบบใช้สามัญสำนึกหรือไม่มีการประเมินเลย นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนเป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากผลของการประเมินของพนักงานก็จะถูกนำไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน การให้ออกจากงาน หรือกล่าวโดยสรุป คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อีกทั้งปัจจุบันการเลื่อนระดับของพนักงานยังยึดหลักเกณฑ์อายุงานและเงินเดือน โดยไม่มีการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ที่สอดคล้องกับความรู้และความสามารถและความต้องการขององค์กร และยังไม่มีการประเมินผลที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก จึงทำให้ไม่เกื้อหนุนต่อการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators - KPI) เป็นกลไกสำคัญ ซึ่งใช้ในด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรบางแห่งจึงเลือกที่จะใช้ BSC เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลต่อองค์กรบางแห่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้มีกฎที่ตายตัวว่า BSC สามารถนำไปใช้ได้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น

#### 2.3.1 ความหมายของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Score Card: BSC) ตามที่ Dr. Robert S. Kaplan และ Dr. David Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผล



การปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

แนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) Kaplan และ Norton ได้พัฒนา BSC ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ BSC มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

### 2.3.2 ความเป็นมาของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ทฤษฎี (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมาโดย Robert Kaplan และ David Norton ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ระยะเวลาเริ่มนั้น BSC จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักโดยให้มีการประเมินในหลายๆ มิติหรือมุมมองมากขึ้น แทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ต่อมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลัก ขยายไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำงบประมาณ พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที่องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ Key Performance Indicators หรือ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการทำงาน

สำหรับประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เริ่มนำ BSC มาใช้กันเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ส่วนใหญ่แล้วหลายองค์กรไทยยังคงมอง BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในเรื่องของการวัดและการประเมินผลมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

### 2.3.3 ตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของ Kaplan and Norton

Kaplan and Norton (1996) อธิบายว่า ดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) เป็นมากกว่ากลวิธีหรือระบบการวัดผลเชิงปฏิบัติงาน แต่ถือว่าเป็นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการวัดผลที่ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญคือ

1) การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและการระดมฉันทามติ  
 2) การสื่อสารและการศึกษา กำหนดความสำเร็จ และเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนเข้ากับตัวชี้วัดด้านผลงาน

3) การกำหนดเป้าหมาย ปรับแผนงานเชิงกลยุทธ์ไปสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน จัดสรรทรัพยากร และจัดทำอนุทินความก้าวหน้าของกระบวนการ

4) การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับเชิงกลยุทธ์  
 อำนวยการเรียนรู้และทบทวนเชิงกลยุทธ์

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) อธิบายว่า ตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) มีลักษณะที่สำคัญคือ

1) BSC คือกลุ่มของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงวัตถุประสงค์ (Objective – Based KPIs) มองที่ต้นทาง ต่างจากกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเช่นกัน หากแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงผลสัมฤทธิ์ (Result – Based KPIs) มองที่ปลายทาง

2) BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จแบบยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จเพียงชั่วคราวชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ BSC จึงกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้าน ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดการเงินเพียงอย่างเดียวเหมือนองค์กรต่างๆ ไป มีข้อน่าสังเกตว่า การบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมเชื่อว่า การจัดการทางการเงินหรือการวัดอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็น่าจะเป็นพอแล้วสำหรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารที่ยึดหลักการวัดตามแนวทาง BSC จะเห็นว่าลำพังตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

3) BSC กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง บางองค์กรอาจเริ่มเห็นด้วยการกำหนดตัวชี้วัดหลายๆ ด้าน แต่ก็ยังรักและพอใจที่จะเน้นเฉพาะการวัดทางการเงิน ส่วนการวัดด้านอื่นจะวัดก็ต่อเมื่อเห็นว่ามีเรื่องน่าสนใจให้วัดเท่านั้น ซึ่งความสมดุลที่ว่านี้หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร แต่ละด้านที่กำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนของด้านนั้นๆ ด้วย คำว่าสมดุลให้หมายถึง สมดุลของความอยู่รอดและเติบโตของผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ในด้านนั้นๆ ไม่ใช่สมดุลของจำนวนตัวชี้วัด กล่าวคือ จำนวนตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องเท่ากันเสมอไป

4) BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มิใช่เพียงการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว BSC จะอธิบายให้เห็นถึงเส้นทางการนำกลุ่มตัวชี้วัดแต่ละด้านไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ทั้งวิธีบนลงล่าง (Top/Down Approach) และวิธีล่างขึ้นบน (Bottom/Up Approach)

ทั้งนี้ องค์กรประกอบสำคัญของ BSC สามารถพิจารณาได้ 2 แนวทาง คือ องค์กรประกอบตามแนวราบ และองค์กรประกอบตามแนวตั้ง ดังนี้

### 1) องค์กรประกอบตามแนวราบ (Horizontal – Based BSC)

BSC จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จของฝ่ายหรือด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรครบทุกฝ่ายหรือทุกด้าน ซึ่งภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2547)

- (1) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุถึง เช่น ผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า หรือระดับการวิจัยและพัฒนา
- (2) การวัดผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Measures or KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ เพื่อวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และบรรลุมากน้อยเพียงใด
- (3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ว่ามีมากน้อยเพียงใด
- (4) การริเริ่ม หรือกิจกรรมที่ต้องทำ (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปแล้วการควบคุมการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งใช้ตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุลเป็นเรื่องมีอนั้น มักจะประกอบด้วยผลการดำเนินงานขององค์กรใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งในแต่ละมุมมองจะมีสาระสำคัญดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

#### 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

โดยส่วนใหญ่มุมมองด้านการเงินมักมีสองด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านของรายได้และด้านของต้นทุน ซึ่งในส่วนของรายได้นั้นวัตถุประสงค์จะเป็นเช่นไรก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการแสวงหารายได้ขององค์กรนั้นๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า ส่วนในด้านของต้นทุนย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอีกเช่นกัน ส่วนใหญ่องค์กรต่างๆ จะไม่มุ่งเน้นในการลดต้นทุนแต่จะมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนไม่ให้มากขึ้นจากปีก่อนๆ องค์กรบางแห่งให้ความสำคัญกับคำว่าผลิตภาพ (Productivity) มากกว่าการลดต้นทุน สำหรับในส่วนของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินในส่วนรายได้มักได้แก่จำนวนรายได้ที่คิดเป็นตัวเงิน ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือร้อยละของรายได้จากแหล่งต่างๆ เทียบกับรายได้ทั้งหมด และตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินในส่วนต้นทุนและผลผลิตมักได้แก่ อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ หรือการคำนวณตามสูตรผลิตภาพ คือ สัดส่วนปัจจัยนำออกต่อปัจจัยนำเข้า เช่น รายได้ต่อพนักงาน กำไรต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน หรือผลผลิตต่อชั่วโมงทำงาน เป็นต้น

## 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การวัดผลสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้าก็จำเป็นต้องอ้างอิงจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งมักจะมีการกำหนดเป็นลักษณะของการที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การนำกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างที่องค์กรได้กำหนดขึ้นมาบรรจุไว้ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับราคา คุณภาพของสินค้า การบริการ เวลาในการให้บริการ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี อย่างไรก็ตาม หากแต่ละองค์กรมีการกำหนดมุมมองด้านลูกค้าอย่างไม่แตกต่างกับคู่แข่งรายอื่นๆ จะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรเกิดข้อบกพร่องว่าไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่ง ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าที่ดี ต้องแบ่งคุณค่าการนำเสนอแก่ลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ คุณค่าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจ (General Requirement) และคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในสายตาลูกค้า (Differentiator) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันองค์กรหลายๆ แห่งต่างเลือกใช้ดัชนีวัดความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty Index) เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น การวัดอัตราเข้า – ออกของพนักงานที่ติดต่อกลับมาเป็นประจำ ดัชนีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดัชนีความน่าพอใจของลูกค้า และดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

## 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

แม้ในปัจจุบันจะมีหลักการและเครื่องมือทางการจัดการหลายประเภทที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่ต้องการกับกระบวนการภายในขององค์กร เช่น ระบบ ISO หรือ TQM (Total Quality Management) หรือ Six Sigma แต่ความแตกต่างที่สำคัญประการหนึ่งระหว่างเครื่องมือทางการจัดการดังกล่าวกับ BSC คือ เครื่องมือด้านการจัดการอื่นๆ มุ่งเน้นแต่การปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หลักการของ BSC นั้น ไม่ได้เน้นที่กระบวนการที่มีอยู่อย่างเดียว แต่จะต้องพิจารณากระบวนการที่องค์กรยังขาดหรือไม่มีด้วย ทั้งนี้เนื่องจากเราเริ่มต้นจากคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งในบางครั้งกระบวนการภายในที่องค์กรมีอยู่อาจไม่สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ เพราะฉะนั้นการพิจารณาในกระบวนการใหม่ๆ ที่องค์กรจะต้องสร้างหรือพัฒนาขึ้นเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน ในการกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญจะต้องเริ่มต้นจากคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่ก่อให้เกิดคุณค่านั้น ซึ่งสามารถพิจารณาวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การเขียนแผนภูมิของกระบวนการ (Process Map) หรือการพิจารณากระบวนการหลักๆ เช่น กระบวนการด้านนวัตกรรม (Innovation) กระบวนการในการบริหารลูกค้า (Customer Relationship Management Process) กระบวนการในการดำเนินงาน

(Operational Process) และกระบวนการในการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม (Regulatory Process) เป็นต้น

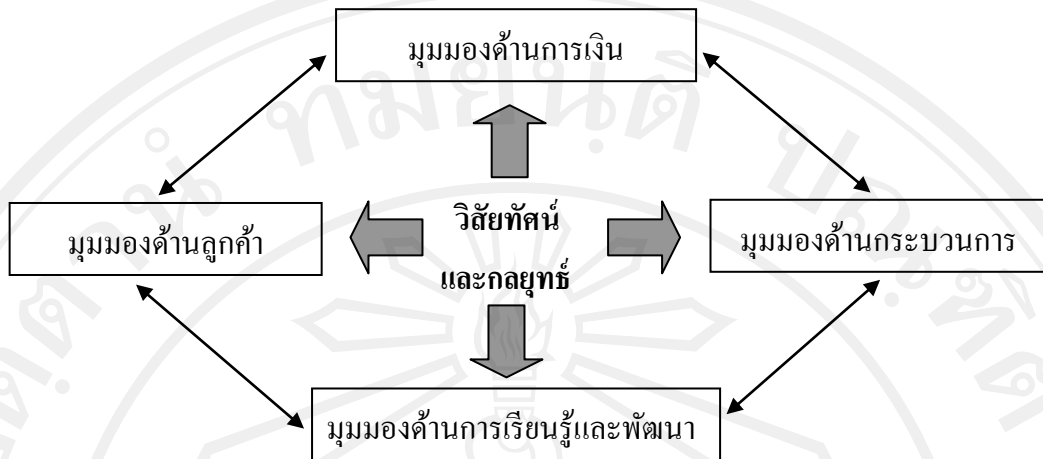
#### 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่ถือว่าสร้างตัวชีวิตได้ยากที่สุด และเป็นมุมมองที่ยังไม่มีความนิ่งในเรื่องของการวัดผล มุมมองด้านนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ จนกล่าวได้ว่าเป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ โดยส่วนใหญ่แล้วมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาภายในองค์กรในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ความท้าทายของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้น ไม่ได้อยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์เหมือนมุมมองด้านอื่นๆ แต่อยู่ที่การกำหนดตัวชีวิตที่เหมาะสม ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่มักมองว่าวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านนี้เป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร หรือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือการมีระบบสารสนเทศในการบริหารที่ดี แต่เนื่องจากข้อจำกัดในการสร้างตัวชีวิตหลายประการจึงมีการพัฒนาระบบการวัดอยู่เรื่อยมาจนถึงแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งประกอบด้วยการวัดใน 3 แนวทาง คือ

(ก) การมองทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์และพยายามที่จะตีมูลค่าของคนโดยใช้หลักการทางด้านบัญชีที่เรียกว่า Human Resource Accounting ซึ่งมีข้อเสนอจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Andrew Mayo เสนอแนวทางที่เรียกว่า Human Asset Worth (HAW) หรือแนวคิดของ Saratoga Institute เรียกว่าสูตร ROI of Human Capital เป็นต้น

(ข) การสร้างดัชนี (Index) เพื่อแสดงแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ รวมทั้งความพยายามที่จะเชื่อมโยงดัชนีเหล่านี้เข้ากับผลประกอบการขององค์กร เช่น แนวทางที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ Watson Wyatt ซึ่งได้จัดทำดัชนีที่เรียกว่า Human Capital Index (HCI)

(ค) แนวทางการวัดทุนมนุษย์ของ Kaplan and Norton ซึ่งจัดตั้งคณะทำงานที่เรียกว่า Human Resource Action Working Group (HRA WG) ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและวัดผลด้านทุนมนุษย์ และพบว่าปัจจัย 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร คือ ความสามารถหรือทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skill/Competencies) ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Culture & Strategic Awareness) ความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์กร (Strategic Alignment) และการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Strategic Integration & Learning) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพ 2.2 มุมมองความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กรในแต่ละด้าน  
ตามตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล  
ที่มา : Kaplan and Norton (1996)

พสุ เดชะรินทร์ (2546) อธิบายว่า ในกรณีที่ต้องการที่ใช้ BSC เป็นเครื่องมือควบคุมการบริหารเชิงกลยุทธ์มิได้เป็นองค์การธุรกิจภาคเอกชนแล้ว โดยทั่วไปมักจะมีการปรับปรุงประเด็นที่น่าสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์การภาคราชการ ดังนี้

1) การปรับปรุงมุมมองด้านการเงิน มักถูกปรับเป็นมุมมองด้านล่างสุดในแผนที่ทางกลยุทธ์ของหน่วยราชการ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการแสวงหากำไร แต่หลายๆ หน่วยราชการก็ยังมุ่งเน้นการได้มาซึ่งงบประมาณหรือเงินทุนที่เพียงพอ เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ หน่วยราชการหลายๆ แห่งได้เปลี่ยนชื่อจากมุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองด้านทรัพยากรและงบประมาณ (Resources and Budget) ซึ่งจะสะท้อนต่อความเป็นจริงมากกว่า และวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้มักจะเป็นในเรื่องของการได้มาของทรัพยากรและงบประมาณให้เพียงพอกับที่ต้องการ และการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การปรับมุมมองด้านลูกค้า หลายๆ องค์กรเปลี่ยนไปเป็นมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ซึ่งวัตถุประสงค์หลักๆ ภายใต้มุมมองนี้ มุ่งเน้นต่อการให้บริการและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกันหน่วยราชการจำนวนมากที่มีลูกค้าเป็นหน่วยราชการด้วยกัน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่หน่วยราชการสามารถมีลูกค้า 2 กลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานราชการด้วยกัน และประชาชน

3) การปรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มักไม่ค่อยมีความแตกต่างจากของภาคเอกชนเท่าใดนัก เพียงแต่หน่วยงานราชการหลายๆ แห่ง มุ่งเน้นในการที่จะพัฒนาองค์กรของ

ตนเองให้ดีขึ้น ดังนั้นจึงมักจะพบวัตถุประสงค์ในเรื่องของการพัฒนาองค์การใน BSC ของหน่วยราชการหลายแห่ง ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องการพัฒนาองค์การนั้นก็มักจะเป็นเรื่องของการได้รับการรับรองจากหน่วยงานต่างๆ เช่น การได้มาตรฐาน PSO หรือหน่วยงานไอสะอาด เป็นต้น

## 2) องค์ประกอบตามแนวตั้ง (Vertical – Based BSC)

BSC จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ตั้งแต่ระดับล่างสุด คือ องค์ประกอบย่อยระดับปัจจัยนำเข้า (KPIs at Input Level) ขึ้นมาจนถึงระดับสูงสุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งองค์ประกอบตามแนวตั้งสามารถเชื่อมโยงได้กับจุดมุ่งหมายของ BSC ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้วิธีบนลงล่าง (Top/Down Approach) และวิธีล่างขึ้นบน (Bottom/Up Approach) กล่าวคือ (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2547)

(1) วิธีบนลงล่าง (Top/Down Approach) BSC จะกระจายตัวชี้วัดโดยเริ่มตั้งแต่จุดมุ่งหมายสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่จุดมุ่งหมายล่างสุด คือ วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) ในทางปฏิบัติตัวชี้วัดที่สามารถกระทำได้ในปัจจุบัน คือ ตั้งแต่ระดับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ลงไป

(ก) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายระยะยาวสำหรับเป็นทิศทางของการดำเนินงานขององค์การ

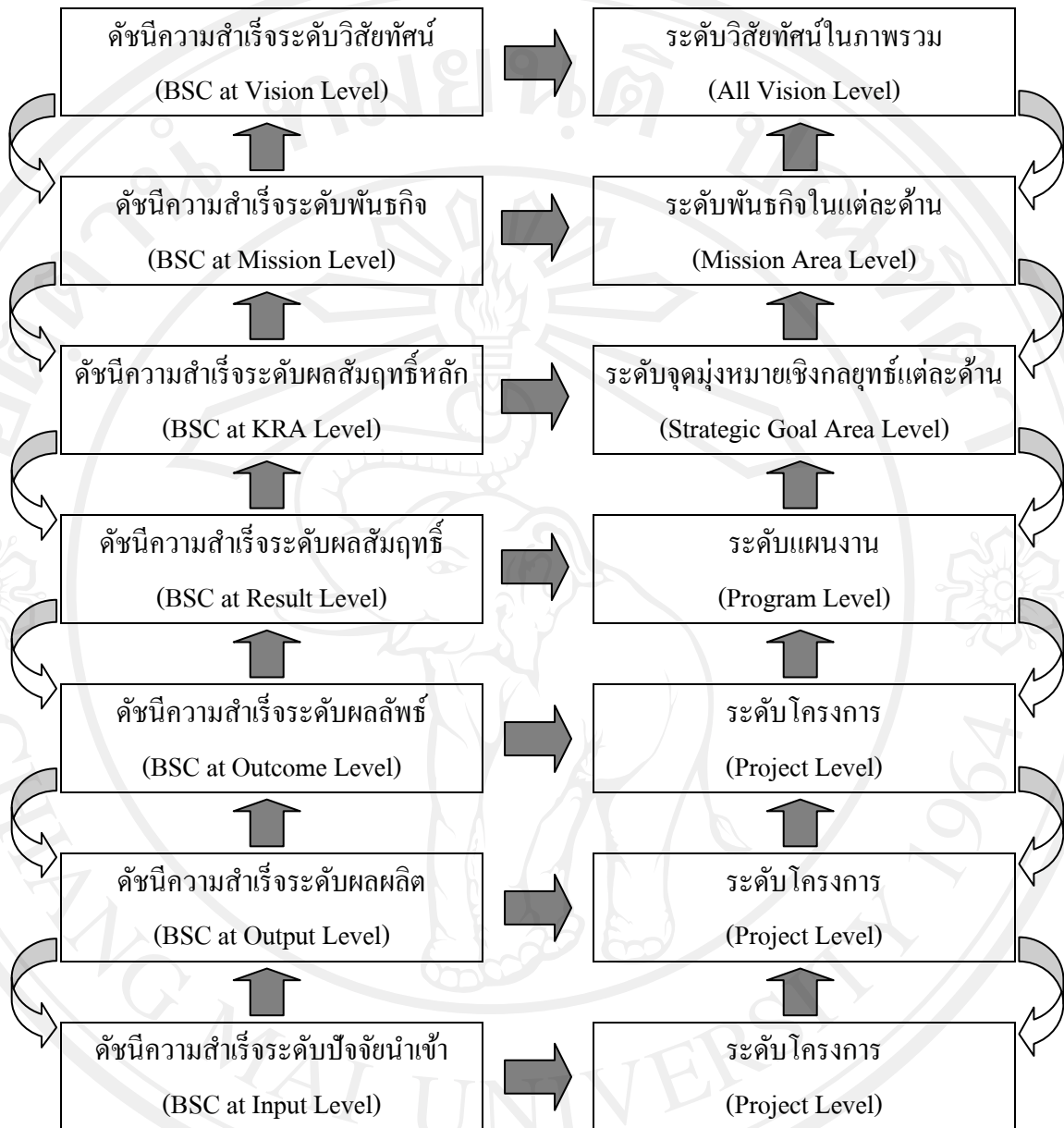
(ข) การกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อกระจายวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นจากจุดมุ่งหมายรวม กระจายเป็นด้านหรือประเภท ทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น

(ค) การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เพื่อกระจายกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ในรูปผลสัมฤทธิ์ (Results) แต่ละด้าน ในรูปของแผนงาน (Program) ต่างๆ

(ง) การกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) เพื่อจัดกลุ่มและคัดเลือกกลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่เห็นว่ามีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติตาม ระยะเวลา และงบประมาณ เนื่องจากมีการกลั่นกรองกลุ่มตัวชี้วัดแล้ว

(จ) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) เพื่อกระจายผลสัมฤทธิ์ (Results) แต่ละด้านเป็นผลลัพธ์ของโครงการ (Project Outcome) ในรูปของโครงการต่างๆ

(2) วิธีล่างขึ้นบน (Bottom/Up Approach) BSC จะรวบรวมกลุ่มตัวชี้วัด โดยเริ่มตั้งแต่ระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ขึ้นไปจนถึงวิสัยทัศน์ (Vision) แต่ในทางปฏิบัติตัวชี้วัดที่สามารถปฏิบัติได้ คือ ตั้งแต่ระดับโครงการจนถึงระดับ KRA



ภาพ 2.3 การพิจารณาองค์ประกอบของผังคูลดัชนีตามแนวดิ่ง

ที่มา : วัฒนา วัฒนพงศ์ (2547)

(ก) การกำหนดตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งก็คือ KPIs ต่างๆ ของโครงการในขั้นตอนต่างๆ คือ ชั้นผลผลิตของโครงการ ชั้นผลลัพธ์ของโครงการ และชั้นผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือกลุ่มโครงการ หรือแผนงาน

(ข) การกำหนดตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ในรูปของตัวชี้วัดในระดับของผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน



- (ค) การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Result) ของแผนงานต่างๆ
- (ง) การกำหนดตัวชี้วัดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ซึ่งก็คือ การนำผลสัมฤทธิ์ของแผนงานต่างๆ มาจัดกลุ่มกันตามด้าน ตามฝ่าย ก็จะได้กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักของด้านและฝ่ายต่างๆ
- (จ) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มผลสัมฤทธิ์ทุกกลุ่มรวมกัน ซึ่งก็คือ ความสำเร็จในระดับพันธกิจ (Mission) ขององค์การ
- (ฉ) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจทุกด้านรวมกัน ซึ่งก็คือ ความสำเร็จในระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ

อย่างไรก็ตาม ตลอดเวลาที่ผ่านมาได้พบว่าปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างการนำระบบ BSC ไปใช้เป็นเครื่องมือควบคุมเชิงกลยุทธ์ขององค์การ คือ ผู้บริหารไม่สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายกลยุทธ์ได้อย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การได้ ซึ่ง สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2547) ได้ถอดความตามหนังสือ Strategy Maps ว่า Kaplan and Norton ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์การอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารความหมายของกลยุทธ์ ที่หากว่าผู้บริหารไม่สามารถสื่อคำว่ากลยุทธ์ให้กันและกันและสื่อให้พนักงานรับรู้ได้อย่างง่ายดายได้ และถ้าปราศจากการสื่อคำดังกล่าวให้รู้ทั่วถึงกันแล้ว ผู้บริหารย่อมไม่สามารถปรับแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นแนวหรือเส้นเดียวกันได้ เพราะถ้าแผนกลยุทธ์ไม่สามารถปรับให้อยู่แนวเส้นเดียวกันได้แล้ว ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายก็ไม่สามารถดำเนินแผนกลยุทธ์ใหม่จากเส้นแนวเส้นเดียวกัน เพื่อตอบรับต่อสิ่งแวดล้อมใหม่ในโลกแห่งการแข่งขันได้ ไม่ว่าจะเป็นเชิงนโยบายที่มาจากรัฐ ไม่ว่าจะเป็นในเชิงอำนาจใหม่ของผู้บริหารในนวัตกรรมที่เกิดจากเทคโนโลยีขั้นสูง และรวมถึงการได้เปรียบในการแข่งขันที่ออกมาจากสินทรัพย์ในเชิงนามธรรมที่สัมผัสไม่ได้ ซึ่งก็คือ ทรัพยากรมนุษย์และทุนที่มาจากฐานข้อมูล

นอกจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน จาก BSC คือ ตัวแบบในการสร้างกลยุทธ์แห่งข้อเสนอทางคุณค่า (Value Proposition) และเป็นภาษาที่ใช้สื่อกันระหว่างทีมผู้บริหารเพื่อนำข้อเสนอดังกล่าวไปเป็นทิศทางและใช้ในการสร้างลำดับความสำคัญขององค์การแล้ว ต้องเข้าใจว่าการวัดกลยุทธ์จากองค์ประกอบทั้ง 4 นั้น ไม่ใช่การนำองค์ประกอบแต่ละตัวมาแยกออกจากกัน แต่เป็นการสร้างตรรกะของลูกโซ่ระหว่าง 4 องค์ประกอบดังกล่าว ผนวกกันเป็นตัวเชื่อมระหว่างกันจนออกมาเป็นภาพลักษณ์ที่เราให้คำนิยามว่า “แผนที่กลยุทธ์” หรือ Strategy Map ซึ่งเป็นการแปลงกลยุทธ์ออกมาเป็นรูปธรรมที่ได้จากความสัมพันธ์กันระหว่างเหตุและผลขององค์ประกอบต่างๆ เชื่อมเข้าด้วยกันในองค์การ องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้เชื่อตัวเข้าด้วยกัน คือ กลยุทธ์ขององค์การนั่นเอง ซึ่งแผนที่กลยุทธ์ได้นำเสนอหลักการที่เป็นเอกรูปและมีทิศทางที่ชัดเจนต่อกลยุทธ์นั้นๆ และเป็นเหตุให้เป้าหมายและการวัดผลสามารถนำมาสร้างเป็นรูปธรรมและนำไปบริหารได้ กล่าวคือ สามารถเสนอการเชื่อมต่อระหว่างสูตรและหลักปฏิบัติไปพร้อมกัน

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการพัฒนามุมมอง การวัดความสำเร็จแต่ละด้าน คือ มุมมองทางการเงิน มองมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ดังนี้ (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547)

1) **มุมมองด้านการเงิน** โดยพื้นฐานแล้วกลยุทธ์ด้านการเงินค่อนข้างง่ายและไม่ ซับซ้อน เพราะองค์การสามารถสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้นด้วยการขายให้มากขึ้น และใช้ให้น้อยลง ดังนั้นองค์การจะสามารถผลิตผลงานทางการเงินขึ้นมาได้ก็มาจาก 2 วิธีการ คือ การสร้างการเติบโตของรายได้ และการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแผนที่กลยุทธ์จะช่วยสะท้อนภาพ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ในมุมมองทางการเงิน คือ การพยายามสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโต และผลผลิต เพราะบางครั้งการเติบโตอาจจะนำมาซึ่งผลผลิตต่ำ การปรับปรุงการเพิ่มของรายได้ มักจะใช้เวลานานในการสร้างคุณค่า และต้องใช้เวลาานกว่าในการสร้างผลผลิต และภายใต้แรงกดดัน ของการหารายได้ในแต่ละวัน ดังนั้น องค์ประกอบในด้านการเงินจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่มีทั้งแบบ ระยะสั้นและระยะยาว การสร้างองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างพร้อมกัน คือ การจัดการรอบการจัดการบน แผนที่กลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน

2) **มุมมองด้านลูกค้า** ในมุมมองด้านนี้นั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างกลุ่มเป้าหมายของ ลูกค้า โดยที่หน่วยธุรกิจต่างๆ สามารถแข่งขันระหว่างกัน และแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะถูกวัดด้วย ผลงานที่ได้ทำไป ซึ่งมุมมองทางด้านการลูกค้าจะถูกวัดจากสิ่งต่างๆ ได้แก่ ความพอใจของลูกค้า การรักษา ความสัมพันธ์กับลูกค้า การแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ การแสวงหารายได้จากลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด และการได้ส่วนแบ่งทางบัญชีของลูกค้าเพิ่ม ส่วนการวัดผลที่มาจากมุมมองของลูกค้า นั้น อาจมองได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของการสร้างกลยุทธ์เฉพาะสำหรับลูกค้าที่องค์กรได้เลือกแล้ว และโดยทั่วไปมักมีการนำเสนอกลยุทธ์ต่อลูกค้า 4 แบบ คือ

(ก) การเสนอกกลยุทธ์ด้านราคาต่ำ มีคุณภาพ ลดช่องว่างในกระบวนการผลิต และมีช่องทางการจำหน่ายจำนวนมาก

(ข) การเสนอคุณค่าการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่มีความเด่นล้ำของผลิตภัณฑ์

(ค) การเสนอกกลยุทธ์ให้บริการแบบครบถ้วนเบ็ดเสร็จ กล่าวคือ เสนอกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริโภคสินค้า เช่น การขายสินค้าพ่วงบริการหลังการขายที่สิ้นเหลือ

(ง) การเสนอกกลยุทธ์แบบกักเก็บลูกค้า (Lock – in) ด้วยการขยายความร่วมมือกับ พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อนำสินค้าหรือบริการทุกประเภทตามความต้องการของลูกค้า

3) **มุมมองกระบวนการภายใน** เมื่อใดที่องค์กรสามารถกำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับ เป้าหมายจากมุมมองด้านลูกค้าและด้านการเงินแล้ว เป้าหมายของกระบวนการภายในคือ การเรียนรู้ และเติบโตต่อไป ซึ่งจะอธิบายว่ากลยุทธ์จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างไร องค์กรได้ดำเนินการจัดการต่อ

กระบวนการภายในและการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ ต่อข้อมูลข่าวสาร และต่อทุนทางการจัดการองค์การ เพื่อส่งมอบกลยุทธ์ว่าด้วยการเสนอคุณค่าที่หลากหลายต่อลูกค้า กระบวนการภายในได้สร้างองค์ประกอบที่สำคัญๆ ต่อกลยุทธ์องค์การ คือ องค์การ ได้ผลิตและส่งมอบข้อเสนอทางคุณค่าต่อลูกค้า และองค์การ ได้ปรับปรุงกระบวนการของการทำงาน และได้ลดต้นทุนต่อภาคผลผลิตในมุมมองการเงิน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มกระบวนการภายในองค์การ ได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

- (ก) กระบวนการในการบริหารจัดการ
- (ข) กระบวนการในการบริหารลูกค้า
- (ค) กระบวนการด้านนวัตกรรม
- (ง) กระบวนการด้านการตอบรับต่อกฎเกณฑ์และต่อสังคม

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เป็นมุมมองที่สามารถให้คำอธิบายต่อองค์การที่มีสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้และบทบาทต่อกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 หมวดด้วยกัน ได้แก่

- (ก) ว่าด้วยทุนทางทรัพยากรมนุษย์ คือ การค้นหาให้ได้พบถึงทักษะ ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์นั้น
- (ข) ว่าด้วยทุนทางด้านข่าวสาร คือ การค้นหาให้ได้พบถึงระบบสารสนเทศถึงระบบเครือข่าย และโครงสร้างที่จะสนับสนุนถึงยุทธศาสตร์นั้นๆ
- (ค) ว่าด้วยทุนด้านการจัดองค์การ คือ การค้นหาปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การที่ทำให้ห้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

กุญแจสำคัญในการสร้างความสมดุลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์คือ การจัดการสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้ควรถูกจัดการให้เหลือเม็ดเงินที่มีความสำคัญจริงๆ ต่อกระบวนการทางกลยุทธ์ โดยแผนที่กลยุทธ์ของ BSC ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดสายงานต่างๆ ให้ออกแบบเฉพาะเจาะจงไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ ทางด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านการบริหารทุนทางองค์กร

## 2.4 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency)

### 2.4.1 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้มีการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency) กันมากขึ้น เพื่อใช้เป็นระบบในการบริหารงานบุคคล ในต่างประเทศนั้นการประเมินสมรรถนะมีการใช้อย่างแพร่หลายมานานแล้ว แต่ในประเทศไทยนั้นเริ่มเป็นที่นิยมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งมาจากหลายบริษัทที่มีบริษัทแม่ในต่างประเทศที่ได้มีการจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ และต้องการที่จะให้บริษัทลูกได้นำไปใช้ด้วย

สมรรถนะ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้  
 ทองดี ชัยพาณิชย์ (2547) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ  
 คุณลักษณะอื่นๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือการมีความรู้ที่กำหนด มีทักษะและ  
 สมรรถภาพที่จะทำหน้าที่ในบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมาย

ดวงจันทร์ ทิพย์ปริษา (2548) ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นมาตรฐานการปฏิบัติ  
 ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือผลงานที่คาดหวังจากตำแหน่งงาน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก  
 ของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละ  
 บุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ “Vision”  
 (สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต) ภารกิจ “Mission” (หน้าที่หรือสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อ  
 ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์) เป้าหมาย “Goal” (ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น) และกลยุทธ์ทางธุรกิจ  
 “Business Strategy” (แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด)

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้  
 ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้  
 ประสบผลสำเร็จ

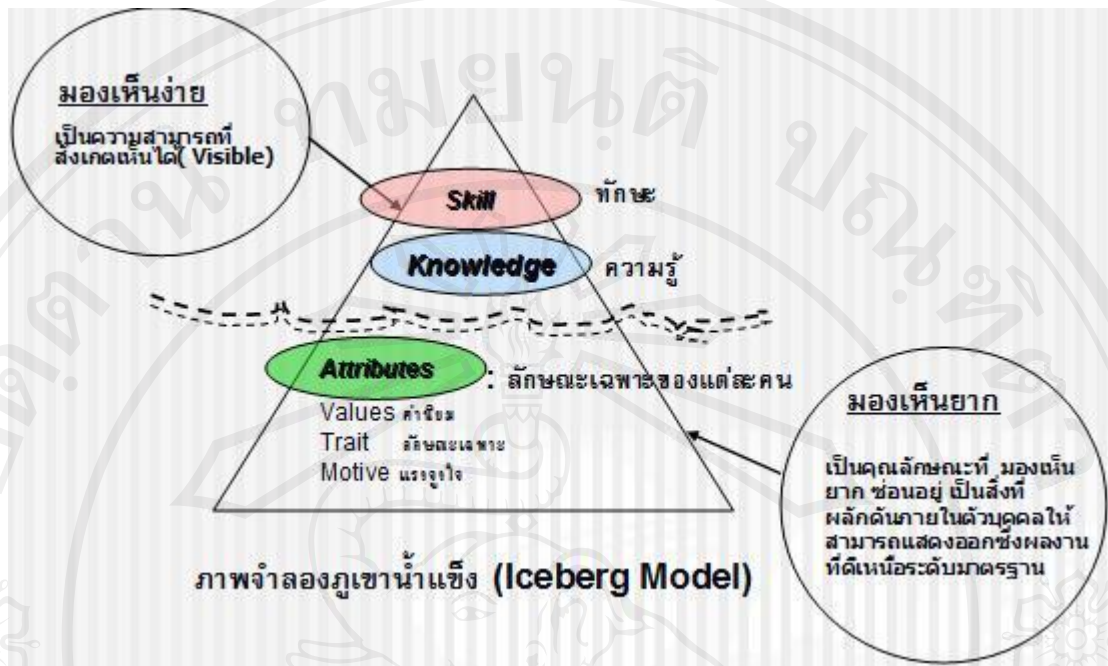
สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) อธิบายว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วน  
 บุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้  
 ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลของ  
 องค์กร

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ  
 คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะ  
 ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตาม  
 มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีถูกอ้างอิงถึงอยู่เสมอ คือ แนวคิดของ David C. McClelland  
 (1973) ที่กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้  
 ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ  
 ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพโมเดลของเขา  
 น้ำแข็ง แสดงเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของสมรรถนะ ดังภาพ (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2553)



ภาพ 2.4 ภาพจำลองภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer & Spencer (1993)

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

#### 2.4.3 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะ แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1) **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึงบุคลิกลักษณะหรือการแสดงออก ของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีด

ความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

**2) จิตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นจิตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

**3) จิตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกจิตความสามารถชนิดนี้ว่าเป็น Functional Competency หรือเป็น Job Competency หรือ Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าจิตความสามารถเป็นจิตความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

#### 2.4.4 การประเมินผลงานโดยใช้สมรรถนะ

วิธีการประเมินผลโดยใช้สมรรถนะนั้น จะมีความแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ในการประเมินสมรรถนะแต่ละข้อจะมีช่อง “ระดับสมรรถนะ” กับช่อง “ระดับที่คาดหวัง”

ระดับสมรรถนะ คือ ช่องที่ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา) พิจารณาว่าลูกน้อง (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่ตนเองกำลังประเมินอยู่ มีสมรรถนะหรือความสามารถในหัวข้อนั้นๆ อยู่ในระดับใด เช่น ประเมิน Core Competency ในหัวข้อ “ความใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)” ก็ให้ผู้ประเมินพิจารณาตามคำนิยามให้เข้าใจก่อนว่าใฝ่เรียนรู้ หมายถึงอะไร เพื่อจะได้เข้าใจลักษณะของพฤติกรรมของความใฝ่เรียนรู้เสียก่อน ต่อมาจึงพิจารณาว่า ลูกน้องที่ตนเองกำลังประเมินผู้นี้มีพฤติกรรมของความใฝ่เรียนรู้ในระดับใด ระดับที่ 1 หรือ 2 หรือ 3 หรือ 4 หรือ 5 ซึ่งระดับของพฤติกรรมดังกล่าวจะมีคำนิยามของพฤติกรรมในแต่ละระดับอธิบายไว้อย่างชัดเจน เพื่อกำกับผู้ประเมินให้คิดและ

ทบทวนอย่างรอบคอบว่าลูกน้องที่ตนเองกำลังประเมินอยู่ ซึ่งจะต้องมีพฤติกรรมเข้าข่ายตามนิยามในแต่ละระดับ เพื่อจะได้ไม่ประเมินโดยใช้ความรู้สึกอย่างไม่มีเหตุผลหรือมีแนวทางรองรับ ดังนั้นก่อนจะประเมินสมรรถนะของบุคลากร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจถึงแนวคิด ที่มาของแบบประเมิน ตลอดจนวิธีการประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินทุกคนได้ทำความเข้าใจตอบข้อซักถามต่างๆ เพื่อให้การประเมินถูกต้องและยุติธรรมกับทุกฝ่าย

ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยมีแนวคิด ว่า ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ นอกจากจะต้องมีสมรรถนะทั้ง Core และ Functional ตามที่กำหนดเอาไว้แล้ว ยังต้องมีสมรรถนะหรือความสามารถในแต่ละตัวอยู่ในระดับที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้อีกด้วย ดังนั้น องค์กรและหน่วยงานที่ต้องกำหนดระดับที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ลงในช่องนี้ เรียกระดับที่คาดหวังที่กำหนดลงไปนี้จะเป็มาตรฐานหรือพื้นฐานที่ควรจะมีสำหรับผู้ปฏิบัติงาน บางองค์กรก็ไม่แสดงให้เห็นปรากฏอยู่ในแบบประเมินด้วยเหตุผลที่ว่าอาจจะผิดพลาดทำให้ผู้ประเมินเกิดความลำเอียงหรืออคติ ทั้งด้านบวกและลบกับผู้ถูกประเมินได้ง่าย จึงจะไม่แสดงให้เห็นในแบบประเมิน แต่มีบางองค์กรที่แสดงให้เห็นในแบบประเมิน เพื่อความเป็นธรรมให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทราบและเข้าใจตรงกันว่าในแต่ละหัวข้อที่ประเมินสมรรถนะ องค์กรมีระดับความคาดหวังที่ระดับใด และผู้ถูกประเมินได้รับการประเมินอยู่ในระดับใด

## 2.5 ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และผังโครงสร้าง การประปาส่วนภูมิภาค

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นองค์กรที่รับผิดชอบในการก่อสร้างและบริหารงานเกี่ยวกับกิจการประปาในส่วนภูมิภาค และชนบทต่างๆ จากประวัติการประปาส่วนภูมิภาค สังกัดกรมโยธาธิการ พบว่าในปี พ.ศ.2496 รัฐบาลได้อนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการก่อสร้างการประปา ณ ศูนย์การทหารปืนใหญ่โลกกระเทียม ให้ชื่อว่า การประปาพิบูลสงคราม ผลิตและจำหน่ายน้ำประปาบริการหน่วยทหารและประชาชน ซึ่งอาจนับเป็นการประปาแห่งแรกในต่างจังหวัด และในปี พ.ศ.2497 รัฐบาลก็ได้อนุมัติให้กรมโยธาธิการ กู้เงินธนาคารออมสิน มาดำเนินการก่อสร้างการประปา ขอนแก่น ราชบุรี อุดรธานี เชียงใหม่ ปากพนัง และภูเก็ต รวม 6 แห่ง และอนุมัติให้ทำสัญญาผ่อนชำระ กับบริษัทเอกชนรวม 2 ฉบับ เพื่อก่อสร้างการประปา 70 การประปา โดยใช้เงินกู้จากธนาคารออมสิน ต่อมาได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกา (J.C.A.) ในเรื่องเครื่องกรองน้ำเครื่องจักรกลการประปา ท่อและรถยนต์ ในวงเงิน 495,000 ดอลลาร์สหรัฐ เพื่อก่อสร้างการประปา 6 จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ การประปาร้อยเอ็ด อุบลราชธานี สกลนคร สุรินทร์ มหาสารคาม และศรีสะเกษ โดยค่าใช้จ่ายสมทบภายในประเทศ ได้แก่ ค่าก่อสร้างอาคาร และอื่นๆ จ่ายจากเงินกู้ ก.ศ.ว. (เงิน COUNTER PART FUND)

หลังจากนั้นอีก 7 ปีต่อมา ในปี พ.ศ. 2504 รัฐบาลประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กองประปาภูมิภาค กรมโยธาธิการ จึงมีการแบ่งงานเป็น งานโครงการประปาจังหวัด และโครงการเจาะบ่อน้ำบาดาล โดยจะดำเนินการเจาะบ่อน้ำบาดาลในท้องที่ ซึ่งขาดแคลนน้ำผิวดินในการใช้อุปโภคและบริโภคในจังหวัดต่างๆ ของภาคเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้ ยกเว้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นหน้าที่ของกรมทรัพยากรธรณี และการที่กรมโยธาธิการ จะดำเนินการเจาะบ่อน้ำบาดาล ณ ท้องที่ใดถูกกำหนดโดยคณะกรรมการบริหารโครงการ จัดให้มีน้ำสะอาดในชนบททั่วราชอาณาจักร

ต่อมาในปี พ.ศ.2503 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี มีนโยบายช่วยยกฐานะค่าครองชีพของประชาชนได้ขอให้กระทรวงมหาดไทย พิจารณาลดอัตราค่าน้ำประปาให้ต่ำลงกองประปาภูมิภาคในขณะนั้นได้จัดทำรายละเอียดค่าก่อสร้างที่ต้องจ่ายจากเงินกู้ต่างๆ ตลอดจนต้นทุนการผลิตและเหตุผลที่ต้องทำการจำหน่ายน้ำประปาในอัตราต่างๆ ข้างต้นเสนอเพื่อพิจารณา ซึ่งคณะรัฐมนตรีในขณะนั้นได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2503 ให้กองประปาภูมิภาค กรมโยธาธิการ จำหน่ายน้ำประปาในอัตราราคาบาทละ 2.00 บาท ทุกการประปาที่เปิดบริการ โดยให้ธนาคารออมสินลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลงเหลือร้อยละ 3 ต่อปี จากเดิมร้อยละ 8 ต่อปี และรัฐบาลจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ชำระต้นเงินกู้และดอกเบี้ยแทนกรมโยธาธิการ จากมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว กองประปาภูมิภาค กรมโยธาธิการ จะต้องดำเนินการก่อสร้างตามนโยบายเดิม ดำเนินการผลิตและจำหน่ายน้ำประปาบริการประชาชนในอัตราราคาบาทละ 2.00 บาท เท่ากัน และให้ดำเนินการจำหน่ายน้ำบริการประชาชนทั่วประเทศ

ภารกิจและหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค ในการสำรวจจัดหาแหล่งน้ำดิบและจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศ ยกเว้นกรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา

### 2.5.1 วิสัยทัศน์ของการประปาส่วนภูมิภาค

“เป็นองค์กรชั้นนำ เพื่อปวงชน ที่ให้บริการน้ำประปาอย่างมีคุณภาพทั่วถึง และได้มาตรฐาน”

### 2.5.2 พันธกิจของการประปาส่วนภูมิภาค

“เป็นหน่วยงานที่ให้บริการน้ำประปาตามนโยบายของรัฐบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและสุขอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ”



พันธกิจหลักของการประปาส่วนภูมิภาค มี 3 ประการ ได้แก่

- 1) ประกอบและส่งเสริมธุรกิจการประปา
- 2) สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา
- 3) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา

### 2.5.3 วัตถุประสงค์หลักของการประปาส่วนภูมิภาค

เพื่อผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศในส่วนภูมิภาค และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา พร้อมให้บริการและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการขอติดตั้งประปาให้แก่ประชาชน และขยายเขตจำหน่ายน้ำประปาเพื่อให้ประชาชนมีน้ำประปาใช้อย่างทั่วถึง

### 2.5.4 ภาระหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค

การประปาส่วนภูมิภาค มีภาระหน้าที่ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศ รวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่น ที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา เพื่อประโยชน์ ในการบริการ สาธารณูปโภค โดยคำนึงประโยชน์ของรัฐ และสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ

ปัจจุบันได้แบ่งสายการปฏิบัติงานออกเป็น 10 เขต ดูแลรับผิดชอบสำนักงานประปาในสังกัดทั่วประเทศ ยกเว้นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ และมีหน่วยบริการ ครอบคลุมเขตเทศบาล 647 แห่ง อบต. 77 แห่ง หมู่บ้าน 171 แห่ง

พื้นที่รับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาคเขต ในส่วนภูมิภาคต่างๆ มี ดังนี้

- 1) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 1 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 7 จังหวัด คือ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด สระแก้ว และปราจีนบุรี
- 2) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 8 จังหวัด คือ สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี นครนายก และนครราชสีมา
- 3) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 3 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 8 จังหวัด คือ ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์
- 4) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 7 จังหวัด คือ ชุมพร สุราษฎร์ธานี ระนอง ชุมพร พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช
- 5) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 5 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 7 จังหวัด คือ สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล บัณฑิตานี ยะลา และนราธิวาส
- 6) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 6 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 5 จังหวัด คือ ขอนแก่น กาฬสินธุ์ มหาสารคาม ชัยภูมิ และร้อยเอ็ด

7) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 7 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 6 จังหวัด คือ อุตรธานี เลข หนองคาย สกลนคร นครพนม และหนองบัวลำภู

8) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 8 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 7 จังหวัด คือ บุรีรัมย์ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์ ยโสธร อำนาจเจริญ และมุกดาหาร

9) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 8 จังหวัด คือ เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน เชียงราย พะเยา น่าน แพร่ ลำปาง และลำพูน

10) การประปาส่วนภูมิภาคเขต 10 รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 10 จังหวัด คือ ชัยนาท นครสวรรค์ ตาก กำแพงเพชร สุโขทัย พิจิตร อุตรดิตถ์ เพชรบูรณ์ อุทัยธานี และพิษณุโลก

การประปาส่วนภูมิภาค ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน และการทำงาน ให้ทันสมัยรวดเร็ว และเน้นด้านคุณภาพมากขึ้น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน และกำหนดผังโครงสร้างการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค ดังภาพ 2.5

#### 2.5.5 การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ตั้งอยู่เลขที่ 109 หมู่ 1 ตำบลสันพระเนตร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ มีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในสังกัด จำนวน 27 การประปาสาขา ซึ่งกระจายอยู่ใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน ดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 แสดงรายละเอียดการประปาส่วนภูมิภาคทั้ง 27 สาขา ใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน

จังหวัด	จำนวนสาขา	การประปาส่วนภูมิภาคสาขา
เชียงใหม่	7	เชียงใหม่ , แม่ริม, แม่แตง, สันกำแพง, จอมทอง, ฮอด, ฝาง
ลำปาง	3	ลำปาง, เกาะคา, เถิน
ลำพูน	2	ลำพูน, บ้านโฮ้ง
แพร่	3	แพร่, เด่นชัย, รื่องกวาง
น่าน	2	น่าน, ท่าวังผา
เชียงราย	6	เชียงราย, พาน, แม่สาย, เวียงเชียงของ, เทิง, แม่ชะจาน
พะเยา	2	พะเยา, จุน
แม่ฮ่องสอน	2	แม่ฮ่องสอน, แม่สะเรียง



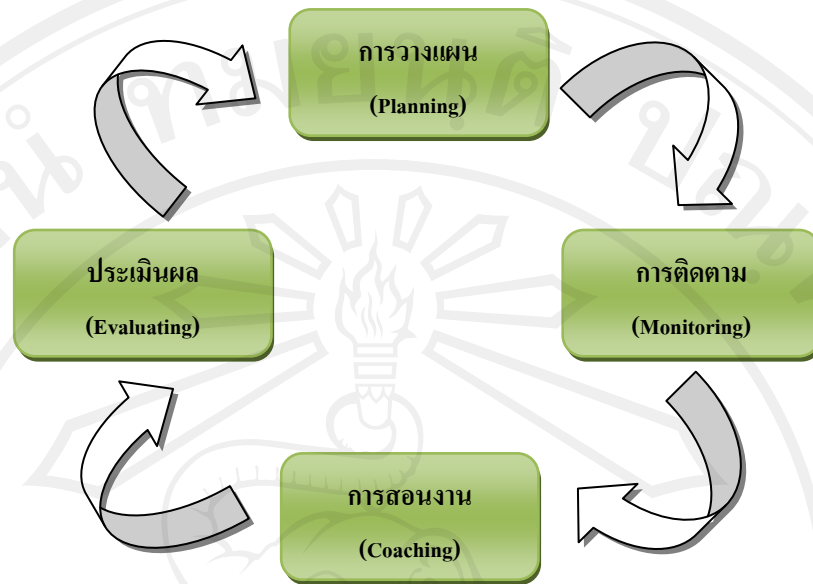
ภาพ 2.6 แสดงที่ตั้งของการประปาสาขา 27 แห่ง ในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค

กปภ. ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล โดยกำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การประเมินผลสำเร็จของงาน (Balanced Scorecard) และประเมินด้านพฤติกรรม (Competency) ในการประเมินผลสำเร็จหรือผลสำเร็จของงาน (BSC) เป็นการประเมินผลที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานในแต่ละบุคคล มีการกำหนดเป้าหมาย ตัววัดผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน ตามแนวทาง Balanced Scorecard (BSC) ที่แต่ละบุคคล ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปี ส่วนการประเมินด้านสมรรถนะความสามารถ (Competency) เป็นการประเมินคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายบุคคล ตามมาตรฐานที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งงาน (คู่มือหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะความสามารถมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2553)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Performance Appraisal ) ของ กปภ. เป็นกระบวนการประเมินผลสำเร็จของงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ภายใต้วิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนการปฏิบัติงาน และมาตรฐานงานที่วางไว้ในแต่ละปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นของ กปภ. เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( Performance Management System ) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ และที่สำคัญคือ สมาชิกในองค์กรทุกคนจะตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร และรู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรและอย่างไร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การติดตามผลการสอนงาน และการประเมินผล ดังภาพ 2.7



ภาพ 2.7 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

### 2.6.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญกับองค์กรใน 3 ระดับคือ

1) **ระดับผู้ปฏิบัติงาน** การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของตนเองนั้นอยู่ในระดับใด เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ มีจุดใดที่บกพร่องและต้องปรับปรุง หรือส่วนใดที่ดีอยู่แล้วจะหาวิธีพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร ดังนั้นเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรควรมีการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงคะแนนประเมินในแต่ละข้อด้วย

2) **ระดับผู้บังคับบัญชา** ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนภายใต้ความรับผิดชอบของตน ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถหาวิธีในการปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริม รักษา รวมถึงการสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) **ระดับองค์กร** การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากในการที่จะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อที่องค์กรจะได้หาวิธีการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.6.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค

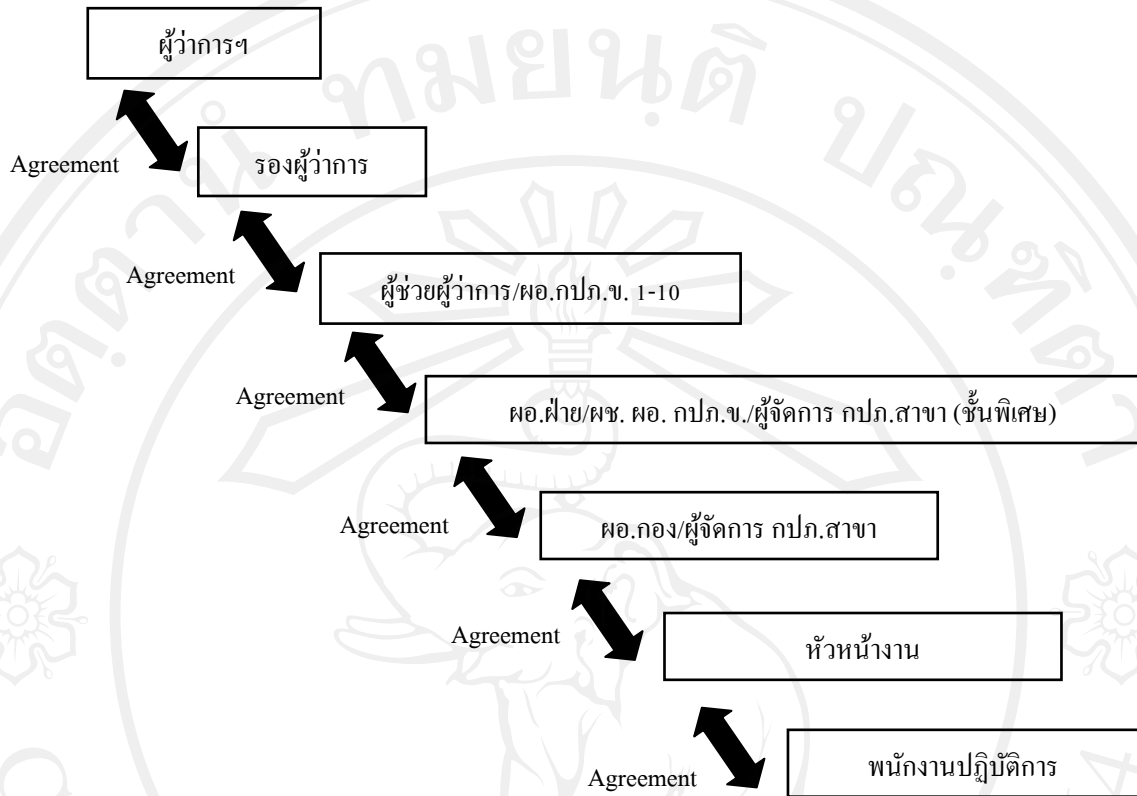
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทน การให้โบนัส ดำเนินไปด้วยความเป็นธรรม มีเหตุผล
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง ด้วยความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความจำเป็น และความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ในการเพิ่มพูนความรู้ เสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- 5) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2.6.3 องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค

การประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิกานั้น จะเน้นใน 2 องค์ประกอบหลัก คือ

- 1) ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงาน เป็นการประเมินผลในเชิงปริมาณความสำเร็จของงาน โดยมีตัววัดผลสำเร็จในงานที่ชัดเจน โดยใช้ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicator-KPI) สำหรับระดับองค์กรระดับหน่วยงาน และระดับปฏิบัติการ ซึ่งในแต่ละปีผู้ปฏิบัติงานต้องทำความตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ต้นปี ถึงผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานที่จะดำเนินการในรอบปีนั้นๆ โดยมีการลงนามในบัตรคะแนน (Scorecard) เพื่อเป็นการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ร่วมกัน และก่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานเริ่มทำข้อตกลงตั้งแต่ระดับสูงสุดเป็นลำดับชั้นลงมาถึงระดับปฏิบัติการดังภาพที่ 6 โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมักจะมีการทำกันปีละ 2 ครั้ง เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่



ภาพ 2.8 ลำดับชั้นของการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

2) สมรรถนะความสามารถ เป็นการประเมินศักยภาพสมรรถนะความสามารถในเชิงพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานอาจไม่สามารถมองเห็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วหากพนักงานคนใดมีสมรรถนะความสามารถ อยู่ในระดับดีผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันด้วย นอกจากนี้ผลการประเมินสมรรถนะความสามารถยังสามารถใช้ในการพัฒนาพนักงานในระยะยาวซึ่งกำหนดโดยการพิจารณาระดับสมรรถนะความสามารถจากระบบสมรรถนะความสามารถที่ กปก. กำหนดไว้ สำหรับการประเมินสมรรถนะความสามารถนั้น มีแบบประเมินที่ใช้ดำเนินการประเมินโดยกำหนดผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้บังคับบัญชาร้อยละ 80 และส่วนของผู้รับการประเมินประเมินตนเองร้อยละ 20 ซึ่งมีการแบ่งระดับในการประเมินตามคู่มือประเมินสมรรถนะความสามารถที่ กปก. กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งระดับตามสมรรถนะความสามารถแต่ละประเภท ดังนี้



- สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) แบ่งเป็น 3 ระดับ
- สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency) แบ่งเป็น 5 ระดับ
- สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency) แบ่งเป็น 5 ระดับ
- สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Positional Competency) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ตารางที่ 2.2 จำนวนสมรรถนะความสามารถและระดับความคาดหวังที่ใช้ในการประเมิน

กลุ่ม พนักงาน	ตำแหน่งและ ระดับ	จำนวนสมรรถนะความสามารถที่ต้องถูกประเมิน (ระดับความคาดหวัง)				รวมจำนวน สมรรถนะ ความ สามารถที่ ถูกประเมิน
		สมรรถนะ ความ สามารถ หลัก	สมรรถนะ เพื่อการบริหาร	สมรรถนะ ของ หน่วยงาน	สมรรถนะ ของ ตำแหน่งงาน	
ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป (ชั้น 11-13)	3(3)	5(5)	-	-	8
	ผอ.ฝ่าย (ชั้น 10)	3(3)	5(5)	1(5)	-	9
ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผอ.กอง (ชั้น 9)	3(3)	3(4)	1(4)	2(4)	9
ผู้บริหาร ระดับต้น	หัวหน้างาน (ชั้น 8)	3(3)	2(3)	1(3)	3(3)	9
พนักงาน ปฏิบัติการ	(ชั้น 4-7)	3(2)	-	1(2)	5(2)	9
	(ชั้น 1-3)	3(2)	-	1(1)	5(1)	9

เมื่อประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 2 ส่วนแล้ว นำผลการประเมินทั้ง 2 องค์ประกอบข้างต้นมารวมกัน เพื่อนำไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การวางแผนพัฒนา เป็นต้น

#### 2.6.4 ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปีงบประมาณนั้น กำหนดให้มีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ดังต่อไปนี้

1) ครั้งที่ 1 ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคมของปีถัดไป โดยผลการประเมินในครั้งที่ 1 นี้ จะใช้สำหรับการให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อปรับปรุงการทำงานและพัฒนาตนเองเท่านั้น

2) ครั้งที่ 2 ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน โดยผลการประเมินในครั้งที่ 2 นี้ จะใช้สำหรับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมิน

#### 2.6.5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ คปก. นั้น มีแบบฟอร์ม และรายละเอียดการใช้งาน และแนวทางในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการกระจายแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังภาพต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

2. องค์ประกอบในการประเมิน และผลการประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี

ระดับ

ส่วนที่ 1 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชื่อ-สกุลผู้ได้รับการประเมิน : \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_ รหัสพนักงาน : \_\_\_\_\_

สังกัด : \_\_\_\_\_

ครั้งที่ 1		ครั้งที่ 2	
ผลการประเมิน	สัดส่วน	ร้อยละของคะแนนที่ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนประเมิน
1. การประเมินผลสัมฤทธิ์/ผลสำเร็จของงาน		$X_1 =$	$X_2 =$
2. การประเมินสมรรถนะความสามารถ		$Y_1 =$	$Y_2 =$
คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานรวม		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2

ความเห็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 1

หัวข้อที่ต้องการการพัฒนา : \_\_\_\_\_ ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม : \_\_\_\_\_

ความเห็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 2

หัวข้อที่ต้องการการพัฒนา : \_\_\_\_\_ ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม : \_\_\_\_\_

"ผู้ประเมินได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบว่าจะต้องพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไรแล้ว และขอรับรองว่าผลการประเมินดังกล่าวเป็นไปตามข้อมูลจริง ซึ่งผลการประเมินนี้ถือว่าสิ้นสุด ณ ผู้ประเมิน"

ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( \_\_\_\_\_ )  
ตำแหน่ง.....  
วันที่.....

3. ความคิดเห็นในการประเมินจากผู้ประเมิน และแผนการพัฒนาตนเอง

ส่วนของผู้ได้รับการประเมิน ครั้งที่ 1

"ผู้ได้รับการประเมินได้รับทราบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำเพื่อให้ทราบว่าจักพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไรจากผู้ประเมินแล้ว"

ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( \_\_\_\_\_ )  
วันที่.....

ส่วนของผู้ได้รับการประเมิน ครั้งที่ 2

"ผู้ได้รับการประเมินได้รับทราบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำเพื่อให้ทราบว่าจักพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไรจากผู้ประเมินแล้ว"

ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( \_\_\_\_\_ )  
วันที่.....

4. การลงนามรับทราบผลการประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ของผู้รับการประเมิน

ภาพ 2.9 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 1

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด

1. ข้อมูลของผู้รับการประเมิน และ ผู้ประเมิน

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด		ผู้รับการประเมิน .....		ลงนาม.....							
ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน .....		ลงนาม.....									
ตัวชี้วัดผลงาน หรือรหัสตัวชี้วัดผลงานซึ่ง กำหนดตามบัตรคะแนน	เป้าหมาย	ผลงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัด		คะแนนประเมิน		น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนถ่วงน้ำหนัก		
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	
ด้านการเงิน											
ด้านลูกค้า											
ด้านกระบวนการภายใน											
ด้านการเรียนรู้และเติบโต											
						100		3. ผลการประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด		$X_1 =$	$X_2 =$

2. ข้อมูลตัวชี้วัดหรือรหัสตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนัก : ให้ผู้รับการประเมินกรอกตัวชี้วัด หรือรหัสของตัวชี้วัดซึ่งต้องกำหนดลงใน Scorecard ให้ตรงกับเกณฑ์วัดระดับผลงาน และน้ำหนักของตัวชี้วัดตาม Scorecard ของตนเอง

ภาพ 2.10 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 2

ส่วนที่ 3 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด สำหรับกรณีมีการปรับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หรือน้ำหนัก

ส่วนที่ 3 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด (กรณีมีการปรับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หรือน้ำหนัก)										
ผู้รับการประเมิน .....					ลงนาม.....					
ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน .....					ลงนาม.....					
ตัวชี้วัดผลงาน หรือรหัสตัวชี้วัดผลงานซึ่ง กำหนดตามบัตรคะแนน	เป้าหมาย	ผลงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัด		คะแนนประเมิน		น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนถ่วงน้ำหนัก	
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ด้านการเงิน										
ด้านลูกค้า										
ด้านกระบวนการภายใน										
ด้านการเรียนรู้และเติบโต										
						100		X <sub>1</sub> =	X <sub>2</sub> =	

1. มีรูปแบบเช่นเดียวกับในส่วนที่ 2 ซึ่งในส่วนของกรณีมีการปรับ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หรือน้ำหนัก เพื่อจะได้ไม่ต้องปรับแก้ไขสูตรในการคำนวณจากไฟล์แบบประเมิน

ภาพ 2.11 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 3

ส่วนที่ 4 การประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency)

4. ชื่อของผู้รับการประเมิน และ ผู้ประเมิน

ส่วนที่ 4 การประเมินสมรรถนะความสามารถ

ผู้รับการประเมิน ..... ลงนาม.....

ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน ..... ลงนาม.....

สมรรถนะความสามารถ (Competency)	ระดับ ความ คาดหวัง	คะแนน ประเมิน ครั้งที่ 1	เหตุผลประกอบการพิจารณา	คะแนน ประเมิน ครั้งที่ 2	เหตุผลประกอบการพิจารณา	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนถ่วงน้ำหนัก	
							ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
สมรรถนะความสามารถหลัก										
สมรรถนะความสามารถในการบริหาร										
สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน										
สมรรถนะความสามารถประจำตำแหน่ง										
						100			$Y_1 =$	$Y_2 =$

1. สมรรถนะความสามารถที่จำเป็น  
ของแต่ละตำแหน่ง และระดับความ

3. ผลการประเมินสมรรถนะ  
ความสามารถ

ภาพ 2.12 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 4

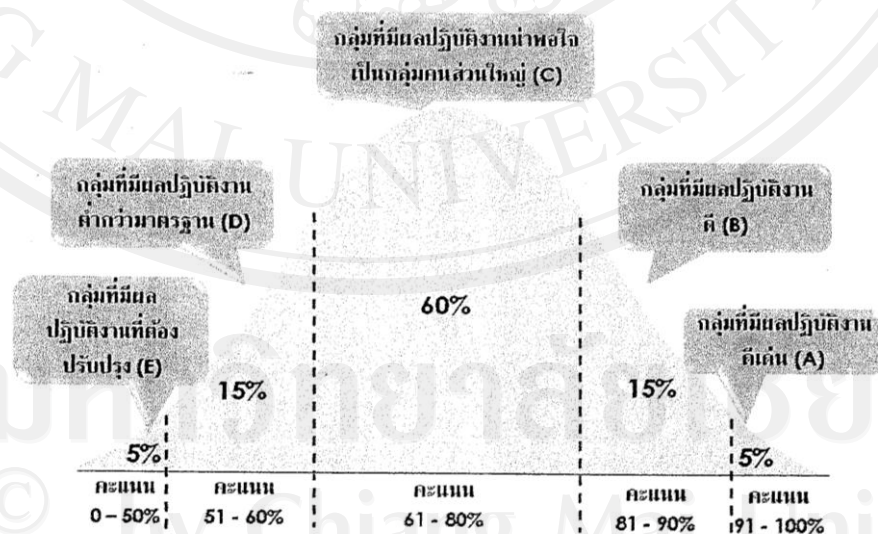
### 2.6.6 คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดแนวทางการให้เกรดหรือระดับของผลงาน และช่วงคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งการกำหนดเกรด หรือระดับของผลงาน อาจใช้ตัวอักษรหรือตัวเลขแทนในแต่ละช่วงคะแนน เพื่อเป็นการบ่งบอกผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 2.3 คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกรด	เปอร์เซ็นต์ระดับผลการปฏิบัติงาน	ระดับผลงาน
A	91-100%	ดีเด่น
B	81-90%	ดี
C	61-80%	น่าพอใจ
D	51-60%	ต่ำกว่ามาตรฐาน
E	0-50%	ต้องปรับปรุง

ซึ่งหากองค์กรใดมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นรูประฆังคว่ำ ซึ่งหมายถึงการมีสัดส่วนของพนักงานที่มีคะแนนประเมินในเกรดต่างๆ อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ดังภาพ 2.12



ภาพ 2.13 สัดส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับคะแนนต่างๆ

สำหรับแนวทางในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 ส่วน ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน กปก. ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) นำสัดส่วนคะแนนจากผลงาน (BSC) ในอัตราร้อยละ 90 และจากผลการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) ในอัตราร้อยละ 10 รวมเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลในแต่ละปี รวมแล้วมีคะแนนทั้งสิ้นเท่ากับ 100 คะแนน

2) การจ่ายเงินโบนัสประจำปีสำหรับพนักงานตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการหรือเทียบเท่าขึ้นไป ให้แบ่งจ่ายโบนัสเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จำนวนร้อยละ 90 ของเงินโบนัสของแต่ละคน และส่วนที่ 2 จ่ายตามผลคะแนนประเมินผลตามระบบ BSC คำนวณจากผลรวมของเงินโบนัส ส่วนที่เหลือจากส่วนที่ 1 ของแต่ละคนส่วนพนักงานอื่นๆ ยังคงจ่ายโบนัสในสัดส่วนที่เท่ากันโดยคำนวณจากเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนเช่นเดิม

3) การแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง กำหนดให้พนักงานที่มีสิทธิในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ประกอบด้วย การเลื่อนขั้นควบ การแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งเพื่อทดแทนตำแหน่งว่าง และการปรับคุณวุฒิ เปลี่ยนตำแหน่ง มีการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) เฉพาะราย ในขณะที่มีการพิจารณาแต่งตั้ง แทนการประเมินศักยภาพที่กำหนดไว้เดิม โดยให้ประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ สำหรับเงื่อนไขอื่นๆ เช่น อายุงาน เงินเดือน และคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้เดิม

4) การวางแผนปรับปรุง/พัฒนาให้นำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) รายบุคคล ในส่วนที่ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง (GAP) เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ต่อไป

## 2.6.7 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติ 1 ขั้น มีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

พิจารณาจากพนักงานที่มีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในข้อ 27(1) – (8) แห่งข้อบังคับ กปก. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอนระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปก. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัยการลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2551 กำหนดว่า พนักงานซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ต่อไปนี้



- 1.1) ในรอบปีงบประมาณที่แล้วมา มีระยะเวลาทำงานรวมกันไม่น้อยกว่า 8 เดือน
- 1.2) ในรอบปีพิจารณาความคิดความชอบที่แล้วมา ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความอุทิศสละจนเกิดผลดี หรือความก้าวหน้าแก่งานซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน
- 1.3) ในรอบปีพิจารณาความคิดความชอบที่แล้วมา จนถึงวันที่คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนมีผลบังคับออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกพิพากษาในคดีอาญาลงโทษในความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งมีใช้ความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ในกรณีที่พนักงานผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือน และให้ถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะถูกลงโทษทางวินัย หรือถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้วให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีต่อไปให้พนักงานผู้นั้นตั้งแต่วันแรกของปีงบประมาณที่จะได้เลื่อนขั้น เป็นต้นไป
- 1.4) ในรอบปีงบประมาณพิจารณาความคิดความชอบที่แล้วมา ต้องไม่ถูกสั่งพักงานเกินกว่า 4 เดือน
- 1.5) ในรอบปีพิจารณาความคิดความชอบที่แล้วมา ต้องมีวันลาไม่เกิน 45 วัน แต่ไม่รวมถึงวันลาดังต่อไปนี้
  - (1) ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจจ์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลา
  - (2) ลากลอบบุตรไม่เกิน 90 วัน
  - (3) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ไม่ว่าจะคราวเดียวหรือหลายคราว รวมกันไม่เกิน 125 วัน
  - (4) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติงานตามหน้าที่
  - (5) ลาเนื่องจากราชการทหาร เฉพาะวันที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลา
  - (6) ลาไปต่างประเทศเฉพาะวันที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลา
- 1.6) ในรอบปีพิจารณาความคิดความชอบที่แล้วมา ต้องไม่ลาบ่อย หรือมาทำงานสายไม่เกินกว่า 30 ครั้ง
- 1.7) ในรอบปีพิจารณาความคิดความชอบที่แล้วมา ต้องไม่ขาดงาน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

1.8) ในรอบปีงบประมาณที่แล้วมา ถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยการให้พนักงานไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน

2) การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) มีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้  
พิจารณาจากพนักงานที่มีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในข้อ 28(1) – (5) และข้อ 28 ทวิ (1) – (6) แห่งข้อบังคับ กปก. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนการถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปก. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนการถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2551 กำหนดว่าพนักงานผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ เป็นกรณีพิเศษมากกว่าหนึ่งขั้น แต่ไม่เกินสองขั้น นั้นต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ต่อไปนี้

2.1) ในรอบปีงบประมาณที่แล้วมา มีระยะเวลาทำงานรวมกันไม่น้อยกว่า 12 เดือน

2.2) ในรอบปีพิจารณาความดีความชอบที่แล้วมา มีวันลา รวมกันไม่เกิน 15 วัน

2.3) ในรอบปีพิจารณาความดีความชอบที่แล้วมา ต้องไม่ลาบ่อยครั้ง หรือมาทำงานสายเกินกว่า 10 ครั้ง

2.4) ในรอบปีพิจารณาความดีความชอบที่แล้วมา ไม่ได้ลาไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงานทั้งในและนอกประเทศ ยกเว้นการไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานหน้าที่อื่นตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างที่ได้ทำไว้กับ กปก.

2.5) ในรอบปีพิจารณาความดีความชอบที่แล้วมา จนถึงวันที่คำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีผลบังคับออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกพิพากษาในคดีอาญาลงโทษในความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตนซึ่งมิใช่ความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2.6) ในรอบปีพิจารณาความดีความชอบที่แล้วมา ต้องไม่ขาดงาน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

2.7) นอกจากหลักเกณฑ์ตามข้อ 2.1 – 2.6 แล้ว พนักงานผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ เป็นกรณีพิเศษมากกว่าหนึ่งขั้น แต่ไม่เกินสองขั้น ต้องมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

(2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ

(3) ปฏิบัติงานเกินตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อ กปก. เป็นพิเศษและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

(4) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ กปก. เป็นพิเศษ และ กปก. ได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

(5) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตราคราเหินดเหน้อยเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง

(6) ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

2.8) พนักงานผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ เป็นกรณีพิเศษมากกว่าหนึ่งขั้นแต่ไม่เกินสองขั้น นอกจากต้องมีคุณสมบัติตามข้อ 2 แล้ว จะต้องมียอดคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยจะพิจารณาจากคะแนนประเมินผลของพนักงานรายบุคคลจากมากไปหาน้อย ตามกลุ่มพนักงานในแต่ละสายงานตามที่ กปก. กำหนด

3) การจัดสรรวงเงินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น)

3.1) ในการพิจารณาจัดสรรวงเงินเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) ประจำปีงบประมาณ ให้ทุกสายงานได้รับจัดสรรวงเงินในสัดส่วนเท่ากันทุกสายงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของ กปก. หากมีกำไรจะมีวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ร้อยละ 7.5 หากขาดทุนร้อยละ 6.5 (ยกเว้นกลุ่มชั้น 10 ขึ้นไป ที่มีบัญชีแยกต่างหาก และให้แต่ละสายงานไปจัดสรรให้พนักงานในแต่ละกลุ่ม และแต่ละหน่วยงานในสังกัดเอง โดยยึดตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดวงเงินเพื่อใช้สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) จำนวนร้อยละ 7.5 หรือร้อยละ 6.5 ของฐานเงินเดือนพนักงานที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือน ณ เดือนกันยายน

(2) กำหนดวงเงินโควตาพิเศษสำหรับผู้ว่าการ ร้อยละ 0.5 ของวงเงินการเลื่อนขั้นเงินเดือนรวม

(3) จัดสรรวงเงินสำหรับกลุ่มผู้บริหาร (ชั้น 10 ขึ้นไป/เทียบเท่าขึ้นไป) โดยแยกบัญชีต่างหากจากกลุ่มพนักงานชั้น 1 - 9 เนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการ กปก. ในวงเงินร้อยละ 7.5 หรือ 6.5 ของฐานเงินเดือนรวมของกลุ่มพนักงานชั้น 10 ขึ้นไป ที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยหักเงินตามข้อ 2) และเงินที่ใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติ 1 ขั้นออกก่อน

(4) จัดสรรวงเงินสำหรับกลุ่มพนักงานชั้น 1 -9 ในแต่ละสาขงาน ในสัดส่วนที่เท่ากันอัตราร้อยละ 7.5 ของฐานเงินเดือนรวมของกลุ่มพนักงานชั้น 1 - 9 ที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยหักเงินตามข้อ 2) และเงินที่ใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติ 1 ขั้นออกก่อน โดยให้แต่ละสาขงานนำไปกระจายเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับพนักงานชั้น 1 - 9 ในสังกัดแต่ละสาขงานต่อไป

ในกรณีวงเงินในแต่ละกลุ่มไม่เพียงพอสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) ให้แก่พนักงานในกลุ่มนั้นๆ หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ 2 วิธี ดังนี้

(1) วิธีที่ 1 นำวงเงินของพนักงานกลุ่มนั้นไปจัดสรรเพิ่มให้พนักงานกลุ่มอื่นๆ ในสังกัด

(2) วิธีที่ 2 จัดสรรวงเงินเพิ่มให้พนักงานในกลุ่มนั้นให้เพียงพอสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (เกิน 1 ขั้น) โดยพิจารณาเกี่ยวกับวงเงินในภาพรวมของแต่ละสาขงานทั้งนี้ จะนำวงเงินดังกล่าวไปจัดสรรให้กับพนักงานคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเดียวกันโดยข้ามลำดับที่ของคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อยไม่ได้

### 3.2) การจัดกลุ่มพนักงาน เป็นกลุ่มต่างๆ ดังนี้

(1) กลุ่มผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า แยกตามฝ่าย/สำนัก/การประปา ส่วนภูมิภาคเขต

(2) กลุ่มผู้จัดการประปาสาขา (ชั้น 1) หรือเทียบเท่า แยกตามการประปา ส่วนภูมิภาคเขต

(3) กลุ่มผู้จัดการประปาสาขา (ชั้น 2) หรือเทียบเท่า แยกตามการประปา ส่วนภูมิภาคเขต

(4) กลุ่มหัวหน้างาน หรือเทียบเท่า แยกตามกอง/การประปาส่วนภูมิภาคสาขา

(5) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แยกตามกอง/การประปาส่วนภูมิภาคสาขา (ไม่แยกตามงาน)

(6) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสังกัดงานธุรการในแต่ละฝ่าย/สำนัก ในสำนักงานใหญ่

(7) กลุ่มเฉพาะที่ปฏิบัติงานหน้าห้อง และ Staff ของผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ขึ้นไป แยกตามแต่ละสาขงาน

(8) กลุ่มเฉพาะผู้ปฏิบัติงานหน้าห้อง ผอ. กปภ.ข. แยกตามแต่ละ กปภ.ข.

(9) กลุ่ม Supervisor และบุคลากรด้าน IT

### 3.3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ 1.5 ขั้น

พิจารณาจากพนักงานที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย

การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัยการลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2551 และมีคุณสมบัติอื่น เช่น มีเวลาปฏิบัติงานครบ 12 เดือน มาสายไม่เกิน 10 ครั้ง ลาพักและลาป่วยไม่เกิน 15 วัน และอื่นๆ ที่ กปภ. กำหนด

### 3.4) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ชั้น

ให้รายงานเสนอต่อผู้ว่าการให้ความเห็นชอบเฉพาะกรณีและพิจารณาจากพนักงานที่มีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2551 และอื่นๆ ที่ กปภ. กำหนด

### 3.5) การใช้วงเงินโควตาของผู้ว่าการ

ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ว่าการ โดยจะพิจารณาจากพนักงานที่มีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2551 ตามหลักเกณฑ์การใช้วงเงินโควตาของผู้ว่าการที่ผู้ว่าการกำหนดในแต่ละปี

การพิจารณาคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มชั้น 1 – 9 เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ พิจารณาจากการเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ตามกลุ่มพนักงาน

## 2.6.8 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (โบนัส)

มติคณะกรรมการ กปภ. ครั้งที่ 9/2552 วันที่ 22 กันยายน 2552 เห็นชอบแผนการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจ (โบนัส) ของผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ และระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ หรือเทียบเท่า มีผลใช้บังคับตั้งแต่การจ่ายโบนัสประจำปี 2553 เป็นต้นไป โดยแบ่งโบนัสออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การจ่ายโบนัสสำหรับรองผู้ว่าการและผู้ช่วยผู้ว่าการแต่ละคน แบ่งโบนัสเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 จำนวนร้อยละ 90 ของเงินโบนัสของรองผู้ว่าการและผู้ช่วยผู้ว่าการแต่ละคน  
 - ส่วนที่ 2 จำนวนร้อยละ 10 จ่ายตามผลคะแนนประเมินผลตามระบบ BSC จำนวนจากผลรวมของเงินโบนัสส่วนที่เหลือจากส่วนที่ 1 ของกลุ่มรองผู้ว่าการทุกคน และกลุ่มผู้ช่วยผู้ว่าการทุกคน

2) สำหรับพนักงานชั้น 1 – 10 ยังคงจ่ายโบนัสในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยคำนวณจากเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน เช่นเดิมวิธีการคำนวณค่าตอบแทนแบบจูงใจ (โบนัส) รายละเอียดดังนี้

- ส่วนที่ 1 จ่ายร้อยละ 90 ของเงินโบนัสที่แต่ละคนได้รับตามฐานเงินเดือน  
 - ส่วนที่ 2 นำวงเงินส่วนที่เหลือของแต่ละคน จำนวนร้อยละ 10 มาคำนวณหาสัดส่วนตามคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีมีวงเงินเหลือจากการจัดสรรในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ให้นำวงเงินส่วนที่เหลือของแต่ละคนมาเฉลี่ยเพิ่มให้กับทุกคนในสัดส่วนที่เท่ากันตามฐานเงินเดือนตามตัวอย่างการคำนวณการจ่ายโบนัสของระดับรองผู้ว่าการ ดังตาราง 2.4

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างการคำนวณการจ่ายโบนัสของระดับรองผู้ว่าการ

ผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ		เงินเดือน (บาท)	คะแนนประเมินผล	โบนัส (บาท)		รวม
				รายบุคคล	เต็ม ๕	
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕) = (๓)*๙๐%	(๖) (ผลรวม (๓) - ผลรวม (๕)) / ผลรวม(๔)*๔	(๗) = (๕) + (๖)
๑	รองผู้ว่าการ ๑	๘๙,๘๙๐	๕.๐	๘๐,๙๐๑	๑๓,๓๐๑	๙๔,๒๐๒
๒	รองผู้ว่าการ ๒	๑๐๘,๘๑๐	๔.๗	๙๗,๑๒๙	๑๒,๕๐๓	๑๑๐,๔๓๒
๓	รองผู้ว่าการ ๓	๙๗,๘๙๐	๔.๖	๘๘,๑๐๑	๑๒,๓๒๗	๑๐๐,๓๓๘
๔	รองผู้ว่าการ ๔	๙๙,๙๗๐	๔.๒	๘๘,๙๗๓	๑๓,๑๙๗	๑๐๒,๑๗๐
๕	รองผู้ว่าการ ๕	๑๐๒,๑๔๐	๓.๕	๙๓,๙๒๖	๘,๓๑๓	๑๐๒,๒๓๙
๖	รองผู้ว่าการ ๖	๑๐๕,๓๑๐	๓.๐	๙๓,๘๗๙	๗,๘๙๐	๑๐๒,๗๖๙
๗	รองผู้ว่าการ ๗	๑๐๖,๕๕๐	๒.๗	๙๕,๘๙๕	๗,๑๘๖	๑๐๓,๐๘๑
๘	รองผู้ว่าการ ๘	๙๓,๘๑๐	๒.๕	๘๙,๙๒๙	๖,๖๕๐	๙๖,๕๗๙
รวม		๘๐๓,๓๗๐	๓๐.๒	๗๒๓,๐๓๓	๘๐,๓๓๗	๘๐๓,๓๗๐

สมมติฐาน : กระทรวงการคลังกำหนดให้ กปภ. จ่ายโบนัสให้พนักงาน ๑ เดือน

ที่มา : กองบริหารค่าตอบแทน ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

**วิธีการคำนวณ**

ส่วนที่ 1 ช่องที่ (5)

= ช่องที่ (3) x 90%

ส่วนที่ 2 ช่องที่ (6)

=  $\frac{[\text{ผลรวมช่องที่ (3)} - \text{ผลรวมช่องที่ (5)}] \times \text{ช่องที่ (4)}}{\text{ผลรวมช่องที่ (4)}}$ 

จำนวนเงินโบนัสรวม ช่องที่ (7)

= ช่องที่ (5) + ช่องที่ (6)

หมายเหตุ : การคำนวณโบนัสของระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ให้คำนวณเช่นเดียวกับของรองผู้ว่าการ

**2.6.9 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการแต่งตั้งเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง**

การเลื่อนชั้นควบ หมายถึง การแต่งตั้งเลื่อนชั้นพนักงานให้ดำรงตำแหน่งเดิมในชั้นที่สูงขึ้น (ชั้นควบ) โดยมติที่ประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2553 เห็นชอบให้นำการประเมินสมรรถนะความสามารถ มาประกอบในการพิจารณาการแต่งตั้งพนักงาน แทนการประเมินศักยภาพที่กำหนดไว้เดิมซึ่งประกอบด้วย การเลื่อนชั้นควบ การแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งเพื่อทดแทนตำแหน่งว่าง การเปลี่ยนตำแหน่งและปรับคุณวุฒิ โดยเป็นการประเมินเฉพาะพนักงานผู้มีสิทธิ์ในการแต่งตั้ง เลื่อนชั้น และเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ

**1) หลักเกณฑ์การแต่งตั้งเลื่อนชั้น กรณีเลื่อนชั้นควบ มีดังนี้**

1.1) พนักงานผู้มีสิทธิ์ต้องมีคุณสมบัติครบตามข้อบังคับ กปก. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับ กปก. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน (ฉบับที่ 30) พ.ศ. 2552 และระเบียบ กปก. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและเลื่อนชั้นพนักงาน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบด้วย

1.1.1) อายุการครองชั้นเดิม: ต้องดำรงตำแหน่งในชั้นเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (ยกเว้นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในชั้น 2 ต้องดำรงตำแหน่งชั้น 1 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี)

1.1.2) เงินเดือน: ต้องไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของชั้นที่จะได้รับการแต่งตั้งและพนักงานต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

- (1) ไม่อยู่ในระหว่างถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย
- (2) มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC) ของปีการประเมินผลล่าสุด ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป
- (3) มีผลการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ (Competency) ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดในระดับชั้นที่สูงขึ้น (เทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนด) ทุกประเภทสมรรถนะ

โดยเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการในกรณีไม่ผ่านการประเมินสมรรถนะความสามารถทุกประเภทหรือข้อใดข้อหนึ่ง ให้คณะกรรมการแจ้งข้อที่ควรปรับปรุงให้พนักงานทราบ เพื่อให้โอกาสปรับปรุง และพัฒนาตนเอง ภายในระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน แต่ไม่ควรเกิน 6 เดือน แล้วให้คณะกรรมการทำการประเมินใหม่ แต่ทั้งนี้ต้องมีการประเมินไม่เกิน 2 ครั้ง/ปี นับจากวันที่ครบกำหนดการเลื่อนขั้นควบ

ตารางที่ 2.5 แสดงคณะกรรมการสำหรับการแต่งตั้งเลื่อนขั้น กรณีเลื่อนขั้นควบ

สำหรับพนักงานในสังกัดส่วนกลาง และสำนักปฏิบัติการ ๑ - ๕	
๑) ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก (ต้นสังกัด)	ประธานกรรมการ
๒) ผู้อำนวยการกอง (ต้นสังกัด)	กรรมการ
๓) หัวหน้างาน (ต้นสังกัด)	กรรมการ
สำหรับพนักงานในสังกัด กปภ.ช.	
๑) ผู้อำนวยการ กปภ.ช. หรือ ผช.ผอ. กปภ.ช. ที่ได้รับมอบหมาย (ต้นสังกัด)	ประธานกรรมการ
๒) ผู้อำนวยการกอง (ต้นสังกัด)	กรรมการ
๓) หัวหน้างาน (ต้นสังกัด)	กรรมการ
สำหรับพนักงานในสังกัด กปภ. สาขา/กปภ. สาขา (ชั้นพิเศษ)	
๑) ผู้จัดการ กปภ. สาขา/กปภ. สาขา (ชั้นพิเศษ)	ประธานกรรมการ
๒) หัวหน้างาน (ต้นสังกัด)	กรรมการ
๓) หัวหน้างานอื่น ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ กปภ. สาขา/กปภ. สาขา (ชั้นพิเศษ)	กรรมการ

#### 2.6.10 หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง กรณีตำแหน่งว่าง

กรณีตำแหน่งว่าง หมายถึง เป็นตำแหน่งที่มีอยู่ในกรอบอัตรากำลัง และได้รับการจัดสรรอัตรากำลังและมีงบประมาณรองรับแล้ว แต่ยังไม่มีการดำรงตำแหน่ง เนื่องจาก การโยกย้าย และการพ้นสภาพของพนักงาน เช่น การเสียชีวิต การลาออก หรือ การเกษียณอายุ

หลักเกณฑ์การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง กรณีตำแหน่งว่าง มีดังนี้

1) ต้องมีตำแหน่งว่างรองรับก่อนที่จะมีการเสนอขอแต่งตั้งและต้องเป็นตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งได้รับการจัดสรรอัตรากำลัง และมีงบประมาณรองรับ

2) พนักงานผู้มีสิทธิต้องมีคุณสมบัติครบตามระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง

3) ไม่อยู่ในระหว่างการถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย



4) มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC) ของปีการประเมินผลต่ำสุด ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป

5) มีคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถ (Competency) ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดในระดับขั้นที่สูงขึ้น ทุกประเภทสมรรถนะ (เทียบกับค่าความคาดหวังตามที่กำหนด) โดยเป็นการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ

ตารางที่ 2.6 แสดงคณะกรรมการสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรณีตำแหน่งว่าง

สำหรับพนักงานในสังกัดส่วนกลาง	
๑) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ต้นสังกัด)	ประธานกรรมการ
๒) ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก (ต้นสังกัด)	กรรมการ
๓) ผู้อำนวยการกอง (ต้นสังกัด)	กรรมการ
สำหรับพนักงานในสังกัดสำนักปฏิบัติการ ๑ - ๕	
๑) ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการ ๑ - ๕ (ต้นสังกัด)	ประธานกรรมการ
๒) ผู้อำนวยการกองกิจการประปา ๑ - ๕ (ต้นสังกัด)	กรรมการ
๓) หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล (ต้นสังกัด)	กรรมการ
สำหรับพนักงานในสังกัด กปภ.ช.	
๑) ผอ. กปภ.ช. หรือ ผช. กปภ.ช. ที่ได้รับมอบหมาย (ต้นสังกัด)	ประธานกรรมการ
๒) ผู้อำนวยการกอง/ผู้จัดการ กปภ. สาขา (ต้นสังกัด)	กรรมการ
๓) ผู้อำนวยการกองบริหารทั่วไป (ต้นสังกัด)	กรรมการ

#### 2.6.11 แนวทางการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

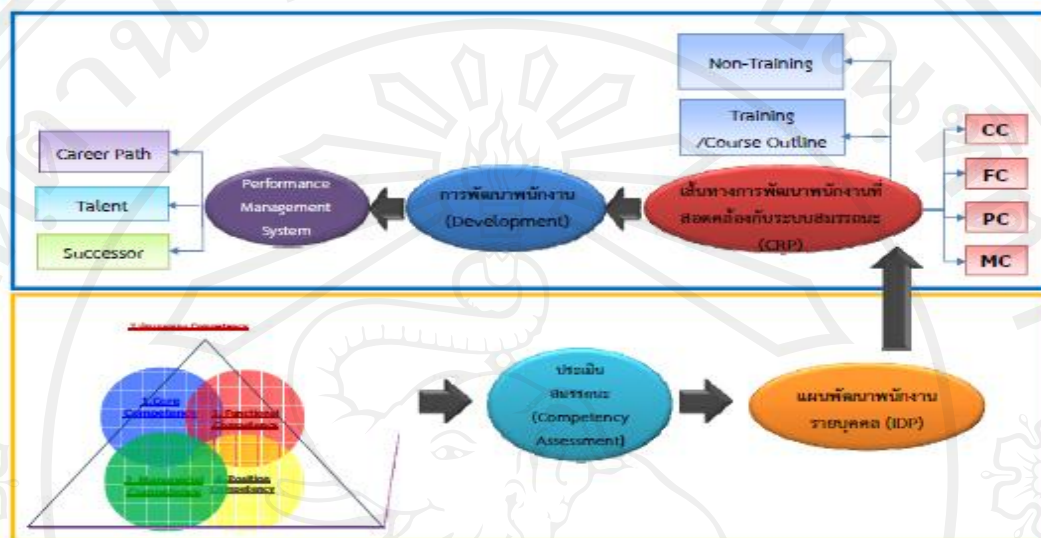
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะนำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถประจำปี ที่มีค่าต่ำกว่าระดับความคาดหวัง (Competency Gap) มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดย กปภ. จะให้พนักงานดำเนินการประเมินผลสมรรถนะความสามารถประจำปี ในไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ สมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาและองค์กร มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

- 1) ความรู้ความเข้าใจ
- 2) ทักษะ
- 3) พฤติกรรม (แนวคิด อุปนิสัย แรงขับ)

ประเภทสมรรถนะความสามารถของ กปภ. มี 4 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency)

- 3) สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency)
- 4) สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency)



ภาพ 2.14 แนวทางการวางแผนพัฒนารายบุคคล

### 2.6.12 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

นำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถประจำปี ที่มีค่าต่ำกว่าระดับความคาดหวัง (Competency Gap) มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยใช้แบบฟอร์ม IDP : Training form และแบบฟอร์ม IDP : Non-Training form เพื่อหาแนวทางการพัฒนารายบุคคลตามระบบสมรรถนะของ กปท. โดยมีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- 1) คำนวณค่าช่องว่างสมรรถนะความสามารถ (Competency Gap) ลงในแบบฟอร์มผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ กปท. 06 โดยนำผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา - ค่าความคาดหวังของแต่ละสมรรถนะ

- 2) นำค่าช่องว่างสมรรถนะความสามารถ (Competency Gap) ที่คำนวณได้จากขั้นตอนที่ 1 ที่มีค่าเป็นลบเท่านั้นมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยใช้แบบฟอร์ม IDP: Training form แบบฟอร์ม IDP: Training form เป็นเครื่องมือการพัฒนาแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ซึ่งมีลักษณะเน้นการเรียนรู้ให้กับพนักงานหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยมีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร ทำหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ หรือจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกที่เหมาะสมให้กับพนักงานตามแผนพัฒนารายบุคคล

### 3) การกรอกแบบฟอร์ม IDP : Training form

3.1) กรอกข้อมูลส่วนตัว เช่น ชื่อ – สกุล รหัสพนักงาน ตำแหน่งงาน และสังกัดลงในแบบฟอร์ม IDP : Training form

3.2) กรอกข้อมูล รหัสสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ และผลการประเมิน Competency Gap (ที่มีค่าเป็นลบ) จากแบบฟอร์มผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ กปก. 06 ลงในแบบฟอร์ม IDP: Training form

3.3) กรอกข้อมูล รหัสหลักสูตร ชื่อหลักสูตร ลงในแบบฟอร์ม IDP: Training form โดยเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสมรรถนะ ตามคู่มือเส้นทางการพัฒนาพนักงานตามระบบสมรรถนะ หมายเลข 1 – 4 ดังนี้

- หมายเลข 1 คู่มือเส้นทางการพัฒนาพนักงานตามระบบสมรรถนะความสามารถหลัก (Competency Road-Map Program: Core Competency)

- หมายเลข 2 คู่มือเส้นทางการพัฒนาพนักงานตามระบบสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารจัดการ (Competency Road-Map Program: Managerial Competency)

- หมายเลข 3 คู่มือเส้นทางการพัฒนาพนักงานตามระบบสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Competency Road-Map Program: Functional Competency)

- หมายเลข 4 คู่มือเส้นทางการพัฒนาพนักงานตามระบบสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Competency Road-Map Program: Position Competency)

3.4) กรอกช่วงเวลาดำเนินการการฝึกอบรม ลงในช่องช่วงเวลาเดือน ของแบบฟอร์ม IDP: Training form โดยให้เลือกช่วงเวลาภายในปีงบประมาณ ดังนี้

3.4.1) ช่องว่างสมรรถนะความสามารถ (Competency Gap) มีค่าเป็น -1 ให้เลือกช่วงเวลาการพัฒนาภายใน 1 ปี

3.4.2) ช่องว่างสมรรถนะความสามารถ Competency Gap มีค่าเป็น -2 ให้เลือกช่วงเวลาการพัฒนาภายใน 6 เดือน

3.4.3) ช่องว่างสมรรถนะความสามารถ Competency Gap มีค่ามากกว่า -2 ขึ้นไป ให้เลือกช่วงเวลาการพัฒนาทันที โดยเลือกเวลาที่เหมาะสม และทำการตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

3.5) ผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกประเมิน ลงนามรับรองผลการประเมินสมรรถนะความสามารถประจำปีลงในแบบฟอร์มผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ กปก. 06 และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในแบบฟอร์ม IDP: Training form

#### 4) การกรอกแบบฟอร์ม IDP : Non - Training form

Non-Training เป็นเครื่องมือในการพัฒนา หรือฝึกอบรมพนักงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training: OJT) และการสอนงาน (Coaching) เป็นต้น โดยสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะที่มีค่าต่ำกว่าระดับความคาดหวัง เท่ากับระดับความคาดหวัง หรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยทำการตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการเลือกวิธีการพัฒนา ดังนี้

4.1) กรอกข้อมูลส่วนตัว เช่น ชื่อ – สกุล รหัสพนักงาน ตำแหน่งงาน และสังกัดลงในแบบฟอร์ม IDP: Non-Training form

4.2) กรอกข้อมูล รหัส/ ชื่อสมรรถนะ และผลการประเมิน ลงในแบบฟอร์ม IDP: Non - Training form

4.3) กรอกช่วงเวลาความต้องการการฝึกอบรม ลงในแบบฟอร์ม IDP: Non - Training form ให้เลือกช่วงเวลา ภายในปีงบประมาณ

4.4) ผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกประเมิน ลงนามรับรองผลการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ในแบบฟอร์ม IDP: Non -Training form

5) หน่วยงานรวบรวมผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ กปก. 06 และแบบฟอร์ม IDP: Training form และแบบฟอร์ม IDP: Non -Training form ของพนักงานในสังกัด จัดส่งมาที่กองพัฒนา

#### 2.7 ขั้นตอนการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค

ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน ปี 2550-2554 (คณะกรรมการ กปก. มีมติเห็นชอบเมื่อ 25 เมษายน 2549) ในขณะที่สถานการณ์ต่างๆ ขณะนั้นได้เปลี่ยนแปลงไปหลายประการ ทั้งในด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยในแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน ได้มีการกำหนดให้ปรับโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงเป้าหมายกับผลตอบแทนของผู้บริหารตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานของ กปก. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยในปี 2552 กปก. ได้มีโครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงระดับผู้ว่าการ เพื่อให้มีการกระจายเป้าหมายความรับผิดชอบจากระดับองค์กร ไปสู่ระดับงาน หน่วยงาน และรายบุคคล มีความชัดเจน และเป็น

แนวทางเดียวกัน ตามหลักการ Balanced Scorecard ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนอื่นๆ ของกปก. อย่างเป็นระบบ

ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดผลงาน เป้าหมาย ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กปก. มีขั้นตอนและรายละเอียดดังภาพ 2.14

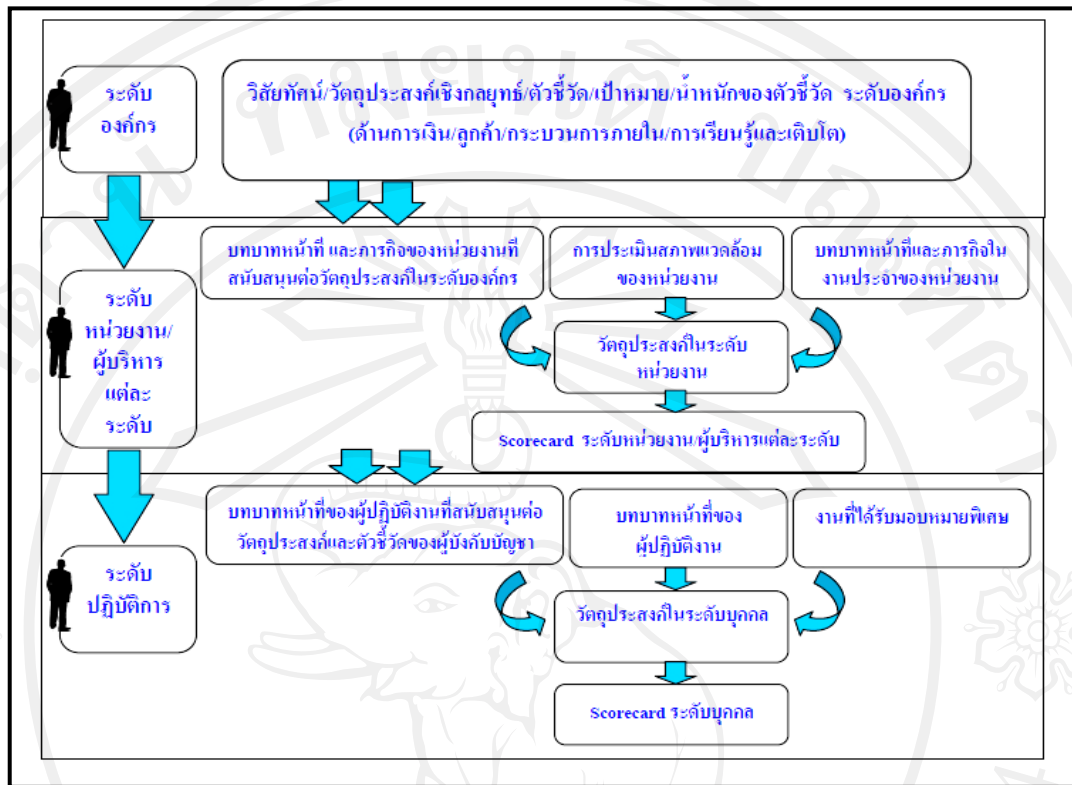


ภาพ 2.15 แสดงการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กปก.

โดยขั้นตอนการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค (กปก.) มีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การกระจายแผนกลยุทธ์และการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard)

การกระจายแผนกลยุทธ์จากองค์กร หน่วยงาน สู่ระดับบุคคล เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติการซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับต้องสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดขึ้นไปนอกจากนี้จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ของตนเองและหน่วยงาน โดยขั้นตอนนี้จัดทำเป็นรูปแบบบัตรคะแนน (Scorecard) ที่ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน เป้าหมาย เกณฑ์วัดระดับผลงาน และการปฏิบัติ การกระจายแผนกลยุทธ์นั้นเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในระดับผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดขึ้นไป นอกจากนี้จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่สังกัด และบทบาทหน้าที่ของตน ดังแสดงได้ดังภาพ 2.15



ภาพ 2.16 แสดงภาพรวมการแปลงกลยุทธ์สู่ระดับหน่วยงานและระดับปฏิบัติการ

## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด

การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากน้ำหนักของตัวชี้วัดมีผลต่อคะแนนในการประเมิน การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดต้องกำหนดให้ครบทั้ง 4 ด้าน ตามบัตรคะแนน (Scorecard) คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยน้ำหนักรวมต้องเท่ากับ 100 คะแนน การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นควรกำหนดเป็นจำนวนเต็ม เช่น 5, 10, 15, 20 และ น้ำหนักรวมของตัวชี้วัดทั้งหมดต้องเท่ากับ 100 คะแนน โดยไม่จำเป็นต้องเฉลี่ยให้ในแต่ละมิติของ Balanced Scorecard มีคะแนนเท่าๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เช่น หากหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทางด้านการเงินมาก น้ำหนักของตัวชี้วัดในด้านการเงินก็จะมากตามไปด้วย การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดนั้นต้องให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินเป็นผู้กำหนด หรืออาจใช้วิธีการทำความตกลงร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับการประเมินก็ได้ ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากให้กำหนดน้ำหนักมาก ส่วนตัวชี้วัดที่มีความสำคัญน้อยให้กำหนดน้ำหนักน้อยตามลำดับ โดยสามารถพิจารณาความสำคัญได้จาก การกำหนดน้ำหนักของหน่วยงานประเมินภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นต้น

การกำหนดจากภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือจากการกำหนดความสามารถของตัวชี้วัดนั้น ที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งแสดงตัวอย่างการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด ดังตาราง 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงตัวอย่างการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	กลยุทธ์ (Strategy)	ตัวชี้วัดผลงาน (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย (Target)	เกณฑ์วัดระดับผลงาน					หน่วย วัด	น้ำหนัก
						1	2	3	4	5		
ด้าน การเงิน	การเติบโตของรายได้	การขายโอกาสในการสร้างรายได้	▪ ค่า Economic Profit (EP)	-146	0	-146	-73	0	73	146	ล้านบาท	15
			▪ กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	1,148	1,171	1,124	1,148	1,171	1,249	1,267	ล้านบาท	20
ด้านลูกค้า	ลูกค้าที่พอใจในบริการ	ความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า	70	75	น้อยกว่า 60	ตั้งแต่ 60 แต่ไม่ถึง 75	เท่ากับ 75	มากกว่า 75 ถึง 80	ตั้งแต่ 80 ขึ้นไป	ร้อยละ	25
ด้าน กระบวนการภายใน	การบริหารการปฏิบัติการผลิต/บริการ	การแสวงหาแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	2	4	2	3	4	5	6	กระบวนการ	15
			ลดน้ำสูญเสียให้ใกล้กับจุดคุ้มทุนมากที่สุด	ลดน้ำสูญเสียในระบบจ่ายไม่ให้เกิน 26%	อัตราน้ำสูญเสีย	27.23	26.85	27.23	27.04	26.85	26.68	26.50
ด้าน การเรียนรู้และเติบโต	ทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาทักษะ ความสามารถ การเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	10	20	10	15	20	25	30	จำนวนคน	10

### ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

ในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามบัตรคะแนน (Scorecard) ของแต่ละบุคคล โดยต้องจัดทำทุกตัวชี้วัดเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชานำไปเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานดังนี้

1) ให้พนักงานแต่ละบุคคลดำเนินการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดตามบัตรคะแนน (Scorecard) ของตนเอง ตามแบบรายงานที่กำหนดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ดังภาพ 2.17

2) รอบระยะเวลาการรายงาน คือ รอบระยะเวลาการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรอบระยะเวลาการรายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ครั้ง ดังนี้

- ครั้งที่ 1 ระหว่างเดือน ตุลาคม – มีนาคม เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

- ครั้งที่ 2 ระหว่างเดือนตุลาคม – กันยายน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งปี

รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด				
<input type="checkbox"/> รอบ 6 เดือน (ตุลาคม – มีนาคม)		<input type="checkbox"/> รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายน)		
ชื่อตัวชี้วัด :		เป้าหมาย :		
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด :				
คำอธิบายตัวชี้วัด :				
เกณฑ์วัดระดับผลงาน :				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
คำอธิบายเกณฑ์วัดระดับผลงาน (กรณีตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น ระดับความพึงพอใจ)				
ระดับ 1				
ระดับ 2				
ระดับ 3				
ระดับ 4				
ระดับ 5				
ข้อมูลการดำเนินงาน :				

ภาพ 2.17 ตัวอย่างแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด ตามบัตรคะแนน (Scorecard) และรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

#### 1) การจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1) ให้พนักงานทุกคนจัดเตรียมแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยกรอก ชื่อ – นามสกุล ตำแหน่ง และสังกัด ลงในแบบประเมินส่วนที่ 1: สรุปผลการประเมินผลการ





ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด

ผู้รับการประเมิน ..... ลงนาม .....

ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน ..... ลงนาม .....

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามค่าเกณฑ์วัดเป้าหมาย					ผลงาน		คะแนนประเมิน		น้ำหนัก (Weight)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนถ่วงน้ำหนัก	
	1	2	3	4	5	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
<b>ด้านการเงิน</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านลูกค้า</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านการเรียนรู้และเติบโต</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>คะแนนรวม</b>													0.00 = X <sub>1</sub>	0.00 = X <sub>2</sub>

ภาพ 2.19 แสดงการกรอกข้อมูลจากบัตรคะแนน (Scorecard) ลงในแบบประเมินส่วนที่ 2

1.2) กรณีมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนักในระหว่างปี ให้พนักงาน รายงานการปรับเปลี่ยน โดยระบุเหตุผลและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ เพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน เห็นความเห็นชอบแล้วให้ดำเนินการกรอกข้อมูลตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนัก ที่มีปรับเปลี่ยนแล้ว ลงในไฟล์แบบประเมินใน ส่วนที่ 3: การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด สำหรับ กรณีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด เป้าหมาย และปรับน้ำหนักระหว่างปีและจัดพิมพ์ไฟล์ดังกล่าวพร้อมทั้ง ลงนามจากนั้นส่งไฟล์และเอกสารแบบประเมินให้แก่ผู้ประเมิน เพื่อลงนามเห็นชอบในตัวชี้วัดและ เป้าหมายที่ตั้งใหม่ และผู้ประเมินเก็บไฟล์และเอกสารเพื่อใช้ในการประเมินต่อไป ดังภาพ 2.20

1.3) ให้พนักงานทุกคนจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ทุกตัวชี้วัดตามบัตร คะแนน (Scorecard) ของตนเอง

1.4) ให้พนักงานทุกคน รวบรวมแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้จัดเตรียมไว้ตาม ข้อ 1 – 3 พร้อมแบบบัตรคะแนนของตนเอง (Scorecard) นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาด้านสังกัด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1) ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานปัจจุบันที่พนักงานสังกัดอยู่เป็น ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานแต่ละบุคคล ได้จัดเตรียมไว้ตามขั้นตอนที่ 1 กรณีผู้บังคับบัญชาปัจจุบันเพิ่งมาปฏิบัติงานใหม่ ควรปรึกษาหารือ ร่วมกับผู้บังคับบัญชาเดิมในการประเมินผลด้วย โดยให้กรอกผลงาน และคะแนนประเมินผลของ แต่ละตัวชี้วัดในแบบประเมินผลส่วนที่ 2: ดังภาพ 2.21

ส่วนที่ 3 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด สำหรับกรณีมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด เป้าหมาย และปรับน้ำหนัก ระหว่างปี

ผู้รับการประเมิน ..... ลงนาม.....

ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน ..... ลงนาม.....

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามค่าเกณฑ์วัดเป้าหมาย					ผลงาน		คะแนนประเมิน		กรณีปรับน้ำหนัก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนถ่วงน้ำหนัก		
	1	2	3	4	5	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	
<b>ด้านการเงิน</b>															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านลูกค้า</b>															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านการเรียนรู้และเติบโต</b>															
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
												0.00	0.00	0.00	0.00
<b>คะแนนรวม</b>													0.00 = X <sub>1</sub>	0.00 = X <sub>2</sub>	

ภาพ 2.20 แสดงการกรอกข้อมูลจากบัตรคะแนน (Scorecard) ลงในแบบประเมินส่วนที่ 3

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด

ผู้รับการประเมิน ..... ลงนาม.....

ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน ..... ลงนาม.....

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามค่าเกณฑ์วัดเป้าหมาย					ผลงาน		คะแนนประเมิน		น้ำหนัก (Weight)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนถ่วงน้ำหนัก	
	1	2	3	4	5	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
<b>ด้านการเงิน</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านลูกค้า</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ด้านการเรียนรู้และเติบโต</b>														
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00
<b>คะแนนรวม</b>													0.00 = X <sub>1</sub>	0.00 = X <sub>2</sub>

ภาพ 2.21 แสดงกรอกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด

คะแนนประเมิน		น้ำหนัก (Weight)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ร้อยละของคะแนนที่ถ่วงน้ำหนัก	
ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ด้านการเงิน						
	4	10		40	(4 X 10)	8 (40 / 5)
ด้านลูกค้า						
	3	20		60	(3 X 20)	12 (60 / 5)
ด้านกระบวนการภายใน						
	4	15		60	(4 X 15)	12 (60 / 5)
	4	20		80	(4 X 20)	16 (80 / 5)
ด้านการเรียนรู้และเติบโต						
	4	20		80	(4 X 20)	16 (80 / 5)
	4	15		60	(4 X 15)	12 (60 / 5)
คะแนนรวม		100				$X_2 = 76$

ภาพ 2.22 แสดงตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินในแต่ละครั้ง ในส่วนที่ 2

2.2) นำผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานที่คำนวณได้จากแบบประเมินส่วนที่ 2 ตามรูปภาพที่ 2.22 ซอง (X2) มาสรุปคะแนนประเมินผลลงในแบบประเมินส่วนที่ 1 :ตัวอย่างการคำนวณ ตามภาพที่ 2.23 และสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.24

2.3) ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาผลการประเมิน และระบุมุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อดี ข้อเสียที่ควรปรับปรุงของพนักงาน ลงในแบบประเมินผล ส่วนที่ 1 พร้อมทั้งแจ้งผลการประเมินผลต่อพนักงานเป็นรายบุคคล โดยให้ดำเนินการเป็นการส่วนตัว และให้พนักงานรับทราบผลการประเมิน ตามภาพที่ 2.25 สำหรับกรณีผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วย กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่รับทราบ หรือไม่ลงลายมือชื่อเพื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน รายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับเพื่อร่วมกันพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ผู้รับการประเมินอีกครั้ง

2.4) ให้หัวหน้าหน่วยงานจัดทำสรุปและประกาศผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสังกัด โดยเรียงลำดับตามคะแนนประเมินผลของพนักงานจากมากไปหาน้อย กรณีที่มีคะแนน ประเมินผลของพนักงานเท่ากัน ขอให้หน่วยงานจัดเรียงลำดับที่มาด้วย ตามแบบสรุปคะแนน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี ตามภาพ 2.26

2.5) ให้จัดส่งเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดส่งเฉพาะแบบสรุปละเอียดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี ตามภาพ 2.26 ให้กับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร ดำเนินการ ดังนี้

- หน่วยงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ ให้แต่ละฝ่าย/สำนัก รวบรวม และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสรุปคะแนนประเมินผลของพนักงานประจำปีของพนักงานงานในสังกัดและจัดส่งผ่านตามสายงาน ให้กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร
- หน่วยงานในสังกัดส่วนภูมิภาค สำหรับพนักงานสังกัดสำนักปฏิบัติการ 1-5 ให้งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองกิจการประปา ในแต่ละสำนัก รวบรวม และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสรุปคะแนนประเมินผลของพนักงานประจำปีของพนักงานงานในสังกัด และในส่วนของ กปภ. เขต (1-10) ให้งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารทั่วไป ในแต่ละเขต รวบรวม และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสรุปคะแนนประเมินผลของพนักงานประจำปีของพนักงานงานในสังกัด และจัดส่งผ่านตามสายงาน ให้กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร

ผลการประเมิน	สัดส่วน	ครั้งที่ 2		คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
		ร้อยละของคะแนนที่ส่งน้ำหนัก	คะแนนประเมิน	
	①	④	⑤	⑦
1. การประเมินผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด	100%	$X_2 = 76$	76	
คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานรวม	⑥	ครั้งที่ 2	76	76

ภาพ 2.23 แสดงตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินในแต่ละครั้งของส่วนที่ 1:  
สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี \_\_\_\_\_  
 ชั้น.....

ส่วนที่ 1 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชื่อ-สกุลผู้ได้รับการประเมิน : \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_

ผลการประเมิน	สัดส่วน	ร้อยละของคะแนนที่ ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนประเมิน	ร้อยละของคะแนนที่ ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
1 การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงาน	50%	$X_1 =$	0	$X_2 =$	0		คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2 การประเมินสมรรถนะความสามารถ	50%	$Y_1 =$	0	$Y_2 =$	0		
คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานรวม		ครั้งที่ 1	0	ครั้งที่ 2	0	0	

ความเห็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 1		ความเห็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 2	
หัวข้อที่ต้องการการพัฒนา :	ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม :	หัวข้อที่ต้องการการพัฒนา :	ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม :
*ผู้ประเมินได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบที่ต้องพัฒนา ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( ) ตำแหน่ง..... วันที่.....		*ผู้ประเมินได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบที่ต้อง ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( ) ตำแหน่ง..... วันที่.....	
ส่วนของผู้ได้รับการประเมิน ครั้งที่ 1		ส่วนของผู้ได้รับการประเมิน ครั้งที่ 2	
*ผู้ได้รับการประเมินได้รับทราบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำเพื่อให้ทราบที่ต้อง ผู้ประเมินแล้ว* ลงชื่อผู้ได้รับการประเมิน..... ( ) วันที่.....		*ผู้ได้รับการประเมินได้รับทราบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำเพื่อให้ทราบว่า ผู้ประเมินแล้ว* ลงชื่อผู้ได้รับการประเมิน..... ( ) วันที่.....	

ภาพ 2.24 แสดงการลงข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่ 1  
 การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด  
 Copyright © by Chiang Mai University  
 All rights reserved



แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี \_\_\_\_\_  
 ชั้น.....

ส่วนที่ 1 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน


ชื่อ-สกุลผู้ได้รับการประเมิน : \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_

ผลการประเมิน	สัดส่วน	ร้อยละของคะแนนที่ ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนประเมิน	ร้อยละของคะแนนที่ ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
1 การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงาน	50%	$X_1 =$	0	$X_2 =$	0	
2 การประเมินสมรรถนะความสามารถ	50%	$Y_1 =$	0	$Y_2 =$	0	
คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานรวม		ครั้งที่ 1	0	ครั้งที่ 2	0	0

ความเห็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 1		ความเห็นผู้ประเมิน ครั้งที่ 2	
หัวข้อที่ต้องการการพัฒนา :	ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม :	หัวข้อที่ต้องการการพัฒนา :	ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม :
*ผู้ประเมินได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบว่าจะต้องพัฒนา ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( ) ตำแหน่ง..... วันที่.....		*ผู้ประเมินได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบว่าจะต้อง ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( ) ตำแหน่ง..... วันที่.....	
ส่วนของผู้ได้รับการประเมิน ครั้งที่ 1		ส่วนของผู้ได้รับการประเมิน ครั้งที่ 2	
*ผู้ได้รับการประเมินได้รับทราบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำเพื่อให้ทราบว่าจะต้อง ผู้ประเมินแล้ว* ลงชื่อผู้ได้รับการประเมิน..... ( ) วันที่.....		*ผู้ได้รับการประเมินได้รับทราบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำเพื่อให้ทราบว่าจะต้อง ผู้ประเมินแล้ว* ลงชื่อผู้ได้รับการประเมิน..... ( ) วันที่.....	

ภาพ 2.25 แสดงการลงข้อมูลเพื่อแจ้งผลการประเมิน

**สรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (เพื่อแจ้งให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร)**  
ระหว่างเดือนตุลาคม 2551 – เดือนกันยายน 2552



หน่วยงาน.....

ระดับ ผู้อำนวยการกอง/ผู้จัดการการประสานส่วนภูมิภาคสาขา หรือเทียบเท่า (ระดับ 8-9)

ระดับ หัวหน้างานหรือเทียบเท่า (ระดับ 8)

ระดับ พนักงานปฏิบัติการ (ระดับ 1-7) ลูกจ้างประจำ

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสกุล	ตำแหน่ง	ชั้น	คะแนน	หมายเหตุ
					ประเมินผล	
					ตามบัตรคะแนน	

วัน-เดือน-ปี  
...../...../.....

ลงนามรับรอง  
.....

ภาพ 2.26 แสดงแบบสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรและการประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ มีดังนี้

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ได้ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกการพนักงาน และใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จำนวน 92 คน ผลการศึกษาพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีฝ่ายการพนักงานที่ส่วนกลางของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่ง

พนักงาน เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน และใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่น และข้อที่ควรปรับปรุง โดยจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุด เป็นผู้ประเมินผล แล้วจึงส่งคณะกรรมการตรวจรับรองผลอีกครั้งหนึ่ง ทำปีละ 2 ครั้ง และเมื่อประเมินครบ 2 ครั้ง ในรอบ 1 ปี ส่วนกลางกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรมพัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้ง และเลื่อนระดับ สำหรับการแจ้งผลการประเมิน ไม่ได้มีการกำหนดนโยบาย และได้บังคับว่า จะต้องแจ้งผลการประเมินให้แก่พนักงานผู้ถูกประเมินทราบอย่างเป็นทางการ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ยังไม่บรรลุผลสำเร็จในการนำไปใช้เท่าที่ควร เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของการนำผลการประเมิน ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาและจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ทำให้การตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้อยู่ในปัจจุบันลดน้อยลงไป สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้คือ ควรจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรให้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในแนวทางเดียวกัน ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และให้การฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้อง

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองประเมินและบริหารบุคคล องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำนวน 29 คน ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สามารถนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการพัฒนาบุคคล ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านบริหารบุคคล และประการที่สองคือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสพบปะและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ สำหรับเทคนิควิธีการในการประเมินจะใช้วิธีผสมระหว่างวิธีประเมินตามมาตราแบบถ่วงน้ำหนัก และวิธีประเมินแบบเขียนคำ

บรรยาย โดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน และใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลักในการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรและยังได้จัดบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน สำหรับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้รับการประเมินคือ ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากเกินไป

อนุชา หอยสังข์ (2542) ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครอง ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมการปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 ที่ปฏิบัติอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 480 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการปลัดอำเภอระดับ 3-5 มีความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการประเมิน และด้านการนำผลการประเมินไปใช้ อยู่ในระดับดี 2) ข้าราชการปลัดอำเภอระดับ 3-5 ที่มีสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม และสถานภาพการทำงาน ในด้านอายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง ราชการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอ ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และ 3) ข้าราชการตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 ที่มีเพศและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทิตยวัชรณ เกื้อกุล (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจของข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก ประจำเขตพื้นที่ 4 จำนวน 191 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า 1) ในภาพรวมข้าราชการกรมการขนส่งทางบก มีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี 2) ข้าราชการกรมการขนส่งทางบก ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ และอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และ 3) ข้าราชการกรมการขนส่งทางบก ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้าน

ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการรับราชการแตกต่างกันมีความเข้าใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

รจนา รอดเข็ม (2547) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล ผล การศึกษาพบว่า (1) ด้านการเงิน วิทยาลัยต่างๆ ส่วนใหญ่มีแผนงบประมาณรวมถึงมีระบบ ประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น วิทยากร ห้องเรียน ยานพาหนะ โดยสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 2.78 – 15.54 แต่กลับไม่มีการแสวงหารายได้จากการเปิดสอน หลักสูตรใหม่ๆ และขาดการบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ทางการเรียนการสอนอย่างเคร่งครัด (2) ด้านลูกค้ามีผู้สำเร็จการศึกษาตรงตามเวลากว่าร้อยละ 95 และผ่านมาตรฐานวิชาชีพหรือการทดสอบ ประมวลผลความรู้ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก ร้อยละ 65 (3) ด้านกระบวนการภายใน ยังมีปัญหาความ ไม่สมดุลระหว่างจำนวนอาจารย์ผู้สอนกับนักศึกษา ขาดข้อตกลงร่วมกันในการสร้างเครือข่ายการ วิจัย การพัฒนาการเรียนรู้อย่างคงอยู่กับชุมชนเป็นหลัก ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างประเทศ และยังมีงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนในระดับต่ำ เพียงร้อยละ 10 ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ สัดส่วนกิจกรรมที่บริการชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำอยู่ระหว่าง 1:3 – 1:5 แต่วิทยาลัยทุกแห่งมีการปรับปรุงต่อเนื่องในการปฏิบัติตามแผนประกันคุณภาพการศึกษา (4) ด้านการ เรียนรู้และพัฒนา พบว่า ส่วนใหญ่มีการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของวิทยาลัย และสามารถบรรลุผลตามแผนได้มากกว่าร้อยละ 80 โดยมีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม อยู่ระหว่าง 3,000 – 5,000 บาทต่อคนต่อปี สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ บรรยากาศองค์กร และเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยที่มี อิทธิพลโดยอ้อม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร บรรยากาศองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การจูงใจพนักงาน และเทคโนโลยี

เชิดตระภูด กองสุผล (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวแบบผังดุลดัชนีในการประเมินผลการ ดำเนินงานซึ่งนำเสนอเกณฑ์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรวม 17 ตัวชี้วัด ผลการศึกษาพบว่า การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ สามารถบรรลุเป้าหมายทุกตัวชี้วัดใน 2 ด้าน คือ ด้านลูกค้าและด้าน การเรียนรู้และพัฒนา แต่ด้านกระบวนการภายในและด้านการเงิน ยังไม่บรรลุประสิทธิผลอย่างเต็มที่ คือ บรรลุเพียงร้อยละ 60 และร้อยละ 66.7 ตามลำดับ แต่เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมแล้วยังถือว่าการ ไฟฟ้าฯ ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2547 คิดเป็นร้อยละ 82.35 ของตัวชี้วัด ทั้งหมดโดยมีปัญหาคืออุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุประสิทธิผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฯ ได้แก่ (1) การมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงานที่เคร่งครัดมากเกินไปและขาดการ

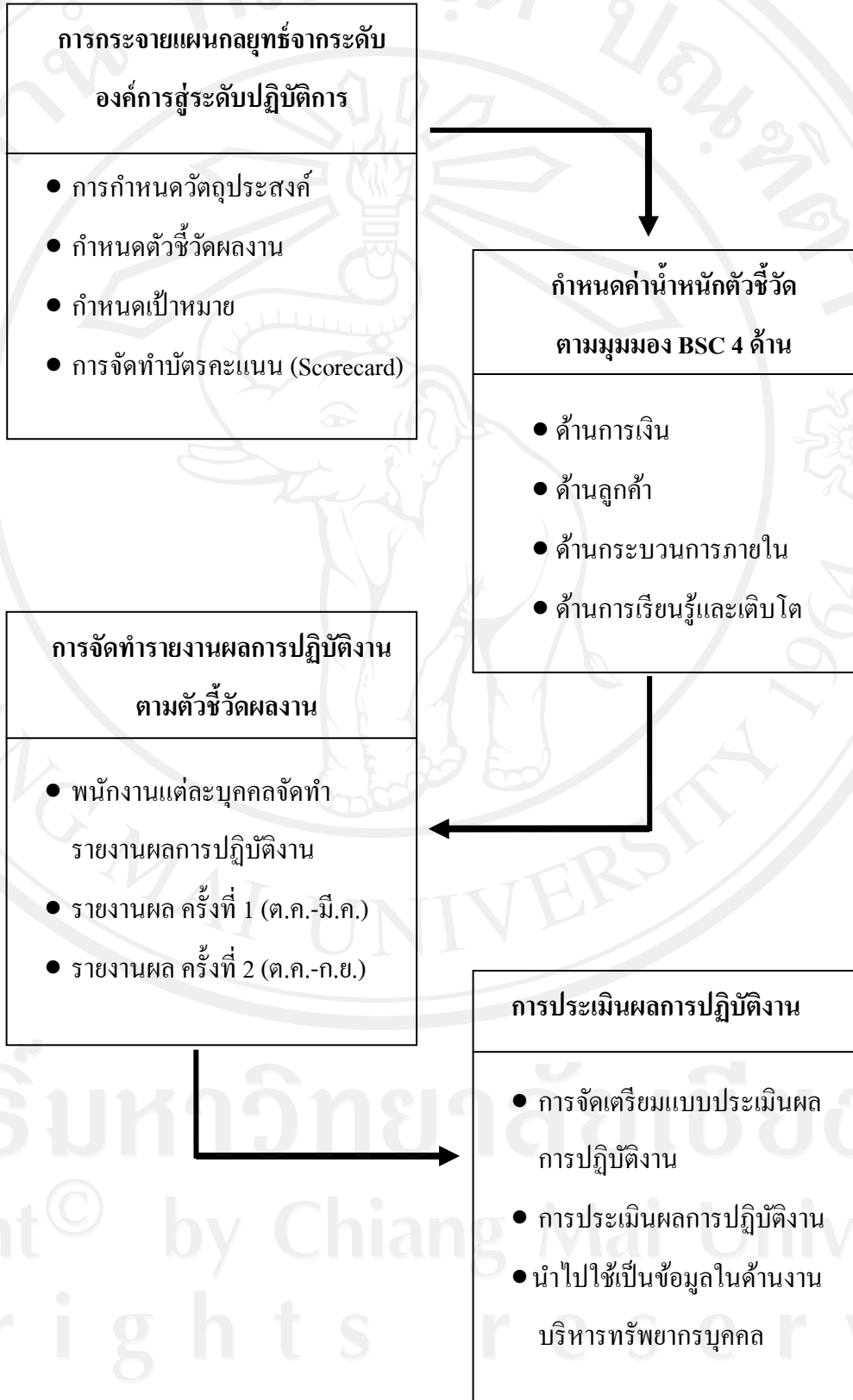
กระจายอำนาจ การอนุมัติตามกระบวนการจึงล่าช้า (2) การไฟฟ้าฯ ไม่สามารถประสานความเข้าใจกับผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถให้บริการได้ชั่วคราว จนทำให้ผู้ใช้บริการขาดความรู้ความเข้าใจต่อองค์กร (3) ความไม่สอดคล้องระหว่างงบดำเนินงานกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะทั่วไปไม่เหมาะสมกับสภาพงานของการไฟฟ้าฯ จึงทำให้ผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริง (4) หน่วยงานปฏิบัติงานขยายบริการยังมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นและสถานที่ให้บริการยังไม่สะดวกสบาย และ (5) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานจนศักยภาพในการปฏิบัติงานลดลง

นัทธวิศา ศิริชาญ (2551) ได้ศึกษาผลการประยุกต์ใช้ผังดุลดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานของกองจัดการงานก่อสร้างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของกองจัดการงานก่อสร้าง ฝ่ายก่อสร้างพลังน้ำ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบผังดุลดัชนี และเพื่อระบุถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์หัวหน้ากองจัดการงานก่อสร้างและจากเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานของกองจัดการงานก่อสร้าง ในปีงบประมาณ 2549 รวมถึงแบบสอบถามเจาะจงพนักงานที่ปฏิบัติงานทั้งหมด 32 คน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษานี้แบ่งมิติการประเมินออกเป็น 4 มิติ ซึ่งกองจัดการงานก่อสร้างสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จผ่านเกณฑ์การประเมินตามตัวชี้วัดทุกด้านได้เพียงมิติเดียว คือ มิติคุณภาพการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกและความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กร แต่ไม่สามารถบรรลุผลในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติตามพันธกิจเรื่องการรับรู้และเข้าใจต่อการใช้ระบบตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลงาน และมิติการพัฒนาองค์กรไม่สามารถบรรลุผลตามเกณฑ์ชี้วัดเกี่ยวกับการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติตามพันธกิจสามารถบรรลุผลตามเกณฑ์ชี้วัดได้เพียง 2 รายการ คือ การบรรลุผลการใช้งบประมาณค่าวัสดุและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และผลปฏิบัติงานที่เกิดผลิตภาพเกินกว่าร้อยละ 50 ของงานทั้งหมดเท่านั้น ดังนั้น เมื่อทำการพิสูจน์สมมติฐานการศึกษาจึงพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่ว่ากองจัดการงานก่อสร้างสามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามเกณฑ์ชี้วัดภายใต้มิติการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวแบบผังดุลดัชนีได้ในทุกด้าน และสำหรับสมมติฐานการศึกษาข้อถัดมาที่พบว่า ลักษณะทั่วไปของพนักงานกองจัดการงานก่อสร้างที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการรับรู้และเข้าใจต่อการนำระบบตัวชี้วัดมาใช้เพื่อประเมินผลงานซึ่งพบว่าตัวแปรเพศ อายุ อายุการทำงาน และระดับเงินเดือน มีผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 สำหรับปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานของกองจัดการก่อสร้าง คือ ปริมาณบุคลากรที่มีมากเกินกว่าภาระงานและมีศักยภาพ

ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับภารกิจของหน่วยงาน อีกทั้งโครงสร้างหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทำให้ไม่สามารถปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือปรับเปลี่ยน-ลดอัตรากำลังเองได้ แต่ต้องเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนด ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งนี้ คือ 1) กองฯ ต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูล ถูกค่าให้แล้วเสร็จอย่างรวดเร็วและจัดวางระบบติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) ควรมีการจัดหาผู้ประเมินผลองค์กรจากภายนอกเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัดในการทำงานให้มีลักษณะท้าทายมากขึ้น โดยสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง 3) จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรที่ตรงกับศักยภาพหลักที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และ 4) พัฒนาฐานข้อมูลด้านงบประมาณให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างในการจ่ายงบประมาณเพื่อสะดวกในการติดตามควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่ายอย่างสูงสุด

2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา

➢ กลุ่มผู้บริหาร หรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน





➤ กลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือผู้ถูกประเมิน

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

