

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาค เขต 9 ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคและความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9

โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 3กลุ่ม คือ ผู้จัดการ จำนวน 27 คน หัวหน้างาน จำนวน 81 คน และพนักงานสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 จำนวน 300 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 จำนวน 408 เป็นผู้จัดการเพศชาย ร้อยละ 92.59 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 7.41 ส่วนหัวหน้างานเป็นเพศชาย ร้อยละ 71.60 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 28.40 และเป็นพนักงานเพศชาย ร้อยละ 72.00 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 28.00 ตามลำดับ วิเคราะห์ได้ว่า พนักงานในสังกัด กปภ.ข.9 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีลักษณะงานในภาคปฏิบัติ และต้องลงพื้นที่มากกว่างานประเภทอื่น รวมทั้งลักษณะการทำงานที่ต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านช่างมากกว่าความรู้ทั่วไป ซึ่งเป็นสาขาที่เพศชายเรียนมากกว่าเพศหญิง
2. ด้านอายุของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 พบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 62.96 ส่วนที่เหลือจะมีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 37.04 ส่วนหัวหน้างานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 44.4 เช่นเดียวกัน รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 40.74

มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 12.35 และมีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 2.47 สำหรับอายุของพนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 32.00 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 27.33) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 24.00 และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 16.67 ตามลำดับ วิเคราะห์ได้ว่า ผู้จัดการ โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี หมายถึงกรณีที่พนักงานจะได้รับการเริ่มตำแหน่งต้องมีการสะสมประสบการณ์ในตำแหน่งงานที่ต้องการและเลื่อนขึ้นมาตามเส้นทางที่องค์กรวางไว้จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่เหมาะสม เนื่องจากมีประสบการณ์ที่ยาวนานและได้รับการเลื่อนขึ้น เรียงตำแหน่งตามเวลาที่เหมาะสมในขณะที่หัวหน้างาน โดยส่วนใหญ่ มีอายุ 51-60 ปี และอายุ 41-50 ปี ตามลำดับ แสดงถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการสะสมประสบการณ์ ไม่สนับสนุนการก้าวกระโดด ทำให้พนักงานได้รับการเลื่อนขึ้นจากผู้ปฏิบัติการ ผู้การเป็นหัวหน้างาน ในเวลาที่สมควร ทำให้มีประสบการณ์ด้วยการปฏิบัติ ก่อนจะมาเป็นหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลให้เป็นหัวหน้างานที่เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเข้าใจสิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้เป็นอย่างดี และในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และ อายุ 21-30 ปี แสดงถึง ช่วงวัยที่บุคคลเริ่มปฏิบัติงานในองค์กร จะค่อยๆสะสมประสบการณ์จนได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงๆต่อไป

3. ด้านระดับการศึกษาของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่จบการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.96 สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 49.38 ในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 38.67 วิเคราะห์ได้ว่า ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยเฉพาะผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่ต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย และมีความรู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถพัฒนาให้เป็นผู้บริหารในระดับสูงได้ แต่อาจเกิดปัญหาการบังคับบัญชาในกรณีผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการศึกษาที่เท่าเทียมกัน จึงควรรหาโอกาสให้ผู้จัดการได้มีการพัฒนาระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ในขณะที่หัวหน้างาน โดยส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีเช่นกัน ซึ่งในกรณีดังกล่าวอาจเกิดการไม่ยอมรับคำสั่ง หรือไม่ให้ความร่วมมือได้ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่า ผู้จัดการก็มีการศึกษาในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีที่มียาอายุใกล้เคียงกัน อาจเกิดการต่อต้านได้ง่ายในขณะที่พนักงาน โดยส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และอนุปริญญา ตามลำดับ ซึ่งอาจเกิดปัญหาขึ้น เกี่ยวกับกรณีระดับการศึกษาขององค์กรกับหัวหน้างานได้ กล่าวคือถ้าพนักงานมีระดับการศึกษาที่เท่าเทียมกับหัวหน้างาน อาจเกิดการต่อต้านคำสั่งหรือไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพงานในภาพรวมได้

4. ด้านอัตราเงินเดือนของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ มีเงินเดือน 50,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 48.15 สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่ มีเงินเดือน 50,001 บาท

ขึ้นไป ร้อยละ 37.40 และในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่ มีเงินเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 40.33 วิเคราะห์ได้ว่า ระดับเงินเดือนของทั้งผู้จัดการและหัวหน้างานส่วนใหญ่มีเงินเดือน 50,000ขึ้นไป และ 40,000-50,000 บาท ตามลำดับ เนื่องจากโดยส่วนใหญ่ พนักงานในระดับผู้จัดการและหัวหน้างาน มีอายุการทำงานที่เป็นเวลานาน ทำให้ระดับเงินเดือน ไม่แตกต่างกันมากนัก ในขณะที่ พนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือนระหว่าง 10,001-20,000 และต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ มีอายุงานที่น้อย และได้รับเงินเดือนเป็นไปตามระดับเงินเดือนทั่วไปขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

5. ด้านอายุการทำงานของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 พบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่จะมีอายุการทำงาน 26 ปีขึ้นไป ร้อยละ 55.56 สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 26 ปีขึ้นไป ร้อยละ 37.04 ในส่วนของพนักงาน ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี ร้อยละ 38.00 วิเคราะห์ได้ว่า อายุการทำงานของทั้งผู้จัดการ และหัวหน้างาน ส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 26 ปีขึ้นไป และ 16-20 ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สะสมประสบการณ์มาในเวลาที่เหมาะสมแก่การบริหารงาน เนื่องจากเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์กรอย่างดี มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน และบริหารงานในระดับต้นและกลาง แต่เนื่องจากมีระดับหัวหน้างาน มากกว่าตำแหน่งผู้จัดการ ซึ่งมีเพียงบางส่วนของหัวหน้างานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้จัดการ ทำให้อายุการทำงานของระดับผู้จัดการและหัวหน้างานไม่ต่างกัน ในขณะที่พนักงานโดยส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะปกติของอายุงานในระดับปฏิบัติการ ที่ต้องค่อยๆสะสมประสบการณ์ เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามเวลาที่เหมาะสม

6. ด้านสังกัดงานของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 พบว่าตำแหน่งผู้จัดการ อยู่ภายใต้สังกัดหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ทั้งหมด สำหรับหัวหน้างานส่วนใหญ่จะสังกัดงานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย ร้อยละ 29.63 และในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่จะสังกัดงานผลิต ร้อยละ 39.33 วิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะงานจะมีลักษณะเหมือน โครงสร้างองค์กรทั่วไป ที่มีลักษณะเป็นแบบพีระมิด คือ มีผู้จัดการทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง เพียง 1 คน ส่วนหัวหน้างาน จะสังกัดงานบริการฯ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นงานที่เน้นการให้บริการ ด้านการจ่ายน้ำประปา สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ จะสังกัดงานผลิต ซึ่งงานที่ดูแลระบบผลิตน้ำ และจะเป็นงานที่มีการปฏิบัติงานในภาคสนามเป็นส่วนใหญ่

7. ด้านตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9 พบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งผู้จัดการประจำระดับ 8 – 9 ร้อยละ 88.89 สำหรับตำแหน่งของหัวหน้างานนั้น จะเป็นหัวหน้างานระดับ 7 – 8 ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 99.99 ส่วนตำแหน่งของพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับ 4 – 6 ร้อยละ 64.00

5.1.2 ด้านความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล (BSC)

ภาพรวมความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล (BSC) ตามความคิดเห็นของผู้ประเมินซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ และหัวหน้างาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินหรือระดับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำมาวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BCS ที่จะช่วยในการตัดสินใจพิจารณา การให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมาก แสดงถึงองค์กรมีศักยภาพในการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับในองค์กร มีความเข้าใจตรงกัน และเห็นความสำคัญของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานรูปแบบ BSC ที่ทางองค์กรกำหนดขึ้น มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจกับค่าตอบแทน ทั้งค่าจ้าง เงินเดือน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในแง่ที่ทุกคนยอมรับรูปแบบของการประเมินรวมไปถึงผลการประเมิน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากทุกคนเข้าใจตรงกัน รวมทั้งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันอีกด้วย

2. ประเด็นผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร พบว่า ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ส่วนหัวหน้างาน และพนักงาน เห็นด้วยในระดับมาก ประเด็นนี้อาจเป็นไปได้ว่า เนื่องจากผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดที่จะให้ความดี ความชอบ แก่พนักงานคนใด และมีการนำผลประเมินรูปแบบ BSC มาใช้อ้างอิงในการพิจารณาดังกล่าวจริง จึงมีความเห็นในระดับมาก แต่ในส่วนของหัวหน้างาน และพนักงานอยู่ในฐานะผู้รับการประเมินจึงอาจเกิดความไม่มั่นใจว่า ได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ทั้งหมดจริงหรือไม่

3. ประเด็นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด พบว่า ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ส่วนหัวหน้างาน และพนักงาน เห็นด้วยในระดับมาก ซึ่งตีความหมายได้ว่าเนื่องจากผู้จัดการมักเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย และขอบเขตของการนำเอาแผน IDP (Individual Development Plan) ของพนักงานในทุกระดับ และนำผลประเมินมาเป็นจุดเริ่มต้น เมื่อมองเห็น โอกาสพัฒนาความสามารถของพนักงานแต่ละระดับให้เป็นไปในทางเดียวกัน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ในส่วนของหัวหน้างานและพนักงาน เป็นผู้รับนโยบายลงมาปฏิบัติ จึงอาจมองไม่เห็นความเกี่ยวข้องของผลการประเมิน กับแผน IDP ในการพัฒนาบุคลากร ได้ชัดเจนเท่ากับผู้จัดการ

4. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะแสดงข้อมูลที่น่ามาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับมาก แสดงถึงความเข้าใจของพนักงานทุกระดับที่ตรงกัน รวมทั้งมองเห็นความเกี่ยวข้องของการนำผลการประเมินรูปแบบ BSC จึงส่งผลดีต่อการบริหารจัดการองค์กร ตามหลัก BSC 4 ด้าน และจะเป็นสิ่งบ่งชี้จุดอ่อนที่องค์กรควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

5. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน พบว่าผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก พนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง อธิบายได้ว่า การที่ผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากบุคคลทั้งสองอยู่ในกลุ่มผู้ประเมิน จึงมีความรู้สึกว่าตนเองให้คะแนนประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา ตามผลงานและตัวชี้วัด และเห็นว่าการประเมินเป็นไปด้วยความยุติธรรม ในขณะที่พนักงานอยู่ในฐานะผู้รับการประเมิน ย่อมเกิดข้อกังขาในเรื่องความยุติธรรม ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือประเมินผลในรูปแบบใดก็ตาม โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินขัดแย้งหรือมีข้อแตกต่างจากสิ่งที่ตนคาดการณ์ไว้

6. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมากทั้งผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในองค์กร เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานบุคคล หรือในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรตลอดเวลา ซึ่งส่งผลดีในแง่ของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องการนำผลไปใช้ในเรื่องความคิด ความชอบ ในการให้ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน และเงินโบนัส

7. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน พบว่าทั้ง ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก

8. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน ผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่าจริงอยู่ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BSC ทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจจุดเด่น-จุดด้อยของการปฏิบัติงานของตน แต่ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงการที่จะมีบทบาทในการสร้างมุมมองที่เหมือนกันของพนักงานทุกระดับ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมและบริบทการทำงานที่ต่างกัน ผู้จัดการและหัวหน้างานอยู่ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับบริบทกับการบริหารจัดการมากกว่าพนักงานผู้ปฏิบัติ ทำให้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลขององค์กรได้ดีกว่า โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

นโยบาย ส่วนพนักงานที่มีบริบทงานมุ่งเน้นงานประจำวันที่ต้องคงสภาพงานให้ดำเนินงานไปด้วยดี จึงมีโอกาสสัมผัสถึงข้อมูลได้น้อยกว่าทำให้มีความเห็นต่างกันออกไป

9. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ในประเด็นนี้ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่าผู้ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานซึ่งสัมผัสกับงานระดับบริหารจัดการและต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอื่น ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของประเทศ สภาพการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง BSC ที่มุ่งเน้นความพอใจของลูกค้าเป็นหลักทำให้ทั้งผู้จัดการและหัวหน้างานสามารถนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ในการบริหารจัดการได้ดีขึ้นในขณะที่พนักงานจะจำกัดวงรอบปฏิบัติงานเฉพาะในส่วนภายในองค์กร ไม่มีโอกาสที่จะสัมผัสงานหรือเสียงสะท้อนจากภายนอกเท่ากับฝ่ายบริหารจึงทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

10. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยลดความขัดแย้งระหว่าง บุคคลที่ผู้จัดการ และหัวหน้างานก็เห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่าผู้จัดการและหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินที่น่าปัจจัยในการประเมินแบบ BSC มาใช้ประเมินอย่างแท้จริง จึงพบว่าผลการประเมินที่ออกมามีแนวโน้มจะยอมรับผลการประเมินและไม่เกิดความรู้สึกต่อต้าน ไม่เกิดการเปรียบเทียบผลงานหรือรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม อันจะลดความขัดแย้งในองค์กร ทั้งระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน แต่ในส่วนของพนักงานซึ่งเป็นผู้รับการประเมิน และไม่ได้รับรู้กระบวนการพิจารณาจึงอาจไม่มั่นใจว่าผู้ประเมินได้ให้คะแนนประเมินผลงานตามระบบ BSC อย่างแท้จริงหรือไม่ เมื่อผลประเมินออกมาจึงมีบางส่วนที่ไม่แน่ใจว่าจะได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรมจึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป

11. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับมาก ทั้งผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน แสดงถึงการที่พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการ ล้วนเห็นพ้องต้องกันว่าผลการประเมินสามารถนำมาใช้ในการเป็นข้อมูลย้อนกลับให้เห็นถึงผลงานของพนักงานในองค์กรว่าควรมีจุดใดที่ต้องได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนาในด้านใดบ้าง ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นพร้อมพัฒนาตนเอง และผลงานไปสู่สิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้อันจะนำความสำเร็จไปสู่องค์กรได้ในที่สุด

12. ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น ผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วย ในระดับมากตามลำดับ ส่วนพนักงานเห็นด้วย ในระดับปานกลาง เนื่องจากที่ผ่านมาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงานมักเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นให้คะแนนจากคุณลักษณะของบุคคลแต่การประเมินผลในรูปแบบ BSC มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงานที่ชัดเจนวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมทำให้ง่ายต่อการประเมิน และที่สำคัญการที่มีกรอบการประเมินที่ชัดเจนทำให้ผู้ประเมินไม่รู้สึกลำบากใจในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่ควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเนื่องจากสามารถชี้แจงเหตุผลได้อย่างชัดเจน แต่ในส่วนของพนักงานซึ่งเป็นผู้รับการประเมินมักมีความรู้สึกต่อต้านการประเมินผลอยู่ลึกๆไม่ว่าผลการประเมินจะออกมาแบบใดก็ตามย่อมไม่สามารถสร้างความเข้าใจให้ทุกคนได้จึงมักจะโทษผู้ประเมินมากกว่า ทำให้ผลความคิดเห็นออกมาในลักษณะดังกล่าว

13. ประเด็นบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ผู้จัดการเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนหัวหน้างาน และพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่าผู้จัดการมีมุมมองที่เชื่อว่าการนำระบบประเมินมาใช้ทำให้บุคลากรมีโอกาสในการประเมินผลงานของบุคคลอื่นซึ่งในทางทฤษฎีจะทำให้มองเห็นผลงานได้ชัดเจนหลากหลายมุมมองมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นสมบูรณ์มากขึ้นเพราะมีข้อมูลครบถ้วน ในขณะที่หัวหน้างานและพนักงานซึ่งหัวหน้างานอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่จะเป็นผู้ให้คะแนนผู้รับการประเมินอาจมองในมุมที่ต่างไปถึงแม้การประเมินจะเปิดโอกาสให้ประเมินผลงานของผู้อื่นได้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้โดยอิสระเนื่องจากตัวพนักงานระดับปฏิบัติการประเมินผู้ร่วมงานว่าผลงานไม่ดีย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งในแง่ความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ในส่วนของงานจึงเป็นแรงกดดันให้ต้องประเมินในคะแนนสูงเกินความเป็นจริงเพื่อป้องกันข้อขัดแย้ง จึงส่งผลให้ในระดับหัวหน้างานและพนักงานมีความเห็นที่ต่างกันออกไป

14. ประเด็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่า หลังจากนำระบบประเมินผลมาใช้ในการบริหารองค์กรส่งผลให้ผู้บริหารจัดการกับข้อมูลต่างๆได้ดีขึ้น ผู้จัดการ จึงมีความเห็นว่ารูปแบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพ แต่ในส่วนหัวหน้างาน และพนักงานอาจไม่ได้มีโอกาสใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมากเท่าผู้บริหาร จึงไม่แน่ใจในกรณีดังกล่าว

15. ประเด็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วย ในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่า หลังจากนำระบบประเมินผลมาใช้ในการบริหารองค์กรส่งผลให้ผู้บริหาร

จัดการกับข้อมูลต่างๆ ได้ดีขึ้น ผู้จัดการจึงมีความเห็นว่ารูปแบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพ แต่ในส่วนหัวหน้างานและพนักงานอาจไม่ได้มีโอกาสใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมากเท่าผู้บริหาร จึงไม่แน่ใจในกรณีดังกล่าว

16. ประเด็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่า ผู้จัดการและหัวหน้างาน เป็นผู้ที่เข้าใจ และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้จริงจึงมองถึงความสำคัญในจุดนี้ ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้สัมผัสถึงข้อมูลและยังมีความไม่แน่ใจรวมถึงการกำหนดค่านโยบายจึงไม่เล็งเห็นประโยชน์เท่ากับฝ่ายบริหารที่นำไปใช้งานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่า

17. ประเด็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง ที่ผู้จัดการ และหัวหน้างานเห็นด้วยในระดับมาก ตามลำดับส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่าเนื่องจากการประเมินผลเป็นเครื่องมือเดียวที่จะทำให้ผู้บริหารและหัวหน้างานเห็นถึงคุณภาพงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นรูปธรรมเพราะประเมินผลตามตัวชี้วัด จึงถือเป็นหลักฐานสำคัญที่จะใช้อ้างอิงเพื่อให้ผลตอบแทน ในขณะที่พนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำมักเกิดความรู้สึกว่าเครื่องมือการประเมินผลแบบใดก็ตามไม่สามารถชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้อย่างแท้จริงแต่ควรมีองค์ประกอบมากกว่านั้นทำให้พนักงานรู้สึกว่าผลการประเมินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้อย่างสมบูรณ์เสมอไป

18. ประเด็นการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง โดยผู้จัดการและหัวหน้างานก็เห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารมักไม่มีโอกาสเฝ้าดูคุณภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของตนได้อย่างใกล้ชิดจึงมักแสวงหาเครื่องมือที่จะใช้ตรวจสอบคุณภาพงานเมื่อพบเครื่องมือที่มีตัวชี้วัดคุณภาพงานที่เป็นรูปธรรมผู้บริหารจึงเชื่อว่าเป็นเครื่องมือที่สร้างความยุติธรรมในการตรวจสอบคุณภาพงานของผู้ได้บังคับบัญชารวมทั้งสามารถให้ความดีความชอบได้อย่างยุติธรรมด้วย แต่ในทางกลับกันพนักงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จะทราบรายละเอียดของงานได้มากกว่าผู้บริหาร จึงทำให้รู้สึกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่ว่าจะละเอียดมากน้อยเพียงใดก็ตาม ไม่สามารถชี้วัดคุณภาพที่แท้จริงได้ เนื่องจากเมื่อต้องปฏิบัติงานบางอย่างอาจต้องใช้มากกว่าความรู้ทักษะ เช่น ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความรับผิดชอบ ซึ่งบางครั้งระดับของเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลไม่สามารถตรวจสอบบริบทที่แท้จริงได้ ส่งผลให้พนักงานมีความเห็นที่ต่างไปจากผู้บริหารและหัวหน้างานดังกล่าว

19. ประเด็นแบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC นั้นเข้าใจง่าย ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือประเมิน BSC ยังมีจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเพื่อประโยชน์แก่ผู้ประเมินที่จะสามารถตรวจสอบคุณภาพงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง ซึ่งสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่บุคลากร เป็นการสร้างความภักดีต่อองค์กร ได้อย่างยั่งยืน

20. ประเด็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน เห็นด้วยในระดับมาก ส่วนพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่าเนื่องจากองค์กรเลือกที่จะนำรูปแบบการบริหารด้วยระบบ BSC มาใช้ในองค์กรดังนั้นผู้บริหารจึงมีความเห็นตรงกันว่า เมื่อนำเครื่องมือการบริหารรูปแบบ BSC มาใช้ก็ควรนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ด้วยเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในขณะที่พนักงานซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติการไม่มีโอกาสได้สัมผัสงานด้านบริหารจึงอาจไม่เห็นด้วยเหมือนระดับผู้จัดการ และหัวหน้างาน

21. ประเด็นพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลด้วย BSC น้อย ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน ซึ่งอธิบายได้ว่าพนักงานทุกระดับขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบการประเมินผลด้วยระบบ BSC แต่อาจจะไม่เข้าใจอย่างแท้จริงในบางประเด็นดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั่นเอง

22. ประเด็นระบบการประเมินผลด้วย BSC ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน วิเคราะห์ได้ว่าภารกิจที่องค์กรนำระบบประเมินผล BSC มาใช้นั้นยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานทั้งหมดมีบางส่วนยอมรับ บางส่วนยังไม่ยอมรับถึงแม้ว่าจะเห็นประโยชน์และความสำคัญของระบบการประเมินผลนี้ แต่ในด้านการยอมรับยังมีลักษณะครึ่งๆกลางๆ ซึ่งการยอมรับอาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานเข้าใจอย่างแท้จริงและจะนำไปสู่การยอมรับในที่สุด

23. ประเด็นระบบการประเมินผลด้วย BSC ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับยังมีความเห็นเป็นสองฝ่ายคือฝ่ายหนึ่งเห็นความสำคัญและเข้าใจว่าต้องใช้ระยะเวลาในการประเมิน แต่มีบางส่วนที่อาจมีความเห็นว่าการที่ต้องใช้เวลาในกระบวนการประเมินผลนั้นทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานประจำ ดังนั้นอาจนำผลสะท้อนในจุดนี้มาปรับปรุงกระบวนการประเมินผลให้ง่ายและกระชับนับไว้มากขึ้นได้

5.1.3 ด้านปัจจัยของผู้ประเมินผล และผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลแบบสมดุล (BSC)

ปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.019) และมีความแกร่งของความสัมพันธ์ในระดับก่อนข้างต่ำ (0.261*) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) อย่างมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.1.4 ด้านปัญหาด้านต่างๆ ตามความคิดเห็นของผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการลำดับแรกได้แก่ ปัญหาจากระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง รองลงมาคือ งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ และข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ตีความหมายแตกต่างกัน

2. ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการลำดับแรกได้แก่ปัญหาผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน รองลงมาคือ ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานให้อยู่ในระดับกลางๆและผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานโดยอาศัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล

3. ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้จัดการลำดับแรกได้แก่ปัญหาพนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป รองลงมาคือพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษและพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม

4. ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานลำดับแรกได้แก่ปัญหาจากระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง รองลงมาคือ ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไป และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปและไม่ชัดเจน

5. ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างานลำดับแรกได้แก่ปัญหาผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน รองลงมาคือ ผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับพนักงานและผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงาน โดยอาศัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล

6. ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน ลำดับแรกได้แก่ปัญหาพนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป รองลงมาคือพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผล โดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม และพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษ

7. ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานลำดับแรกได้แก่ปัญหาจากระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง รองลงมาคือ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินสูงเกินไป และวิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของงาน

8. ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน ลำดับแรกได้แก่ปัญหาผู้ประเมินมักจะประเมินผลพนักงาน โดยอาศัยพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล รองลงมาคือ ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการและผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างของพนักงาน

9. ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน ลำดับแรกได้แก่ปัญหาพนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป รองลงมาคือพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผล โดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม และพนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับผลที่เป็นโทษ

5.1.5 ด้านความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆของผู้จัดการ ได้แก่

- สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของการประปา แต่ละแห่งแตกต่างกัน ดังนั้น ตัวชี้วัด KPI ของแต่ละแห่งควรจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม ของแต่ละการประปา ตัวชี้วัด ควรแยกออกจากกัน เช่น การประปาส่วนภูมิภาคเขต ควรกำหนดตัวชี้วัด 60% เป็นภาพรวมส่วน การประปาสาขา ควรกำหนด 40% เฉพาะสาขา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละการ ประปาสาขา

- ควรมีหน่วยงานส่วนกลาง ที่คอยกำกับดูแลการจัดทำระบบการประเมินผลด้วย ระบบ BSC และก่อนที่จะดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดในระบบประเมินผล ควรให้มีการสอบถาม ความ คิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากพนักงานในทุกระดับ และทุกหน่วยงานเสียก่อน เพื่อจะได้เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

- ควรให้มีการจัดอบรมให้กับพนักงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ ประเมินผลด้วย BSC ให้มากขึ้น เพื่อจะได้ถือปฏิบัติได้ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารและพนักงาน ยังมีความ

เข้าใจต่อระบบการประเมินผลด้วย BSC น้อย และเวลาที่จัดทำผลการประเมินผล มีการกำหนดให้ส่งโดยเร็ว ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดได้

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆของหัวหน้างาน ได้แก่

- การประเมินผลระบบ BSC ยังมีระดับหัวหน้างานที่ยังไม่เข้าใจเจตนาของการประเมินผล ทั้งที่ได้รับการอบรมตามสายงานต่างๆ มาแล้ว และผู้บริหารยังใช้ความใกล้ชิดหรือผู้คอยปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทำให้การประเมินผลไม่เป็นระบบ BSC อย่างแท้จริง ทุกครั้งที่มีการอบรมเรื่องนี้ไปแล้ว ก็ยังต้องมีการอบรมอีก และอ้างว่าเพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน ทำให้เสียงบประมาณค่าใช้จ่ายในเรื่องนี้ไปเป็นจำนวนมาก

- ไม่ควรให้มีการปรับเปลี่ยนน้ำหนักของตัวชี้วัด เนื่องจากจะทำให้การประเมินไม่เป็นไปตามความเป็นจริง และบางคนที่ไม่มีคุณธรรมจะใช้ช่องทางนี้เอาใจเอาเปรียบผู้อื่นที่ไม่มีความเข้าใจในการประเมินระบบ BSC

- การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำโดยผู้บริหาร หัวหน้างานหรือผู้ประเมินผลนั่นเอง แต่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนั้นการประเมินในบางครั้งผู้ประเมินอาจไม่มีข้อมูลหรือข้อเท็จจริง และในการสรุปผลสุดท้ายจะขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กร โดยใช้อำนาจแก้ไขหรือใช้ความรู้สึกของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์หรือการวิเคราะห์เหตุผลประกอบการพิจารณา ดังนั้นผลการประเมินที่ผ่านมาจึงไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆของพนักงาน ได้แก่

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละปี ไม่มีความยุติธรรมต่อพนักงาน พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับ กปภ. และองค์กรเป็นอย่างดีทุกๆ คน มาเสมอ แต่ผลตอบแทนในการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจ คนที่ได้คะแนนมากที่สุดก็สูงมาก คนที่ได้คะแนนน้อยก็น้อยมาก ทั้งๆ ที่ ภาระงานไม่ได้แตกต่างกันมากนัก คนที่ประเมินได้ขั้นพิเศษก็จะได้ติดต่อกันเป็นประจำ คนที่ไม่ได้ก็ไม่มีโอกาสที่จะได้เลย ทั้งๆ ที่งานที่ได้รับมอบหมายก็บรรลุเป้าหมายในหน้าที่ที่รับผิดชอบเหมือนกัน บางคนใกล้ชิดกับผู้ประเมินมากก็จะได้คะแนนมาก และก็จะได้ขั้นพิเศษตลอด จึงขอเสนอแนะว่า ผู้ประเมินควรจะพิจารณาแบ่งปันและหมุนเวียนผลการประเมินที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเพื่อการครองชีพที่ดี

- ควรให้มีการถ่ายทอด ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับ BSC และ Competency ให้มากขึ้น

- ต้องการให้การประเมินไปเป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม โดยผู้ประเมินต้องไม่มีอคติที่ไม่ดีต่อผู้ถูกประเมิน และผู้ถูกประเมินต้องยอมรับผลการประเมินที่ออกมาจึงจะไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน

- พนักงานควรมีส่วนร่วมในการประเมินกลับผู้บังคับบัญชาบ้างเพื่อที่จะได้รับทราบปัญหาของแต่ละบุคคลและนำไปวิเคราะห์ปรับปรุงในส่วนที่คิดต่างกัน

5.2 การทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล(BSC) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 **ในระดับสูง**

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน **ไม่ได้มีผล** ต่อความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) อย่างมาก เนื่องจากความแกร่งของความสัมพันธ์ในระดับก่อนข้างต่ำ (0.261*) **จึงสรุปได้ว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้**

5.3 อภิปรายผล

5.3.1 การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9

พบว่ายังไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มที่ จะเน้นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลักมากกว่า ซึ่งการนำผลการประเมินไปใช้โดยเน้นที่การพิจารณาความดีความชอบเป็นหลัก อาจจะทำให้เกิดผลเสียได้ เช่น พนักงานจะสนใจว่าตนเองจะได้รับการเลื่อนเงินเดือนเท่าไรมากกว่าจะสนใจอยากทราบว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องจุดไหนที่ควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC และ Competency และในบางครั้งการขึ้นเงินเดือนก็ไม่เป็นไปตามที่พนักงานคาดหวัง อาจจะทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาต่อผู้ประเมินและผู้ร่วมงานได้ ผู้บริหารระดับสูงของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ควรทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับถึงความสำคัญของการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางาน พัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กร มากกว่าผลตอบแทนเรื่องการขึ้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว

5.3.2 ความสำเร็จการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสังกัด กปภ.ข.9

ตามที่มีการประเมินผลด้วยระบบ BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จแบบยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จเพียงชั่วครั้งชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ BSC จึงกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้มีความครอบคลุมทุกด้าน ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดด้านใด ด้านหนึ่ง เพียงอย่างเดียว จากการศึกษาพบว่าการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้าน และกระจายน้ำหนักตัวชี้วัดให้

แต่ละการประปาสาขา ซึ่งในด้านนี้ถือว่าประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลด้วยระบบ BSC

แต่ในด้านการยอมรับผลการประเมินผลนั้น เนื่องจากการประปาสาขา มีการแบ่งเป็นระดับชั้น ในแต่ละสาขา การประปาสาขาในระดับจังหวัดเป็นการประปาสาขาชั้น 1 และในระดับอำเภอเป็นการประปาสาขาชั้น 2 รองลงมา ซึ่งจะมีลักษณะงาน และภาระงานที่คล้ายกัน ดังนั้นเกณฑ์การประเมินผล หรือการให้คะแนน ก็อาจมีความแตกต่างกันไปบ้าง ทำให้มาตรฐานในการให้คะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกัน เนื่องจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานจะถูกกำหนดขึ้น โดยอาศัยวิจรรณญาณหรือดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ดังนั้นความสำเร็จจากการการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก เพราะว่าผู้ประเมินแต่ละคนจะได้ค่าคะแนนที่ไม่เท่ากัน ทั้งที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสองหน่วยงานอาจมีความเท่าเทียมกัน ลักษณะดังกล่าวจึงทำให้เกิดความแตกต่างในผลการประเมิน ซึ่งไม่เป็นการยุติธรรมสำหรับพนักงาน การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ควรมีการทำความเข้าใจกับผู้ประเมินถึงการให้คะแนนการประเมินผลให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกันในทุกสาขา เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากผู้ถูกประเมิน

5.3.3 ความสัมพันธ์ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ประเมิน

ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆ ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ผิดพลาดได้ กล่าวคือ ผู้ประเมินบางส่วนประเมินผลโดยเอาใจผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินไม่ถูกต้อง หลายหน่วยงานได้กำหนดแบบแสดงลักษณะงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานเอาไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้นำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ประเมินผลโดยอาศัยสัญชาตญาณหรืออาศัยความรู้สึกส่วนตัว ผู้ประเมินบางส่วนจะใช้วิธีการสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้ทำการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และอาจให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นในระยะเวลาใกล้ๆ ที่พอจะเห็นหรือจำได้ ซึ่งอาจทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน และการประเมินผลอาจถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม เช่น ผู้ประเมินบางหน่วยงานได้ตัดสินใจไว้ก่อนล่วงหน้าแล้วว่าบุคคลใดควรจะได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งไม่ได้เกิดจากการการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอย่างแท้จริง หรือใช้ระบบการพิจารณาความดีความชอบแบบหมุนเวียนกัน ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวของผู้ประเมิน จะส่งผลต่อผลการประเมิน

ที่ไม่เป็นไปตามความเป็นจริง และเกิดเป็นผลเสียต่อองค์กรในภาพรวมได้ และผลการประเมินที่ได้รับ จะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของหน่วยงาน

5.3.4 ความสัมพันธ์ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ได้แก่ พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผล พนักงานบางส่วนคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและพนักงานมักจะคาดหวังที่จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่า อยากทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องจุดไหน ซึ่งไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจและให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมิน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้รับทราบและนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. ปัจจุบันระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 จะเน้นการนำผลไปใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นหลักซึ่งโดยหลักการแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อจะทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้จูงใจให้พนักงานได้ปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 ควรพยายามนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ให้มากขึ้น นอกเหนือจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เช่น ใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพราะประโยชน์ข้อนี้จะเป็นด้านดีที่ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดด้อยก็จะได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้น หากมีการนำผลการประเมินไปใช้ในด้านการพัฒนาบุคลากรได้จริงแล้ว จะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC มากยิ่งขึ้น

2. จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผล พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลดูออกแบบมายัง ไม่สอดคล้องกับภาระงานที่แท้จริงของส่วนงานต่างๆ และมีปัญหาที่เกิดจากความยากของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล เนื่องจากการประปาสาขาหนึ่งๆ จะมีหลายกลุ่มงาน บางปัจจัยใช้ได้กับกลุ่มงานหนึ่ง แต่ยังไม่ได้ดีกับอีกกลุ่มอื่น จึงทำให้การเปรียบเทียบคะแนนทำได้ยาก ทั้งนี้การประปาส่วนภูมิภาค

เขต 9 จึงควรมีการปรับแบบฟอร์มให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานของสาขาอย่างเหมาะสม โดยการให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแบบฟอร์มและกำหนดเกณฑ์การประเมิน และนำไปทดสอบแบบฟอร์มกับพนักงานทุกระดับจนได้แบบฟอร์มที่เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้สะดวกในการประเมินในรอบต่อไป และสอดคล้องกับภาระงานที่แท้จริงของหน่วยงาน

3. ในการกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะต้องนำผู้บังคับบัญชาในสายงานเข้ามามีส่วนร่วมเสมอ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม การจะให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วยทุกคนนั้นอาจกระทำไม่ได้ในทุกกรณี หรือในองค์กรที่มีขนาดใหญ่อาจจะทำไม่ได้ วิธีที่จะให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานเข้ามาเกี่ยวข้องนั้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น การคัดเลือกเข้ามาเป็นกรรมการให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน ให้กรอกแบบสอบถาม หรือข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการแก่ผู้รับผิดชอบในการกำหนดแบบฟอร์ม ในขณะเดียวกันก็ควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เพราะจะทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกมาเป็นธรรม เนื่องจากได้นำเอาความคิดเห็นและการปฏิบัติที่แท้จริงของพนักงานเข้ามาพิจารณาและระบบที่กำหนดขึ้นนี้ก็จะ เป็นระบบที่เป็นจริงและสามารถปฏิบัติได้จริงมากที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับว่าเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนั้นกระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การสัมภาษณ์ หรือสอบถามเป็นรายบุคคล เช่น การสุ่มตัวอย่าง หรือให้กรอกแบบสอบถาม แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือส่วนอื่นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ว่าเป็นอย่างไร ควรแก้ไขอย่างไรให้เหมาะสมและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4. กรณีปัญหาที่เกิดจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งหลายหน่วยงานผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นเอง โดยพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือรับทราบ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะว่า ผู้ประเมินควรจะได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานและยังเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติอย่างเดียวกันด้วย และมาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะถูกกำหนดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เนื่องจากพนักงานจะมองสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องลึกซึ้งมากกว่าผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันพนักงานส่วนมากมักจะกำหนดมาตรฐานเอาไว้อู้งงและเหมาะสมตรงลักษณะงานได้ดีกว่าให้บุคคลอื่นกำหนดให้ และจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี อัจจะมีส่วนทำให้ระบบประสบความสำเร็จมากขึ้น

สำหรับปัญหาที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันแต่มาตรฐานการให้คะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนจะแตกต่างกัน แล้วทำให้เกิดความแตกต่างในผลการประเมิน ผู้ศึกษาเห็นว่าการประกาศส่วนภูมิภาคเขต 9 ควรจะให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน ร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการให้คะแนน เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางเดียวกันและเกิดความยุติธรรมต่อผู้ถูกประเมิน

5. การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบโดยจะแจ้งให้เฉพาะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานได้รับทราบเท่านั้น ทั้งนี้ผู้ประเมินส่วนใหญ่ยังคงไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ และบางส่วนเข้าใจผิดคิดว่าการแจ้งผลการประเมินไม่สามารถกระทำได้เพราะเป็นความลับ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วการประกาศส่วนภูมิภาคเขต 9 ถือว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วเป็นเอกสารที่เป็นความลับ แต่ในเรื่องของการแจ้งผลนั้นผู้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้ เพียงแต่การประกาศ ไม่ได้กำหนดรูปแบบหรือวิธีการในการแจ้งผลไว้ชัดเจน รวมทั้งไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผล ทั้งนี้ โดยหลักการแล้วผู้ประเมินควรแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ทั้งผู้ที่มีผลงานดีเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขาปฏิบัติงานดีขึ้นเรื่อยๆ และผู้ที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อให้พนักงานทราบว่าเขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร แต่ในบางครั้งถ้าไม่ได้แจ้งผลให้พนักงานได้รับทราบแล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เลย พนักงานอาจจะอนุมานเอาจากผลการขึ้นเงินเดือนประจำปี เพราะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาว่าพนักงานทำงานได้ดีหรือไม่ แต่พนักงานจะไม่ทราบเลยว่าเขาสามารถทำงานได้มาตรฐานหรือไม่ มีความสามารถพิเศษหรือมีจุดเด่นอย่างไร

การแจ้งผลการประเมินให้แก่ผู้ถูกประเมินนับว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญมาก บางหน่วยงานไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบเพราะไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้ง หรือคิดว่าการประเมินผลก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี แต่สำหรับผู้ศึกษาแล้วเห็นว่าการแจ้งผลการประเมินมีข้อดีอยู่มาก เนื่องจากผลการประเมินจะช่วยทำให้พนักงานทราบผลการทำงานของตนว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของตน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กรด้วย นอกจากนี้การแจ้งผลการปฏิบัติงานยังเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังอะไรจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานปฏิบัตินั้นตรงตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะได้อีกข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน (Feedback) ว่าพนักงานมีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร

ทั้งนี้ การแจ้งผลการประเมินควรจะต้องชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินทุกคนได้รับทราบ ทั้งผู้ที่มีผลการทำงานที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และให้กำลังใจและชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้วย เพื่อให้พนักงานรักษาระดับค่าผลการปฏิบัติงานที่ดีเอาไว้ให้ได้ และทำการส่งเสริมให้เขาปฏิบัติงานให้ได้ผลมีค่าสูงยิ่งขึ้นไปอีก สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายได้พอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้นั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะเรียกมาพูดคุยชี้แจง และพยายามหาทางช่วยเหลือให้พนักงานได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนให้มีค่าประเมินสูงขึ้นไปอีก

ในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินควรจะดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

5.1 การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานได้ทราบ กำหนดหัวข้อที่จะต้องแจ้ง แนวทางในการแจ้งให้ทราบ และข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไขในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5.2 การรวบรวมข้อมูล ผู้บังคับบัญชาจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินของพนักงานให้มากที่สุด เพื่อจะได้แยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาเอง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะได้มาจากทะเบียนประวัติบุคคล การบันทึกรายงาน การสังเกตพฤติกรรม และหลักฐานอื่นๆ

5.3 การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายพนักงานผู้ถูกประเมิน การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานนี้ควรเลือกเวลาที่เหมาะสม คือทำให้เวลาที่สะดวกทั้งสองฝ่าย ทำในสถานที่ซึ่งเป็นการส่วนตัวและปราศจากสิ่งรบกวนจากภายนอก โดยต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าถึงจุดมุ่งหมายของการแจ้งผล เพื่อให้พนักงานคลายความวิตกกังวล เพราะพนักงานมักจะกังวลเมื่อผู้บังคับบัญชาเชิญเข้าพบ

5.4 การดำเนินการแจ้ง เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจเป็นสิ่งที่สร้างความยุ่งยากให้กับผู้บังคับบัญชาถ้าหากไม่มีความสามารถ ไม่มีทักษะในการดำเนินการ หรือขาดความเป็นธรรม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความสนใจอย่างจริงจังในงานและปัญหาในการปฏิบัติงานของเขา เป็นผู้ฟังที่ดีและมีความจริงใจในการรับฟังปัญหา ต้องใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องชักจูงให้พนักงานแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด พยายามทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจ โดยการเริ่มต้นและการจบการพูดคุยด้วยความเป็นกันเอง และควรคำนึงถึงการวางตัวด้วย

5.5 การติดตามผล หลังจากที่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะติดตามว่าการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้กระทำไปมีผลเป็นอย่างไร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยผู้บังคับบัญชาอาจจะประเมินตัวเองว่าได้ทำขั้นตอน

ต่างๆ ชำรงต้นนั้นอย่างเหมาะสมหรือไม่ หรือใช้วิธีการสังเกตและตรวจสอบผู้ได้บังคับบัญชาอย่างละเอียดว่ามีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ หรือใช้วิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ลำพังเพียงการแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างเดียวนั้นอาจจะยังไม่สามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงการทำงานได้ ดังนั้นองค์กรควรมีมาตรการหรือหรือโครงการต่างๆ มารองรับด้วย เช่น โครงการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

6. ปัญหาที่เกิดจากการที่พนักงานทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ไม่ดีพอ องค์กรควรจัดการฝึกอบรมให้แก่ทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ วิธีการ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามขั้นตอนดังนี้

6.1 จัดการปฐมนิเทศ ให้กับพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะลำพังแค่การออกเป็นประกาศหรือหนังสือเวียนให้พนักงานได้รับทราบอาจจะยังไม่เพียงพอ การปฐมนิเทศนั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นการประชุมชี้แจงเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องกระทำทั้งกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ทั้งนี้การปฐมนิเทศควรเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาและแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและก่อให้เกิดการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้

6.2 จัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน และในด้านการสื่อสาร เพราะการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารหรือการจัดการองค์กร การฝึกอบรมนี้อาจทำได้เองโดยฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจส่งไปเข้ารับการอบรมตามท้องที่ทางวิชาชีพต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการก็ได้ อย่างไรก็ตาม ในการฝึกอบรมโดยให้ฝ่ายบุคคลดำเนินการอาจเกิดความเกรงใจหรือมีอิทธิพลอย่างอื่นมาครอบงำทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ในขณะที่เดียวกันการส่งไปอบรมภายนอกอาจจะมีข้อจำกัดทางด้านเนื้อหาหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง และข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ ไม่สามารถส่งพนักงานทุกคนไปเข้ารับการอบรมพร้อมกันได้ ทั้งนี้ การฝึกอบรมจะสำเร็จได้ดีถ้าใช้บริการของผู้ชำนาญการจากภายนอกเข้ามาจัดการฝึกอบรมเป็นการภายใน โดยคัดเลือกผู้บังคับบัญชาเข้ามาฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์และความต้องการที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมเป็นการภายในนี้ มีข้อได้เปรียบหลายประการ กล่าวคือ ได้ใช้ระบบที่ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้รวมทั้งระเบียบปฏิบัติกระบวนการและแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังสามารถแลกเปลี่ยนปัญหาและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริงในองค์กรอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ทำให้องค์กรแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้างต่อไป

หากเป็นไปได้ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ หรือการทำ Benchmarking โดยแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ BSC ของการประปาส่วนภูมิภาคเขตอื่นๆ หรือกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะองค์กรที่ใกล้เคียงกัน เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดว่าองค์กรใดมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลที่ดีที่สุด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป