

#### บทที่ 4

#### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค เขต 9 มีรายละเอียดผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 เพศของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

เพศ	ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	25	92.59	58	71.60	216	72.00
หญิง	2	7.41	23	28.40	84	28.00
รวม	27	100	81	100	300	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงเพศของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการเพศชาย จำนวน 25 คน (ร้อยละ 92.59) เป็นเพศหญิง จำนวน 2 คน (ร้อยละ 7.41) ส่วนหัวหน้างานเป็นเพศชาย จำนวน 58 คน (ร้อยละ 71.60) เป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน (ร้อยละ 28.40) และเป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 216 คน (ร้อยละ 72.00) และเป็นเพศหญิง จำนวน 84 คน (ร้อยละ 28.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 อายุของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

อายุ	ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 21 ปี	0	0.00	0	0.00	0	0.00
21-30 ปี	0	0.00	2	2.47	82	27.33
31-40 ปี	0	0.00	10	12.35	96	32.00
41-50 ปี	10	37.04	33	40.74	72	24.00
51-60 ปี	17	62.96	36	44.44	50	16.67
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 แสดงอายุของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 62.96) ส่วนที่เหลือจะมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 37.04) ส่วนหัวหน้างานส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 36 คน (ร้อยละ 44.44) รองลงมาจะมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 40.74) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 12.35) และมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.47) สำหรับอายุของพนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 96 คน (ร้อยละ 32.00) รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 82 คน (ร้อยละ 27.33) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 72 คน (ร้อยละ 24.00) และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 50 คน (ร้อยละ 16.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ระดับการศึกษาของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

ระดับการศึกษา	ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	0	0.00	0	0.00	6	2.00
มัธยมศึกษาตอนต้น	0	0.00	2	2.47	28	9.33
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	2	7.41	18	22.22	43	14.33
อนุปริญญา/ปวส.	4	14.81	15	18.52	91	30.33
ปริญญาตรี	17	62.96	40	49.38	116	38.67
ปริญญาโท	4	14.81	6	7.41	16	5.33
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงระดับการศึกษาของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการส่วนใหญ่จบการศึกษา ในระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 62.96) รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. และปริญญาโท จำนวน 4 คน (ร้อยละ 14.81) เท่ากัน ส่วนที่เหลือจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 2 คน (ร้อยละ 7.41) สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เช่นเดียวกัน จำนวน 40 คน (ร้อยละ 49.38) รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 18 คน (ร้อยละ 22.22) จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 15 คน (ร้อยละ 18.52) จบปริญญาโท จำนวน 6 คน (ร้อยละ 7.41) และจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.47) ในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 116 คน (ร้อยละ 38.67) รองลงมาคือจบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 91 คน (ร้อยละ 30.33) จบการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 43 คน (ร้อยละ 14.33) จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 28 คน (ร้อยละ 9.33) จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 16 คน (ร้อยละ 5.33) และจบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 6 คน (ร้อยละ 2.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 อัตราเงินเดือนของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

อัตราเงินเดือน	ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,001 บาท	0	0.00	0	0.00	86	28.67
10,001 – 20,000 บาท	0	0.00	10	12.35	121	40.33
20,000 – 30,000 บาท	2	7.41	23	28.40	42	14.00
30,001 – 40,000 บาท	4	14.81	10	12.35	21	7.00
40,001 – 50,000 บาท	8	29.63	8	9.88	22	7.33
50,001 บาท ขึ้นไป	13	48.15	30	37.04	8	2.67
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงอัตราเงินเดือนของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการส่วนใหญ่มีเงินเดือน 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 13 คน (ร้อยละ 48.15) รองลงมาคือมีเงินเดือนระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 8 คน (ร้อยละ 29.63) มีเงินเดือนระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 4 คน (ร้อยละ 14.81) และมีเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 30,000

บาท จำนวน 4 คน (ร้อยละ 7.41) สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่มีเงินเดือน 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 30 คน (ร้อยละ 37.40) รองลงมาคือมีเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 30,000 บาท จำนวน 23 คน (ร้อยละ 28.40) มีเงินเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 10 คน เท่ากัน (ร้อยละ 12.35) และมีเงินเดือนระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 8 คน (ร้อยละ 9.88) ในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 121 คน (ร้อยละ 40.33) รองลงมาคือมีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 86 คน (ร้อยละ 28.67) มีเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 30,000 บาท จำนวน 42 คน (ร้อยละ 14.00) มีเงินเดือนระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 22 คน (ร้อยละ 7.33) และมีเงินเดือน 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 อายุการทำงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

อายุการทำงาน	ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	0	0.00	0	0.00	114	38.00
6 – 10 ปี	0	0.00	7	8.64	58	19.33
11 – 15 ปี	0	0.00	10	12.35	42	14.00
16 – 20 ปี	6	22.22	20	24.69	32	10.67
21 – 25 ปี	6	22.22	14	17.28	16	5.33
26 ปี ขึ้นไป	15	55.56	30	37.04	38	12.67
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงอายุการทำงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการส่วนใหญ่จะมีอายุการทำงาน 26 ปี ขึ้นไป จำนวน 15 คน (ร้อยละ 55.56) รองลงมาคือมีอายุการทำงานระหว่าง 16 – 20 ปี และ 21 – 25 ปี จำนวน 6 คนเท่ากัน (ร้อยละ 22.22) สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 26 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน (ร้อยละ 37.04) รองลงมาคือมีอายุงานระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 24.69) มีอายุงานระหว่าง 21 – 25 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 17.28) มีอายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 12.35) และมีอายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 8.64) ในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 114 คน (ร้อยละ 38.00) รองลงมาคือมีอายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 58 คน (ร้อยละ

19.33) มีอายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 42 คน (ร้อยละ 14.00) มีอายุงาน 26 ปี ขึ้นไป จำนวน 38 คน (ร้อยละ 12.67) มีอายุงานระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 10.67) และมีอายุงานระหว่าง 21 – 25 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 12.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 สังกัดงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

สังกัดงาน	หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
งานอำนวยการ	23	28.40	73	24.33
งานจัดเก็บรายได้	13	16.05	60	20.00
งานผลิต	21	25.93	118	39.33
งานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย	24	29.63	49	16.33
<b>รวม</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.6 แสดงสังกัดงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ในส่วนของผู้จัดการจะสังกัดหน่วยงานคือการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ทั้งหมด สำหรับหัวหน้างานจะสังกัดงานต่างๆ ได้แก่ งานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย จำนวน 24 คน (ร้อยละ 29.63) รองลงมาคือสังกัดงานอำนวยการ จำนวน 23 คน (ร้อยละ 28.40) สังกัดงานผลิต จำนวน 21 คน (ร้อยละ 25.93) และสังกัดงานจัดเก็บรายได้ จำนวน 13 คน (ร้อยละ 16.05) ในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่จะสังกัดงานผลิต จำนวน 118 คน (ร้อยละ 39.33) รองลงมาคือสังกัดงานอำนวยการ จำนวน 73 คน (ร้อยละ 24.33) สังกัดงานจัดเก็บรายได้ จำนวน 60 คน (ร้อยละ 20.00) และสังกัดงานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย จำนวน 49 คน (ร้อยละ 16.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานระดับ 1 - 3	0	0.00	0	0.00	88	29.33
พนักงานระดับ 4 - 6	0	0.00	0	0.00	192	64.00
พนักงานระดับ 7 - 8	0	0.00	0	0.00	20	6.67
หัวหน้างานระดับ 7 - 8	0	0.00	81	100.00	0	0.00
ผู้ช่วยผู้จัดการระดับ 8 - 9	3	11.11	0	0.00	0	0.00
ผู้จัดการประจำระดับ 8 - 9	24	88.89	0	0.00	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.7 แสดงตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค เขต 9 ในส่วนของผู้จัดการส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งผู้จัดการประจำระดับ 8 - 9 จำนวน 24 คน (ร้อยละ 88.89) รองลงมาคือดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการระดับ 8 - 9 จำนวน 3 คน (ร้อยละ 11.11) สำหรับตำแหน่งของหัวหน้างานนั้น จะเป็นหัวหน้างานระดับ 7 - 8 ทั้งหมด จำนวน 81 คน (ร้อยละ 100) ส่วนตำแหน่งของพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับ 4 - 6 จำนวน 192 คน (ร้อยละ 64.00) รองลงมาเป็นตำแหน่งพนักงานระดับ 1 - 3 จำนวน 88 คน (ร้อยละ 29.33) และเป็นพนักงานระดับ 7 - 8 จำนวน 20 คน (ร้อยละ 6.67) ตามลำดับ

#### 4.2 ด้านปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงาน</b>																			
ท่านเข้าใจดีถึงวิสัยทัศน์ ของการประปาส่วน ภูมิภาคที่ใช้ในปัจจุบัน	13 (48.15)	14 (51.85)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.48 0.509 มากที่สุด	18 (22.22)	63 (77.78)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 0.418 มากที่สุด	46 (15.33)	170 (56.67)	81 (27.00)	2 (0.67)	1 (0.33)	3.86 0.680 มาก	
ท่านเข้าใจดีถึงภาระหน้าที่ ในการให้บริการของการ ประปาส่วนภูมิภาค	17 (62.96)	10 (37.04)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.63 0.492 มากที่สุด	36 (44.44)	45 (55.56)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.44 0.500 มากที่สุด	70 (23.33)	171 (57.00)	56 (18.67)	3 (1.00)	0 (0.00)	4.03 0.679 มาก	
ท่านเข้าใจดีว่าปัจจุบัน การประปาส่วนภูมิภาค มีการจัดแบ่งส่วนงาน ภายในและกำหนดหน้าที่ ของส่วนงาน	11 (40.74)	16 (59.26)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41 0.501 มากที่สุด	20 (24.69)	54 (66.67)	5 (6.17)	0 (0.00)	2 (2.47)	4.11 0.725 มาก	46 (15.33)	161 (53.67)	79 (26.33)	13 (4.33)	1 (0.33)	3.79 0.761 มาก	

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
ท่านทราบว่ามีการเพิ่มผู้ใช้ น้ำเป็นส่วนหนึ่งของ เป้าหมายการดำเนินงานของ การประปาส่วนภูมิภาค	23 (85.19)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.85 0.362 มาก ที่สุด	46 (56.79)	35 (43.21)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.57 0.498 มาก ที่สุด	133 (44.33)	116 (38.67)	46 (15.33)	3 (1.00)	2 (0.67)	4.25 0.798 มาก ที่สุด	
ท่านเข้าใจว่าผลการ ดำเนินงานของการประปา ส่วนภูมิภาคสาขาเป็นส่วน หนึ่งของความสำเร็จของ การประปาส่วนภูมิภาค	23 (85.19)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.85 0.362 มาก ที่สุด	37 (45.68)	44 (54.32)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.46 0.501 มาก ที่สุด	129 (43.00)	126 (42.00)	45 (15.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.28 0.709 มาก ที่สุด	
ภาพรวมของความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงาน	17 (62.96)	10 (37.04)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.64 0.445 มาก ที่สุด	31 (38.29)	48 (59.25)	1 (1.23)	0 (0.00)	1 (1.23)	4.36 0.528 มาก ที่สุด	85 (28.33)	149 (49.67)	61 (25.67)	4 (1.33)	1 (0.33)	4.04 0.725 มาก	



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยBSC</b>																			
ท่านมีความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)	9 (33.33)	14 (51.85)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.19 0.681 มาก	12 (14.81)	54 (66.67)	15 (18.52)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.96 0.580 มาก	8 (2.67)	103 (34.33)	153 (51.00)	29 (9.67)	7 (2.33)	3.25 0.760 ปานกลาง	
ท่านมีความเข้าใจว่าการประเมินผลงานด้วยBSC แบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต	13 (48.15)	12 (44.44)	2 (7.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41 0.636 มากที่สุด	16 (19.75)	46 (56.79)	17 (20.99)	2 (2.47)	0 (0.00)	3.94 0.713 มาก	21 (7.00)	109 (36.33)	136 (45.33)	30 (10.00)	4 (1.33)	3.38 0.811 ปานกลาง	
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้านการเงิน คือ การวัดจากการเพิ่มรายได้และการลดรายจ่าย	11 (40.74)	14 (51.85)	2 (7.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.33 0.620 มากที่สุด	20 (24.69)	50 (61.73)	11 (13.58)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.11 0.612 มาก	41 (13.67)	139 (46.33)	110 (36.67)	9 (3.00)	1 (0.33)	3.70 0.752 มาก	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยBSC (ต่อ)</b>																			
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน การเงินด้านการเพิ่มรายได้ คือ การวัดจากกำไรจากการ ดำเนินงาน เช่น การวัดจาก ปริมาณน้ำที่จำหน่าย	10 (37.04)	17 (62.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37 0.492 มาก ที่สุด	13 (16.05)	55 (67.90)	11 (13.58)	2 (2.47)	0 (0.00)	3.98 0.632 มาก	44 (14.67)	135 (45.00)	111 (37.00)	10 (3.33)	0 (0.00)	3.71 0.754 มาก	
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน ลูกค้า คือ การวัดจากการ เพิ่มจำนวนลูกค้าที่ขอติดตั้ง ระบบประปาเพิ่มขึ้น	10 (37.04)	11 (40.74)	6 (22.22)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.15 0.770 มาก	10 (12.35)	54 (66.67)	11 (13.58)	4 (4.94)	2 (2.47)	3.81 0.808 มาก	39 (13.00)	153 (51.00)	94 (31.33)	14 (4.67)	0 (0.00)	3.72 0.745 มาก	
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน ลูกค้า คือ การเพิ่มความ พึงพอใจให้ลูกค้า โดยวัด จากอัตราการร้องเรียนของ ลูกค้า และความรวดเร็ว ในการให้บริการ	8 (29.63)	17 (62.96)	2 (7.14)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 0.577 มาก ที่สุด	21 (25.93)	51 (62.96)	9 (11.11)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.15 0.594 มาก	51 (17.00)	156 (52.00)	81 (27.00)	8 (2.67)	4 (1.33)	3.81 0.795 มาก	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยBSC (ต่อ)</b>																		
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน ลูกค้า คือ การวัดจากระบบ ผลิตน้ำที่มีเสถียรภาพใน การให้บริการ เช่น คุณภาพ น้ำประปาผ่านเกณฑ์ มาตรฐาน ด้านกายภาพ เคมี แบคทีเรีย	8 (29.63)	17 (62.96)	2 (7.14)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 0.577 มาก ที่สุด	22 (27.16)	52 (64.20)	7 (8.64)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.19 0.573 มาก	67 (22.33)	127 (42.33)	95 (31.67)	10 (3.33)	1 (0.33)	3.83 0.823 มาก
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน กระบวนการภายใน คือ การวัดจากการบริหาร ความเสี่ยง เช่น การจัดส่ง แบบรายงาน บส.02 บริหาร ความเสี่ยง	6 (22.22)	15 (55.56)	6 (22.22)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.20 0.679 มาก	6 (7.41)	52 (64.20)	16 (19.75)	5 (6.17)	2 (2.47)	3.68 0.804 มาก	15 (5.00)	114 (38.00)	143 (47.67)	26 (8.67)	2 (0.67)	3.38 0.742 ปาน กลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยBSC (ต่อ)</b>																			
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน กระบวนการภายใน คือ การ วัดการควบคุมภายใน เช่น การจัดส่งรายงาน ปย.1, ปย.2 ตามเวลาที่กำหนด	8 (29.63)	13 (48.15)	4 (14.81)	2 (7.14)	0 (0.00)	4.00 0.877 มาก	4 (4.94)	52 (64.20)	20 (24.69)	5 (6.17)	0 (0.00)	3.68 0.668 มาก	18 (6.00)	113 (37.67)	133 (44.33)	32 (10.67)	4 (1.33)	3.36 0.804 ปานกลาง	
ท่านเข้าใจว่ามุมมองด้าน การเรียนรู้และเติบโต คือ การวัดจากจำนวนพนักงาน ที่ได้รับการอบรม	6 (22.22)	15 (55.56)	4 (14.81)	2 (7.14)	0 (0.00)	3.85 1.027 มาก	12 (14.81)	48 (59.26)	16 (19.75)	3 (3.70)	2 (2.47)	3.80 0.828 มาก	21 (7.00)	130 (43.33)	131 (43.67)	15 (5.00)	3 (1.00)	3.50 0.743 มาก	
ภาพรวมของความรู้ความ เข้าใจต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยBSC	9 (33.33)	15 (55.56)	3 (11.11)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.19 0.693 มาก	14 (17.29)	51 (62.96)	13 (16.05)	2 (2.47)	1 (1.23)	3.93 0.681 มาก	32 (10.67)	128 (42.66)	119 (39.67)	18 (6.00)	3 (1.00)	3.56 0.772 มาก	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย Competency</b>																			
ท่านทราบว่า การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ได้นำเครื่องมือการประเมินผลงานด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency) มาใช้	12 (44.44)	15 (55.56)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.44 0.506 มากที่สุด	17 (20.99)	51 (62.96)	11 (13.58)	2 (2.47)	0 (0.00)	4.02 0.670 มาก	22 (7.33)	133 (44.33)	116 (38.67)	20 (6.67)	9 (3.00)	3.46 0.843 มาก	
ท่านทราบว่า การประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional competency) ที่หน่วยงานกำหนด คือ ความรู้ด้านระบบประปา	10 (37.04)	17 (62.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37 0.492 มากที่สุด	10 (12.35)	60 (74.07)	9 (11.11)	2 (2.47)	0 (0.00)	3.96 0.580 มาก	38 (12.67)	139 (46.33)	100 (33.33)	18 (6.00)	5 (1.67)	3.62 0.843 มาก	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยCompetency (ต่อ)</b>																			
ท่านทราบว่าผลการประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถหลัก (Core competency) ที่หน่วยงานกำหนด คือ การใฝ่รู้ พัฒนาตนเองและมีจริยธรรม มีจิตสำนึกในเรื่องลูกค้าและบริการและมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน	8 (29.63)	13 (48.15)	4 (14.81)	2 (7.41)	0 (0.00)	4.00 0.877 มาก	6 (7.41)	50 (61.73)	25 (30.86)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.77 0.576 มาก	40 (13.33)	130 (43.33)	106 (35.33)	21 (7.00)	3 (1.00)	3.61 0.841 มาก	
ท่านทราบว่าผลการประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial competency) ที่หน่วยงานกำหนด คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี	8 (29.63)	15 (55.56)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.15 0.662 มาก	3 (3.70)	53 (65.43)	25 (30.86)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.73 0.525 มาก	28 (9.33)	128 (42.67)	130 (43.33)	11 (3.67)	3 (1.00)	3.56 0.754 ปานกลาง	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยCompetency (ต่อ)</b>																		
ท่านทราบว่าการประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial competency) ที่หน่วยงานกำหนด คือการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจและความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ กฎระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติการ	10 (37.04)	13 (48.15)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 0.698 มากที่สุด	6 (7.41)	54 (66.67)	17 (20.99)	4 (4.49)	0 (0.00)	3.77 0.657 มาก	22 (7.33)	117 (39.00)	142 (47.33)	17 (5.67)	2 (0.67)	3.47 0.742 ปานกลาง
ภาพรวมของความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยCompetency	10 (37.04)	15 (55.56)	2 (7.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.24 0.647 มากที่สุด	8 (9.88)	54 (66.67)	17 (20.99)	2 (2.47)	0 (0.00)	3.85 0.601 มาก	30 (10.00)	129 (43.00)	119 (39.67)	17 (5.67)	5 (1.67)	3.54 0.804 ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการสื่อสารภายในองค์กร</b>																			
ท่านเข้าใจว่าผู้บริหาร มีหน้าที่ในการกำหนดและ ถ่ายทอดวัตถุประสงค์เกณฑ์ มาตรฐานหรือตัวชี้วัด และ เป้าหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้พนักงานทุกคนรับทราบ	14 (51.85)	10 (37.04)	3 (11.11)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41 0.694 มาก ที่สุด	8 (9.88)	54 (66.67)	15 (18.52)	4 (4.94)	0 (0.00)	3.81 0.673 มาก	49 (16.33)	143 (47.67)	94 (31.33)	12 (4.00)	2 (0.67)	3.75 0.798 มาก	
ผู้บริหารสนใจติดตามและ กำหนดให้ผู้ใต้บังคับ บัญชารายงานความ ก้าวหน้าและผลสำเร็จของ งานที่ทำให้ทราบเสมอ	6 (22.22)	14 (51.85)	7 (25.93)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.96 0.706 มาก	6 (7.41)	58 (71.60)	13 (16.05)	4 (4.94)	0 (0.00)	3.81 0.635 มาก	41 (13.67)	135 (45.00)	105 (35.00)	12 (4.00)	7 (2.33)	3.64 0.853 มาก	
ผู้บังคับบัญชาให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามหรือ โต้แย้งผลการประเมินได้	8 (29.63)	16 (59.26)	1 (3.71)	2 (7.14)	0 (0.00)	4.11 0.801 มาก	10 (12.35)	42 (51.85)	21 (25.93)	4 (4.94)	4 (4.94)	3.62 0.943 มาก	31 (10.33)	122 (40.67)	102 (34.00)	34 (11.33)	11 (3.67)	3.43 0.949 มาก	



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (ต่อ)</b>																			
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลและที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ให้ท่านเข้าใจ	8 (29.63)	12 (44.44)	7 (25.93)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.04 0.759 มาก	4 (4.94)	46 (56.79)	23 (28.40)	4 (4.94)	4 (4.94)	3.52 0.868 มาก	14 (4.67)	118 (39.33)	121 (40.33)	36 (12.00)	11 (3.67)	3.29 0.874 ปานกลาง	
ภาพรวมด้านการสื่อสารภายในองค์กร	9 (33.33)	13 (48.15)	4 (14.81)	1 (3.71)	0 (0.00)	4.13 0.740 มาก	7 (8.64)	50 (61.73)	18 (22.22)	4 (4.94)	2 (2.47)	3.69 0.779 มาก	34 (11.33)	129 (43.00)	105 (35.00)	24 (8.00)	8 (2.67)	3.52 0.868 มาก	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการยอมรับ</b>																			
ท่านทราบว่า หากท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	10 (37.04)	11 (40.74)	6 (22.22)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.15 0.770 มาก	19 (23.46)	43 (53.09)	7 (8.64)	8 (9.88)	4 (4.94)	3.80 1.066 มาก	62 (20.67)	125 (41.67)	90 (30.00)	19 (6.33)	4 (1.33)	3.74 0.903 มาก	
หน่วยงานของท่านมีลักษณะที่เหมาะสมในการโยกย้ายพนักงาน	4 (14.81)	14 (51.85)	7 (25.93)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.74 0.813 มาก	2 (2.47)	40 (49.38)	17 (20.99)	10 (12.35)	12 (14.81)	3.12 1.144 ปานกลาง	14 (4.67)	92 (30.67)	148 (49.33)	32 (10.67)	14 (4.67)	3.20 0.866 ปานกลาง	
ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาก	8 (29.63)	15 (55.56)	2 (7.41)	2 (7.41)	0 (0.00)	4.07 0.829 มาก	8 (9.88)	52 (64.20)	15 (18.52)	0 (0.00)	6 (7.41)	3.69 0.931 มาก	33 (11.00)	128 (42.67)	115 (38.33)	16 (5.33)	8 (2.67)	3.54 0.859 ปานกลาง	
หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสชัดเจนตรวจสอบได้	6 (22.22)	12 (44.44)	5 (18.52)	4 (14.81)	0 (0.00)	3.74 0.984 มาก	10 (12.35)	44 (54.32)	19 (23.46)	4 (4.94)	4 (4.94)	3.64 0.940 มาก	24 (8.00)	102 (34.00)	130 (43.33)	26 (8.67)	18 (6.00)	3.29 0.951 ปานกลาง	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการยอมรับ (ต่อ)</b>																			
หน่วยงานของท่านมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นธรรม	6 (22.22)	12 (44.44)	7 (25.93)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.81 0.879 มาก	10 (12.35)	43 (53.09)	24 (29.63)	0 (0.00)	4 (4.94)	3.68 0.878 มาก	26 (8.67)	100 (33.33)	124 (41.33)	31 (10.33)	19 (6.33)	3.28 0.981 ปานกลาง	
หน่วยงานของท่านมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง หลายๆ ด้านประกอบการ พิจารณา	4 (14.81)	16 (59.26)	7 (25.93)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.89 0.641 มาก	10 (12.35)	45 (55.56)	20 (24.69)	2 (2.47)	4 (4.94)	3.68 0.906 มาก	16 (5.33)	120 (40.00)	116 (38.67)	37 (12.33)	11 (3.67)	3.31 0.889 ปานกลาง	
ภาพรวมด้านการยอมรับ	6 (22.22)	13 (48.15)	9 (33.33)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.90 0.819 มาก	10 (12.35)	45 (55.56)	17 (20.99)	4 (4.94)	5 (6.17)	3.60 0.977 มาก	29 (9.67)	111 (37.00)	120 (40.00)	26 (8.67)	14 (4.67)	3.39 0.765 ปานกลาง	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการติดตามและประเมินผล</b>																			
ท่านได้นำผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ในด้านการ พิจารณาขึ้นเงินเดือน	12 (44.44)	11 (40.74)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.30 0.724 มากที่สุด	10 (12.35)	58 (71.60)	9 (11.11)	2 (2.47)	2 (2.47)	3.89 0.742 มาก	23 (7.67)	149 (49.67)	103 (34.33)	18 (6.00)	7 (2.33)	3.54 0.815 มาก	
ท่านได้นำผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ในด้านการ เลื่อนตำแหน่ง	8 (29.63)	14 (51.85)	5 (18.52)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.11 0.698 มาก	13 (16.05)	53 (65.43)	9 (11.11)	2 (2.47)	4 (4.94)	3.85 0.896 มาก	16 (5.33)	135 (45.00)	118 (39.33)	18 (6.00)	13 (4.33)	3.41 0.855 มาก	
ท่านได้นำผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ในด้าน การโยกย้าย	4 (14.81)	12 (44.44)	9 (33.33)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.67 0.832 มาก	6 (7.41)	37 (45.68)	22 (27.16)	8 (9.88)	8 (9.88)	3.31 1.080 ปานกลาง	11 (3.67)	116 (38.67)	118 (39.33)	41 (13.67)	14 (4.67)	3.23 0.898 ปานกลาง	
ท่านได้นำผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ในด้านการ พัฒนาบุคลากร	4 (14.81)	21 (77.78)	2 (7.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.07 0.474 มาก	6 (7.41)	54 (66.67)	13 (16.05)	2 (2.47)	6 (7.41)	3.64 0.940 มาก	19 (6.33)	134 (44.67)	108 (36.00)	26 (8.67)	13 (4.33)	3.40 0.896 ปานกลาง	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยของการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการติดตามและประเมินผล (ต่อ)</b>																			
ท่านได้นำผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ในด้านการ วางแผนแนวอาชีพ	4 (14.81)	12 (44.44)	11 (40.74)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.74 0.712 มาก	6 (7.41)	43 (53.09)	22 (27.16)	4 (4.94)	6 (7.41)	3.48 0.976 มาก	18 (6.00)	129 (43.00)	115 (38.33)	22 (7.33)	16 (5.33)	3.37 0.907 ปานกลาง	
ภาพรวมด้านการติดตาม และประเมินผล	6 (22.22)	14 (51.85)	7 (25.93)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.97 0.688 มาก	8 (9.88)	49 (60.49)	15 (18.52)	4 (4.94)	5 (6.17)	3.63 0.926 มาก	18 (6.00)	133 (44.33)	113 (37.67)	25 (8.33)	11 (3.67)	3.39 0.874 ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการ จำนวน 27 คน หัวหน้างาน จำนวน 81 คน และพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 300 คน มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงาน พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) และ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ )

เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็น พบว่า ประเด็นความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบัน ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) และ ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ ส่วนระดับความเข้าใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เช่นเดียวกับความเข้าใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่ในการให้บริการของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) และ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจดีถึงภาระหน้าที่ในการให้บริการของการประปาส่วนภูมิภาคในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) ในส่วนของความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดแบ่งส่วนงานภายในและกำหนดหน้าที่ของส่วนงาน ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และ ( $\bar{X} = 3.79$ ) ตามลำดับ สำหรับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงาน ประเด็นว่าการเพิ่มผู้ใช้น้ำเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในส่วนของผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.85$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 4.57$ ) และส่วนของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) และประเด็นความเข้าใจว่าผลการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคสาขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในส่วนของผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.85$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) และส่วนของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.28$ )

ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC พบว่า ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุดทั้ง 3 กลุ่ม ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $\bar{X} = 3.93$  และ  $\bar{X} = 3.56$ ) ตามลำดับ

เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็น พบว่า ความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ในประเด็นผู้ปฏิบัติงานความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจประเด็นนี้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ ) และ ( $\bar{X} = 3.96$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) สำหรับประเด็นความเข้าใจว่าการประเมินผลงานด้วย BSC แบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต พบว่า ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก

( $\bar{X} = 3.94$ ) และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) ในส่วนของความรู้ความเข้าใจประเด็นว่ามุมมองด้านการเงินคือการวัดจากการเพิ่มรายได้และการลดรายจ่าย พบว่า ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับเช่นเดียวกับประเด็นความเข้าใจว่ามุมมองด้านการเพิ่มรายได้คือการวัดจากกำไรจากการดำเนินงาน เช่น การวัดจากปริมาณน้ำที่จำหน่าย พบว่าผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) และ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ตามลำดับในส่วนของความเข้าใจว่ามุมมองด้านลูกค้าคือการวัดจากการเพิ่มจำนวนลูกค้าที่ขอติดตั้งระบบประปาเพิ่มขึ้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.15$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.81$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.72$ ) สำหรับความรู้ความเข้าใจว่ามุมมองด้านลูกค้าคือการเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยวัดจากอัตราการร้องเรียนของลูกค้า และความรวดเร็วในการให้บริการ พบว่า ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) และ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ตามลำดับเช่นเดียวกับความเข้าใจว่ามุมมองด้านลูกค้าคือ การวัดจากระบบผลิตน้ำที่มีเสถียรภาพในการให้บริการ เช่น คุณภาพน้ำประปาผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้านกายภาพเคมี แบคทีเรีย พบว่า ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ตามลำดับสำหรับความเข้าใจว่ามุมมองด้านกระบวนการภายในคือการวัดจากการบริหารความเสี่ยง เช่น การจัดส่งแบบรายงานบส.02 บริหารความเสี่ยง พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) และ ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับส่วนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) เช่นเดียวกับความรู้ความเข้าใจว่ามุมมองด้านกระบวนการภายใน คือ การวัดการควบคุมภายใน เช่น การจัดส่งรายงานปย.1, ปย.2 ตามเวลากำหนด พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) และ ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับส่วนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) ส่วนความเข้าใจว่ามุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตคือ การวัดจากจำนวนพนักงานที่ได้รับการอบรม ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.85$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.80$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.50$ ) ตามลำดับ

ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมด้านความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย Competency พบว่าผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) ส่วนหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ

เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็น พบว่าความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย Competency ในประเด็นความรู้ความเข้าใจว่าการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ได้นำเครื่องมือการประเมินผลงานด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency) มาใช้ โดยผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) และ ( $\bar{X} = 3.46$ ) ตามลำดับเช่นเดียวกับความรู้ความเข้าใจว่าการประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency) ที่หน่วยงานกำหนดคือ ความรู้ด้านระบบประปา โดยประเด็นนี้ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) ส่วนหัวหน้างาน และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) และ ( $\bar{X} = 3.62$ ) ตามลำดับ ในส่วนประเด็นที่ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลการประเมินผลงานด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่หน่วยงานกำหนดคือ การใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง และมีจริยธรรม มีจิตสำนึกในเรื่องลูกค้าและบริการและมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ทั้งในส่วนของผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.00$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.77$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.61$ ) สำหรับประเด็นความรู้ความเข้าใจว่าการประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency) ที่หน่วยงานกำหนดคือ การเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจ ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) และ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นนี้ ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.56$ ) ส่วนประเด็นการทราบว่าผลการประเมินผลงานด้านสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency) ที่หน่วยงานกำหนดคือ การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ และความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ กฎระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติการ พบว่า ผู้จัดการมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจ ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) และพนักงาน มีความรู้ความเข้าใจ ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

ปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมด้านการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุดทั้ง 3 กลุ่ม ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $\bar{X} = 3.69$  และ  $\bar{X} = 3.52$ ) ตามลำดับ

เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็น พบว่าปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ในประเด็นความเข้าใจว่าผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดและถ่ายทอดวัตถุประสงค์เกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัด และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้พนักงานทุกคนรับทราบ ผู้จัดการเห็นด้วยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนหัวหน้างาน และพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ) และ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ตามลำดับสำหรับประเด็นผู้บริหารสนใจติดตาม และกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานที่ทำให้ทราบเสมอ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้งหมด



ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.96$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.81$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.64$ ) เช่นเดียวกับประเด็นผู้บังคับบัญชาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามหรือโต้แย้งผลการประเมินได้ ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.11$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.62$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.43$ ) ส่วนประเด็นผู้บริหารชี้แจงเหตุผลและที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ให้เข้าใจ พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) และ ( $\bar{X} = 3.52$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ )

สำหรับปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในภาพรวม พบว่า ผู้จัดการ และหัวหน้างาน มีความเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) และ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) ตามลำดับ

เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็น พบว่า ประเด็นในหน่วยงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) และ ( $\bar{X} = 3.48$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) ส่วนประเด็นหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ พบว่า ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนหัวหน้างาน และพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) และ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ตามลำดับ ด้านการยอมรับในประเด็นที่ทราบดีว่าหากมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.15$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.80$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.74$ )

ส่วนประเด็นหน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการโยกย้ายพนักงาน พบว่า ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ ) และ ( $\bar{X} = 3.20$ ) ตามลำดับด้านผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาก ประเด็นนี้ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.54$ ) ซึ่งพบว่าผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมาก ต่างจากหัวหน้างาน และพนักงาน ที่เห็นด้วยในระดับกลาง อาจเป็นผลมาจาก ผู้จัดการเป็นผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจโยกย้ายพนักงานย่อมมีความเห็นว่าสิ่งที่ตนมีส่วนในการตัดสินใจนั้นเหมาะสม มีเหตุผลรองรับ แต่ในส่วนของหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีส่วนในการตัดสินใจ เป็นเพียงผู้ร้องขอ ย่อมมีความเห็นว่า เหมาะสมบ้าง ไม่เหมาะสมบ้าง สิ่งใดที่ตรงกับความเห็นของตนก็ย่อมพบว่าเหมาะสม แต่ถ้าไม่ตรงกับความเห็นของตน ย่อมเห็นว่าไม่เหมาะสมได้สำหรับประเด็นหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และ ( $\bar{X} = 3.64$ ) ตามลำดับ แต่ระดับพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) ซึ่งพบว่าผู้จัดการ และหัวหน้างาน เห็นด้วยในระดับมาก พนักงานเห็นด้วย

ในระดับปานกลาง อาจเป็นผลเนื่องมาจากทั้งผู้จัดการ และหัวหน้างาน ต่างอยู่ในฝ่ายผู้ประเมิน ย่อมมีความเห็นว่าสิ่งที่ตนประเมินขึ้นถูกต้องเหมาะสมแล้ว แต่ในส่วนพนักงานที่อยู่ในฐานะผู้รับการประเมิน เมื่อผลการประเมินออกมา ไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้ ย่อมเกิดความผิดหวัง ซึ่งอาจเกิดความรู้สึกว่าการประเมินนั้นไม่โปร่งใส หรือไม่ชัดเจน ยกต่อการตรวจสอบได้สำหรับประเด็นหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ) และ ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) โดยผู้จัดการและหัวหน้างานมีความเห็นด้วยในระดับมาก แต่พนักงานมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้จัดการและหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินย่อมเห็นว่าสิ่งที่ตนตัดสินใจนั้นถูกต้อง เหมาะสม ในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเห็นว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายในส่วนของพนักงานบางส่วนที่เป็นผู้ได้รับการประเมินในระดับสูง ย่อมมองว่าเป็นธรรม แต่ในส่วนพนักงานที่ผิดหวัง ไม่ได้ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ย่อมมองว่าการประเมินผลงานครั้งนั้น ไม่ยุติธรรม ซึ่งเป็นเรื่องปกติของผู้ที่พลาดหวัง ย่อมมองว่าเป็นความไม่เหมาะสมของกระบวนการประเมินมากกว่าของความผิดของตน และประเด็นหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน ประกอบการพิจารณา พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) และ ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ ) เมื่อพิจารณาจะพบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างาน มีความเห็นด้วยในระดับมาก ต่างจากพนักงานมีความเห็นด้วยระดับปานกลาง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้จัดการและหัวหน้างานเป็นผู้ให้คะแนนประเมินพนักงาน ซึ่งในฐานะผู้ประเมิน ย่อมตัดสินใจอย่างระมัดระวังที่สุด จึงใช้หลักฐานหรือผลงานหลายด้านมาพิจารณากับการตัดสินใจให้คะแนน จึงมีความเห็นว่าตนเองได้ใช้ข้อมูลมาจากหลายส่วนประกอบก่อนจะตัดสินใจให้คะแนนประเมินแก่พนักงาน แต่ในขณะที่พนักงานไม่ได้เข้ามามีรับรู้ หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการให้คะแนนประเมิน เนื่องจากเป็นผู้รับการประเมิน สนิทกับผลการประเมินถ้าออกมาตรงกับที่ตนคาดหวัง ก็มีความเห็นว่าได้ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา แต่ถ้าไม่ตรงกับที่ตนคาดหวัง ก็อาจเห็นว่าผู้ประเมินไม่ได้ใช้ข้อมูลที่เพียงพอก่อนที่จะให้คะแนนประเมิน

ในส่วนปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผลในภาพรวม พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และ ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) ตามลำดับ

เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็น พบว่า การนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ผู้จัดการเห็นด้วยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) และ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ

ส่วนประเด็นการนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.11$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.41$ ) โดยองค์กรแสดงจุดยืนที่ชัดเจน ในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นส่วนประกอบสำคัญประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ซึ่งเป็นจุดเด่นขององค์กร ที่พนักงานทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร จนถึงผู้ปฏิบัติงาน ต่างเข้าใจตรงกัน และเห็นความสำคัญของการประเมินผลงานแต่ละครั้ง ทำให้พนักงานต่างต้องปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้คะแนนประเมินในระดับสูง และสามารถสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานของตน และยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย ด้านการนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการโยกย้ายผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) ส่วนหัวหน้างานและพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ ) และ ( $\bar{X} = 3.23$ ) ตามลำดับซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้จัดการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นสิ่งช่วยตัดสินใจ โยกย้ายพนักงานจริง แต่ในมุมมองของหัวหน้างานและพนักงาน อาจมีความเห็นที่ต่างออกไป ซึ่งในการปฏิบัติ เมื่อผู้จัดการตัดสินใจแล้ว ไม่ได้มีการแสดงเหตุผลหรือความเหมาะสมแต่อย่างใด จึงทำให้มุมมองต่างกันดังกล่าว สำหรับประเด็นการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และ ( $\bar{X} = 3.64$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และประเด็นการนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผนแนวอาชีพ พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และ ( $\bar{X} = 3.48$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) ส่วนประเด็นการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ด้านการวางแผนแนวอาชีพ พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานมีความเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติ คือ ในการวางแผนแนวอาชีพนั้น มักเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารมากกว่า ทำให้พนักงานระดับผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยระดับมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีส่วนตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว ในส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นเพียงผู้รับผลการตัดสินใจนั้น ทำให้อาจมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ในเรื่องความเกี่ยวข้องของการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนแนวอาชีพ

#### 4.3 ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล(BSC)

ตารางที่ 4.9 ความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล(BSC)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$ S.D. แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>																		
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	6 (22.22)	17 (62.96)	4 (14.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.07 0.616 มาก	6 (7.41)	59 (72.84)	14 (17.28)	2 (2.47)	0 (0.00)	3.85 0.573 มาก	17 (5.67)	132 (44.00)	125 (41.67)	21 (7.00)	5 (1.67)	3.45 0.776 มาก
ผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	8 (29.63)	17 (62.96)	2 (7.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 0.577 มากที่สุด	14 (17.28)	50 (61.73)	11 (13.58)	6 (7.41)	0 (0.00)	3.89 0.775 มาก	20 (6.67)	130 (43.33)	121 (40.33)	20 (6.67)	9 (3.00)	3.44 0.834 มาก

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด	12 (44.44)	13 (48.15)	2 (7.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37 0.629 มากที่สุด	14 (17.28)	50 (61.73)	9 (11.11)	6 (7.41)	2 (2.47)	3.84 0.887 มาก	27 (9.00)	139 (46.33)	114 (38.00)	13 (4.33)	7 (2.33)	3.55 0.810 มาก
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะแสดงข้อมูลที่น่าสนใจประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	8 (29.63)	13 (48.15)	6 (22.22)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.07 0.730 มาก	12 (14.81)	49 (60.49)	14 (17.28)	6 (7.41)	0 (0.00)	3.83 0.771 มาก	23 (7.67)	129 (43.00)	130 (43.33)	13 (4.33)	5 (1.67)	3.51 0.769 มาก
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน	6 (22.22)	9 (33.33)	12 (44.44)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.78 0.801 มาก	10 (12.35)	42 (51.85)	19 (23.46)	8 (9.88)	2 (2.47)	3.62 0.916 มาก	16 (5.33)	108 (36.00)	139 (46.33)	27 (9.00)	10 (3.33)	3.31 0.838 ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร	8 (29.63)	14 (51.85)	5 (18.52)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.11 0.698 มาก	10 (12.35)	49 (60.49)	14 (17.28)	6 (7.41)	2 (2.47)	3.73 0.866 มาก	14 (4.67)	132 (44.00)	131 (43.67)	20 (6.67)	3 (1.00)	3.45 0.732 มาก
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน	4 (14.81)	16 (59.26)	7 (25.93)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.89 0.641 มาก	8 (9.88)	53 (65.43)	12 (14.81)	4 (4.94)	4 (4.94)	3.70 0.901 มาก	10 (3.33)	146 (48.67)	120 (40.00)	21 (7.00)	3 (1.00)	3.46 0.719 มาก
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยให้ผู้บริหารประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน	10 (37.04)	10 (37.04)	5 (18.52)	2 (7.41)	0 (0.00)	4.04 0.940 มาก	10 (12.35)	45 (55.56)	12 (14.81)	12 (14.81)	2 (2.47)	3.60 0.971 มาก	15 (5.00)	111 (37.00)	144 (48.00)	23 (7.67)	7 (2.33)	3.35 0.789 ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น	6 (22.22)	12 (44.44)	7 (25.93)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.81 0.879 มาก	6 (7.41)	52 (64.20)	13 (16.05)	10 (12.35)	0 (0.00)	3.67 0.791 มาก	13 (4.33)	129 (43.00)	126 (42.00)	26 (8.67)	6 (2.00)	3.39 0.787 ปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล	4 (14.81)	8 (29.63)	13 (48.15)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.44 1.013 มาก	4 (4.94)	44 (54.32)	21 (25.93)	10 (12.35)	2 (2.47)	3.47 0.867 มาก	8 (2.67)	101 (33.67)	143 (47.67)	36 (12.00)	12 (4.00)	3.19 0.830 ปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา	8 (29.63)	12 (44.44)	7 (25.93)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.04 0.759 มาก	6 (7.41)	50 (61.73)	17 (20.99)	6 (7.41)	2 (2.47)	3.64 0.826 มาก	18 (6.00)	125 (41.67)	132 (44.00)	20 (6.67)	5 (1.67)	3.44 0.775 มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น	8 (29.63)	14 (51.85)	5 (18.52)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.11 0.698	6 (7.41)	50 (61.73)	13 (16.05)	10 (12.35)	2 (2.47)	3.59 0.891	19 (6.33)	106 (35.33)	139 (46.33)	31 (10.33)	5 (1.67)	3.34 0.813
บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น	2 (7.41)	10 (37.04)	13 (48.15)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.44 0.751	43 (53.09)	23 (28.40)	11 (13.58)	4 (4.94)	0 (0.00)	3.30 0.887	6 (2.00)	95 (31.67)	140 (46.67)	40 (13.33)	19 (6.33)	3.10 0.881
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	6 (22.22)	10 (37.04)	9 (33.33)	2 (7.41)	0 (0.00)	3.74 0.903	4 (4.94)	50 (61.73)	19 (23.46)	4 (4.94)	4 (4.94)	3.57 0.865	8 (2.67)	110 (36.67)	148 (49.33)	22 (7.33)	12 (4.00)	3.27 0.799



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	2 (7.41)	12 (44.44)	13 (48.15)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.59 0.639 มาก	2 (2.47)	48 (59.26)	21 (25.93)	6 (7.41)	4 (4.94)	3.47 0.867 มาก	10 (3.33)	113 (37.67)	138 (46.00)	28 (9.33)	11 (3.67)	3.28 0.822 ปานกลาง
ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง	6 (22.22)	10 (37.04)	11 (40.74)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.81 0.768 มาก	4 (4.94)	44 (54.32)	27 (33.33)	4 (4.94)	2 (2.47)	3.54 0.775 มาก	14 (4.67)	114 (38.00)	130 (43.33)	36 (12.00)	6 (2.00)	3.31 0.819 ปานกลาง
การปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	4 (14.81)	8 (29.63)	15 (55.56)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.59 0.747 มาก	6 (7.41)	35 (43.21)	29 (35.80)	9 (11.11)	2 (2.47)	3.42 0.878 มาก	14 (4.67)	102 (34.00)	144 (48.00)	25 (8.33)	15 (5.00)	3.25 0.866 ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปรผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
แบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC นั้น เข้าใจง่าย	0 (0.00)	12 (44.44)	12 (44.44)	1 (3.70)	2 (7.41)	3.26 0.859 ปานกลาง	2 (2.47)	29 (35.80)	34 (41.98)	16 (19.75)	0 (0.00)	3.21 0.786 ปานกลาง	3 (1.00)	83 (27.67)	150 (50.00)	54 (18.00)	10 (3.33)	3.05 0.793 ปานกลาง
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรของท่าน	4 (14.81)	16 (59.26)	5 (18.52)	0 (0.00)	2 (7.41)	3.74 0.984 มาก	2 (2.47)	46 (56.79)	25 (30.86)	6 (7.41)	2 (2.47)	3.49 (0.777) มาก	9 (3.00)	102 (34.00)	137 (45.67)	41 (13.67)	11 (3.67)	3.19 0.842 ปานกลาง
พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลด้วย BSC น้อย	4 (14.81)	4 (14.81)	12 (44.44)	3 (11.11)	4 (14.81)	3.04 1.224 ปานกลาง	10 (12.35)	21 (25.93)	38 (46.91)	12 (14.81)	0 (0.00)	3.36 0.885 ปานกลาง	16 (5.33)	83 (27.67)	158 (52.67)	38 (12.67)	5 (1.67)	3.22 0.797 ปานกลาง
ระบบการประเมินผลด้วย BSC ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน	2 (7.41)	1 (3.70)	18 (66.67)	4 (14.81)	2 (7.41)	2.89 0.892 ปานกลาง	6 (7.41)	23 (28.40)	37 (45.68)	15 (18.52)	0 (0.00)	3.25 0.845 ปานกลาง	5 (1.67)	71 (23.67)	170 (56.67)	43 (14.33)	11 (3.67)	3.05 0.770 ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการ					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน					$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน					$\bar{X}$
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล
<b>ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>																		
ระบบการประเมินผลด้วย BSC ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	4 (14.81)	3 (11.11)	14 (51.85)	4 (14.81)	2 (7.14)	3.11 1.086 ปานกลาง	29 (35.80)	30 (37.04)	22 (27.16)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.09 0.794 ปานกลาง	8 (2.67)	69 (23.00)	166 (55.33)	48 (16.00)	9 (3.00)	3.06 0.784 ปานกลาง
<b>ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการและหัวหน้างาน (N = 108)</b>												$\bar{X}$	<b>ระดับความคิดเห็นของพนักงาน</b>					$\bar{X}$
ภาพรวมความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	S.D. แปลผล
	16 (14.82)	53 (49.07)	29 (26.85)	8 (7.41)	2 (1.85)	3.63 0.810 มาก	13 (4.33)	110 (36.67)	138 (46.00)	29 (9.67)	10 (3.33)	3.30 0.802 ปานกลาง						

จากตารางที่ 4.9 ภาพรวมความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล (BSC) ตามความคิดเห็นของผู้ประเมินซึ่งได้แก่ผู้จัดการและหัวหน้างาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินหรือระดับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) ตามลำดับ

เมื่อจำแนกเป็นประเด็นต่างๆ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.07$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.45$ ) ตามลำดับ

ประเด็นผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร พบว่า ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนหัวหน้างาน และพนักงาน เห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) และ ( $\bar{X} = 3.44$ ) ตามลำดับ

ประเด็นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด พบว่า ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) ส่วนหัวหน้างาน และพนักงาน เห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) และ ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.07$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.83$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.51$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน พบว่า ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) และ ( $\bar{X} = 3.62$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมากทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.11$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.73$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.45$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมากเช่นกัน ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.89$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.70$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.46$ ) ตามลำดับ

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) และ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ในประเด็นนี้ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ) และ ( $\bar{X} = 3.67$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ผู้จัดการ และหัวหน้างานก็เห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) และ ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วย ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 4.04$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.64$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.44$ )

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และ ( $\bar{X} = 3.59$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ )

ประเด็นบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) ส่วนหัวหน้างาน และพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) และ ( $\bar{X} = 3.10$ ) ตามลำดับ

ประเด็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )

ประเด็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) และ ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วย ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ )

ประเด็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างแท้จริง ทั้งผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วย ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ) และ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )

ประเด็นการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง โดยผู้จัดการและหัวหน้างานก็เห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) และ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วย ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ )

ประเด็นแบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC นั้นเข้าใจง่าย ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.26$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.21$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.05$ )

ประเด็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC มีความเหมาะสมที่จะใช้กับ  
องค์กร ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และ ( $\bar{X} = 3.49$ ) ตามลำดับ ส่วน  
พนักงาน เห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ )

ประเด็นพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลด้วย BSC น้อย  
ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.04$ ) หัวหน้างาน  
( $\bar{X} = 3.36$ ) และพนักงาน ( $\bar{X} = 3.22$ )

ประเด็นระบบการประเมินผลด้วย BSC ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3  
กลุ่ม เห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 2.89$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.25$ ) และ พนักงาน  
( $\bar{X} = 3.05$ )

และสุดท้ายประเด็นระบบการประเมินผลด้วย BSC ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน  
ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.11$ ) หัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.09$ )  
และ พนักงาน ( $\bar{X} = 3.06$ )

4.4 ปัญหาด้านต่างๆ ตามความคิดเห็นของผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน

ตารางที่ 4.10 ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการ

N = 27

ปัญหาที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ระบบการประเมินผลที่ให้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	6 (60)	3 (27)	4 (32)	0 (0)	0 (0)	2 (10)	0 (0)	4 (12)	4 (8)	4 (4)	153	5
ระบบการประเมินผลที่ให้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ของ กปภ.ข.9	0 (0)	4 (36)	2 (16)	0 (0)	2 (12)	4 (20)	6 (24)	8 (24)	1 (2)	0 (0)	134	7
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป และไม่ชัดเจน	2 (20)	2 (18)	4 (32)	5 (35)	1 (6)	2 (10)	7 (28)	2 (6)	2 (4)	0 (0)	159	4
วิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของงาน	0 (0)	0 (0)	2 (16)	0 (0)	6 (36)	9 (45)	6 (24)	0 (0)	0 (0)	4 (4)	125	8
ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกัน	2 (20)	2 (18)	7 (56)	6 (42)	2 (12)	4 (20)	2 (8)	0 (0)	2 (4)	0 (0)	180	3
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินสูงเกินไป	6 (60)	4 (36)	0 (0)	11 (77)	2 (12)	0 (0)	2 (8)	0 (0)	2 (4)	0 (0)	197	1
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินต่ำเกินไป	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (42)	4 (20)	0 (0)	4 (12)	4 (8)	8 (8)	90	10

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

N = 27

ปัญหาที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่1	ลำดับ ที่2	ลำดับ ที่3	ลำดับ ที่4	ลำดับ ที่5	ลำดับ ที่6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไป	4 (40)	4 (36)	0 (0)	2 (14)	2 (12)	2 (10)	3 (12)	2 (6)	6 (12)	2 (2)	144	6
งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่า เป็นตัวเลขได้	3 (30)	8 (72)	4 (32)	2 (14)	4 (24)	0 (0)	1 (4)	0 (0)	5 (10)	0 (0)	186	2
ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4 (40)	0 (0)	4 (32)	1 (7)	1 (6)	0 (0)	0 (0)	7 (21)	1 (2)	9 (9)	117	9

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน



จากตารางที่ 4.10 ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินสูงเกินไปรองลงมาคือ งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปและไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้ง กระชั้นชิดมากเกินไประบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของ กปภ.ข.9 ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินต่ำเกินไป ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการ

N = 27

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน	12 (120)	2 (18)	2 (16)	0 (0)	2 (12)	0 (0)	2 (8)	0 (0)	1 (2)	6 (6)	182	2
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆ	0 (0)	8 (72)	0 (0)	4 (28)	2 (12)	2 (10)	2 (8)	2 (6)	4 (8)	3 (3)	147	6
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานโดยอาศัยพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	2 (20)	0 (0)	8 (64)	4 (28)	2 (12)	5 (25)	1 (4)	2 (6)	2 (4)	1 (1)	164	3
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนน การประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงาน	6 (60)	5 (45)	2 (16)	2 (14)	2 (12)	8 (40)	0 (0)	2 (6)	0 (0)	0 (0)	193	1
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อพนักงาน ในบางเรื่องที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน	2 (20)	3 (27)	0 (0)	4 (28)	6 (36)	4 (20)	4 (16)	2 (6)	1 (1)	1 (1)	156	4
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะ การปฏิบัติงานของพนักงาน	2 (20)	1 (9)	4 (32)	4 (28)	2 (12)	3 (15)	8 (32)	0 (0)	1 (2)	2 (2)	152	5
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว มากกว่าการอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐาน	0 (0)	5 (45)	4 (32)	6 (42)	3 (18)	2 (10)	2 (8)	1 (3)	2 (4)	2 (2)	164	3
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยให้ความสำคัญกับอายุงาน ของพนักงานมากกว่าผลงาน	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (7)	0 (0)	2 (10)	6 (24)	10 (30)	6 (12)	2 (2)	85	9

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

N = 27

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ	2 (20)	0 (0)	2 (16)	2 (14)	2 (12)	0 (0)	0 (0)	6 (18)	3 (6)	10 (10)	96	8
ผู้ประเมินมักจะต้องการให้หน่วยงานของตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงมักจะประเมินโดยให้คะแนนของพนักงานในหน่วยงานของตนเอง สูงกว่าหน่วยงานอื่น	1 (10)	3 (27)	5 (40)	0 (0)	6 (36)	1 (5)	2 (8)	2 (6)	7 (14)	0 (0)	136	7

หมายเหตุ ตัวเลขแสดงลำดับที่และการให้ค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.11 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงาน ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงาน โดยอาศัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าการอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐาน ผู้ประเมินมักจะประเมินผล โดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อพนักงานในบางเรื่อง ที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมิน ในปัจจัยอื่น ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างของพนักงาน ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆ ผู้ประเมินมักจะต้องการให้หน่วยงานของตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงมักจะประเมิน โดยให้คะแนนของพนักงานในหน่วยงานของตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่น ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ และผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงานมากกว่าผลงานตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการ

N = 27

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 4)	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	คะแนนรวม	เรียงลำดับ
พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษ	6 (24)	8 (24)	6 (12)	7 (7)	<b>67</b>	<b>3</b>
พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม	6 (24)	5 (15)	16 (32)	0 (0)	<b>71</b>	<b>2</b>
พนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป	13 (52)	6 (18)	4 (8)	4 (4)	<b>82</b>	<b>1</b>
พนักงานมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	2 (8)	8 (24)	1 (2)	16 (16)	<b>50</b>	<b>4</b>

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.12 ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือปัญหาพนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไปรองลงมาคือพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรมพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษและพนักงานมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน

N = 81

ปัญหาที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	19 (190)	2 (18)	6 (48)	5 (35)	8 (48)	14 (70)	10 (40)	2 (6)	1 (2)	14 (14)	471	5
ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ของ กปภ.ข.9	4 (40)	8 (72)	4 (32)	18 (126)	6 (36)	12 (60)	10 (40)	5 (15)	12 (24)	2 (2)	447	6
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป และไม่ชัดเจน	6 (60)	12 (108)	21 (168)	11 (77)	6 (36)	12 (60)	4 (16)	7 (21)	2 (2)	0 (0)	550	1
วิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของงาน	9 (90)	6 (54)	16 (128)	14 (98)	19 (114)	0 (0)	7 (28)	10 (30)	0 (0)	0 (0)	542	2
ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกัน	12 (120)	10 (90)	12 (96)	8 (56)	13 (78)	14 (70)	3 (12)	4 (12)	2 (4)	3 (3)	541	3
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน การประเมินสูงเกินไป	13 (130)	9 (81)	4 (32)	4 (28)	6 (36)	8 (40)	8 (32)	8 (24)	18 (36)	3 (3)	442	7
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน การประเมินต่ำเกินไป	0 (0)	0 (0)	2 (16)	1 (7)	10 (60)	4 (20)	7 (28)	4 (12)	24 (48)	29 (29)	220	10
ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไป	4 (40)	22 (198)	3 (24)	2 (14)	0 (0)	7 (35)	10 (40)	8 (24)	14 (28)	11 (11)	414	8

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

N = 81

ปัญหาที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่า เป็นตัวเลขได้	7 (70)	10 (90)	9 (72)	17 (119)	3 (18)	5 (25)	12 (48)	9 (27)	2 (4)	7 (7)	480	4
ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7 (70)	2 (18)	4 (32)	1 (7)	10 (60)	5 (25)	10 (40)	24 (72)	6 (12)	12 (12)	348	9

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.13 ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือปัญหาวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปและไม่ชัดเจนวิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของงาน ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกันงานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของ กปท.ข.9มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินสูงเกินไป ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไปผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินต่ำเกินไป ตามลำดับ



ตารางที่ 4.14 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน

N = 81

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน	15 (150)	8 (72)	2 (16)	8 (56)	4 (24)	4 (20)	5 (20)	9 (27)	14 (28)	12 (12)	425	7
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆ	7 (70)	11 (99)	7 (56)	8 (56)	2 (12)	17 (85)	7 (28)	6 (18)	10 (20)	6 (6)	450	5
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานโดยอาศัยพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	3 (30)	2 (18)	19 (152)	5 (35)	8 (48)	11 (55)	13 (52)	9 (27)	9 (18)	2 (2)	437	6
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนน การประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงาน	14 (140)	20 (180)	6 (48)	10 (70)	11 (66)	4 (20)	8 (32)	5 (15)	1 (2)	2 (2)	575	1
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อพนักงาน ในบางเรื่องที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน	10 (100)	5 (45)	12 (96)	10 (70)	19 (114)	13 (65)	0 (0)	6 (18)	2 (4)	4 (4)	516	4
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบ ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน	5 (50)	9 (81)	11 (88)	21 (147)	10 (60)	10 (50)	7 (28)	6 (18)	0 (0)	2 (2)	524	3
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว มากกว่าการอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐาน	14 (140)	8 (72)	14 (112)	13 (91)	0 (0)	5 (25)	17 (68)	8 (24)	0 (0)	2 (2)	534	2
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยให้ความสำคัญกับอายุงาน ของพนักงานมากกว่าผลงาน	1 (10)	4 (36)	1 (8)	1 (7)	9 (54)	5 (25)	14 (56)	20 (60)	16 (32)	10 (10)	298	9

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

N = 81

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ	4 (40)	2 (18)	0 (0)	4 (28)	6 (36)	10 (50)	8 (32)	7 (21)	23 (46)	17 (17)	<b>288</b>	<b>10</b>
ผู้ประเมินมักจะต้องการให้หน่วยงานของตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงมักจะประเมินโดยให้คะแนนของพนักงานในหน่วยงานของตนเอง สูงกว่าหน่วยงานอื่น	8 (8)	12 (108)	9 (72)	1 (7)	12 (72)	2 (10)	2 (8)	5 (15)	6 (12)	24 (24)	<b>408</b>	<b>8</b>

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.14 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือ ปัญหาผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงานผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าการอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างของพนักงานผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อพนักงานในบางเรื่องที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจัยอื่นผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานโดยอาศัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผลผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผู้ประเมินมักจะต้องการให้หน่วยงานของตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่นจึงมักจะประเมินโดยให้คะแนนของพนักงานในหน่วยงานของตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่นผู้ประเมินมักจะประเมินโดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงานมากกว่าผลงานผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน

N = 81

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 4)	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	คะแนนรวม	เรียงลำดับ
พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษ	16 (64)	20 (60)	26 (52)	19 (19)	<b>195</b>	<b>2</b>
พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม	10 (40)	30 (90)	23 (46)	18 (18)	<b>194</b>	<b>3</b>
พนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป	33 (132)	20 (60)	23 (46)	5 (5)	<b>243</b>	<b>1</b>
พนักงานมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	22 (88)	11 (33)	9 (18)	39 (39)	<b>178</b>	<b>4</b>

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.15 ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือปัญหาพนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไปรองลงมาคือพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรมและพนักงานมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน

N = 300

ปัญหาที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ระบบการประเมินผลที่ใช้อุปกรณ์ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	55 (550)	16 (144)	18 (144)	23 (161)	44 (264)	40 (200)	3 (12)	26 (78)	43 (86)	32 (32)	1671	5
ระบบการประเมินผลที่ใช้อุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ของ กปภ.ข.9	30 (300)	24 (216)	40 (320)	26 (182)	38 (228)	14 (70)	22 (88)	35 (105)	56 (112)	15 (15)	1,636	6
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป และไม่ชัดเจน	27 (270)	29 (261)	53 (424)	61 (427)	26 (156)	22 (110)	20 (80)	16 (48)	27 (54)	19 (19)	1,849	3
วิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของงาน	25 (250)	45 (405)	56 (448)	42 (294)	38 (228)	39 (195)	10 (40)	17 (51)	19 (38)	9 (9)	1,958	1
ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกัน	32 (320)	37 (333)	46 (368)	31 (217)	46 (276)	30 (150)	20 (80)	21 (63)	26 (52)	11 (11)	1,870	2
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน การประเมินสูงเกินไป	24 (240)	46 (414)	32 (256)	40 (280)	39 (234)	35 (175)	18 (72)	22 (66)	28 (56)	16 (16)	1,809	4
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน การประเมินต่ำเกินไป	36 (360)	21 (198)	13 (104)	31 (217)	34 (204)	26 (130)	64 (256)	34 (102)	19 (38)	22 (22)	1,631	7
ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไป	23 (230)	38 (342)	11 (88)	23 (161)	15 (90)	50 (250)	43 (172)	38 (114)	24 (48)	35 (35)	1,530	9

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

N = 300

ปัญหาที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่า เป็นตัวเลขได้	30 (300)	36	22	20	10	28	40	45	40	29	1,544	8
ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	18 (180)	8	9	3	10	16	60	46	18	112	1,101	10

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.16 ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือปัญหา วิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของงาน ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปและไม่ชัดเจนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน การประเมินสูงเกินไประบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของ กปท.ข.9 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน การประเมินต่ำเกินไปงานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้ง กระชั้นชิดมากเกินไปและผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน

N = 300

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน	39 (390)	24 (216)	25 (200)	40 (280)	22 (132)	36 (180)	65 (260)	16 (48)	13 (26)	20 (20)	1,752	4
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆ	22 (220)	35 (315)	25 (200)	46 (368)	45 (270)	40 (200)	20 (80)	20 (60)	17 (34)	30 (30)	1,777	3
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานโดยอาศัยพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	49 (490)	18 (162)	32 (256)	18 (144)	40 (240)	46 (230)	46 (184)	17 (68)	16 (32)	18 (18)	1,824	1
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานอย่างง่าย โดยให้คะแนน การประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงาน	13 (130)	29 (261)	32 (256)	42 (336)	51 (306)	31 (155)	29 (116)	29 (87)	17 (34)	27 (27)	1,708	6
ผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อพนักงาน ในบางเรื่องที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน	24 (240)	27 (243)	40 (320)	23 (184)	44 (264)	56 (280)	23 (92)	27 (81)	10 (20)	26 (26)	1,750	5
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติ บางอย่างของพนักงาน	35 (350)	28 (252)	45 (360)	22 (176)	34 (204)	44 (220)	8 (32)	46 (138)	16 (32)	22 (22)	1,786	2
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว มากกว่าการอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐาน	16 (160)	28 (252)	21 (168)	36 (288)	27 (162)	8 (40)	52 (208)	37 (111)	62 (124)	13 (13)	1,526	10
ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยให้ความสำคัญกับอายุงาน ของพนักงานมากกว่าผลงาน	32 (320)	34 (306)	31 (248)	21 (168)	18 (108)	9 (45)	17 (68)	48 (144)	59 (118)	31 (31)	1,556	8

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน



ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

N = 300

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 10)	ลำดับ ที่ 1	ลำดับ ที่ 2	ลำดับ ที่ 3	ลำดับ ที่ 4	ลำดับ ที่ 5	ลำดับ ที่ 6	ลำดับ ที่ 7	ลำดับ ที่ 8	ลำดับ ที่ 9	ลำดับ ที่ 10	จำนวน/ คะแนน รวม	เรียง ลำดับ
ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ	24 (240)	42 (378)	21 (168)	32 (256)	10 (60)	15 (75)	20 (80)	41 (123)	59 (118)	36 (36)	1,534	9
ผู้ประเมินมักจะต้องการให้หน่วยงานของตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงมักจะประเมินโดยให้คะแนนของพนักงานในหน่วยงานของตนเอง สูงกว่าหน่วยงานอื่น	46 (460)	35 (315)	28 (224)	20 (140)	9 (54)	15 (75)	20 (80)	19 (87)	31 (62)	77 (77)	1,574	7

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.17 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือปัญหา ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานโดยอาศัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้ การประเมินผล รองลงมาคือ ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติ บางอย่างของพนักงาน ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆ ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจ วัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อพนักงาน ในบางเรื่องที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมิน ในปัจจัยอื่น ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงาน อย่างง่ายๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงาน ผู้ประเมินมักจะ ต้องการให้หน่วยงานของตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่นจึงมักจะประเมิน โดยให้คะแนนของพนักงาน ในหน่วยงานของตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่น ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยให้ความสำคัญกับอายุงานของ พนักงานมากกว่าผลงาน ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน มากกว่าผลงาน ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าการอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน

N = 300

ปัญหาที่เกิดจาก “ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เรียงลำดับจากความเห็นมากที่สุด คือลำดับที่ 1 น้อยที่สุดคือลำดับที่ 4)	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	คะแนนรวม	เรียงลำดับ
พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษ	72 (288)	78 (234)	89 (178)	61 (61)	<b>761</b>	<b>3</b>
พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม	91 (364)	98 (294)	76 (152)	35 (35)	<b>845</b>	<b>1</b>
พนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป	93 (372)	79 (237)	68 (136)	60 (60)	<b>805</b>	<b>2</b>
พนักงานมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	44 (176)	45 (135)	67 (134)	144 (144)	<b>589</b>	<b>4</b>

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าคะแนน

จากตารางที่ 4.18 ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานเมื่อเรียงลำดับจากความเห็นที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด มีดังนี้ ลำดับแรกคือพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรมรองลงมาคือพนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไปพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษ และพนักงานมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล ตามลำดับ

#### 4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

##### 4.5.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้จัดการ

1. สถานการณ์และสภาพแวดล้อมของการประปาแต่ละแห่งแตกต่างกัน ตัวชี้วัด KPI ของแต่ละแห่งควรแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม ตัวชี้วัดควรแยกออกจากกัน เช่น กปภ. เขต กำหนดตัวชี้วัด 60% เป็นภาพรวมเขต กปภ. สาขา กำหนด 40% เฉพาะสาขา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละการประปา
2. ควรมีหน่วยงานส่วนกลาง จัดทำรูปแบบการประเมินผลด้วยระบบBSC ให้พนักงาน โดยมีการสอบถามเกี่ยวกับการทำงานก่อน
3. จัดอบรมให้พนักงานเข้าใจในการประเมินผลด้วย BSC เพื่อจะได้ถือปฏิบัติได้ถูกต้อง
4. ควรหาวิธีที่จะทำให้พนักงานหลบหลีกการให้น้ำหนักไม่ได้
5. BSC ควรทำตั้งแต่ต้นปี เพื่อพนักงานจะได้มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน
6. กปภ. มีงานจรรยาบรรณมาก ทำให้ทำงานประจำไม่ทัน เกิดความบกพร่อง
7. อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอในบางตำแหน่งที่สำคัญ
8. การโยกย้ายควรพิจารณาจากภูมิถิ่นเป็นหลัก
9. เงินเดือนไม่สัมพันธ์กับตำแหน่ง เห็นควรมีเงินประจำตำแหน่งในกรณีคนที่ไปปฏิบัติงานไกลบ้านทุกตำแหน่ง
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC เป็นรูปแบบที่ทางตะวันตกใช้ในการประเมินและได้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปา ภาพรวมโดยทั่วไปพนักงานน่าจะยังไม่คุ้นเคยและไม่สามารถประเมินได้ตรงจุดเท่าใดนัก ผลที่ปรากฏจะเห็นว่าเป็นการประเมินตามรูปแบบเสียมากกว่า
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC เป็นการประเมินผลแบบกลุ่มงาน ยกตัวอย่างเช่น พนักงานบางคนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ส่อไปในทางทุจริตด้านการเงิน และถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC มุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดคือ กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ถ้าหากว่าผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นอยู่ในเกณฑ์ 5 พนักงานคนดังกล่าวก็ยังสามารถประเมินอยู่ในเกณฑ์ 5 ด้วย เพราะพนักงานทุกคนจะต้องมี EBITDA เป็นตัวชี้วัดทุกคน ทั้งๆ ที่พนักงานคนนั้นกำลังถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนอยู่
12. ผู้บริหารและพนักงานยังมีความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลด้วย BSC น้อย และเวลาที่จัดทำประเมินผล กำหนดให้ส่งโดยเร็ว จะทำให้เกิดความผิดพลาดได้

#### 4.5.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน

1. การประเมินผลระบบ BSC ยังมีระดับหัวหน้างานที่ยังไม่เข้าใจเจตนาของการประเมินผล ทั้งที่ได้รับการอบรมตามสายงานต่างๆ มาแล้ว และผู้บริหารยังใช้ความใกล้ชิดหรือผู้คอยปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทำให้การประเมินผลไม่เป็นระบบ BSC อย่างแท้จริง ทุกครั้งที่มีการอบรมเรื่องนี้ไปแล้ว ก็ยังต้องมีการอบรมใหม่อีก อ้างว่าเพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน ทำให้เสียงบประมาณค่าใช้จ่ายขององค์กร โดยไม่จำเป็น

2. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจให้คะแนนประเมินของพนักงานมากกว่าว่าพนักงานคนใดควรได้คะแนนสูง

3. พนักงานไม่มีโอกาสได้ทราบถึงผลการประเมินของตนเอง ถึงแม้จะมีนโยบายให้พนักงานสามารถสอบถามหรือต้องการทราบเหตุและผลที่ตนเองได้รับตามคะแนนที่มีบังคับบัญชาให้

4. ระบบการประเมินผล BSC ไม่ชัดเจน เนื่องจากการประเมินจะต้องประเมินปีละ 2 ครั้ง กล่าวคือ 6 เดือนประเมิน 1 ครั้ง แต่ข้อเท็จจริงประเมินเพียงปีละ 1 ครั้ง

5. ไม่ควรให้มีการปรับเปลี่ยนน้ำหนักของตัวชี้วัด เนื่องจากจะทำให้การประเมินไม่เป็นไปตามความเป็นจริง และบางคนที่ไม่มีคุณธรรมจะใช้ช่องทางนี้เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นที่ไม่มีความเข้าใจในการประเมินระบบ BSC

6. ผู้บริหารการประชาสัมพันธ์บางท่านยังไม่เข้าใจระบบการประเมินผลแบบ BSC จึงทำให้การประเมินให้กับพนักงานบางสาขาสูงเกินกว่าความเป็นจริงและไม่ทันเล่ห์เหลี่ยมของบุคลากรที่เข้าใจในการทำระบบ BSC กล่าวคือ ทำตัวชี้วัดที่ตัวเองทำได้เข้าไปอยู่ในหัวข้อประเมินของระบบ BSC และให้นำน้ำหนักตัวชี้วัดสูง ส่วนข้อที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และเป็นตัวหลัก แต่ไม่ได้ผลประกอบการที่ดี ก็จะปรับเปลี่ยนน้ำหนักตัวชี้วัดให้น้อยลง จึงทำให้การรวมคะแนนผลการประเมินของตนเองสูงมากกว่าพนักงานคนอื่น

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ยังมีช่องว่างให้กับผู้บริหารบางท่านที่ไม่มีความเป็นกลาง ไม่มีความเป็นธรรม กล่าวคือ รักใครชอบใครก็ให้คะแนนคนๆ นั้น สูงทุกๆ ปี หรือเรียกตามภาษาชาวบ้านว่ามันอยู่ที่ปลายปากกาของผู้บริหาร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ปฏิบัติจริง

8. ควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC แบบเดียวกับการประเมินผลแบบสมรรถนะ กล่าวคือ มีเพียงแค่ 10 หัวข้อของตัวชี้วัดและชัดเจน เน้นแต่หัวข้อหลักๆ ไม่ต้องมีหัวข้อเสริม ใครทำผลประกอบการได้ตามตัวชี้วัดก็ได้ขึ้นพิเศษไป ส่วนใครทำไม่ได้ก็ต้องยอมรับ และนำไปปรับปรุงหรือวางแผนการทำงานของตนเองใหม่เพื่อให้ดีขึ้นในปีต่อไป

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำโดยหัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบ ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมินจึงไม่มีข้อมูลหรือข้อเท็จจริง และผู้ถูกประเมินจึงไม่ทราบและไม่

เข้าใจในตัวชีวิตต่างๆ และในการสรุปผลสุดท้ายจะขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กร โดยใช้อำนาจแก้ไขหรือใช้ความรู้สึกของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์หรือการวิเคราะห์เหตุผลประกอบการพิจารณา ดังนั้นผลการประเมินจึงไม่ใช่ตัวชีวิตที่แท้จริงและไม่สามารถส่งผลต่อองค์กร

10. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ควรปรับปรุงหรือยกเลิกไปเลย เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC เป็นการประเมินผลในภาพรวม ถ้าพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ก็จะเป็นผู้ทำให้ผลการประเมินน้อยไปด้วย

#### 4.5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี ไม่มีความยุติธรรมต่อพนักงาน พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับ กปภ. และองค์กรเป็นอย่างดีทุกๆ คน มาเสมอ แต่ผลตอบแทนในการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจ คนที่ได้คะแนนมากที่สุด คนที่ได้คะแนนน้อยก็น้อยมาก ทั้งๆ ที่ภาระงานไม่ได้แตกต่างกันมากนัก คนที่ประเมินได้ขั้นพิเศษก็จะได้ติดต่อกันเป็นประจำ คนที่ไม่ได้ก็ไม่มีโอกาสที่จะได้เลย ทั้งๆ ที่งานที่ได้รับมอบหมายก็บรรลุเป้าหมายในหน้าที่ที่รับผิดชอบเหมือนกัน บางคนใกล้ชิดกับผู้ประเมินมากก็จะได้คะแนนมาก และก็จะได้ขั้นพิเศษตลอด ขอให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้ประเมินควรพิจารณาแบ่งปันและหมุนเวียนผลการประเมินที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเพื่อการครองชีพที่ดี

2. ในเรื่องของการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ควรเป็นมาตรฐาน ควรมีการบันทึกตั้งแต่ต้นจนจบ จะได้ทราบว่าเวลาที่ผ่านไปใครทำผลงานอะไรบ้าง เป็นรายงานของแต่ละคน แต่ที่ทำอยู่ทุกวันนี้มันไม่ใช่

3. สังคมไทยก็คือสังคมไทย การประปายังคงต้องทำงานอยู่กับดินเลนอยู่ ไม่ใช่ทำงานเหมือนตลาดหลักทรัพย์หรือธนาคาร ฉะนั้น การจัดทำประเมินควรใช้ภาษาที่ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ จะได้มีความเข้าใจต่อจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่แท้จริง เพราะกปภ. ทำงานด้านธุรกิจเชิงสังคม ซึ่งจะไม่มีความคาดหวังมากนักย่อเป็นไปไม่ได้ เพราะเราไม่สามารถขายน้ำล่วงหน้าได้เหมือนอย่างน้ำมันได้ เราไม่สามารถกำหนดราคาเพื่อสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงได้ ทำให้อย่างดีก็คือการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเท่านั้น

4. ผู้บริหารควรรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานบ้าง เช่น การออกแบบระบบผลิตน้ำประปา ควรที่จะสอบถามพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่กับงานจริงว่าการก่อสร้าง โรงกรองน้ำหรือโรงสูบน้ำดิบ จุดที่ตั้งจุดไหนหรือแบบใดจะมีความเหมาะสม และปฏิบัติงานได้ง่าย รวมไปถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงานในพื้นที่โรงสูบน้ำดิบกลางแม่น้ำ

5. ควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับ BSC และ Competency

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกวันนี้ไม่มีความยุติธรรม บางคนทำงานทั้งวัน ไม่มีเวลาพักผ่อนเลยแม้แต่ตอนพักกลางวัน แต่บางคนออกไปรับประทานอาหารกลางวันตั้งแต่ 11.00 น. กลับเข้ามาทำงานตอน 15.00 น. เอาัดเอาเปรียบกันเกินไป ผู้บริหารก็ไม่กล้าที่จะว่ากล่าวอะไร ควรมีการออกกฎระเบียบและยึดถือปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด

7. ผู้บริหารไม่ค่อยเห็นความสำคัญของพนักงานระดับล่างมากนัก

8. ต้องการให้การประเมินไปเป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม โดยผู้ประเมินต้องไม่มีอคติที่ไม่ดีต่อผู้ถูกประเมินและผู้ถูกประเมินต้องยอมรับผลการประเมินที่ออกมาจึงจะไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน

9. ต้องการให้ผู้บริหารใช้หลัก "จริยธรรมและจรรยาบรรณ" ในการบริหารองค์กร เพื่อให้องค์กร กปรก. เป็นองค์กรชั้นนำ ไม่มีการแบ่งพวก ไม่มีการซื้อตำแหน่ง และไม่มีการประจบระบบการประเมินเป็นสิ่งที่ดีถ้าควบคุมได้หากแต่ผู้ประเมินน่าจะมีคุณธรรมจริยธรรมให้มาก ประเมินผลจากการปฏิบัติงานจริง เพราะผู้ถูกประเมินต้องการความก้าวหน้าวิริยะอุตสาหะ ตั้งความหวังไว้สูง แต่ถูกประเมินค่าต่ำกว่าความสามารถที่มีอยู่ รู้สึกขัดแย้งบางครั้งการประเมินผล แสดงค่าออกมาในรูปของคนของใครระบบไม่เป็นรูปธรรมที่แท้จริงหากแก้ไขไม่ได้แม้ระบบประเมินผลจะดียังไง ก็ไม่สามารถช่วยให้บุคลากรขององค์กรดีขึ้น

10. คะแนนที่ได้มักจะถูกปรับเปลี่ยนโดยผู้บริหารระดับสูงและไม่มีการเฉลี่ยคะแนนของแต่ละงานให้เท่าเทียมกันเพราะแต่ละงานหัวหน้างานให้ระดับคะแนนต่างกัน ควรเฉลี่ยให้คนที่ได้ระดับที่ 1 ของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ต้องกำหนดหัวข้อของการประเมินให้ชัดเจนและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมหัวข้อใหม่ได้เพื่อให้เกิดความเสมอภาคขององค์กรอย่างชัดเจนของพนักงาน

11. ควรมีการติดประกาศผลคะแนนการประเมิน

12. ทางเขตควรจะกำหนดหัวข้อการประเมินที่ตรงกับความถนัดของแต่ละตำแหน่งมาให้เลือกเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของ กปรก. ว่าแต่ละตำแหน่งแต่ละสาขา เช่น ช่างเครื่องกลควรมีความรู้ทางด้านปั๊ม เครื่องยนต์เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาและจัดการฝึกอบรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่หนึ่งคนอาจจะถนัดเรื่องเดียวเป็นพิเศษ ก็ควรจะได้คะแนนในเรื่องที่ถนัด

13. พนักงานควรมีส่วนร่วมในการประเมินกับผู้บังคับบัญชาบ้างเพื่อที่จะได้รับทราบปัญหาของแต่ละบุคคลและนำไปวิเคราะห์ปรับปรุงในส่วนที่คิดต่างกัน

14. BSC ไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยังทำให้การประเมินผลคนที่ทำงานจริงและคนที่ไม่ทำงานจริงก็ได้คะแนนไปด้วยคนที่ทำงานจริงรู้สึกท้อแท้ต่อการทำงาน

#### 4.6 การทดสอบสมมติฐาน

ศึกษาโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlative Coefficient) เพื่อทำการทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ( $\text{Alpha} = 0.05$ ) เป็นเกณฑ์ในการยอมรับหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ของตัวแปร

กำหนดเกณฑ์การประเมินค่าความสัมพันธ์ มีดังนี้

$r = \pm 0.81 - 1.00$	หมายถึง	มีค่าความสัมพันธ์สูงมาก
$r = \pm 0.61 - 0.80$	หมายถึง	มีค่าความสัมพันธ์สูง
$r = \pm 0.41 - 0.60$	หมายถึง	มีค่าความสัมพันธ์ปานกลาง
$r = \pm 0.21 - 0.40$	หมายถึง	มีค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
$r = \pm 0.00 - 0.20$	หมายถึง	มีค่าความสัมพันธ์ต่ำมาก - ไม่มีความสัมพันธ์

สมมติฐานการศึกษาปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ในระดับสูง

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC)

ปัจจัยความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC)	ปัจจัย	
	ด้านผู้ประเมิน (ผู้จัดการและหัวหน้างาน)	ด้านผู้รับการประเมิน (พนักงาน)
Pearson Correlation	0.261*	
Sig. (2-tailed)	0.019	
N	108	

\* Sig < .05



จากตาราง 4.19 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) พบว่า ปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.019) และมีความแรงของความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ (0.261\*) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้มีผล ต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) อย่างมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ว่าต้องมีผลในระดับสูง ทั้งนี้อาจจะมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาทิเช่น การสื่อสารภายในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ตลอดจนแทนที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ เป็นต้น