



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา:
ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

**The Development of Performance Appraisal System of
The Office of Disease Prevention and Control 9 Nakhon Ratchasima:
A Application of Cascade Evaluation Approaches**

นางนันทวรรณ ปุณยหทัยพงศ์
นางเมย์รี ประสงค์

(ธันวาคม 2561)



กรมควบคุมโรค
DEPARTMENT OF DISEASE CONTROL

รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา:
ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

**The Development of Performance Appraisal System of
The Office of Disease Prevention and Control 9 Nakhon Ratchasima:
A Application of Cascade Evaluation Approaches**

นางนันทวรรณ ปุณยหทัยพงศ์
นางเมย์รี ประสงค์

(ธันวาคม 2561)

คำนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จึงกำหนดแนวทางสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ เพื่อให้ ส่วนราชการนำไปเป็นแนวทาง ในการดำเนินงาน สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยประยุกต์ใช้แนวทางประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด เพื่อให้ได้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอสำหรับประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้าน การบริหารงานบุคคล การปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การวางแผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการนำไปสร้างแรงจูงใจอื่นๆ แก่บุคลากร และใช้เป็นแนวทางประเมินผล การถ่ายระดับตัวชี้วัด ที่พัฒนาขึ้นให้สอดคล้องตามสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ผู้วิจัยหวังว่า รายงานการวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และเป็นแนวทางประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด หากพบข้อผิดพลาดประการใด คณะผู้วิจัยขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัย เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ นายแพทย์กิตติพงศ์ สัตยชาติวิรุฬห์ ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ที่ให้การสนับสนุน ในการทำงาน จนสามารถ ประสบความสำเร็จ และขอขอบพระคุณ นายแพทย์ธีรวัฒน์ วลัยเสถียร ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น แพทย์หญิงรพีพรรณ เดชพิชัย ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดอุดรธานี นายแพทย์ดนัย เจียรกุล ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กรทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารายงานวิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น ที่อนุญาตให้ทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือให้มีความเชื่อมั่นยิ่งขึ้น

ท้ายสุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ แพทย์หญิงสุลิพร จิระพงษา นายแพทย์เชี่ยวชาญ และนางกาญจนา ยิงขาว นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ รองผู้อำนวยการ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ที่ให้การสนับสนุน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุง งาน หัวหน้ากลุ่มทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ และขอบคุณบุคลากรของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ทุกท่านที่กรุณาเสียสละและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนางานในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

หัวข้อวิจัย	การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด
ชื่อผู้วิจัย	นางนันทวรรณ ปุณยหทัยพงศ์, นางสาวนันทน์ภัท สุขใจ, นางเมย์ริ ประสงค์
หน่วยงาน	สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
ปีงบประมาณ	2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ใช้รูปแบบ การวิจัยและพัฒนา ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเลือกแบบ บเจเจาะจง คือ บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 160 คน ดำเนินการ ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 2) สังเคราะห์และพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด 3) ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ที่ได้ประยุกต์ใช้ในขั้นตอนที่ 2 และ 4) ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบบันทึกประเด็นสภาพปัญหาการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร แบบประเมินองค์ประกอบการปฏิบัติงานบุคลากร แบบประเมินสมรรถนะ และแบบประเมินประสิทธิภาพ ของระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายที่มาจากผลการถ่ายระดับความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน /ระดับบุคคล และ ขาดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน รวมถึงขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ในการ กำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การรับทราบผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจ ในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การพิจารณาความดี ความชอบ และการพัฒนางานที่บุคลากรขาดสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

2) ผลการสังเคราะห์และพัฒนา ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้องและระยะเวลาที่ทำการประเมิน 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการ การดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผลและการปรับปรุงผลงาน 3) ด้านผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย ผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบ

ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ 4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค

3) ผลการ ทดลอง ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกลุ่มดีเด่น กลุ่มดีมาก และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ระดับมากขึ้นไปทุกด้าน และได้มีการสื่อสารช่องว่างสมรรถนะ ตลอดจนวางแผนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

4) การประเมินประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกมาตรฐาน

ข้อเสนอแนะการวิจัย ในการประยุกต์ใช้การประเมินผลถ่ายระดับตัวชี้วัด หน่วยงานควรทำความเข้าใจตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรม เพื่อ นำมากำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล มีการสื่อสารตัวชี้วัดและเป้าหมาย โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดพร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดทุกตัวภายในหน่วยงาน

คำสำคัญ : ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรประเมินผลถ่ายระดับตัวชี้วัด

Title: The Development of Performance Appraisal System of The Office of Disease Prevention and Control 9 Nakhon Ratchasima: A Application of Cascade Evaluation Approaches

Researcher: Nimmual bunyahataipong , Nannaphat Sukjai , Meyuree Prasong

Academic year: 2018

ABSTRACT

This research aimed to the development of performance appraisal system of the office of disease prevention and control 9 Nakhon Ratchasima: An application of cascade evaluation approaches. The research was research and development method of target population was 160 participants. The developed system consisted of 4 main categories: 1) To analyze the context and define the concept of performance appraisal system. 2) to develop performance appraisal system. 3) to pilot performance appraisal system and 4) to evaluate effectiveness the performance appraisal system. The research tools include: 1) the group recorded form, 2) questionnaires, 3) evaluation form, 4) competency form, 5) the evaluate efficacy performance appraisal test. The data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The research findings as follows.

1) The developed system consisted of 4 main categories: 1) Input: appraisal objective, things to be evaluated, appraisal methods and tools, user involved in the evaluation and time frame to be evaluated. ; 2) Process: plan, do, check and act. 3) Output: the appraisal result and the results revealed that users' satisfaction, 4) Feedback: the report of appraisal result and strength, weakness of the developed system.

2) The effectiveness of the system found that the difference of the appraisal performance between development performance appraisal system and users' satisfaction levels ranks at a high to highest level. The feedbacks found that the assessor and evaluate to be communicate gaps competency and individual development plan.

3) Examine the efficacy of the developed system on four dimensions: accuracy, feasibility, propriety, and utility that users' satisfaction levels was ranked at a high level on four dimensions.

The results suggestion should that understand cascade indicators and goals. Alignment cooperate key performance indicators and personal key performance indicators have to be communicate compare the agreement of consistency within the organization.

Key words: performance appraisal system, cascade evaluation approaches

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อภาษาไทย	ก - ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ - ช
สารบัญตาราง	ซ - ณ
สารบัญแผนภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	48
2.3 แนวคิดเชิงมโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของระบบ	50
2.4 บริบทของสำนักงานสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	57
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	62
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรที่ศึกษา ขนาดตัวอย่าง และวิธีสุ่มตัวอย่าง	74
3.2 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและกำหนดแนวคิดของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร	75
3.3 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	76
3.4 ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การ ประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	78
3.5 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร	83

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	85
4.2 ผลการสังเคราะห์ระบบประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	92
4.3 ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	127
4.4 การประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากร	136
4.5 การสะท้อนผลระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	140
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	142
5.2 อภิปรายผล	143
5.3 ข้อเสนอแนะ	145
 บรรณานุกรม	 147
ภาคผนวก ก คู่มือระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	158

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	ประเภทวิธีการประเมิน ข้อจำกัด และข้อดีแต่ละประเภทการประเมินผล การปฏิบัติงาน	25
ตารางที่ 2.2	สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน	43
ตารางที่ 2.3	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะทางการบริหาร ตามสายงาน กรมควบคุมโรค	45
ตารางที่ 2.4	วิเคราะห์องค์ประกอบของระบบ	51
ตารางที่ 2.5	สังเคราะห์ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ	53
ตารางที่ 4.1	ผลการวิเคราะห์บริบทของสภาพปัญหาของการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากร	85
ตารางที่ 4.2	ผลการกำหนดประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	88
ตารางที่ 4.3	สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	92
ตารางที่ 4.4	ประเด็นสำหรับการออกแบบพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากร จำแนกตามปัจจัยนำเข้า	98
ตารางที่ 4.5	โครงสร้างของคู่มือการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	101
ตารางที่ 4.6	ประเด็นสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร จำแนกตามองค์ประกอบด้านกระบวนการ	102
ตารางที่ 4.7	สรุปความรับผิดชอบตัวชี้วัดการดำเนินงานของกลุ่มงาน สำนักงานป้องกัน ควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ 2561	105
ตารางที่ 4.8	การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร	109
ตารางที่ 4.9	ประเด็นด้านผลผลิตสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	125
ตารางที่ 4.10	ประเด็นด้านการสะท้อนกลับข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบการประเมิน การปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	126
ตารางที่ 4.11	ประเด็นประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.12	จำนวนและร้อยละของคะแนนผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	128
ตารางที่ 4.13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเมินความเหมาะสม การกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	129
ตารางที่ 4.14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร: ประยุกต์ใช้การประเมินผล การถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านปัจจัยนำเข้า	130
ตารางที่ 4.15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากร ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ	132
ตารางที่ 4.16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านผลผลิต	134
ตารางที่ 4.17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ	135
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัดตามกรอบมาตรฐานการประเมิน	138

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 2.1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชี้วัดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์	20
แผนภาพที่ 2.2	Iceberg Model มุมมองของ Balanced Scorecard	34
แผนภาพที่ 2.3	องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค	48
แผนภาพที่ 2.4	โครงสร้างองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	62
แผนภาพที่ 2.5	กรอบแนวคิดการวิจัย	73
แผนภาพที่ 3.1	ขั้นตอนการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	74

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรง จูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรมคุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดในกรณีที่เห็นสมควร และเพื่อการประหยัดสำนักงาน ก.พ. จะจัดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแทนส่วนราชการตามวรรคหนึ่งก็ได้ มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี และมาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก .พ.) (2556) จึงกำหนดแนวทางสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วย ยางานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 2) การติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนงาน /โครงการ/งานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ ของความสำเร็จของการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการการปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การพัฒนาผลที่ ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดีเพียงไร และ ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนด

ร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และ 5) การสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาเกิดจากการประเมินผลหลายๆ ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้ประเมิน ซึ่งเกิดจากผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมิน มีอคติลำเอียง ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสมและการประเมิน 2) ด้านผู้รับการประเมิน ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน ไม่มีส่วนร่วมในการประเมิน และผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง และ 3) ด้านวิธีการประเมิน เกิดจากวัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน และเลือกใช้วิธีการไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2548, อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชชุกร, 2551)

จากข้อมูลสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และค่าเป้าหมาย ที่มาจากการถ่ายระดับความเชื่อมโยงความสอดคล้องของ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงานและลงสู่ระดับบุคคลภายในหน่วยงาน และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายหลัก ภาระงาน ประกอบกับขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเพื่อกำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และการรับทราบผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจต่างๆ เช่น การพัฒนาการปรับเงินเดือน ขาดการติดตามการความก้าวหน้าการดำเนินของตัวชี้วัด ขาดการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการรายงานตัวชี้วัดไม่ครอบคลุม Template เป็นต้น และสภาพปัญหาจากการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ พบว่า บุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ การนำผลการประเมินสมรรถนะไปเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และการพิจารณาความดีความชอบหรือการนำมาพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน ส่งผลให้การประเมินสมรรถนะไม่เป็นไปตามความเป็นจริง ผลการประเมินเกิดความคลาดเคลื่อนและขาดความน่าเชื่อถือ

จากสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่กล่าวมาพบว่า สภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีความซับซ้อนตามบริบทของแต่ละ องค์กรประกอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบริบทของการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค มี 2 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 2) สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ โดยแต่ละองค์กรประกอบพบสภาพปัญหาที่มีความซับซ้อนแตกต่างกัน ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางต้อง สอดคล้องกับสภาพปัญหา ซึ่งกรมควบคุมโรคได้กำหนดให้มีการประเมินผลระดับองค์กรและระดับบุคคล และ

แนวทางที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาดังกล่าวคือ ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด (Bledsoe & Graham, 2005; บุญทนกร พรหมภักดี, 2557) จากการศึกษาของ Bledsoe & Graham (2005) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินพหุ โดยเสนอแนะแนวทางสำหรับการพิจารณาเลือกใช้รูปแบบการประเมินผลภายใต้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แนวทางการประเมิน (Approaches) 2) วัตถุประสงค์ทั่วไปของการประเมิน (General Purpose) และ 3) การนำแนวทางการประเมินไปใช้ (Components used) และ บุญทนกร พรหมภักดี (2558) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินพหุ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ทำการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ 2) กระบวนการ ประกอบด้วย วางแผนเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางเทคนิค Balanced Scorecard และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางการประเมินที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ 3) ผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย คะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ความคิดเห็นความพึงพอใจ และ 4) การสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และจุดเด่น จุดด้อยของระบบ และการประเมินประสิทธิภาพของระบบ 4 มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์

จากผลการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ภายใต้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตของระบบ และ 4) การสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ โดยดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งทดลองใช้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา และทำการ ประเมินประสิทธิภาพร ระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1.2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์บริบทของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

1.2.2 เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

1.2.3 เพื่อทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

1.2.4 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาระบบประเมิน การปฏิบัติงานบุคลากร ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

1.3.2 แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

1.3.2.1 รายงานสรุปผลการประชุมการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาเกี่ยวกับแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1.3.2.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1.3.2.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ บุคลากร ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

1.3.3 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา : โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและการตัดสินใจคุณค่า

1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

1.4.1 ตัวชี้วัด (Key performance indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุแต่ละเป้าประสงค์ โดยสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จเป็นตัวเลข

1.4.2 การถ่ายระดับตัวชี้วัด หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยอาศัยหลักการสำคัญที่นำมาใช้ 2 หลัก ได้แก่

1.4.2.1 การถ่ายระดับลงสู่กลุ่มงาน หรือ KPI Owner-Supporter Matrix (OS-Matrix) โดยจัดทำตารางผู้รับผิดชอบหลัก (Owner: O) และผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (Supporter: S) หรือตารางความสัมพันธ์ OS Matrix บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลัก (O) มีหน้าที่หลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย และผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (S) มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เป็นเจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

1.4.2.2 การถ่ายระดับตัวชี้วัดลงสู่บุคคล โดยเริ่มจากทบทวนตารางความสัมพันธ์ OS matrix ถึงภาระความรับผิดชอบตัวชี้วัดในระดับกลุ่มงาน จากนั้นทำการแปลงตัวชี้วัดตามตาราง OS matrix ลงสู่บุคคล โดยใช้ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด ดังนี้

1) ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ (Road map indicators: R) เป็นตัวชี้วัดระดับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

2) ตัวชี้วัดระดับกลุ่มงาน (Profile indicators ; P) เป็นตัวชี้วัดระดับหัวหน้ากลุ่มงานที่แต่ละกลุ่มงานได้รับจากการพิจารณา OS matrix ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงาน หรือผู้ที่หัวหน้ากลุ่มงานมอบหมาย

3) ตัวชี้วัดระดับหัวหน้างาน (Unit indicators ; U) เป็นตัวชี้วัดระดับหัวหน้างาน ตลอดจนและภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มงาน

4) ตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชา (Individual indicators; I) เป็นตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มงาน

1.4.3 ผลการประเมินของระบบการประเมินปฏิบัติงาน หมายถึง คะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ตามแนวทางการถ่ายระดับตัวชี้วัด ดังนี้

1.4.3.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวทางการถ่ายระดับตัวชี้วัด

1.4.3.2 ผลการประเมินสมรรถนะ หมายถึง คะแนนการประเมินสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 8 สมรรถนะ ผู้ประเมินทำการประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและตนเอง โดยประยุกต์ใช้แบบประเมินสมรรถนะของกรมควบคุมโรคที่สอดคล้องกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกรมควบคุมโรค

1) สมรรถนะหลัก I-SMART (Core Competency) 6 สมรรถนะ ได้แก่

- (1) สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- (2) สมรรถนะบริการที่ดี
- (3) สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- (4) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (5) สมรรถนะการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นพี่น้อง
- (6) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะที่จำเป็นเฉพาะของกรมควบคุมโรค (Functional Competency) 3 สมรรถนะ ได้แก่

- (1) หลักสูตราติวิทยา / หลักสูตราติวิทยาสำหรับสายสนับสนุน
- (2) การติดตามและประเมินผล
- (3) วิจัยและพัฒนา / การวิจัยจากงานประจำ

1.4.4 การประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานการประเมิน 4 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standard) 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) 3) มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) และ 4) มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standard)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ในเชิงนโยบาย

1.5.2.1 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการ โดยมีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทั้งการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน การวางแผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการนำไปสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ แก่บุคลากร

1.5.1.2 แนวทางประเมิน ผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ที่เป็นรูปแบบทางการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นให้สอดคล้องตามสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

1.5.2 ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

1.5.2.1 การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กร โดยแนวทางประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด เน้นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลัก (O) และผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (S) ของบุคลากร

1.5.2.2 ได้ประยุกต์ใช้แนวทางประเมินผล การถ่ายระดับตัวชี้วัด เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำเสนอประเด็นการทบทวนออกเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด
- 2.3 แนวคิดเชิงมนทัศน์เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของระบบ
- 2.4 บริบทของสำนักงานสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance appraisal สามารถสรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

ธีระ รามสูต (2549) ได้กล่าวถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานมุมมองของ การพรรณนาอย่างเป็นระบบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่สอดคล้องกับงานของแต่ละบุคลากร หรือของแต่ละทีมงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องคือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้निเทศงานและผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ รวมทั้งตัวบุคลากรเอง

สุริพร พึ่ง พุทธคุณ (2550) ได้กล่าว ถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายหลักของการประเมินผลงานเพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของตัวเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน และวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน

ชนาธิป หุ้ยแป (2551) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใน

การปฏิบัติงานเสนอวัตถุประสงค์เหล่านี้อาจมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน แต่จะมีวัตถุประสงค์สำคัญเหมือนกันก็คือ มุ่งผลประเมินไปใช้ประโยชน์ให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุสดี รุมาคม (2551) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานพนักงาน

ชูชัย สมितिไกร (2556) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นการพิจารณาตัดสินอย่างเป็นทางการ เพื่อบ่งชี้ว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ โดยปกติองค์กรต่างๆ มักจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการปีละ 1-2 ครั้ง ด้วยเหตุนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการจึงเป็นเสมือนการสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน หรือหนึ่งปีของบุคลากร และองค์กรมักจะนำผลของการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร รวมถึงกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์ (2551) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

กันยารัตน์ ลิ้มวณิชย์ (2551) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานไว้ว่า เป็นการประเมินคุณค่าพนักงาน หรือ การทบทวนการทำงาน

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2546) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็น การประเมินคุณค่าของบุคลากรในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยการพิจารณาจากหน้าที่ ปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ เป็นกระบวนการที่จะประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ มาตรฐาน วิธีการ และผู้ประเมิน เพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นมาตรฐานในแนวเดียวกันและสามารถเปรียบเทียบกันได้ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินด้วย

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นผลการดำเนินงานของตัวบุคคลที่ส่งผลต่อผลงานของหน่วยงาน ทีมงาน และ องค์กร โดยผลงานวัดและประเมินได้จากปัจจัยที่เป็นพฤติกรรม และปัจจัยที่เป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของงานที่เกิดขึ้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นกระบวนการตีค่าผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานด้วยหวังใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาคุณค่าความสามารถของพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีมาตรฐาน

จะได้รับผลตอบแทนสูงกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ไม่ดี ไม่มีมาตรฐานและน่าจะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งการพัฒนาตนเอง

Mathis & Jackson (2003) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ

Brumbach (1988) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ พฤติกรรม (Behaviors) และผลลัพธ์ของงาน (Results) โดยพฤติกรรมเกิดจากการกระทำ การแสดงออกของคนที่มาจากความรู้สึนึกคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และการรับรู้ของพนักงานที่ไม่เหมือนกัน

จากความหมายของนักวิชาการ สามารถสรุป ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างระบบขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยอาศัยสารสนเทศหรือข้อมูลที่ได้มาเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน เพื่อแปลงเป็นสารสนเทศและนำเสนอสารสนเทศดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ประกอบการตัดสินใจหรือตัดสินคุณค่า พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ

2) ความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติ

ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงานอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันตามลักษณะของหน่วยงานแต่มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเหมือนกันก็คือ เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทราบว่าหน่วยงานใด มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้นสามารถพิจารณาได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานนั่นเอง มีนักวิชาการ หลายท่านได้ให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Henderson (1984) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้ในประเด็นต่างๆ รวม 6 ประเด็นต่อไปนี้ คือ

- 1) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน
- 2) การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม
- 3) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- 4) การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
- 5) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) การวางแผนกำลังคนขององค์การ

Crane (1986) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
- 2) เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมอันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงานการเลื่อนตำแหน่งและการให้ค่าตอบแทน
- 4) เพื่อจัดหรือแก้ไข ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือน้อยเกินไป

ประยูร บุญประเสริฐ (2523) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานคือ

- 1) ใช้เพื่อการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน
- 3) เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 4) เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
- 5) เพื่อพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

เสนาะ ดิยาว (2532) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วย

วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ

- 1) ใช้เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน
- 2) เพื่อการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
- 3) เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งชี้ว่าพนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรหรือไม่
- 4) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานองค์กรจะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์จากจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยจะได้แก้ไขปรับปรุง
- 5) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) เพื่อปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน
- 7) เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและโยกย้ายบุคคล

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึง เสนอวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง
- 2) เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

- 3) เพื่อวางแผนพัฒนานาบุคลากรในโรงเรียน
- 4) เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 5) เพื่อพิจารณาสมรรถภาพของครูเพื่อที่จะได้ปรับ ปรับแก้ไขตนเองหรือพื้นที่
- 6) เพื่อให้พิจารณาจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ชนาธิป ทูย์แป (2551) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคัดเลือกบุคลากร
- 2) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคนขององค์กร
- 3) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการ โยกย้ายการสับเปลี่ยนหน้าที่และพ้นจากงาน
- 4) เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงาน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1) วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objective)การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทนการประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไปส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบของการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกันเนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกงานการประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานโดยเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัคร

2) วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objective) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่ารู้สึกอย่างไรกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ เสนอแนะเป้าหมายในขณะที่เป็นผู้สมัครการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงาน

ควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุง ให้ดีขึ้นผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากการขาดความสามารถและทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจญกร (2551) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความคิดความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงาน
เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งลดขั้นลดตำแหน่งโยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) เพื่อการพัฒนากุศล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่มเติมเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็น
- 4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ในกระบวนการประเมินผล ปฏิบัติงานขึ้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งขึ้นตอนกลางแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสมจะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
- 5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

จากการทบทวนวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร และ (2) เพื่อพัฒนากุศลกรให้มีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร

3) สภาพปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวน สภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปพอสังเขปได้ ดังนี้ อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจญกร (2551) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สภาพปัญหาจากวิธีการประเมิน ประกอบด้วย ระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับความต้องการของ องค์กร

กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดโดยใช้เวลาน้อยเกินไป หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุม หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน ไม่มีเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผล ผลงาน ระยะเวลาถี่ในการประเมินที่ไม่เหมาะสม และการประเมินที่ขาดความต่อเนื่อง

2) สภาพปัญหาจากผู้ประเมิน ประกอบด้วย ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ประเมินโดยมีอคติลำเอียง ประเมินโดยยึดความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อการประเมินบางข้อมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นๆ ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน ประเมินโดยใช้ตรรกะผิดวิธี เช่น ผู้ประเมินเชื่อว่าคนดีต้องทำดี เป็นต้น

ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน และประเมินโดยกำหนดผลสรุปไว้ล่วงหน้าแล้ว

3) สภาพปัญหาจากผู้รับประเมิน ประกอบด้วย ขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้รับการประเมินไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้ได้กับลักษณะงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม ผู้รับการประเมินเกิดความพึงพอใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง ผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะๆ ผู้รับการประเมินไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง ผู้รับการประเมินนำผลการประเมินของตนเองไปเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานลักษณะต่างกัน ผู้รับการประเมินต้องการให้นางานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย และผู้รับการประเมินไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2552) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 13 ประเด็น ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน 2) การกำหนดหัวข้อการประเมินแบบรวม โดยใช้กับทุกตำแหน่ง 3) การเขียนอธิบายผลงานหรือพฤติกรรมลักษณะที่เหมือนกันหมด 4) การกำหนดหัวข้อการประเมินพฤติกรรมที่เน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก โดยประเด็นการประเมินจะเน้นเรื่องความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือดูแลทรัพย์สินของ องค์กร การมีจรรยาบรรณ การปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถนำไปสู่การวัดผลงานขององค์กร 5) ความลำเอียงของผู้ประเมิน ประเด็นการประเมินมีการเขียนคำอธิบายไว้กว้างเกินไปและขึ้นอยู่กับการดุลยพินิจของผู้ประเมิน 6) การนำเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมดของผู้ถูกประเมิน โดยมีสาเหตุมาจากขาดคำอธิบายพฤติกรรมที่จะประเมิน ตลอดจนผู้ประเมินไม่มีมาตรฐานในการประเมิน 7) ผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมิน 8) การประเมินพฤติกรรมโดยเปรียบเทียบกับคนอื่น 9) การประเมินโดยยึดผู้ประเมินเป็นมาตรฐาน 10) ขาดหลักฐานประกอบการประเมิน 11) หัวข้อการประเมินพฤติกรรมมีจำนวนมากเกินไป จนกระทั่งขาดจุดเน้น 12) ขาดการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อการประเมิน ส่งผลให้เกิดความ ยากลำบากในการกำหนดระดับน้ำหนักคะแนนของแต่ละหัวข้อ และ 13) ขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน และประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556) ได้

กล่าวถึงสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หากแต่ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเหตุผลอย่างอื่น เช่น กลั่นแกล้งกัน การเมืองในองค์กร หรือเหตุผลส่วนตัว เป็นต้น 2) ไม่มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกตำแหน่งงานใน องค์กรเดียวกัน 3) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้ประเมินต้องศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ทั้งภาควิชาการและประสบการณ์ให้ควบคู่ผสมผสานกัน โดยทั่วไปแล้วผู้ประเมินไม่ใส่ใจศึกษาเรียนรู้ แต่ใช้สามัญสำนึกและประสบการณ์อย่างอื่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ผู้ประเมินไม่มีอิสระในการประเมินบ่อยครั้งมักถูกชี้นำโดยผู้อื่นหรือถูกรอบงำจากอิทธิพลอย่างอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ 5) ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมรอง และไม่เข้าใจในปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปประเด็น สภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 11 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน 2) การกำหนดหัวข้อการประเมินไม่ชัดเจน 3) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4) การเขียนอธิบายวิธีประเมินผลงาน ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไม่ชัดเจน 5) ความเข้าใจไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรม บ่งชี้ส่งผลให้เกิดความลำเอียงของผู้ประเมินโดยการนำเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมดของผู้ถูกประเมิน โดยมีสาเหตุมาจากขาดคำอธิบายพฤติกรรมที่จะประเมิน ประกอบกับผู้ประเมินไม่มีมาตรฐานในการประเมิน 6) ขาดการสื่อสารเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมินให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง 7) ผู้ประเมินและผู้รับประเมินขาดการตกลงเกี่ยวกับการส่งมอบค่าเป้าหมายตัวชี้วัด 8) ผลการประเมินขาดหลักฐานประกอบการประเมิน 9) เครื่องมือและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม 10) ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ และ 11) การนำผลการประเมินไปใช้ไม่ชัดเจน

4) ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ได้มีนักวิชาการ หลายคน ได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (มุสดี รุมาคม, 2551; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร , 2551; สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2553; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556) สามารถสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดพฤติกรรม

การประเมินผลประเภทนี้ เป็นที่นิยมของ องค์กร แบบราชการ เนื่องจากยึดมั่นในแนวคิดที่มาจากคนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่าการราชการเป็นงานที่มั่นคง ขอให้ปฏิบัติตามกฎกติกา และขั้นตอนของระเบียบกฎหมายสามารถที่อยู่ได้จนถึงเกษียณ สะท้อนให้เห็นว่า ในระบบราชการเมื่อใดคนใดมีความรู้ความสามารถเข้าทำงานราชการ งานจะสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง นี้คือความเชื่อมั่นขององค์กรราชการ การประเมินผลแบบยึดพฤติกรรม สามารถแบ่งวิธีการประเมิน 8 วิธี ดังนี้

(1) การประเมินผลแบบพรรณนา (Narrative essay) เป็นวิธีการที่ง่าย โดยให้ผู้ประเมินบรรยายคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ที่ทำอยู่ หรืองานที่จะมอบหมายให้ทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยบรรยายจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ถูกประเมิน รวมทั้งข้อแนะนำในการปรับปรุงตัวในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรรณนา จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาได้นำเอาผลการประเมินนั้น สะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

(2) การประเมินผลแบบจัดลำดับผลงาน (Ranking) เป็นการจัดลำดับผลงานแบบง่าย ๆ กล่าวคือ ผู้ประเมินเพียงคนเดียวเลือกพนักงานที่ดีที่สุดเป็นลำดับแรก หรือใช้สัญลักษณ์ No.1 และเลือกพนักงานที่แย่ที่สุด หรือใช้สัญลักษณ์ No. n เป็นลำดับแรกที่แย่ที่สุด ขั้นตอนต่อไปเลือกพนักงานที่อันดับสอง หรือใช้สัญลักษณ์ No.2 และเลือกพนักงานที่มีแย่ที่สุดลำดับสอง หรือใช้สัญลักษณ์ No.n-1 ให้ดำเนินการอย่างนี้จนครบพนักงาน ก็จะได้พนักงานที่ดีที่สุดที่มีผลงานที่ดีที่สุดไล่เรียงไปจนถึงพนักงานที่มีผลงานแย่ที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย โดยผู้ประเมินอาจจะทำบนกระดาษ โดยกำหนดปัจจัยเป็นกรอบ ในการประเมินหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้ประเมินว่า มีความรอบรู้ในรายละเอียดของงานมากน้อยเพียงใด ความเป็นธรรมในการประเมินขึ้นอยู่กับจิตใจของผู้ประเมินว่ามีความยุติธรรมเพียงใด วิธีการนี้เหมาะสมสำหรับ องค์กรขนาดเล็ก ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นทั้งเจ้าของและผู้ประเมิน

(3) วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Paired comparisons) เป็นการเปรียบเทียบบนพื้นฐานเดียวกันหรือบนหลักเกณฑ์เดียวกันระหว่างพนักงานที่ละคู่ จนครบทุกคน โดยจะต้องตอบคำถามว่า ระหว่างพนักงานคนที่หนึ่ง กับพนักงานคนที่สอง ใครดีกว่ากัน (Who is better) โดยกำหนดความดีกว่าหรือแย่กว่าเป็นเท่า ก็เท่า เช่น พนักงานคนที่หนึ่ง ดีกว่า พนักงานคนที่สอง 1 เท่า และพนักงานคนที่สาม ดีกว่า พนักงานคนที่สอง และถามต่อไปว่า ดีกว่า พนักงานคนที่หนึ่ง หรือไม่ ถ้าดีกว่าจะดีกว่ากี่เท่า ในทำนองเดียวกันกรณีที่แย่กว่า ควรแย่กว่าเป็นกี่เท่า เช่น พนักงานคนที่สี่ แย่กว่าพนักงานคนที่หนึ่ง อยู่ 1 เท่า และพนักงานคนที่ห้า แย่กว่า พนักงานคนที่หนึ่ง และเมื่อเทียบกับพนักงานคนที่สี่ แล้วใครแย่กว่ากัน ให้ปฏิบัติในลักษณะดังกล่าวจนครบพนักงานทุกคน สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินเป็นเกณฑ์ภาพรวมของผลงาน (Common performance) เช่นเดียวกับกรณีการจัดลำดับผลงาน แต่ต้องไม่ใช่เรื่องพฤติกรรม หรือผลงานเฉพาะเจาะจงของพนักงานคนใดคนหนึ่ง กล่าวคือ ต้องเป็นปัจจัยที่สื่อภาพรวมของผลงานที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการเจริญเติบโตของ องค์กร เช่น มีคุณค่าต่อองค์กร ในปัจจุบันหรือมีประโยชน์ต่อฝ่ายงาน เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบจับคู่ถือว่าเป็นแนวคิดเริ่มต้นของการพัฒนาการทางการเงินเดือนและค่าตอบแทน อย่างน้อยทำให้ช่วยในการจัดกลุ่มลำดับผลงานได้ องค์กรสามารถนำไปใช้ในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรมกว่า 2 วิธีแรก แต่ข้อเสียของวิธีการดังกล่าวคือ ความหมายของคำว่า 1 เท่า 2 เท่าของผู้ประเมินไม่เท่ากันจึงไม่อาจนำมาเป็นผลสรุปเปรียบเทียบระหว่างผู้ประเมินได้

(4) การกำหนดโควตาผลงาน (Forced ranking) เป็นวิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย เหมาะสำหรับการทำงานที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรม เป็นการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานทุกคนโดยมีสมมติฐานว่าผลงานของพนักงานจะมีการกระจายในลักษณะระฆังคว่ำ (Bell shape) หรือมีลักษณะการกระจายผลงานแบบปกติ (Normal curve) กล่าวคือ พนักงาน ที่มีผลงานดีเลิศและพนักงานที่มีผลงานแย่มากสุด น่าจะมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน วิธีนี้ป้องกันมิให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน/ผลงานพนักงานเป็นกลุ่ม เช่น ดีทั้งหมดหรือแย่มาก การจะใช้วิธีนี้โดยหลักสถิติ พนักงานควรมีจำนวนมากพอสมควร จึงจะมีการกระจายระดับผลงานแบบปกติ ในทางปฏิบัติลักษณะงานควรแบ่งเป็นกลุ่มผลงาน ดังนี้ พนักงานกลุ่มดี กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำกว่ามาตรฐาน วิธีปฏิบัติผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดวิธีการประเมิน อาจจัดลำดับผลงานของพนักงานออกเป็น ดังนี้

แบบที่ 1

<u>ลำดับผลงาน</u>	<u>ความหมายสัดส่วนพนักงาน</u>
ดีมาก	10%
ดี	30%
มาตรฐาน	50%
ต้องปรับปรุง	<u>10%</u>
	100%

แบบที่ 2

<u>ลำดับผลงาน</u>	<u>ความหมายสัดส่วนพนักงาน</u>
ดีมาก	10%
ดี	20%
มาตรฐาน	40%
ต่ำกว่ามาตรฐาน	20%
ต้องปรับปรุง	<u>10%</u>
	100%

โดยสัดส่วนผลงานจะจัดเป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญคืองบประมาณสำหรับการปรับเพิ่มเงินเดือนในแต่ละปี ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกำหนดโควตาผลงานเหมาะสมสำหรับ องค์กรที่มีจำนวนพนักงานมาก และมีผู้ทำการประเมินหลายคน ใช้ได้ดีสำหรับงานที่ใช้แรงกายมากกว่าสมอง โดยเฉพาะงานโรงงานอุตสาหกรรม อาจไม่เหมาะสมกับงานวิชาการ

(5) วิธีตรวจสอบพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral checklist) พัฒนามาจากวิธีการของ ลิเคิร์ท (Likert method) กล่าวคือ มีการยึดลักษณะการทำงานกับพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานที่รับผิดชอบงาน นั้น ๆ วิธีนี้จะมีค่าน้ำเชื่อถือมากกว่าการที่จะตอบว่าผลงานดี หรือไม่

หรืออธิบายลักษณะผลงาน ใช่ หรือ ไม่ใช่ โดยกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจสอบ พฤติกรรม ได้อธิบายปี จั้ยของการประเมินออกมาในรูปแบบของการทำงาน แล้วให้ผู้ประเมินตอบ คำถามว่า ผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร โดยคำตอบนั้นแสดงออกมาในรูปของความ สม่าเสมอ หรือความถี่ เช่น สม่าเสมอ บ่อยครั้ง ค่อนข้างบ่อย และเป็นบางโอกาส เป็นต้น โดยแต่ละ พฤติกรรมการทำงานจะแปรเป็นค่าคะแนนได้ตั้งแต่ 5 ถึง 1 หรือจะออกมาในรูปของการเห็นด้วย ไม่ เห็นด้วย กับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งการตรวจสอบพฤติกรรมการทำงาน ผู้ประเมินจะต้องตอบคำถาม พฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมินว่า เห็นด้วยหรือไม่ กับลักษณะพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ในแบบ ประเมิน โดยการตอบนั้นจะเป็นการแปลความเห็นที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินค่าคะแนนในแต่ละ พฤติกรรมและรวมเป็นผลคะแนนรวม ผลรวมของคะแนนสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการ ทำงานของพนักงานในมุมมองของผู้บังคับบัญชา แต่ก็มีข้อบกพร่องคือ ขาดความน่าเชื่อถือ เพราะขึ้นอยู่กับ ความนึกคิดและความรู้ในเรื่องงานของผู้ประเมินที่ไม่อาจจะทราบได้ว่า คำว่า ดี และ ไม่ดี มีขอบเขต แคไหนเพียงใด และที่สำคัญปัจจัยที่ใช้ประเมินไม่ได้อธิบายความหมายที่สื่อถึงพฤติกรรมของการ ทำงานที่เป็นการทำงานจริง ๆ

(6) บันทึกเหตุการณ์ /งานสำคัญ (Critical incidents) เป็นการสรุป พฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ กล่าวคือ งานที่ทำสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ งานที่ไม่สำเร็จในสายตา ของผู้ประเมิน การบันทึกนี้เป็นการบันทึกเฉพาะพฤติกรรมการทำงาน (Working behavior) ไม่ใช่บันทึก คุณสมบัติ (Traits) และต้องพยายามหลีกเลี่ยงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ชัดเจน การบันทึกการทำงานที่ ทำสำเร็จ เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่ผ่านมา ผู้บังคับบัญชาอาจจะกำหนดช่วงเวลาของการบันทึกรายวัน รายสัปดาห์ ก็ได้ โดยสิ่งสำคัญของการบันทึกนั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีที่ ความเห็นไม่ตรงกันก็ต้องหาข้อสรุปให้ได้ก่อน ไม่ควรปล่อยทิ้งไว้ วิธีการนี้เป็นเรื่องเฉพาะตัวพนักงาน จะไม่ยอมให้งานที่บันทึกนั้นไปเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น เพราะอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้น

(7) การกำหนดระดับความพอใจผลงานในปัจจุบันที่ใช้ปฏิบัติงาน เป็น วิธีหนึ่งที่ใช้แพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ ประเมินต้องมีความรู้ในงานแต่ละประเภทว่างานดังกล่าวจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอะไร และใช้ ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้การปฏิบัติงานจนสำเร็จได้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน การมีส่วนร่วม ความรู้ ในงาน และการมีน้ำใจบริการลูกค้า เป็นต้น ข้อดีของวิธีนี้คือ ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับ งานมากขึ้น และสามารถเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลได้ (แต่ควรหลีกเลี่ยงเพราะขัดกับหลักการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องการให้เอาไปเทียบกับมาตรฐานของงานเท่านั้น) แต่ก็มีจุดอ่อนในกรณีที่ ไม่ได้อธิบายความหมายของปัจจัย และขนาดของระดับผลงาน นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนประเด็นของการ ตีความเข้าใจแตกต่างกันเมื่อผู้ประเมินเป็นคนละคนกัน เพราะแต่ละคนมีมาตรฐานและพื้นฐานความรู้ แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ประเมินที่มีมาตรฐานสูงคะแนน ประเมินผลโดยรวมจะออกมาต่ำ แสดงว่า เกิด

กรณีผลการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ระดับผลงานที่ได้อาจจะไม่เท่ากัน ผู้ประเมินที่มีมาตรฐานสูงอาจจะไม่ยอมรับว่าพอใจ ขณะเดียวกันผู้ประเมินที่มีมาตรฐานต่ำอาจจะยอมรับว่างานที่ได้พอใจแล้ว

(8) การจัดระดับความยากง่ายของปัจจัย การทำงานจริงหรือการปฏิบัติงานๆ หนึ่ง อาจต้องใช้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในระดับความ เข้มข้น หรือความยากง่ายต่างกัน หรือแม้กระทั่งในปัจจัยเดียวกันก็ยังปฏิบัติงานในระดับความยากง่ายต่างกัน กรณีตัวอย่างปัจจัยความรู้ในงานฝึกอบรม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556) ดังนี้

ตัวอย่าง ปัจจัยความรู้ในงานฝึกอบรม

ความรู้ในงานฝึกอบรม หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการจัดการ เพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นทั้งในระดับตัวบุคคล กลุ่มและ องค์กร โดยทำให้งานที่บุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร รับผิดชอบอยู่ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ

ต่ำกว่ามาตรฐาน (คะแนน 1, 2 หรือ 3) หมายถึง จัดอบรมตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือตามที่เคยปฏิบัติ (ตนเองหรือผู้อื่น) ตีประเด็นความจำเป็นฝึกอบรมของ องค์กร ไม่ ออก ประสานงานฝึกอบรมได้ในบางระดับ (ทั่วไป) เท่านั้น

มาตรฐาน (คะแนน 4, 5 หรือ 6) หมายถึง จัดฝึกอบรมได้ไม่ต้องรอคำสั่ง วิเคราะห์ความจำเป็นการฝึกอบรมได้ อธิบายชี้แจงเหตุผล และความจำเป็น ในการฝึกอบรมให้กับผู้บริหาร และพนักงานโดยทั่วไปประสานงานการฝึกอบรมได้ทุกระดับ

สูงกว่ามาตรฐาน (คะแนน 7, 8 หรือ 9) หมายถึง จัดการงานฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อนำผลมาแก้ไขปรับเนื้อหา และ /หรือวิธีการฝึกอบรมสามารถเปรียบเทียบสรุปผลการจัดให้มีการฝึกอบรม ส่งผลดีต่อองค์กรอย่างไร คำนวณออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเลือกวิทยากรที่เหมาะสมในแต่ละหลักสูตรได้และสามารถประสานงานฝึกอบรมได้ทุกระดับทั้งภายใน และภายนอก

จากตัวอย่างจะพบว่า ในแต่ละระดับผลงานสามารถจำแนกออกเป็น 3 ช่วงคะแนน ทั้งนี้เพื่อความยืดหยุ่นในการประเมินของผู้ประเมิน ซึ่งวิธีนี้พัฒนามาจากการประเมินค่างาน

จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นวิธีการที่ให้ความสำคัญกับ พฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากมีสมมติฐานว่าเมื่อใส่ทรัพยากรลงไปมากเท่าใดในขั้นตอนการผลิต ผลลัพธ์น่าจะออกมาดี ซึ่งในทางปฏิบัติพบว่าอาจจะไม่เป็นจริงเสมอไป โดยข้อเท็จจริง ผู้ประกอบการ คนใดก็ตาม ต่างมุ่งหวังสัมฤทธิ์ผลของงานที่จะแปรเปลี่ยนเป็นรายได้และกำไรสูงสุด

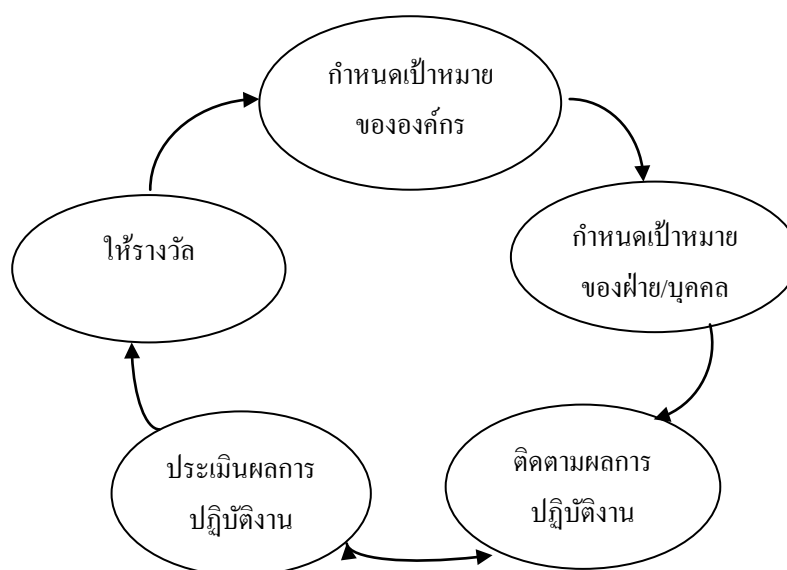
2) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลสำเร็จของงาน (Result or Objective-Based Methods)

เป็นวิธีที่ให้ความสำคัญหรือเน้นที่ผลลัพธ์ (Result) ของงาน เช่น ด้าน การเงิน ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน องค์กร เป็นต้น โดยสามารถวัดหรือประเมินผลลัพธ์

ดังกล่าวออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะสะท้อนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ องค์กร ได้มากกว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพราะผลลัพธ์ดังกล่าวเชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร เช่น จำนวนผลงานวิชาการ จำนวนผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยจำนวนชิ้นงานที่ผลิตสามารถสะท้อนให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ตอบสนองต่อเป้าหมายดังกล่าวของ องค์กร ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต่างจากการประเมินผลที่ยึดคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงานไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงของ องค์กร แต่เป็นเพียงสิ่งที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวเท่านั้น ดังนั้น องค์กร ยุคใหม่จึงมุ่งการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกตำแหน่งไปที่ผลลัพธ์เชิงตัวเลข ที่ได้จากการทำงานของพนักงานเหล่านั้น ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานจึงได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว และใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นเกณฑ์ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงและใช้กันอย่างแพร่หลาย 2 วิธี คือ 1) วิธีการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์ (Management by Objectives: MBO) และ 2) วิธีการประเมินผลตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) วิธีการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์ (Management by Objectives: MBO) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นวิธีการประเมินผลที่สามารถวัดหรือประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตจากการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากการวัดผลงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait) และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Behavior) ที่เป็นการวัดผลของสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต ประกอบกับวิธีการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์ถือเป็นปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จของงานในความรับผิดชอบของตนเอง โดยพนักงานจะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจากผู้บังคับบัญชาของตน ส่วนการประเมินผลจะพิจารณาว่าพนักงานสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่ MBO เป็นแนวคิดของ Peter F. Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ วัตถุประสงค์หลักของวิธีการประเมิน MBO เพื่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรแต่ละคน โดยเป้าหมายดังกล่าวต้องส่งเสริมเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ องค์กร ดังนั้น การนำแนวคิดของวิธีการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมุ่งประเมินผลไปที่จุดแข็ง ของพนักงานแต่ละคน เพื่อพิจารณาว่าจะใช้ประโยชน์สูงสุดจากจุดแข็งดังกล่าวได้อย่างไร มากกว่าการค้นหาและแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน เนื่องจากการพยายามผลักดันให้พนักงานสร้างผลสำเร็จ ประกอบกับ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นตามหลักการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์ มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของพนักงานมากกว่าควบคุม การปฏิบัติงานของพนักงาน โดย

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายเป็นเกณฑ์ (ปราชญา กล้าผจญ และ พอลา บุตรสุทธีวงศ์, 2550) ดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์

จากแผนภาพการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set Corporate Objectives) โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมายของฝ่าย / บุคคล (Set and Align Employee Objectives) โดยผู้บริหารระดับรองลงมาแปลงเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของฝ่าย และเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน โดยเป้าหมายของพนักงานจะเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานแต่ละคน

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitor Performance) โดยหัวหน้างานติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันไว้

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluate Performance) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานนำผลดังกล่าวมาทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อถึงรอบการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัล (Reward Employee) เป็นการให้รางวัลแก่พนักงานตามผลการประเมิน จากนั้นก็กลับไปเริ่มต้นที่ขั้นตอนในข้อ 1 ใหม่ ด้วยการนำผลการประเมินมาทบทวนและกำหนดเป็นเป้าหมายในปีถัดไป

สำหรับหลักเกณฑ์ที่สำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ MBO คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างหัวหน้าและพนักงาน โดยมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

(ก) หัวหน้างานจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงานในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) ในการทำงาน โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นต้องเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้น ๆ ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้นจะทำให้พนักงานสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดหรือประเมินตนเองว่า สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร จึงสามารถพัฒนาผลงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

(ข) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ เป็นตัวเลขที่สามารถวัดผลได้จริงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(ค) พนักงานสามารถทราบความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่ตนคาดหวังได้ ด้วยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

(ง) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องเชื่อมโยงกันทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ระดับองค์กร เชื่อมโยงมาสู่ระดับฝ่าย และถ่ายทอดมาเป็นเป้าหมายระดับตำแหน่งงานของพนักงานแต่ละคน

(จ) หัวหน้างานและพนักงานต้องร่วมกันทบทวนและกำหนดระยะเวลาในการวัดผลเป้าหมายแต่ละตัว

สำหรับลักษณะเป้าหมายที่ดี โดยทั่วไปลักษณะของเป้าหมายที่ดีจะกำหนดขึ้นตามหลักของ SMART ดังนี้

(ก) Specific (S) เป้าหมายที่ดีต้องมีความชัดเจนเฉพาะเจาะจงว่าต้องการวัดเรื่องอะไร เช่น วัดกระบวนการทำงาน (Process) หรือวัดตัวผลิตภัณฑ์ (Product) หรือวัดการทำงานด้านต่าง ๆ ของพนักงาน (People) เป็นต้น นอกจากนี้ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นต้องเข้าใจง่ายและมุ่งไปที่ผลลัพธ์ (Results) ที่สำคัญต้องมียานในตำแหน่งนั้น ๆ มากกว่ากิจกรรม (Activities) ในการทำงาน เช่น องค์กรต้องการวัดผลงานด้านการให้บริการของพนักงานขาย เป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของงานดังกล่าวได้เป็นอย่างดี คือเปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของพนักงานขาย หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

(ข) Measurable (M) เป้าหมายที่ดีต้องสามารถวัดค่าได้ ในใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ (Quantity) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปเป้าหมายของงานในทุกตำแหน่งจะสามารถวัดผล

ได้อย่างน้อย 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ ส่วนด้านต้นทุนอาจไม่ สามารถวัดได้กับงานบาง ลักษณะ เช่น งานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิต เป็นต้น เนื่องจากงานดังกล่าวไม่ต้อง รับผิดชอบในเรื่องต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง

(ค) Attainable (A) เป้าหมายที่ดีต้องมีความยากและท้าทาย แต่สามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ กล่าวคือ เป้าหมายที่กำหนดขึ้น ควรไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป แต่ควร มีความท้าทาย ซึ่งหมายความว่า เป้าหมายนั้นต้องไม่ง่ายจนใคร ๆ ก็ทำได้ หรือยากเกินกว่าคนคนหนึ่งจะ สามารถทำได้ ไม่ว่าจะทุ่มเทความพยายามมากเพียงใด เพราะหากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นยากเกินไปจนไม่ มีผู้ใดสามารถทำได้ พนักงานก็จะหมดกำลังใจในการพยายามทำให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล

(ง) Relevant (R) เป้าหมายที่ดีต้องตอบสนองและเชื่อมโยง กับเป้าหมายของฝ่าย และเป้าหมายของ องค์กร รวมถึงเกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบของพนักงาน แต่ละคน

(จ) Time Bound (T) เป้าหมายที่ดีจะต้องกำหนดระยะเวลาที่ แน่นนอนว่า งานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ จะเสร็จสิ้นหรือบรรลุผลเมื่อไร

ข้อดีของการประเมินแบบ MBO มีดังนี้

(ก) พนักงานรับทราบและเข้าใจความคาดหวังของหัวหน้า งานอย่างชัดเจน รวมทั้งยอมรับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เนื่องจากตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ดังกล่าว

(ข) สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการผลักดัน ให้เป้าหมายบรรลุผล

(ค) ทำให้พนักงานรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตน เนื่องจากสามารถประเมินความคืบหน้าและความสำเร็จของเป้าหมายได้ด้วยตนเองตลอดเวลา

(ง) ช่วยจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องรอการกระตุ้นเตือนจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากพนักงานจะทราบเองว่า ข้อบกพร่อง ความผิดพลาด หรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของตนเกิดจากการขาดความรู้และ ทักษะในเรื่องใด

(จ) เป็นวิธีการที่ง่ายต่อการอธิบายผลการประเมินให้พนักงาน ทราบและยอมรับ

ข้อจำกัดของการประเมินแบบ MBO ที่ควรระวังมีดังนี้

(ก) หากผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายไม่มีความรู้และความ เข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับวิธีการตั้งเป้าหมายตามหลัก SMART ก็จะทำให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นขาดความ

เหมาะสม เช่น ง่ายหรือยากมากเกินไปหรืออาจเป็นเป้าหมายที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง นั้น ๆ เป็นต้น

(ข) แบบประเมินต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นใหม่ทุกปี ซึ่งแตกต่างจากวิธีการประเมินประเภทอื่นที่แบบประเมินเดียวกันสามารถใช้ได้ตลอดไปโดยไม่ต้องคอยปรับเปลี่ยนทุกปี

(ค) แนวคิด MBO อาจทำให้พนักงานบางคนมุ่งไปที่การทำเป้าหมายของตนให้บรรลุผล โดยละเลยและไม่ใส่ใจในการให้ความร่วมมือกับทีมหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น การตั้งเป้าหมายทุกครั้งจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมร่วมด้วย

(2) วิธีการประเมินผลตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่มีความโดดเด่นในเรื่องการวัดผลงานของ องค์กร นอกจากนี้ BSC ยังจัดอยู่ในกลุ่มของเครื่องมือการบริหารจัดการ องค์กร สมัยใหม่ที่มีความนิยมนอย่างมากในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำจำนวนมากจึงนำแนวคิดการวัดผลงานแบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลงานใน ระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับองค์กร ไปจนถึงระดับบุคคล นอกจากนี้ BSC เป็นกรอบการวัดผลงานที่ช่วยผู้บริหารแปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ องค์กร ไปเป็น วัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ โดยแนวคิดของ BSC ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ BSC มีความคล้ายคลึงกับ MBO ตรงที่ใช้ปรัชญาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มุ่งให้พนักงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จในงานด้วยตนเอง โดยเริ่มจาก ารที่ผู้บริหารระดับรองลงมานำไปแปลงเป็นเป้าหมายระดับฝ่าย และเป้าหมายระดับบุคคล ตามลำดับ ความแตกต่างของ BSC กับ MBO อยู่ตรงที่เป้าหมายของ BSC ต้องกำหนดให้ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้าน ในขณะที่ MBO ไม่ได้แบ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นมุมมองต่าง ๆ โดยข้อดีของวิธีการประเมินผลตามแนวคิด Balanced Scorecard สามารถสรุปได้ ดังนี้

(ก) ช่วยควบคุมผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับให้ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

(ข) เป็นเครื่องมือที่ดีในการสื่อสารแผนกลยุทธ์ของ องค์กร ให้พนักงานทุกระดับเข้าใจ

(ค) กระตุ้นให้พนักงานมุ่งปฏิบัติงานและสร้างผลลัพธ์ของงานเพื่อตอบสนองมุมมองทั้ง 4 ด้าน แทนที่จะให้ความสำคัญเฉพาะผลลัพธ์ในงานของตนเหมือนวิธีการประเมินแบบอื่น ๆ

สำหรับข้อจำกัดวิธีการประเมินผลตามแนวคิด Balanced Scorecard ที่ควรระวังมีดังนี้

(ก) องค์กร ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการถ่ายทอดและสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้พนักงานทุกระดับรับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง

(ข) พนักงานทุกระดับต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด BSC หากขาดความรู้ความเข้าใจอาจส่งผลกระทบต่อความครอบคลุมของมุมมองในการกำหนดเป้าหมาย

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Mixed Model or Hybrid Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน เป็น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องสามารถประเมินผลงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของ องค์กร ได้ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดหรือประเมินเป็นตัวเลข (Key Performance Indicator: KPI) ได้อย่างชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งมักจะเป็นผลงานในปัจจุบันพอๆ กับผลลัพธ์ที่ไม่สามารถวัดหรือประเมินเป็นตัว เลข ซึ่งมีความสำคัญต่อผลงานในอนาคต เนื่องจากผลลัพธ์ดังกล่าวมักจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อผลลัพธ์ที่วัดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสามารถในการให้บริการลูกค้าของพนักงานแผนกลูกค้าสัมพันธ์ สามารถทำให้ยอดขายของ องค์กร สูงขึ้น เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขโดยเฉพาะความสามารถ หรือ Competency ของบุคลากรในองค์กรต้องวัดผ่านพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ดังนั้น แนวคิดการประเมินแบบผสมผสาน (Mixed Model or Hybrid Performance Appraisal) ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์ทั้งที่เป็นตัวเลขและไม่ใช่วัดเลขจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคตของ องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าวิธีการประเมินโดยยึดเพียงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการนำวิธีการประเมินตามแนวคิด Behavioral Methods และ Result-Based Method มาใช้ร่วมกัน ซึ่งสัดส่วนการประเมินที่กำหนดให้แต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน และ Spencer & Spencer (1993) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดสัดส่วนของการประเมินผลเป้าหมายเชิงตัวเลข และ Competency ไว้ว่า องค์กรสามารถกำหนดน้ำหนักหรือสัดส่วนของการประเมินผลงานเชิงตัวเลขไว้ประมาณ 50 – 90% และ Competency ประมาณ 10 – 50% ตามความแตกต่างของลักษณะงาน เช่น งานในสายการผลิตอาจกำหนดน้ำหนักของการประเมินผลงานที่วัดตามเป้าหมายไว้ 90% และอีก 10 % สำหรับประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกตามสมรรถนะ (Competency) ส่วนงานด้านบริการองค์กรอาจกำหนดน้ำหนักของการประเมิน Competency ของพนักงานกลุ่มนี้ 90% และอีก 10 % เป็นการประเมินผลงานเชิงตัวเลข ในขณะที่พนักงานในส่วนสนับสนุน (Supporting or Back Office Staff) องค์กรอาจให้น้ำหนักกับผลงานเชิงตัวเลข และ Competency เท่า ๆ กัน คือ 50% : 50%

จากการทบทวนประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปประเภทของการประเมิน วิธีการประเมินผล ข้อดีและข้อจำกัดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ประเภทวิธีการประเมิน ข้อจำกัด และข้อดีแต่ละประเภทการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเภท	วิธีการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. การประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ ยึดพฤติกรรม	1. การประเมินผลแบบ พรรณนา	ผู้ประเมินบรรยาย คุณลักษณะ คุณสมบัติ และ ความสามารถที่เหมาะสมกับ งานที่ทำอยู่ หรืองานที่จะ มอบหมายให้ทั้งปัจจุบันและ อนาคต ของผู้ถูกประเมิน	ผู้บังคับบัญชาขาดการ นำเอาผลการประเมิน สะท้อนกลับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึง จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง
	2. การประเมินผลแบบ จัดลำดับผลงาน	มีความเหมาะสมกับองค์กร ขนาดเล็ก ที่ผู้บริหารสูงสุด เป็นทั้งเจ้าของและผู้ ประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	ขาดความยุติธรรมในการ ประเมิน เนื่องจากผลการ ประเมินขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ของผู้ประเมิน
	3. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ	มีความยุติธรรมมากกว่า 2 วิธีแรก	การตีความของผู้ประเมิน เกี่ยวกับความหมายของคำว่า 1 เท่า 2 เท่า ไม่เท่ากัน อาจ นำผลสรุปมาเปรียบเทียบกัน ไม่ได้
	4. การกำหนดโควตา ผลงาน	1. ผลการประเมินพนักงาน มีการกระจายระดับผลงาน ปกติ 2. เหมาะสมสำหรับองค์กร ที่มีจำนวนพนักงานมาก และมีผู้ทำการประเมิน หลายคนและสำหรับงานที่ ใช้แรงงาน	1. มีการกำหนดกลุ่มผลงาน ล่วงหน้า เช่น กลุ่มดี กลุ่ม ปานกลาง และกลุ่มที่ต่ำกว่า มาตรฐาน 2. ไม่เหมาะสมสำหรับงาน ที่ใช้สมอง

ตารางที่ 2.1 ประเภทวิธีการประเมิน ข้อจำกัด และข้อดีแต่ละประเภทการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประเภท	วิธีการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. การประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ ยึดพฤติกรรม (ต่อ)	5. วิธีตรวจสอบ พฤติกรรมการทำงาน	มีการยึดลักษณะการทำงาน กับพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรที่รับผิดชอบ งาน	1. ผลการประเมินขึ้นอยู่กับ ดุลยพินิจและความรู้ใน เรื่องงานของผู้ประเมิน 2. ปัจจัยที่ใช้ในการ ประเมินไม่ได้อธิบาย ความหมายที่สื่อถึง พฤติกรรมของการทำงานที่ เป็นการทำงานจริง ๆ
	6. บันทึกเหตุการณ์/ งานสำคัญ	การบันทึกเหตุการณ์ / งาน สำคัญ เป็นการสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ ใต้บังคับบัญชา	1. เกิดความขัดแย้ง กรณีที่มี ความเห็นไม่ตรงกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ ใต้บังคับบัญชา 2. เกิดความขัดแย้ง กรณี ผู้บังคับบัญชานำผลการ บันทึกเหตุการณ์ / งาน สำคัญของผู้ใต้บังคับชามา เปรียบเทียบกัน
	7. การกำหนดระดับ ความพอใจผลงานใน ปัจจัยที่ใช้ปฏิบัติงาน	มีความน่าเชื่อถือและ สอดคล้องกับงานมากขึ้น เนื่องจากการะบ่งชี้ อะไรบ้างที่ทำให้การ ปฏิบัติงานจนสำเร็จ	1. ไม่สามารถอธิบาย ความหมายของปัจจัยและ ขนาดของระดับผลงาน 2. มาตรฐานและพื้นฐาน ความรู้ของผู้ประเมิน แตกต่างกัน ส่งผลต่อการ ตีความและความเข้าใจของ ผู้ประเมิน
	8. การจัดระดับความ ยากง่ายของปัจจัย	ให้ความสำคัญและมี แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม การทำงาน เน้นปัจจัย นำเข้าที่ดี ขั้นตอนการผลิต ที่ดี และผลลัพธ์ที่ออกมาดี	ขาดการตรวจสอบระบบ โดยเฉพาะ ขั้นตอนการผลิต และผลลัพธ์

ตารางที่ 2.1 ประเภทวิธีการประเมิน ข้อจำกัด และข้อดีแต่ละประเภทการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประเภท	วิธีการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
2. การประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ ยึดผลสำเร็จของงาน	1. การประเมินผลที่ยึด วัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายเป็นเกณฑ์	1. บุคลากรรับทราบความ คาดหวังและยอมรับ เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน 2. กระตุ้นให้บุคลากร ผลักดันเป้าหมายให้ บรรลุผล 3. บุคลากรเกิดความ รับผิดชอบต่อผลการ ปฏิบัติงานของตน 4. เกิดการจูงใจให้บุคลากร เห็นความสำคัญของการ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 5. ง่ายต่อการอธิบายผลการ ประเมินให้บุคลากรทราบ และยอมรับ	1. ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนด เป้าหมายไม่มีความรู้และ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับวิธีการตั้งเป้าหมาย ส่งผลต่อความเหมาะสม ของเป้าหมาย 2. บุคลากรบางคนอาจมุ่ง ไปที่การทำเป้าหมายของ ตนให้บรรลุผล โดยละเลย และไม่ใส่ใจในการให้ ความร่วมมือกับเพื่อน ร่วมงาน
	2. การประเมินผลตาม แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	1. ควบคุมผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกระดับให้ ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง 2. เป็นเครื่องมือที่ดีในการ สื่อสารแผนกลยุทธ์ของ องค์กรให้บุคลากรทุกระดับ เข้าใจ 3. กระตุ้นให้บุคลากรมุ่ง ปฏิบัติงานและสร้าง ผลลัพธ์ของงาน	1. องค์กรต้องใช้เวลา ค่อนข้างมากในการ ถ่ายทอดและสื่อสารแผน กลยุทธ์ให้บุคลากรทุก ระดับรับทราบและเข้าใจ อย่างถูกต้อง 2. บุคลากรทุกระดับต้องมี ความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด BSC หาก ขาดความรู้ความเข้าใจอาจ ส่งผลต่อความครอบคลุม ของมุมมองในการกำหนด เป้าหมาย

ตารางที่ 2.1 ประเภทวิธีการประเมิน ข้อจำกัด และข้อดีแต่ละประเภทการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประเภท	วิธีการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
3. การประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ ผสมผสาน	1. ประเมินผลลัพธ์ของ งาน 2. ประเมินสมรรถนะ หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ผสมผสานแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 1. แนวคิดการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบยึด ผลสำเร็จของงาน โดยเน้น ผลลัพธ์เชิงปริมาณ 2. แนวคิดการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบยึด พฤติกรรม โดยเน้นผลลัพธ์ เชิงคุณภาพ	ความเหมาะสมของการ กำหนดสัดส่วนแต่ละปัจจัย ของการประเมินผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 องค์ประกอบของประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร จำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้
สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทบทวน และสรุป
สาระสำคัญเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานได้ดังนี้

1) การตั้งเป้าหมายของงาน

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการตั้งเป้าหมายของงานหลายท่าน สามารถ
สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

Locke & Latham (2002) ได้กล่าวถึงการตั้งเป้าหมาย สามารถสรุปได้
ดังนี้

(ก) การตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและมีความยากอย่าง
ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

(ข) เป้าหมายจะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น การ
ตั้งเป้าหมายไว้ให้สูงจะทำให้เกิดความพยายามมากขึ้น และการตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด ดและ
ยากที่สุดจะทำให้เกิดความพยายามและทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเช่นกัน

(ค) การให้ระยะเวลาในการทำงานที่กระชั้นชิดจะทำให้เกิด
การทำงานที่รวดเร็วขึ้นกว่าการให้ระยะเวลาในการทำงานที่ไม่กระชั้นชิด

(ง) การที่บุคคลอื่นได้เข้ามารับรู้ว่าคุณมีภาระผูกพันต่อเป้าหมายอะไร จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในระดับบุคคลมากขึ้น

(จ) ไม่ว่าเป้าหมายนั้นจะกำหนดขึ้นจากการตกลงร่วมกันหรือจากบุคคลที่เป็นหัวหน้าไม่มีความแตกต่างมากนักต่อการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

Nickols,F. (2009) ได้กล่าวถึงวิธีการตั้งเป้าหมายได้ผลดี ดังนี้

(ก) แหล่งที่มาของเป้าหมาย โดยปกติแหล่งที่มาของการตั้งเป้าหมายมาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร หรือมาจากการพิจารณาทบทวนผลการปฏิบัติงานครั้งที่ผ่านมา คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ความเห็นและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลครั้งที่ผ่านมา ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งของตำแหน่งงาน วัตถุประสงค์จากการนำกลยุทธ์ของส่วนงานหรือฝ่ายงาน ตลอดจนการพบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้ำทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(ข) จัดทำตารางเพื่อกำหนดเป้าหมาย (The Goals Grid) เทคนิคนี้จะมีคำถาม จำนวน 4 ข้อคำถาม ดังนี้

- สิ่งที่คุณต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณยังไม่มีคืออะไร (สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ)
- สิ่งที่คุณต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณมีอยู่แล้วคืออะไร (สิ่งที่ต้องรักษาไว้)
- สิ่งที่คุณยังไม่มี แต่ก็ยังเป็น สิ่งที่คุณไม่ต้องการด้วยคืออะไร (สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง)
- สิ่งที่คุณมีอยู่แล้วในตอนนี้ แต่เป็น สิ่งที่คุณไม่ต้องการเลยคืออะไร (สิ่งที่ต้องกำจัด)

Ordenez, D.L. และคณะ (2009) ได้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญในการเป้าหมายคือ ต้องไม่ตั้งเป้าหมาย ในจำนวนที่มากเกินไป ให้หลีกเลี่ยงการกำหนดเป้าหมายในรูปของร้อยละ ต้องหลีกเลี่ยงการนำระบบ Balanced Scorecards มาใช้กับพนักงานทุกคน และการตั้งเป้าหมายแบบลดหลั่นกันลงมาจากเป้าหมายระดับบน และต้องหลีกเลี่ยงไม่นำหลักการตั้งเป้าหมายที่ถูกต้องตามเทคนิค SMERT มาปรับใช้อย่างไม่ทันได้คิดให้เสียก่อน โดยเทคนิคนี้มีข้อจำกัดกล่าวคือ เทคนิคนี้จะทำให้สามารถแน่ใจได้ว่าตนเองตั้งเป้าหมายอย่างสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในทางตรงข้ามกันการตั้งเป้าหมายให้ได้ผลดีนั้นจะเกี่ยวข้องกับการมองให้ไกลไปกว่าสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จเพื่อประเมินดูว่ายังมีเรื่องอะไรอีกบ้างที่จะต้องหลีกเลี่ยง ต้องรักษาไว้ และต้องกำจัดทิ้งไป ต้องก้าวข้ามแนวคิดเรื่องถูกกว่า รวดเร็วกว่า และดีกว่า และต้องทำการสำรวจตรวจสอบแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่าได้พิจารณาเรื่องทุกเรื่องที่จะต้องนำมาใช้ตั้งเป้าหมายที่สำคัญ ๆ และต้องค้นพบผลลัพธ์สุดท้ายที่สามารถวัดผลได้อย่างง่ายและถูกต้องตามหลักเหตุและผล

2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ตัวชี้วัด ไว้หลายท่าน สามารถสรุปพอสังเขปได้ดังนี้ ไพศาล หวังพานิช (2543) ได้กล่าวถึงความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่า เป็นลักษณะ (Character) หรือคุณสมบัติ (Property) ที่ใช้เป็นตัวกำหนดสิ่งที่ประเมิน สุวิมล ว่องวาณิช (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่า เป็นสิ่งที่ถูกประเมินเป็นตัวบอกของความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น คุณภาพของผู้เรียน คุณธรรมและจริยธรรม พรเทพ รุ่งแผน (2546) ได้กล่าวถึงความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่า เป็นลักษณะหรือคุณสมบัติ หรือตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ จากสิ่งที่ถูกประเมินเพื่อใช้บ่งบอก สถานภาพหรือสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงาน ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ได้กล่าวถึงความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่า เป็นตัวประกอบหรือตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือ สะท้อน ลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน จอห์นสโตน (Johnstone, 1981 อ้างถึงใน โยธิน ศรีโสภา, 2550) ได้กล่าวถึงความหมายของ ตัวชี้วัด ไว้ว่า เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิง สัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือ ชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง หรือให้ภาพ เชิงสรุปโดยทั่วไปซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัด เป็นลักษณะหรือ คุณสมบัติ หรือตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ จากสิ่งที่ถูกประเมิน โดยลักษณะหรือคุณสมบัติ หรือตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ดังกล่าวสามารถสะท้อนความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผลการดำเนินงาน หรืองาน ที่ทำได้

3) เกณฑ์ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของเกณฑ์ไว้หลายท่าน สามารถสรุปพอสังเขปได้ดังนี้ ไพศาล หวังพานิช (2543) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ไว้ว่า เป็นหลักข้อกำหนดที่ใช้สำหรับ วินิจฉัย หรือตัดสินคุณค่า คุณภาพระดับ สุวิมล ว่องวาณิช (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของเกณฑ์ไว้ว่า เป็นระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของผู้เรียนที่ถือว่าอยู่ในระดับดี กำหนดเกณฑ์การตัดสินว่าต้องสอบได้ 80% จึงจะได้เกรด A ถ้าได้น้อยกว่า 50% ถือว่าสอบตก พรเทพ รุ่งแผน (2546) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ไว้ว่า เป็นลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ หรือความสำเร็จของสิ่งที่ประเมิน ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ไว้ว่า เป็น คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ ความสำเร็จ หรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน เช่น เกณฑ์ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คือนักเรียน อย่างน้อย 90% สอบได้ GPA เกิน 2.50 และสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด นักเรียนสอบเข้า มหาวิทยาลัยอย่างน้อย 80% บัณฑิตได้งานทำ 100% ภายในระยะเวลา 1 ปีที่จบการศึกษา

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า เกณฑ์ เป็นคุณลักษณะหรือระดับที่บ่งบอกถึงระดับของคุณภาพ เพื่อใช้ในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผลการดำเนินงานหรือที่ทำได้

4) มาตรฐานของการประเมิน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ มาตรฐานของการประเมิน ไว้หลายท่าน สามารถสรุปพอสังเขปได้ ดังนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของมาตรฐานไว้ว่า เป็นระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป เช่น กำหนดเกณฑ์การตัดสินว่าผู้สอบได้เกรด A ต้องได้คะแนน 60% ขึ้นไป ใครได้คะแนนตามเกณฑ์นี้จะได้เกรด A แต่คนทั่วไปอาจจะรู้ดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเพียง 60% อาจต่ำเกินไป ยอมรับไม่ได้ ก็ถือว่า เกณฑ์ที่กำหนดนี้ยังไม่ได้มาตรฐาน ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ได้กล่าวถึงความหมายของมาตรฐานไว้ว่า เป็นคุณลักษณะหรือระดับที่ถือเป็นคุณภาพ ความสำเร็จ หรือความเหมาะสมอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพโดยทั่วไป เช่น มาตรฐาน ISO และมาตรฐานวิชาชีพ เป็นต้น Farmland, E. Mc.D (1979) ได้กล่าวถึงความหมายของมาตรฐานไว้ว่า เป็นระดับของการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ ซึ่งการยอมรับเกิดจากความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานนั้น โดยมาตรฐานในการปฏิบัติงานจำแนกออกได้เป็น 3 ชนิด คือ มาตรฐานเชิงเวลา มาตรฐานเชิงคุณภาพ และมาตรฐานเชิงปริมาณ Bedeian (1993) ได้กล่าวถึงความหมายของมาตรฐานไว้ว่า เป็นเกณฑ์ประการหนึ่งซึ่งนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า มาตรฐาน เป็นเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินระดับคุณภาพ ที่สะท้อนหรือบ่งบอกระดับของคุณภาพความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผลการดำเนินงานหรืองานที่ทำได้

5) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

วสิษฐ พรหมบุตร และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2554) ได้กล่าวถึงหลักการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล มี 2 หลักการ ดังนี้

(1) หลักกระบวนการในการกำหนด ตัวชี้วัด ระดับบุคคล มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ ในทางปฏิบัติสามารถเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับคำถามที่ว่า “ต้องใช้อะไร” 2) ขั้นตอนหลัก /กระบวนการ เป็นการเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) คือ บุคลากร เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ต่างๆ ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ให้มีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในทางปฏิบัติสามารถเปรียบเทียบขั้นตอนดังกล่าวกับคำถามที่ว่า “ทำอะไร” 3) ผลผลิต เป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากขั้นตอนหลัก /กระบวนการ เปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) จนเกิดเป็นผลผลิต หรือเกิดเป็นบริการ ในทางปฏิบัติสามารถเปรียบเทียบผลผลิตกับคำว่า “ได้อะไร” และ 4) ผลการดำเนินงาน เป็นประโยชน์ของผลผลิตซึ่งอาจเป็นได้ทั้งประโยชน์ในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ในทางปฏิบัติสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคำว่า “ผลที่ตามมาคืออะไร”

(2) หลักเหตุและผล เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากหลักกระบวนการ โดยแบ่งมุมมองที่มีต่อหลักการได้ 2 มุมมอง โดยมุมมองแรกเป็นการจัดแบ่งองค์ประกอบของกระบวนการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน (Process) หรือขั้นตอนหลัก เปรียบเสมือนส่วนที่เป็นเหตุ (Leading) หรือสัญญาณบอกเหตุก่อนที่จะเกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ส่วนองค์ประกอบกระบวนการที่เหลือ ได้แก่ ผลผลิต และผลการดำเนินงาน เปรียบเสมือนส่วนที่เป็นผล (Leading)

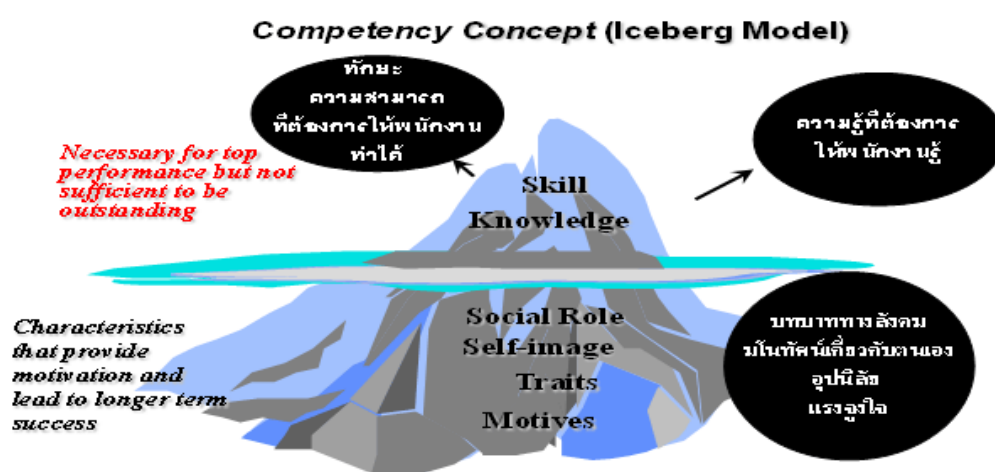
จากการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลสามารถกำหนดระดับตัวชี้วัดเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจจัยนำเข้า (Input) ระดับกระบวนการทำงาน (Process) ระดับผลผลิต (Output) และผลการดำเนินงาน (Outcome)

2.1.2.2 สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้

1) ความหมายของสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้

ได้มีนักวิชาการด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะหรือ Competency ไว้หลายท่านสามารถ ดังนี้ สุภารัตน์ ลิ้มประพันธ์และคณะ (2547) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นระดับความสามารถในการใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) และบุคลิกภาพของบุคคล (Characteristics) รวมกันเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลโดยแสดงผ่านพฤติกรรม (Abilities) ในการทำงานซึ่งเป็นตัวผลักดัน (Driver) ผลสัมฤทธิ์ของงานตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความสามารถของบุคคลนั้น จะแสดงได้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ อย่างไรนั้น ยังขึ้นอยู่กับว่าบุคคลๆ นั้น ชื่นชอบความสามารถ (Talent) ของตนเองไว้มากน้อยเพียงไรและเป็นความสามารถที่เชื่อว่า มีอยู่อย่างมหาศาลซึ่งการชื่อนั้นขึ้นอยู่กับการปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2549) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และ เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ /ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรเน้นคือ สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลโดยตรง แต่เป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ความรู้ ทักษะ และความสามารถเป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน โดย ก.พ. ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ เป็นต้น ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจาก

คุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน ตลอดจนเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก และ Spencer & Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบสมรรถนะเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) เนื่องจากทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ (Visible) และพัฒนาได้ง่าย ในขณะที่แรงจูงใจภายใน (Motive) คุณลักษณะประจำตัว (Trait) และทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) ซึ่งเป็นแก่นของบุคลิกลักษณะเป็นสิ่งซ่อนเร้น (Hidden) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 Iceberg Model

ที่มา : http://www.deonetraining.com/print.php?id=11&type=leader_talk

จากการทบทวนความหมายของคำว่า สมรรถนะหรือ Competency สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือ Competency เป็นคุณลักษณะที่อยู่ข้างในหรือเป็นรากฐาน ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) และบุคลิกภาพของบุคคล (Characteristics) ที่หล่อหลอมเป็นคุณลักษณะนิสัย ทัศนคติ แรงจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล โดยจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้าง ผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป

2) ประเภทของสมรรถนะ

ได้มีนักวิชาการด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดประเภทของ สมรรถนะ หรือ Competency ไว้หลายท่านสามารถ สรุปพอสังเขปได้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานผู้ปฏิบัติงานหลัก โดยมีได้ทำหน้าที่บังคับบัญชา (Individual Contributor) และพนักงานที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา (People Leader) โดยในแต่ละกลุ่มของพนักงานสามารถกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

(1) สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะด้านความรู้ ความชำนาญในงานต่าง ๆ และการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นสมรรถนะสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(ก) สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) เป็นสมรรถนะด้านความรู้ ความชำนาญในงานต่าง ๆ โดยงานแต่ละด้านมีความแตกต่างกันไป

(ข) สมรรถนะด้านการจัดการหรือภาวะผู้นำ (Professional /Management /Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการควบคุมบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยทีมงานหรือพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหาร เช่น สมรรถนะ การเสริมสร้างทีมงาน (Building Teamwork) สมรรถนะ การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) สมรรถนะ การกระจายอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others) สมรรถนะการพัฒนาผู้อื่น (Development Others) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) สมรรถนะ การมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Orientation) สมรรถนะ การสร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กร (Building Organization Commitment) และสมรรถนะ การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์สำคัญขององค์กร (Establishing Focus)

(2) สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Soft/Behavior Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานโดยสมรรถนะประเภทนี้จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานสามารถนำเทคนิคมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(ก) สมรรถนะหลักของพนักงาน (Employee Core Competencies) เป็นสมรรถนะด้าน คุณลักษณะและพฤติกรรมประเภทหนึ่ง ที่องค์กรมุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรพึงมีหรือพึงเป็น ซึ่งจะสะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ในการดำเนินการ สมรรถนะนี้กำหนดจากสมรรถนะหลักองค์กร เช่น องค์กรมีสมรรถนะหลักเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Core Competencies) สมรรถนะหลักของพนักงานที่ควรเป็นคือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นต้น

(ข) สมรรถนะด้านพฤติกรรมของพนักงาน (Soft Skill Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยส่งเสริม

หรือสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำสมรรถนะด้านเทคนิคมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้น ประกอบด้วย 2 กลุ่มสมรรถนะย่อย ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น สมรรถนะ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Orientation) สมรรถนะ ความรับผิดชอบ (Responsibility) สมรรถนะ ความซื่อตรง (Integrity/Honesty) สมรรถนะ ความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ (Dedication) และสมรรถนะความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) และกลุ่มที่ 2 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น สมรรถนะ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)) สมรรถนะ การสื่อสาร (Communication) สมรรถนะการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) สมรรถนะการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) สมรรถนะ การให้มุ่งเน้นให้บริการ (Service Orientation) สมรรถนะ การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Relationship Building) และสมรรถนะการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influencing)

(3) สมรรถนะด้านธุรกิจ (Business Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การกำหนดสมรรถนะประเภทนี้เพื่อให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่จำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารในการนำธุรกิจหรือองค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโต นอกจากนี้อาจเป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่กระทบต่อรายวันหรือรายไสำคัญขององค์กร เช่น สมรรถนะ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ /อุตสาหกรรม (Business/Industry Knowledge) สมรรถนะ ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) สมรรถนะ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) สมรรถนะการบริหารการเงิน (Financial Management) สมรรถนะการบริหารโครงการ (Project Management) สมรรถนะ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สมรรถนะ การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information Management) และสมรรถนะ การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering)

Spencer and Spencer (1993) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) Threshold Competencies เป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่คนต้องมีเพื่อนำเอามาใช้ในการทำงาน และ 2) Differentiating Competencies เป็นสมรรถนะที่ใช้แยกคนเก่งออกจากคนที่มีความธรรมดา

Zwell, W. (2000) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความสำเร็จเกี่ยวกับงาน (Task Achievement Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relation Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงการตอบสนองความต้องการผู้อื่น 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) เป็นสมรรถนะที่อยู่ภายในแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึก ความคิด การเรียนรู้ และการพัฒนา 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Management Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การควบคุมบังคับบัญชา และการพัฒนาผู้อื่น และ 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการนำองค์กรและพนักงาน ให้บรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร

3) แนวคิดการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

จากการทบทวนแนวคิดที่มาจากสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้มาใช้ในองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

(1) แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

หน่วยงานภาครัฐได้นำแนวคิดหรือรูปแบบทางการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์หรือบูรณาการเพื่อให้การบริหารงานของภาครัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน โดยแนวคิดการจัดการที่นำมาใช้ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถสรุปได้ ดังนี้

(ก) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิด ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) กล่าวคือ มีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นการบริหารจัดการหรือจัดทำให้ได้ทรัพยากรมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) โดยมีเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การประเมินโครงการ (Project Evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน การวางแผนองค์กร และแผนกลยุทธ์ และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(ข) การบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ โดยคำนึงถึง ความคาดหวังจากการบริการประชาชนของ หน่วยงานภาครัฐ ต้องให้ความสำคัญ ความรวดเร็ว ความเป็นธรรม เป็นมิติสำคัญที่ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับจากบริการของภาครัฐ และเน้น คุณภาพ ให้ถือเป็นหัวใจของการให้บริการของทุกหน่วยงานการทำงานหรือการให้บริการทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นที่คุณภาพการให้บริการหรือคุณภาพของผลผลิต

(2) การปฏิรูประบบราชการ

ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่สำคัญของการบริหารราชการแผ่นดินข้าราชการ กล่าวคือ ระบบราชการเป็น ผู้ที่นำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยอาศัยกฎหมายและการให้บริการสาธารณะเป็นเครื่องมือ ดังนั้น ระบบราชการจึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงและสะท้อนปัญหาความต้องการของประชาชนสู่ภาครัฐ และนำบริการของภาครัฐกลับคืนสู่ประชาชน ความสำคัญของระบบราชการดังกล่าวจึงเป็นเหตุที่ทำให้ระบบราชการจะต้องพัฒนากาบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และทิศทางของการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกได้อย่าง ทันการณ์ เพื่อลดปัญหาหรือจุดอ่อนของระบบราชการไทย ดังนี้

(ก) กระบวนการทำงานของระบบ ราชการมีความล่าช้า มีขั้นตอนมากเนื่องจากยึดติดกับกฎระเบียบต่างๆ มากเกินไป ซึ่งกฎระเบียบเหล่านั้นล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ข้าราชการขาดความกระตือรือร้นในการทำงานขาดจิตสำนึกที่จะรับผิดชอบต่อประเทศชาติและประชาชน มีการเซ็นพรรคเล่นพวก ปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง การแสวงหาประโยชน์เข้าตนเองและพวกพ้อง

(ข) ปัญหาการแทรกแซงทางการเมืองในด้านต่างๆ เช่น การโยกย้ายแต่งตั้งเกือบทุกระดับ การใช้อิทธิพลต่อการใช้ดุลยพินิจและการปฏิบัติงานของข้าราชการ มีการเรียกร้องผลประโยชน์จากข้าราชการ การใช้อิทธิพลกดดันให้ข้าราชการกระทำการอันเบี่ยงเบนไปจากธรรมเนียมปฏิบัติ หลักการ และกฎระเบียบที่พึงกระทำ

(ค) ปัญหาการขยายตัวของหน่วยงาน นับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา ระบบราชการไทยขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับกรม มีการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นมาใหม่ ซึ่งไปทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกับความรับผิดชอบของกรมหรือกระทรวงที่มีอยู่เดิม จึงเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มจำนวนพนักงานที่ทำให้เกิดปัญหาการปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาคนล้นงาน และการสูญเสียกำลังคนระดับคุณภาพ

(ง) ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกลางที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐมีอยู่ 10 องค์กร แต่ละองค์กรต่างก็พยายามส่งเสริมประโยชน์แก่ข้าราชการของตนเองจนเกิดความแตกต่างระหว่างข้าราชการในแต่ละกลุ่มขาดการวางแผนกำลังคนภาครัฐที่ชัดเจน ขาดการประเมินผลงานที่สามารถชี้วัดคุณค่าของข้าราชการเพื่อกำหนดรางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม ขาดการจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตนเพื่องานอย่างจริงจัง ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในประสิทธิภาพ

(จ) ปัญหาในด้านการกิจและโครงสร้างซึ่งภารกิจของระบบราชการยังไม่ได้รับการทบทวนให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของสังคมไทย เพราะยังขาดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สามารถประเมินได้อย่างแท้จริงจึงส่งผลต่อโครงสร้างเดิมซึ่งรองรับภารกิจใหม่โดยเพิ่มหน่วยงานใหม่ แต่ก็ยังรักษาหน่วยงานเดิมเอาไว้ประกอบกับการเน้นภารกิจในเชิงหน้าที่เฉพาะ แทนที่จะเน้นประเด็นปัญหาที่ครบวงจร ทำให้เกิดปัญหาต่อการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานความซ้ำซ้อนด้านภาระงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และมีการขยายองค์กรอย่างไร้ทิศทาง

(ฉ) ปัญหาด้านกฎระเบียบ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่อาศัยฐานของกฎหมายมาเป็นกรอบการดำเนินงานของระบบราชการ แต่ปัจจุบันเกิดความยุ่งยากในการออกกฎหมายและมีความซ้ำซ้อนในภารกิจของหน่วยงานที่ทำให้เกิดกฎระเบียบ และขั้นตอนดำเนินงานมากมาย ล้าสมัย มีการใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อประโยชน์ของคนบางกลุ่ม นอกจากนี้ กฎหมายยังเป็น

อุปสรรคที่สำคัญต่อการประกอบกิจการของภาคเอกชนที่ต้องการความรวดเร็ว จึงเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการฉ้อฉล ไม่โปร่งใสในการดำเนินงานของภาคราชการอีกด้วย และประการสุดท้าย คือ ปัญหาพฤติกรรมของข้าราชการ ซึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาบางประการ เช่น เรื่องการทุจริต การใช้ทรัพยากรของรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง มีทัศนคติที่ไม่เอื้อต่องานบริการประชาชนขาดความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ การเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น

จากการทบทวนความหมายของคำว่าเกี่ยวกับแนวคิดของการนำสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ สามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานภาครัฐ มีความจำเป็น ต้องปรับเปลี่ยนระบบบริหารใหม่ 2 ประการ ได้แก่ 1) แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และ 2) การปฏิรูประบบราชการ เพื่อแก้ไขสภาพปัญหากระบวนการทำงานของระบบราชการมีความล่าช้า ปัญหาการแทรกแซงทางการเมืองในด้านต่างๆ ปัญหาการขยายตัวของหน่วยงานภาครัฐ ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ปัญหาในด้านภารกิจและโครงสร้าง และปัญหาด้านกฎระเบียบ

4) การพัฒนากรอบสมรรถนะ

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 2 วิธี ดังนี้

(1) การทำงานเป็นงานแต่ละงาน (The Single-Job-Approach) เป็นการสร้างกรอบสมรรถนะที่เน้นแต่ละงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาก่อน โดยการเลือกงานที่มีความสำคัญที่ควรจะมีกรอบสมรรถนะขึ้นมาก่อน และเริ่มที่การเก็บข้อมูลของงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งการเก็บข้อมูลผู้รับผิดชอบสามารถใช้วิธีการได้หลากหลายรูปแบบ รวมถึงวิธีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Focus Groups) การหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานเจ้าของตำแหน่งงานนั้น รวมถึงลูกค้า เพื่อค้นหาคุณลักษณะ พฤติกรรม บุคลิกภาพ และปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้งานนั้นสามารถทำงานแล้วได้ผล งานที่ดี ขึ้นตอนไปคือการนำเอาข้อมูลความสามารถเหล่านั้นมาจัดเป็นหมวดหมู่ ประมาณ 10 - 20 ความสามารถ โดยแต่ละความสามารถจะมีการอธิบายความหมายรูปแบบของพฤติกรรม โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะแบบทำงานแต่ละงาน มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

(ก) การกำหนดเกณฑ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Define Performance Effectiveness Criteria) ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ได้ เช่น ยอดขาย ผลกำไร จำนวนสิ่งตีพิมพ์ที่เป็นงานวิจัย ซึ่งการกำหนดเกณฑ์สามารถทำได้โดยขอให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาให้หาข้อมูล บางครั้งการระบุเกณฑ์อาจต้องกำหนดขึ้นมาเอง และมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น เช่น การระบุเกณฑ์การทำงานของแพทย์ที่มีผลงานสูง อาจดูจากความถูกต้องแม่นยำในการวินิจฉัยโรค และการรักษาโรค ซึ่งต้องอาศัยการยอมรับจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มแพทย์ก่อนที่จะกำหนดเป็นเกณฑ์ที่จะนำมาใช้วัดผลงานต่อไป

(ข) การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a Criterion Sample)

ขั้นตอนนี้เป็นการมองหาตัวอย่างของคนที่มีผลงานสูง (Superstars) และนำมาเปรียบเทียบกับคนที่มีผลงานโดยเฉลี่ยโดยทั่วไป (Average Performance) และกลุ่มที่มีผลงานต่ำ (Poor Performance) ในบางองค์กรจะเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการหาคนที่มีผลงานต่ำ เพราะถ้ามีคนเหล่านี้นั้นมาก จะสะท้อนถึงความไม่เอาไหนของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การที่จะระบุว่ามีใครคือกลุ่มตัวอย่างของคนที่มีผลงานสูง Spencer และ Spencer ได้แนะนำให้ใช้หลายเกณฑ์ในการเลือกอย่าใช้เกณฑ์ใดเพียงเกณฑ์เดียว เช่น ใช้ยอดขายเป็นเกณฑ์อย่างเดียว ซึ่งพนักงานที่มียอดขายสูงนั้น อาจมีข้อบกพร่องอื่นๆ อีกมาก

(ค) การเก็บข้อมูล (Collect Data) มีวิธีเก็บข้อมูล 6 วิธี

ประกอบด้วย 1) การสัมภาษณ์พฤติกรรม (Behavioral Event Interviews) เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์หรืองานที่เขาทำว่าเขาต้องทำอะไรบ้างอาจใช้วิธีการวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า Thematic Apperception (TAT) เข้ามาช่วย การเก็บข้อมูลด้วยวิธีนี้มีข้อดี คือ เป็นการเก็บข้อมูลจากวิธีการที่หลากหลาย ทำให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและยังทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอธิบายถึงสมรรถนะที่ตนเองมีอย่างชัดเจนและทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมได้อย่างถ่องแท้ แต่วิธีการนี้มีข้อเสีย คือ เสียเวลาและค่าใช้จ่าย สูง และต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ จึงจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบตามต้องการ 2) การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) เป็นวิธีระดมสมองจากผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนี้ ซึ่งรวมถึงตัวพนักงานทีมงาน และผู้บริหาร หรืออาจเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกที่ เข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี ข้อดีของการใช้วิธีนี้คือสะดวก รวดเร็ว แต่ข้อเสียคืออาจเกิดความลำเอียง เพราะเป็นการกำหนดตามความเชื่อและการรับรู้ของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง จึงอาจทำให้ขาดข้อมูลที่มีความสำคัญ 3) การสำรวจ (Surveys) โดยการใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญทำการสำรวจเก็บข้อมูลพฤติกรรม ทักษะในการทำงานเพื่อให้สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้ที่มีความสามารถสูงกับความสามารถทั่วไป การสำรวจจะทำให้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานสูง ซึ่งวิธีการนี้ทำได้ง่าย สามารถสอบถามบุคลากรได้หลายคนเพื่อให้ทราบรายละเอียด แต่มีข้อเสียคือ จะไม่พบสมรรถนะใหม่ๆ 4) การใช้ฐานข้อมูลสำเร็จรูปที่มีผู้เชี่ยวชาญประมวลไว้แล้ว (Competency Model Database Expert System) ซึ่งฐานข้อมูลสำเร็จรูปเหล่านี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและสมรรถนะที่ตรงกับงานที่วิเคราะห์ โดยไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ข้อเสียคืออาจมองข้ามสมรรถนะบางอย่างที่ไม่ได้กำหนดไว้ในฐานข้อมูลและไม่พบสมรรถนะใหม่ๆ 5) การวิเคราะห์งาน (Job Function/Task Analysis) โดยการวิเคราะห์รายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีการทำงานอย่างไร แล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม ข้อดีคือทำให้ได้รายละเอียดของงานและสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกพนักงานใหม่ ข้อเสียคือจะทำให้สนใจแต่ตัวเนื้องานมากกว่าพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงาน และ 6) การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน แนะนำให้ใช้วิธีนี้ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์และการสำรวจ เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น ส่วนข้อเสียคือ ต้องดำเนินการโดยผู้ที่ผ่านการอบรมเรื่องการสังเกต และเป็นวิธีใช้เวลานาน

(ง) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนากรอบ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่ง นำมาวิเคราะห์และระบุถึงคุณลักษณะและทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูลที่ได้จาก 2 กลุ่มมาเปรียบเทียบกันและหาความแตกต่างทางแรงขับ ทักษะ คุณลักษณะ ของคนที่มีผลงานสูง และของคนที่มีผลงานธรรมดาถึงต่ำ

(จ) การตรวจสอบความถูกต้องของกรอบสมรรถนะ (Validate the Competency Model) มีทั้งหมด 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบตรงร่วมสมัย (Concurrent cross-validation) โดยนำข้อมูลของทั้งสองกลุ่มมาทดสอบและทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้งสองกลุ่มในเวลาปัจจุบัน 2) การตรวจสอบตรงตามโครงสร้างร่วมสมัย (Concurrent Construct Validation) ซึ่งจะต้องมีการสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดสมรรถนะ แล้วนำแบบทดสอบนั้นมาใช้กับผู้มีผลงานสูงและผลงานปานกลาง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ให้น้ำหนัก จัดลำดับ โดยใช้แบบให้คะแนน (Rating Form) ถ้ากรอบสมรรถนะนั้นมีความเที่ยงตรงสูง ผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยมจะได้คะแนนสูงกว่าคนที่มีความปานกลาง 3) การตรวจสอบความแม่นยำเชิงการทำนาย (Predictive Validity) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีทำได้โดยการคัดเลือกคน โดยใช้กรอบสมรรถนะ แล้วดูว่าคนที่เลือกมามีผล การปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือไม่ โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียน

(ฉ) การประยุกต์ใช้กรอบสมรรถนะ (Prepare Applications of the Competency Model) เมื่อกรอบสมรรถนะผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก โดยนำมาสร้างเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ การประเมินศักยภาพ การทำเส้นทางความก้าวหน้า หรือการจ่ายค่าตอบแทน หรืออื่น ๆ

(2) การใช้รูปแบบเดียว (The One-Size-Fits-All Competency Model Approach) เป็นการกำหนดกรอบสมรรถนะแบบแรกใช้เวลาค่อนข้างนาน ซึ่งไม่ทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แนวคิดแบบที่สองจึงเกิดขึ้นมาเพื่อต้องการปิดช่องว่างนี้ โดยสร้างกรอบสมรรถนะที่สามารถนำไปดัดแปลงใช้ได้กับทุกองค์กร เหมือนแนวคิดของ Best Practice โดยจะหาสมรรถนะที่เหมาะสมและควรจะมีสำหรับกลุ่มงานในระดับผู้บริหาร วิธีการนี้บริษัทที่ปรึกษาจะเป็นผู้รวบรวมสมรรถนะที่จำเป็น และให้ผู้บริหารของหน่วยงานทำการตรวจสอบ ทบทวน และมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมถึงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย นอกจากนี้ยังมีการสร้างแบบประเมินสมรรถนะด้วย ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาไปได้มาก แต่จุดอ่อนของแนวคิดแบบที่สองนี้พบมากคือ กรอบสมรรถนะอาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร และในความเป็นจริง กรอบสมรรถนะที่เป็นลักษณะรวมๆ จะไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างความต้องการของแต่ละองค์กร และนำไปสู่ข้อจำกัดในการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาหรือคัดเลือก ประกอบกับ วิธีสร้างกรอบสมรรถนะ ทั้งสองแบบต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงทำให้เกิดเป็นแนวทางที่สามที่เรียกว่า “A Multiple-

Job-Approach to Developing Competency Model ซึ่งวิธีที่สามนี้จะมีการสร้างกลุ่มของขีดความสามารถที่เรียกว่า Job Competency Menu โดยมาก กลุ่มสมรรถนะที่สร้างขึ้นจะเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ไม่ใช้ความรู้ เทคนิคเฉพาะเจาะจงที่เรียกว่า Non-technical building block Competencies ซึ่งจะกำหนดไว้ประมาณ 20 -30 ความสามารถ แต่ละตัวจะมีชุดของพฤติกรรมที่อธิบายถึงสมรรถนะ โดยกระบวนการสร้างกรอบสมรรถนะในวิธีการแบบนี้ องค์กรสามารถเปรียบเทียบงานที่ตนเองมีกับกลุ่มสมรรถนะว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ขณะเดียวกัน วิธีนี้จะยอมให้ผู้บริหารได้มีการปรับเปลี่ยนความสามารถให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง วิธีการที่จะช่วยปรับสมรรถนะให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานนั้น ทำให้การระบุพฤติกรรมเฉพาะ (Job Specific Behaviors) ซึ่งอาจจะระบุโดยตัวพนักงานเองหรือจากหัวหน้างาน ในการกำหนดสมรรถนะแบบนี้จะเป็นการกำหนดระดับเพื่อช่วยในการประเมินและเปรียบเทียบสมรรถนะ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556)

5) การนำกรอบสมรรถนะไปใช้

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำสมรรถนะของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว จำแนกเป็น 2 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

(1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน โดยสมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) สมรรถนะการบริการที่ดี (Service mind) สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Mastery /Expertise) สมรรถนะจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

6) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง ก.พ. ได้ทำการจัดกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยใหม่ โดยแบ่งเป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General) 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical support) 3) กลุ่มงานให้ปรึกษา (Advisory) 4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) 5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigating) 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) 11) กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Enforcement) 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Service) 14) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Service) 15) กลุ่มงานบริการประชาชน

(Technical Service) 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) 17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance) และ 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation) และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะประจำกลุ่มงานดังกล่าวจำแนกเป็น 20 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 2) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพของคน (Caring and Developing) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การดำเนินการเชิงรุก (Reactivates) 8) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 9) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 10) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) 11) ภาวะผู้นำ (Leadership) 12) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) 13) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) 14) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 15) วิสัยทัศน์ (Visioning) 16) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) 17) ศักยภาพเพื่อทำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 19) การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) และ 20) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) โดยข้าราชการแต่ละกลุ่มงานถูกพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามตำแหน่ง รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน

กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1. สนับสนุนทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์
2. สนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน
3. ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
4. บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

ตารางที่ 2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน (ต่อ)

กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
5. นโยบายและวางแผน	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
6. ศึกษาวิจัยและสืบสวน	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
7. ข้าราชการและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8. ออกแบบเพื่อพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล
9. ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
10. บังคับใช้กฎหมาย	สั่งการตามอำนาจหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
11. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง
12. ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
13. บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ	การพัฒนาศักยภาพคน การดำเนินการเชิงรุก การคิดวิเคราะห์
14. บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะการดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง

ตารางที่ 2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน (ต่อ)

กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
15.บริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน
16.เอกสารและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
17.การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
18. อนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

กรมควบคุมโรคได้นำแนวทางการประเมินสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน หรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามจำแนกตามตำแหน่งของบุคลากรและสายงาน ของสำนักงาน ก.พ. รายละเอียดดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะทางการบริหารตามสายงาน

กรมควบคุมโรค

กลุ่มงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
กลุ่ม 1 นักบริหาร	การคิดวิเคราะห์
ผู้อำนวยการ	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
(วิชาการเงินและบัญชี)	การคิดวิเคราะห์
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (แพทย์)	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
กลุ่ม 2 นายแพทย์	การคิดวิเคราะห์
นายสัตวแพทย์	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
ทันตแพทย์	การสืบเสาะหาข้อมูล

ตารางที่ 2.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะทางการบริหารตามสายงาน
กรมควบคุมโรค (ต่อ)

กลุ่มงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
กลุ่ม 3 นายแพทย์	การคิดวิเคราะห์
นายสัตวแพทย์	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
ทันตแพทย์	การสืบเสาะหาข้อมูล
กลุ่ม 4 พยาบาลวิชาชีพ	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
นักกายภาพบำบัด	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
นักจิตวิทยา	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
นักโภชนาการ	
นักสังคมสงเคราะห์	
กลุ่ม 5 นักวิชาการเผยแพร่	การคิดวิเคราะห์
นักประชาสัมพันธ์	ดำเนินการเชิงรุก
	ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
กลุ่ม 6 นักวิชาการสถิติ	การคิดวิเคราะห์
	การสืบเสาะหาข้อมูล
	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
กลุ่ม 7 นิติกร	การคิดวิเคราะห์
	การสืบเสาะหาข้อมูล
	การมองภาพองค์รวม
กลุ่ม 8 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	การคิดวิเคราะห์
นักทรัพยากรบุคคล	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
นักวิเทศสัมพันธ์	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	
นักวิชาการเงินและบัญชี	
นักวิชาการพัสดุ	
นักจัดการงานทั่วไป	
บรรณารักษ์	
ช่างภาพการแพทย์	

ตารางที่ 2.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะทางการบริหารตามสายงาน
กรมควบคุมโรค (ต่อ)

กลุ่มงาน	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
กลุ่ม 9 เจ้าพนักงานสาธารณสุข เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์-การแพทย์ เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข เจ้าพนักงานเภสัชกรรม พยาบาลเทคนิค เจ้าพนักงานรังสีการแพทย์ เจ้าพนักงานอาชีวบำบัด ช่างกายอุปกรณ์ โภชนากร	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
กลุ่ม 10 เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา นายช่างไฟฟ้า นายช่างศิลป์ นายช่างเทคนิค นายช่างเครื่องกล นายช่างโยธา เจ้าพนักงานสถิติ เจ้าพนักงานเวชสถิติ	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

จากทบทวนเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย การประเมินผลสำเร็จของงาน และการประเมินสมรรถนะ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด

2.2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กร

กระบวนการจัดทำ ระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กร ผู้ระดับบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate scorecard)

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลมีหลักการสำคัญอยู่ที่ว่า ตัวชี้วัดบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรซึ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการที่มุ่งไป โดยอธิบายถึงควา มปรารถนา หรือความทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) เป็นประเด็นหลักในการพัฒนาที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐปรับเปลี่ยนเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 และที่ ก.พ.ร. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 10 / 2547 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านคุณภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมา ดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม / 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the customer) มีหลักการให้ส่วนราชการบริการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับ

- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ การอนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งาน เป็นต้น

(3) แผนยุทธศาสตร์ (Strategy map) เป็นแผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล (Cause and effect relationship) แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดในคู่มือฉบับนี้จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังภาพต่อไปนี้

(4) ตัวชี้วัด (Key performance indicators: KPIs) เป็นเครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด

(ก) ผู้รับผิดชอบหลักตัวชี้วัด (Owner: O) ผู้ที่เกี่ยวข้องตามตารางนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าภาพ (Owner: O) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้น บรรลุเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพได้มากกว่า 1 ท่าน

(ข) ผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (Supporter: S) คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตัวนั้น แต่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

(5) โครงการ (Initiatives) เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ กล่าวคือโครงการที่สำคัญในที่นี้หมายถึง นโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการต่างๆ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้

กล่าวโดยสรุป เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้ คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่ จะประเมินจาก

ส่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือ สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึง หลักเกณฑ์ในการวัดผล วัดดูประจักษ์ของตัวชี้วัดสูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการรายงาน และเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูลผู้ ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น

2.2.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล

1) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล มีหลักการสำคัญที่นำมาใช้ 2 หลัก ดังนี้

(1) การถ่ายระดับตัวชี้วัดลงสู่บุคคล

การถ่ายระดับระดับตัวชี้วัดลงสู่บุคคล โดยเริ่มจากทบทวนตาราง OS matrix ถึงภาระความรับผิดชอบตัวชี้วัดในระดับกลุ่มงาน จากนั้นทำการแปลงตัวชี้วัดตามตาราง OS matrix ลงสู่บุคคล โดยใช้ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด ดังนี้

(ก) ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ (Road map indicators: R) เป็น ตัวชี้วัดระดับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

(ข) ตัวชี้วัดระดับกลุ่มงาน (Profile indicators: P) เป็นตัวชี้วัด ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน ที่แต่ละกลุ่มงานได้รับจากการพิจารณา OS matrix ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของ หัวหน้ากลุ่มงาน หรือผู้ที่หัวหน้ากลุ่มงานมอบหมาย

(ค) ตัวชี้วัดระดับหัวหน้างาน (Unit indicators: U) เป็นตัวชี้วัด ระดับหัวหน้างาน ตลอดจนและภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มงาน

(ง) ตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน (Individual indicators: I) เป็น ตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มงาน

2.3 แนวคิดเชิงโมเดลการประเมินประสิทธิผลของระบบ

2.3.1 ความหมายของระบบ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของระบบหรือ System ไว้หลายท่านสามารถสรุปพอสังเขปได้ ดังนี้ ยุดา รักไทย และวิรุฑ มามะศิริานนท์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบ เป็นสิ่งที่ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกัน และทำงานรวมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เพื่อให้บรรลุผล บางอย่าง พรเทพ ฐิเณ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเป็นการจัดชุดหรือการจัดรวมองค์ประกอบย่อย ๆ ตั้งแต่สองส่วนขึ้นไปในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกันหรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันโดยมุ่งไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ประเสริฐ พวงศรีเคน (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบ เป็นการรวบรวมกระบวนการต่างๆ ที่ทำงานเป็นอิสระจากกันให้มาสู่กระบวนการเดียวกัน เพื่ อให้กระบวนการ

ค่านิยามบรรลุดุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ชนาธิป หุ้ยแป (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบ เป็นชุดการรวมตัวของสรรพสิ่งหรือส่วนประกอบย่อยๆ ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกันหรือพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่มีความสลับซับซ้อนเพื่อบรรลุดุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง Chrod & Voich (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบ เป็นกลุ่มที่ประกอบขึ้นด้วยสัมพันธ์กัน เกาะกัน ส่วนประกอบเหล่านั้นต่างทำหน้าที่ของตนอย่างอิสระร่วมกัน ในสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน โดยที่ต่างมีวัตถุประสงค์ของการทำหน้าที่อยู่ด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกันทุกส่วนประกอบ Couger & Knapp (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบ เป็นกลุ่มของหน่วยย่อยต่างๆ ที่ปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งประกอบด้วยหน่วยย่อยตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือเป็นการสัมพันธ์ใน ทิศทางเดียวเท่านั้น และแต่ละหน่วยย่อยจะต้องต่อเนื่องกัน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม Smith (1978) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเป็นชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน และ ทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ของจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง Koontz (1978) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเป็นชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่ง (Entities) หรือส่วนประกอบย่อย ๆ (Components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (Interconnected) หรือพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่มีความสลับซับซ้อนหน่วยหนึ่งเพื่อบรรลุดุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง FitzGerald & FitzGerald (1987) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเป็นกลุ่มของส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อนำมารวมกันก็จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ Bedeian (1993) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเป็น ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent Parts) ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของการระบบได้ว่า เป็นองค์ประกอบหรือส่วนย่อยๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

2.3.2 องค์ประกอบของระบบ

ได้นักวิชาการที่จำแนกองค์ประกอบของระบบ ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รายละเอียดดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 วิเคราะห์องค์ประกอบของระบบ

นักวิชาการ	องค์ประกอบ			
	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต	ข้อมูลย้อนกลับ
Stronge & Helm (1991)	✓	✓	✓	
Luenburg & Ornstein (1991)	✓	✓	✓	✓
Antonioni, (1996)	✓	✓	✓	
Dessler (2000)	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.4 วิเคราะห์องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบ			
	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต	ข้อมูลย้อนกลับ
Antony (2002)	✓	✓	✓	✓
Mondy (2002)	✓	✓	✓	✓
Wehrich & Knootz (2004)	✓	✓	✓	
วิทยา คูวิรัตน์ (2539)	✓	✓	✓	✓
พรเทพ ฐิ์แผน (2546)	✓	✓	✓	✓
ชนาธิป พุ้ยแป (2551)	✓	✓	✓	✓
ยุภาพร เทพสุริยานนท์ (2555)	✓	✓	✓	✓

จากตาราง สามารถสรุปองค์ประกอบของระบบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรหรือสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการทำงานของระบบ ซึ่งระบบแต่ละประเภทจะมีทรัพยากรหรือสิ่งจำเป็นที่แตกต่างกัน เช่น ระบบการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ (Process) เป็นการทำหน้าที่แปรสภาพหรือประมวลผลเพื่อนำไปสู่ผลผลิต โดยในระบบการพัฒนาบุคลากร กระบวนการ เช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากร หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร วิทยากร การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม การบริหารจัดการ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 ผลผลิต (Output) เป็นสิ่งที่ ต้องการจากระบบมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของระบบ ซึ่งผลผลิตในแต่ละระบบจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามประเภทของระบบ โดยในระบบการพัฒนาบุคลากร ผลผลิตที่ต้องการคือ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนามีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของกระบวนการเพื่อให้การทำงานของระบบบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ข้อมูลย้อนกลับจะชี้ให้เห็นถึงส่วนดีและข้อบกพร่องของการทำงานในระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

2.3.3 การพัฒนาระบบ

สำหรับการพัฒนาระบบสามารถจำแนกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนการ พัฒนาระบบ รายละเอียดดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สังกะสีขั้นตอนของการพัฒนาระบบ

ผู้พัฒนา	ขั้นตอน									
	การวางแผน	การวิเคราะห์ระบบ	การสังเคราะห์	การออกแบบระบบ	การทดลองรูปแบบ	การปรับปรุงพัฒนาระบบ	การนำไปใช้	การพัฒนาแบบมาตรฐาน	การบริหารระบบ	การประเมินผลระบบ
ศิริชัย กาญจนวาสี (2552)		✓	✓	✓			✓	✓		✓
Silvern (1968)		✓	✓		✓					✓
Smith (1982)	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Edwards (1985)		✓		✓						✓
Debenham (1989)		✓	✓	✓			✓			
วิทยา คู่วิรัตน์ (2539)		✓	✓	✓						✓
พรเทพ ฐิ์แผน (2546)		✓	✓	✓		✓	✓			✓
ชนาธิป หุ้ยแป (2551)		✓	✓	✓		✓	✓			✓

จากตาราง สามารถสรุปขั้นตอนสำหรับการพัฒนาระบบ (ปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระบบ (Analysis system) และสังเคราะห์ระบบ (Synthesis system) ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพของระบบ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิเคราะห์ต้องทำการศึกษาระบบในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับระบบต่างๆ จากนั้นมาทำ การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีความสมบูรณ์ โดยองค์ประกอบที่ทำการศึกษาในการวิเคราะห์ระบบของแต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วย

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน เป็นการสะท้อนแนวคิด ปรัชญา วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อนโยบายการบริหารงานของผู้บริหาร โดยต้องศึกษาว่าแนวคิดและเป้าหมายของหน่วยงานในปัจจุบันสอดคล้องและสนองตอบกับสังคมและค่านิยมหรือไม่ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่อย่างไร

(2) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน

(3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความเป็นผู้นำสูง โดยภาวะผู้นำศึกษาได้จากกระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำ และเทคโนโลยีทางการบริหาร และกระบวนการที่ใช้ในหน่วยงาน

(4) การวิเคราะห์ระบบงาน ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบหรือเชิงกระบวนการคิดวิเคราะห์ระบบการบริหารของหน่วยงาน

(5) การวิเคราะห์เป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานอย่างรอบคอบเหมาะสมสอดคล้องกับสังคม ขอมส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบ (design system) เป็นขั้นตอนในการออกแบบรายละเอียดภายในองค์ประกอบของระบบ แต่ละองค์ประกอบของระบบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไรตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบระบบ (certification system) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบทั้งทางด้านความเที่ยง ความตรงเชิงเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การนำระบบไปใช้ (implementation system) เป็นการนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการดำเนินการจริง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบ (system evaluation) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาถึงความเหมาะสมข้อบกพร่องของระบบ หลังการนำระบบไปใช้จริง

2.3.4 การประเมินระบบ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการประเมินระบบไว้หลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปพอสังเขป ดังนี้

อาทิตย์ สอนสุจิตรา (2552) ได้สรุปว่าการประเมินระบบ เป็นการพิจารณาตัดสินคุณค่าของระบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินที่กำหนดไว้

Cascio (1992) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระบบ ประกอบด้วย มาตรฐานพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ความเกี่ยวข้องกัน (Relevance) หมายถึง ความเชื่อมโยงกันระหว่างการปฏิบัติงานและวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน

มาตรฐานที่ 2 มีอำนาจจำแนก (Sensitivity) หมายถึง ระบบดังกล่าวควรจะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพออกจากกัน

มาตรฐานที่ 3 มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึง ระบบการประเมินควรมีความคงที่ และความต่อเนื่องในการประเมิน

มาตรฐานที่ 4 เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างมองกระบวนการ ประเมินอย่างเข้าใจเหตุผลและเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ

มาตรฐานที่ 5 ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ (Practicality) หมายถึง ระบบจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติจริง

Stone (1982) ได้กล่าวถึงเกณฑ์สำหรับประเมินระบบไว้ 5 ประการ คือ

(1) ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง ความคงที่ของการวัดถึงแม้ว่าจะทำการวัดในช่วงเวลาที่แตกต่างกันหรือใช้บุคคลที่ทำกรวัดต่างกัน

(2) ความตรง (Validity) หมายถึงระดับของการวัดซึ่งสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างแท้จริง

(3) ความสามารถในการนำไปปฏิบัติจริง (Practicality) หมายถึงระบบการประเมินต้องสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้โดยง่ายและเป็นที่ยอมรับที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

(4) ความเป็นธรรม (Fairness) หมายถึง ระบบการประเมินที่สร้างขึ้นต้องทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าการประเมินดำเนินไปอย่างเป็นธรรม และผลจากการประเมินก็มีความยุติธรรมพอ

(5) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระบบการประเมินต้องมีผลกระทบในเชิงบวกหรือได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

Stufflebeam (1981 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ได้กล่าวถึงเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับประเมินระบบการประเมินหรืองานประเมิน ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ผลการประเมินประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 ประการ ได้แก่

- (1) การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องการใช้สารสนเทศ
- (2) ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน
- (3) การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (4) การแปลความหมายและการตัดสินใจมีความชัดเจน
- (5) รายงานผลการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน
- (6) การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- (7) รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์
- (8) การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงผลการประเมินที่ได้มาจากกระบวนการหรือวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานการณ์ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ และประหยัดและคุ้มค่า ประกอบด้วยเกณฑ์ 3 ประการคือ

- (1) วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- (2) การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง
- (3) ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องในการประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน ประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 ประการ ได้แก่

โปร่งใส

ส่วนเสีย

บุคคลทั่วไป

ค้อยของสิ่งที่ประเมิน

(1) การกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้เป็นทางการ มีความเป็นธรรม และ

(2) รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้

(3) ข้อจำกัดของการประเมิน

(4) การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของผู้รับการประเมินและ

(5) การคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

(6) การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(7) รายงานผลการประเมินมีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุด

(8) ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบ และสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 11 ประการ ได้แก่

(1) การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างชัดเจน

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับระบบการประเมิน อย่างเพียงพอ

(3) การบรรยายวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน

(4) การบรรยายแหล่งข้อมูล และการได้มาของข้อมูลอย่างชัดเจน

(5) การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง

(6) การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง

(7) การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ และการ

รายงาน

(8) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

(9) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

(10) การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน

(11) การเขียนรายงานที่มีความเป็นปรนัย

Kusek และ Rist (2004) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของระบบการประเมินที่ดี ได้แก่

(1) มีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง (Impartiality)

(2) มีประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการนำไปใช้ (Usefulness)

(3) มีความถูกต้องเหมาะสมในเชิงเทคนิค (Technical adequacy)

(4) เป็นที่สนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder involvement)

(5) มีการให้ผลย้อนกลับและเผยแพร่ผลการประเมิน (Feedback and dissemination)

(6) มีความคุ้มค่ากับงบประมาณ (Value for money)

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเมินระบบสามารถสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดสำหรับการประเมิน ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน ตามแนวคิดของ Stufflebeam (1981) ได้แก่ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความเหมาะสม และ 4) มาตรฐานความถูกต้อง มีกรอบกลุ่ม มาตรฐานการประเมินระบบ ดังนั้น ในการศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาทำการประเมิน ประสิทธิภาพของระบบที่พัฒนาขึ้น

2.4 บริบทของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่9 จังหวัดนครราชสีมา

2.4.1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

1) วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของ องค์กร คือ “เป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานสากล ด้านการเฝ้าระวังป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ภายในปี 2562”

2) พันธกิจ

2.1) ภาาีเครือข่ายมีการดำเนินงานเชิงระบบด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพได้อย่างยั่งยืน และมีความพึงพอใจต่อการส่งเสริมสนับสนุนการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

2.2) ผลงานวิชาการ/นวัตกรรมได้รับการยอมรับ และมีการนำไปใช้ในการ ป้องกัน ควบคุมโรค เกิดการผลักดันเชิงนโยบายในทุกระดับ

2.3) มีระบบเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีคุณภาพตอบสนอง ต่อปัญหาสุขภาพของพื้นที่ แบบบูรณาการการเชื่อมโยงทุกระดับ

2.4) มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ และบุคลากรมีขีดสมรรถนะสูง ตามมาตรฐานสากล

2.5) มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อปัญหา 1/ สถานการณ์ของหน่วยงาน และมีการบริหารจัดการแบบ One Stop Service

3) สมรรถนะหลัก

กรมควบคุมโรค ได้กำหนดสมรรถนะหลักคือ I-SMART ประกอบด้วย

- Integrity (I) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การ ดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

- Service Mind (S) บริการที่ดี ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- Mastery/Expertise (M) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

- Achievement Motivation (A) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

- Relationship (R) การมีน้ำใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง ทักษะในการรับรู้ การจับประเด็น ทั้งจากการฟัง การอ่าน และการสื่อข้อความให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันในเรื่องนโยบาย แผนงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงาน และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจจนส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เปิดกว้างความคิดด้วยบรรยากาศของความเป็นพี่เป็นน้อง จนกระทั่งงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

- Teamwork (T) การทำงานเป็นทีม ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติ มีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะ หัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกใหม่

4) โครงสร้างของหน่วยงาน

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา มีบุคลากรรวม 281 คน (ข้อมูลวันที่ 5 ตุลาคม 2560) ประกอบด้วย 2 สายงาน คือ สายงานหลัก เช่น แพทย์ พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการ สาธารณสุข เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุข ฯลฯ ร้อยละ 76.64 และสายงานสนับสนุน เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่งานการเงิน ฯลฯ ร้อยละ 23.36 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 39.86) อายุเฉลี่ย 48 ปี อายุราชการเฉลี่ย 23 ปี รองลงมาคือ ลูกจ้างประจำ (ร้อยละ 35.23) อายุเฉลี่ย 49 ปี อายุราชการเฉลี่ย 24 ปี พนักงานราชการ (ร้อยละ 12.81) อายุเฉลี่ย 35 ปี ลูกจ้างชั่วคราวอัตราจ้างเงินนอก (ร้อยละ 6.76) และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข (ร้อยละ 5.34) การศึกษาส่วนใหญ่ของบุคลากรใน ภาพรวม ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี)ร้อยละ 46.83 (รองลงมาคือ ปริญญาตรี) ร้อยละ 37.70 (ปริญญาโท) ร้อยละ 14.68 (และปริญญาเอก) ร้อยละ 0.79) ตามลำดับ

5) โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

กรมควบคุมโรค ได้กำหนด โครงสร้างภายในหน่วยงาน ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ออกเป็น 8 กลุ่มงาน (ดังแผนภาพที่ 2.4) โดยแต่ละกลุ่มมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) กลุ่มพัฒนาภาคีเครือข่าย มีบทบาทหน้าที่

- (1) กำหนดเครือข่ายหลักในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
- (2) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพให้ภาคีเครือข่ายในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
- (3) ประสาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของภาคีเครือข่ายการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ รวมทั้งร่วมมือ บังคับใช้กฎหมายและจัดการปัญหาที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในเขตพื้นที่รับผิดชอบให้เข้มแข็งและยั่งยืน

2) กลุ่มพัฒนาวิชาการ มีบทบาทหน้าที่

- (1) พัฒนาระบบหรือกลไกเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการพัฒนาวิชาการเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และประชาชนกลุ่มเป้าหมาย
- (2) ดำเนินการ ศึกษาวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ คิดค้นรูปแบบหรือเทคโนโลยีในระดับปฏิบัติการเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และประชาชนกลุ่มเป้าหมาย
- (3) ประสาน สนับสนุน หรือ จัดให้มีระบบบริการในพื้นที่ที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิง (Reference) สำหรับการเฝ้าระวังและป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในระดับประเทศและพื้นที่ โดยเฉพาะโรคและภัยสุขภาพที่กรมควบคุมโรคเป็นเจ้าภาพหลัก (National Program)

3) กลุ่มสื่อสารความเสี่ยงและพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ มีบทบาทหน้าที่

- (1) จัดทำประเด็นการสื่อสารความเสี่ยงทั้งภาวะปกติและฉุกเฉิน
- (2) พัฒนารูปแบบและช่องทางการสื่อสารสาธารณะที่หลากหลายเพื่อพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ
- (3) จัดทำและพัฒนากลไกการบริหารจัดการทรัพยากรและเครือข่ายสื่อสารประชาสัมพันธ์
- (4) ประเมินผลการรับรู้ พฤติกรรมการป้องกันควบคุมโรคของประชาชนตามบริบทของพื้นที่รับผิดชอบ รวมทั้ง ภาพลักษณ์ของหน่วยงานในมุมมองของเครือข่ายและประชาชน

4) กลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง มีบทบาทหน้าที่

- (1) เป็นศูนย์ข้อมูลการเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ (ซึ่งมีระบบฐานข้อมูลด้านโรคและภัยสุขภาพที่เกิดขึ้นทั้งในสถานการณ์ทั่วไป ในสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติ)

พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพ ทันสมัย เชื่อถือได้และเป็นแหล่งอ้างอิงของกรมควบคุมโรค

(2) คู่มือระบบเฝ้าระวังโรคและประเมินความเสี่ยงเพื่อเตือนภัย ทั้งโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อ โรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลทางระบาดวิทยาของโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญในพื้นที่รับผิดชอบ

(3) ตรวจจับเหตุการณ์ผิดปกติและออกปฏิบัติการสอบสวนโรค ประเมินสถานการณ์การระบาดและควบคุมการระบาดเบื้องต้นที่จำเป็น (Containment) ร่วมกับพื้นที่

(4) สนับสนุนส่งเสริมทีมเฝ้าระวังสอบสวนเคลื่อนเร็ว (SRRT) ในพื้นที่ให้เข้มแข็ง

(5) ประเมินสถานการณ์ (Rapid Assessment) และเสนอยุทธศาสตร์หรือมาตรการควบคุมภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขในระยะเฉียบพลัน

5) กลุ่มแผนงานและประเมินผล มีบทบาทหน้าที่

(1) จัดทำ สื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตาม ประเมินผลเป้าหมายตัวชี้วัดของกรม /แผนกลยุทธ์ /แผนปฏิบัติการหน่วยงานให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ต่อตัวชี้วัดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค

(2) กลับกรอง กำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับแผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุผลตามเป้าหมายเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และความคุ้มค่าตามภารกิจ

(3) พัฒนาระบบ กลไก การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ และข้อเสนอการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุม โรคและภัยสุขภาพที่เป็นปัญหาสำคัญของพื้นที่ ต่อภาคีเครือข่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(4) จัดทำระบบฐานข้อมูล ปรับปรุงระบบ และการสืบค้นข้อมูลที่สำคัญ ด้านบริการและวิชาการรวมทั้งให้คำปรึกษา และสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) กลุ่มพัฒนาองค์กร มีบทบาทหน้าที่

(1) พัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการ องค์กร ตามมาตรฐานสากล โปร่งใส ตรวจสอบได้

(2) วางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผล

(3) พัฒนาระบบการจัดทำ กำกับ ติดตาม ปรับปรุงให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายการรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากร/กลุ่มงาน/หน่วยงาน

(4) พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ของบุคลากร / หน่วยงาน ในส่วนการประเมินสมรรถนะ และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

7) กลุ่มปฏิบัติการควบคุมโรคและตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางด้านสาธารณสุข มีบทบาทหน้าที่

(1) พัฒนาระบบและกลไกการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ของหน่วยงานและเครือข่าย ที่เหมาะสมกับพื้นที่

(2) เตรียมความพร้อมและประสาน /สนับสนุนการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติ ตามความต้องการของพื้นที่และได้มาตรฐานสากล

(3) บริหารจัดการศูนย์ปฏิบัติการควบคุมโรคและตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

(4) บริหารจัดการระบบส่งกำลังบำรุง (Logistics) เพื่อการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

(5) พัฒนาศักยภาพ ความพร้อม และการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ รวมถึงโรคติดต่อตามแนวชายแดน

(6) พัฒนาศักยภาพและประสานปฏิบัติการของหน่วยปฏิบัติการควบคุมโรคในพื้นที่เฉพาะหรือกลุ่มเป้าหมายพิเศษ (เช่น ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อนำโดยแมลง /หน่วยควบคุมโรคติดต่อนำโดยแมลง/ด่านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ และนิคม)

8) กลุ่มบริหารทั่วไป มีบทบาทหน้าที่

(1) ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาแนวทางและรูปแบบของงานบริหาร

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการ งานพัสดุและยานพาหนะ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานอื่นๆของสำนักงาน

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปรับโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ตามแนวทางการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุขระยะ 20 ปี Thailand 4.0 การขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น National Health Authority ด้านระบบป้องกันควบคุมโรค และพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Mega Project) โดยแบ่งเป็น 11 กลุ่ม ดังแผนภาพที่ 2.4 มีกลไกการบริหารงานและวิธีการจัดการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ปี 2561 (ประกาศวันที่ 14 พฤศจิกายน 2560) ควบคู่กับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ โดยมีการกำกับดูแลดังนี้

(1) มอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการ ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการในราชการของหน่วยงาน มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับหัวหน้ากลุ่มและคณะกรรมการต่างๆ เพื่อวางแผนกำกับดูแลการบริหารและดำเนินงาน มีการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานในการประชุมผู้บริหาร สคร.9 (ทุกเดือน)

(2) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (MOU) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมควบคุมโรค สู่หน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล มีแนวทาง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบ ESM, DPIS (PMS online) และสรุปผลการประเมินคำรับรองการปฏิบัติราชการเสนอผู้บริหาร

(3) การบริหารจัดการ โดยกำหนดกลยุทธ์ กลุ่มงาน และคณะกรรมการ เพื่อรองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจให้สามารถจัดทำแผนงานโครงการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางวิชาการ บริการ นวัตกรรมฯ มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด แผนงานโครงการ มีการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัด พันธกิจหน้าที่ แผนปฏิบัติงานและงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้ผู้บริหารทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน

โครงสร้างองค์กร สกร.9 นครราชสีมา



แผนภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำเสนอผลการทบทวน ดังนี้

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ กาวเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ และการประเมินระบบ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวิจัยมีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร และสามารถนำระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียนคาทอลิก 2) วัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งด้านการสนับสนุนการสอน 3) รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) โดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก ดังนี้ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของระบบ ประกอบด้วย ผู้ประเมินคือ หัวหน้าหมวดวิชาเพื่อนครูและครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อสรุปผลการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู กระบวนการ (Process) ของระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู ผลผลิต (Outputs) ของระบบ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม และข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ของระบบ ประกอบด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูเป็นรายบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับของโรงเรียน

พรเทพ ฐิแสน (2546) ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การปรับปรุงระบบ และการประเมินระบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตและข้อมูลย้อนกลับ โดยสรุปได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมิน เครื่องมือและเอกสารประกอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนการประเมิน การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย บันทึกสรุปผลการประเมินของคณะกรรมการสถานศึกษา 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา และข้อมูลย้อนกลับสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจากการนำระบบไปใช้จริง พบว่า องค์ประกอบของระบบทุกรายการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากทุกด้าน

อมรรัตน์ ทิพย์จันทร์ (2547) ได้ทำการวิจัยเพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานและภารกิจของอาจารย์สถาบันราชภัฏ 2) สร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ 3) ทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ 4) การประเมินรูปแบบวิชาการและวิชาชีพขั้นสูง ภารกิจด้านการวิจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้ 1.1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน มุ่งเน้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน 1.2) เนื้อหาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเรียง

น้ำหนักสำคัญที่สุดจากภารกิจด้านการให้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์จริง มีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายด้านการประเมินของสถาบันราชภัฏและมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก 1.3) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.4) ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.5) วิธีดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.6) ระยะเวลา 1.7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) รูปแบบทั้ง 7 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์จริงมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายด้านการประเมินของสถาบันราชภัฏและมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก

จุฑาทิพย์ การพบ (2547) ได้ทำการวิจัยเพื่อ พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น แต่มีข้อเสนอแนะในเทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ควรมีการ สัมภาษณ์และสอบถามอาจารย์เพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และควรมีการจัดประเภทของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับผลการประเมิน

ปิยะมาส แสันทะวงษ์ (2549) ได้ทำการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการประเมินการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการประเมินการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน โดยใช้รูปการประเมิน กระบวนการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อนำข้อมูลย้อนกลับ มาพัฒนาปรับ เปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อันจะนำไปสู่การขยายผลจากกิจกรรมระดับหนึ่ง ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินควรทำความเข้าใจร่วมกันในกิจกรรม ขั้นตอนการประเมิน 2) การเก็บเอกสารหลักฐานควรใช้เทคโนโลยีมาช่วย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลไม่ควรใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว และ 4) ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการประเมิน นอกเหนือจากปัจจัยกระบวนการ

ชนาธิป ทุ้ยแป (2551) ได้ทำการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน 2) เพื่อวิเคราะห์คุณภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญหรือวิทยฐานะ 3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการดำเนินงานของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามระดับความเชี่ยวชาญหรือวิทยฐานะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ศึกษาประสิทธิผลของระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลลัพธ์ตามระดับความเชี่ยวชาญหรือวิทยฐานะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมี 2 สมรรถนะซึ่งประกอบไปด้วย คือ สมรรถนะหลัก มี 5 สมรรถนะย่อยได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ การพัฒนาตนเอง การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และประสานความร่วมมือในการทำงาน และสมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และความสามารถ

ในการทําวิจัย 2) คุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนระดับเชี่ยวชาญพิเศษ คือ มีงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ทางการศึกษา มีแผนการสอนที่มีคุณภาพ และมีการบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระฯ มีนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ที่พัฒนาจากทฤษฎีใหม่ มีคลังเครื่องมือในการวัดผล แล ะเป็นสมาชิกเครือข่ายวิชาการระดับชาติ รวมทั้งนักเรียนที่สอนคุณภาพไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 90 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีองค์ประกอบดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ตัวชี้วัดในการประเมินผล เครื่องมือในการประเมินผล ผู้ ประเมิน ผู้รับการประเมิน และระยะเวลาในการประเมิน ด้านกระบวนการประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม การศึกษาถึงตัวชี้วัดที่จะทำการประเมินร่วมกัน การพิจารณาเกณฑ์คุณภาพของผลลัพธ์ การติดตามการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์ ด้านผลผลิตประกอบด้วย ผลการประเมินเป็นรายบุคคล และผลการประเมินในภาพรวมของสถานศึกษา ด้านให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ และการผดุงระบบการประเมินผลใน องค์กร 4) ผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมและรายองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ ในระดับมากและผลการประเมินคุณภาพของการประเมินมาตรฐาน พบว่า ในทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับดี

จตุรงค์ อินทรรุ่ง (2551) ได้ทำการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1)การวิเคราะห์ ระบบ 2) การสังเคราะห์ระบบ 3) การออกแบบระบบ 4) การประเมินระบบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดการประมาณค่าผลการวิจัย พบว่า พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมิน เครื่องมือประเมิน และเนื้อหาการประเมิน 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับระบบการประเมิน ดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบและตัวชี้กำหนด วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล 3) ผลผลิต ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวมของกลุ่มสาระ ะการเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวมของโรงเรียน 4) ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับสำหรับผู้ถูกประเมินรายบุคคล กลุ่มสาระการเรียนรู้ และสำหรับโรงเรียน

ณัฐธัญญา ประสูติแสงจันทร์ (2552) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กร บริหารส่วนตำบลดอนตะโก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยใช้ในการสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 40 คน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการปฏิบัติงานเดิมเป็นระบบการประเมินที่ให้ผู้บังคับบัญชา เพียง 3 คน เป็นผู้ประเมินและเป็นกรรมการพิจารณาตัดสินกรองผลการประเมินด้วย โดยการประเมินผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน ผลงานพิจารณาจากปริมาณ ผลงานคุณภาพของผลงาน ความทันเวลา การประหยัด และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ ส่วนพฤติกรรมในการทำงาน พิจารณาจากการวางแผนและการจัดระบบงาน ความเป็นผู้นำ การพัฒนาผู้อยู่ใ ต้ บังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความสามารถในการทำงาน ความอดุสาหะ การรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ทำให้ผู้ถูกประเมินมองว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงมีการปรับระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ เป็นระบบที่ใช้ร่วมกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเดิม คือใน ส่วนของการประเมินผลงาน ยังคงให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินเหมือนเดิม แต่ปรับเนื้อหาการประเมิน พฤติกรรมในการทำงานใหม่ ให้พิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ การรักษาวินัย การ ปฏิบัติตนเหมาะสม ความคิดริเริ่ม พฤติกรรมการทำงานและการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมอื่นๆของ หน่วยงาน โดยเพิ่มคณะกรรมการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา 1 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน เพื่อนร่วมงาน 2 คน และตัวผู้ถูกประเมินเอง เพื่อให้ผลการประเมินน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

อาทิพย์ สอนสุจิตรา (2552) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับครูสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบวิจัยเชิงพรรณนา เก็บ รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหา และความสอดคล้องในประเด็นต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการประเมินโดยการสัมภาษณ์บุคลากร จัดสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาความเป็นไป ได้และความเหมาะสมของการนำระบบไปใช้ ผลการวิจัยมีปัญหามาจากบุคลากรที่ขาดความรับผิดชอบ ความรู้ ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานระดับ องค์กรและระดับบุคคลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การวางแผน 2) การดำเนินการ 3) การกำกับติดตาม 4) การทบทวน และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหา บุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ควรจะเป็นคือ ระบบการ บริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการผลการปฏิบัติงานระดับ องค์กรและระดับบุคคล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบด้านการวางแผน 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินการ 3) องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม 4) องค์ประกอบด้านการทบทวน และ 5) องค์ประกอบด้านข้อมูล ป้อนกลับ โดยแต่ละองค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่แสดงถึงรายละเอียดและ วิธีดำเนินการ ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพและผ่านการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าเฉลี่ยความ คิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด คือในช่วงระดับคะแนน 4.51-5.00 และการประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับโรงเรียนจากความคิดเห็นจากผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย วิชาการและหัวหน้างานบุคคลทุกโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยระดับมาก ในช่วงระดับคะแนน 3.51-4.50

ดวงเพ็ญ เสือพาดกร (2553) ได้พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ องค์กร บริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ด้าน คือ 1) ด้านผลงาน 2) ด้านคุณลักษณะการ ปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมและการประสานงาน โดยใช้โครงการสัมมนาเป็นเครื่องมือสำหรับการ พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำรูปแบบการ ประเมิน 360 องศา มาประยุกต์ใช้ ผลการศึกษาพบว่า ได้แบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานและคู่มือการใช้

แบบประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ลดความอคติ ตรวจสอบได้ และจากการประเมินคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 94.71

กาญจนา คำยาคี (2553) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการประเมินการ ฝึกอบรมข้าราชการทหารของ กองทัพอากาศ โดยประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด (Multiple evaluation approaches) 6 กลุ่ม แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการประเมินอิงผลสัมฤทธิ์ แนวคิดการประเมินอิงเศรษฐศาสตร์ แนวคิดการ ประเมินอิงระบบ แนวคิดการประเมินอิงทฤษฎี แนวคิดการประเมินอิงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และแนวคิด การประเมินอิงสภาพจริง โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อวิเคราะห์บริบทการประเมินการฝึกอบรม ข้าราชการทหารของกองทัพอากาศ 2) เพื่อวิเคราะห์และกำหนดแนวคิดการประเมินการฝึกอบรม ข้าราชการทหารกองทัพอากาศ 3) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และรูปแบบการประเมินการฝึกอบรม ข้าราชการทหารของกองทัพอากาศ 4) เพื่อทดลองใช้และประเมินรูปแบบการประเมินการฝึกอบรม ข้าราชการทหารของกองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้น แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรม 78 ฉบับ เอกสารรายงานการฝึกอบรม 64 ฉบับ ผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม จำนวน 279 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการฝึกอบรม จำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบประเมินการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า 1) บริบทการ ประเมินการฝึกอบรมข้าราชการทหารของกองทัพอากาศ พบว่า หลักสูตรหลักของสายวิทยาการเป็น หลักสูตรที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาข้าราชการทหารให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การ ฝึกอบรมส่วนใหญ่ดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยมุ่งนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรม ส่วนการติดตามหลังการฝึกอบรมมีน้อย ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องมี ความต้องการใช้สารสนเทศจากประเมินการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งวงจรการฝึกอบรมที่สะท้อนถึง ความคุ้มค่าประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการฝึกอบรม ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้รับผิดชอบยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินการฝึกอบรม 2) แนวคิดการประเมิน การฝึกอบรมของข้าราชการทหารของกองทัพอากาศอยู่บนพื้นฐานการประเมิน การของการฝึกอบรม อยู่ บนพื้นฐานการประเมิน 6 กลุ่มแนวคิด ได้แก่ แนวคิดการประเมินอิงผลสัมฤทธิ์ แนวคิดการประเมินอิง เศรษฐศาสตร์ แนวคิดการประเมินอิงระบบ แนวคิดการประเมินอิงทฤษฎี แนวคิดการประเมินอิงผู้ มีส่วนเกี่ยวข้อง และแนวคิดการประเมินอิงสภาพจริง 3) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการ ฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การประเมินก่อนการฝึกอบรม มี 4 องค์ประกอบ ครอบคลุม 5 ตัวบ่งชี้หลัก 67 ตัวบ่งชี้ย่อย 2) การประเมินระหว่างการฝึกอบรม มี 4 องค์ประกอบ ครอบคลุม 4 ตัวบ่งชี้หลัก 57 ตัว บ่งชี้ย่อย 3) การประเมินหลังการฝึกอบรม มี 7 องค์ประกอบ ครอบคลุม 12 ตัวบ่งชี้หลัก 59 ตัวบ่งชี้ย่อย โดยรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมของ ข้าราชการทหารของกองทัพอากาศ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ส่วนที่เป็นกรอบแนวคิดของรูปแบบ และส่วนที่เป็นข้อความรู้และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการประเมินการฝึกอบรม ประกอบด้วย นิยามของการประเมินการฝึกอบรม เป้าหมายของการ ประเมินการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการประเมินการฝึกอบรม ประเภทของการประเมินการฝึกอบรม

บทบาทของการประเมินการฝึกอบรม กระบวนการประเมินการฝึกอบรม และสิ่งที่มุ่งประเมิน และ 4) การทดลองใช้และประเมินรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น พบว่า รูปแบบการประเมินได้นำไปใช้ครบทุกสถานการณ์ของการประเมิน คือ การประเมินก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการอบรม และหลังการฝึกอบรม โดยผู้ทดลองใช้รูปแบบเห็นด้วยว่า ระบบการประเมินมีประโยชน์ต่อการประเมินการฝึกอบรมโดยให้องค์ความรู้ที่จำเป็น มีความเป็นไปได้โดยสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความเหมาะสมโดยมุ่งเน้นประสิทธิผลในการประเมินฝึกอบรม และมีความถูกต้องโดยให้ข้อมูลอย่างชัดเจน และเพียงพอ

ยุภาพร เทพสุริยานนท์ (2555) ได้ทำการศึกษาการ พัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดรูปแบบการผสมผสานวิธีประเมิน และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของระบบการประเมินปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 13 แห่ง ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 2) คู่มือการใช้ระบบการประเมิน 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 4) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้ระบบ และ 5) แบบประเมินคุณภาพของระบบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีการประเมินในการพัฒนาระบบให้มีความเป็นมาตรฐานและเกิดการพัฒนาก้าวหน้าทั้งมิติความสำเร็จของงานและสมรรถนะที่ทำงานนั้นสำเร็จซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการผสมผสานภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การประเมิน 2) สิ่งที่จะประเมิน 3) วิธีการและเครื่องมือประเมิน 4) เกณฑ์และการตัดสินใจผลการประเมิน และ 5) การนำผลการประเมินไปใช้ สำหรับประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านมาตรฐานการประเมิน พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐาน ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ความเหมาะสม (Propriety Standard) และการใช้ประโยชน์ (Utility Standard) มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

Wood และ Marshall (2002) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า ตามมุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยหลายประการที่ถูกละเลยหรือเป็นสาเหตุของความผิดพลาดที่พบในงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ซึ่งได้

กลายเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินผลตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ปัญหา ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ประการ ซึ่งยังไม่มีการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบด้วย ปัญหาการออกแบบระบบการประเมินผล (Technical design) เกิดจากการออกแบบ เครื่องมือในการประเมินและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการออกแบบเครื่องมือ คือจำนวนระดับการประเมินในมาตราวัด เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐาน ฯลฯ เป็นต้น การตัดสินใจเลือกกระบวนการมาใช้จะต้องพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เช่น เวลา และลักษณะของผู้ประเมิน ปัญหาการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา องค์กร (Organization change and development) เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กร และปรับเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของบุคลากร นอกเหนือไปจากความต้องการพัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยเหตุนี้การประเมินกลายเป็นสื่อที่ถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยมและทักษะของ องค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ต่าง ๆ ของผู้ประเมินในการประเมิน และการยอมรับของผู้ถูกประเมินซึ่งควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวต่อไป ปัญหาเกี่ยวกับระบบที่สนับสนุนการตัดสินใจ (Decision support systems) เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจทางการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน และการมอบหมายงาน เป็นต้น ซึ่งโดยปกติมักใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาช่วย สนับสนุนการตัดสินใจโดยการช่วยผู้บริหารในการจำแนกและใช้วิจารณญาณที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทางการบริหาร แต่การทำให้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมสำหรับใช้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มักสร้างปัญหาให้แก่องค์กรเพราะข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถจำแนกความแตกต่างที่จำเป็น เพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพราะผลกระทบจากการที่ผู้บริหารมักประเมินบุคลากรโดยให้คะแนนสูง ทางแก้ปัญหาเหล่านี้ อาจไม่ได้อยู่ที่การออกแบบฟอร์มการประเมิน แต่เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ใช้วิจารณญาณในการประเมิน เพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัยผลกระทบของกระบวนการตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบผลการตัดสินใจของคณะกรรมการกับผลการตัดสินใจของบุคคลแต่ละคนในเรื่องคุณภาพและการยอมรับการตัดสินใจทางการบริหาร ปัญหาการบูรณาการกลยุทธ์ (Strategic integration) การเลือกรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใดแบบหนึ่ง จะต้องเป็นรูปแบบที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของ องค์กร ทั้งกลยุทธ์ในระดับงานรองและงานหลัก และวัฒนธรรม องค์กร ที่สนับสนุนกลยุทธ์ แม้ว่าจะมีแนวทางมากมายที่ทำให้ องค์กรมีคุณภาพวิธีการหนึ่งคือ วิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของ องค์กร การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปบูรณาการ

กับกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการบูรณาการสามระดับ ได้แก่ 1) จะต้องนำไปบูรณาการกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบูรณาการกับระบบการวางแผน ระบบการพิจารณาบทวนการปฏิบัติงาน และระบบความพร้อมรับผิดชอบ เช่น แผนการดำเนินงานและงบประมาณ เป็นต้น และ 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องกำหนด พัฒนา และเสริมพฤติกรรมตามบทบาทที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เพื่อให้ห้องปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

Kate Bracy Kalb และคณะ (2006) ได้ทำการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอิงสมรรถนะ เพื่อทำการประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลสาธารณสุข โดยทำการกำหนดสมรรถนะของพยาบาลจำแนกตามระดับของความเชี่ยวชาญ และสร้างเครื่องมือในการประเมินผล การปฏิบัติ โดยองค์ประกอบสำคัญระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขอบเขตของสมรรถนะ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานโดยทั่วไป เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมสนับสนุน และการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งจากนำระบบไปทดลองใช้พบว่า เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นสะดวกแก่การนำไปใช้ และช่วยให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศกับพยาบาลผู้ปฏิบัติ และช่วยสะท้อนผลการประเมินที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อพยาบาลภายใต้กรอบแนวคิดของสมรรถนะในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ รวมทั้งช่วยให้พยาบาลเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนมากยิ่งขึ้น

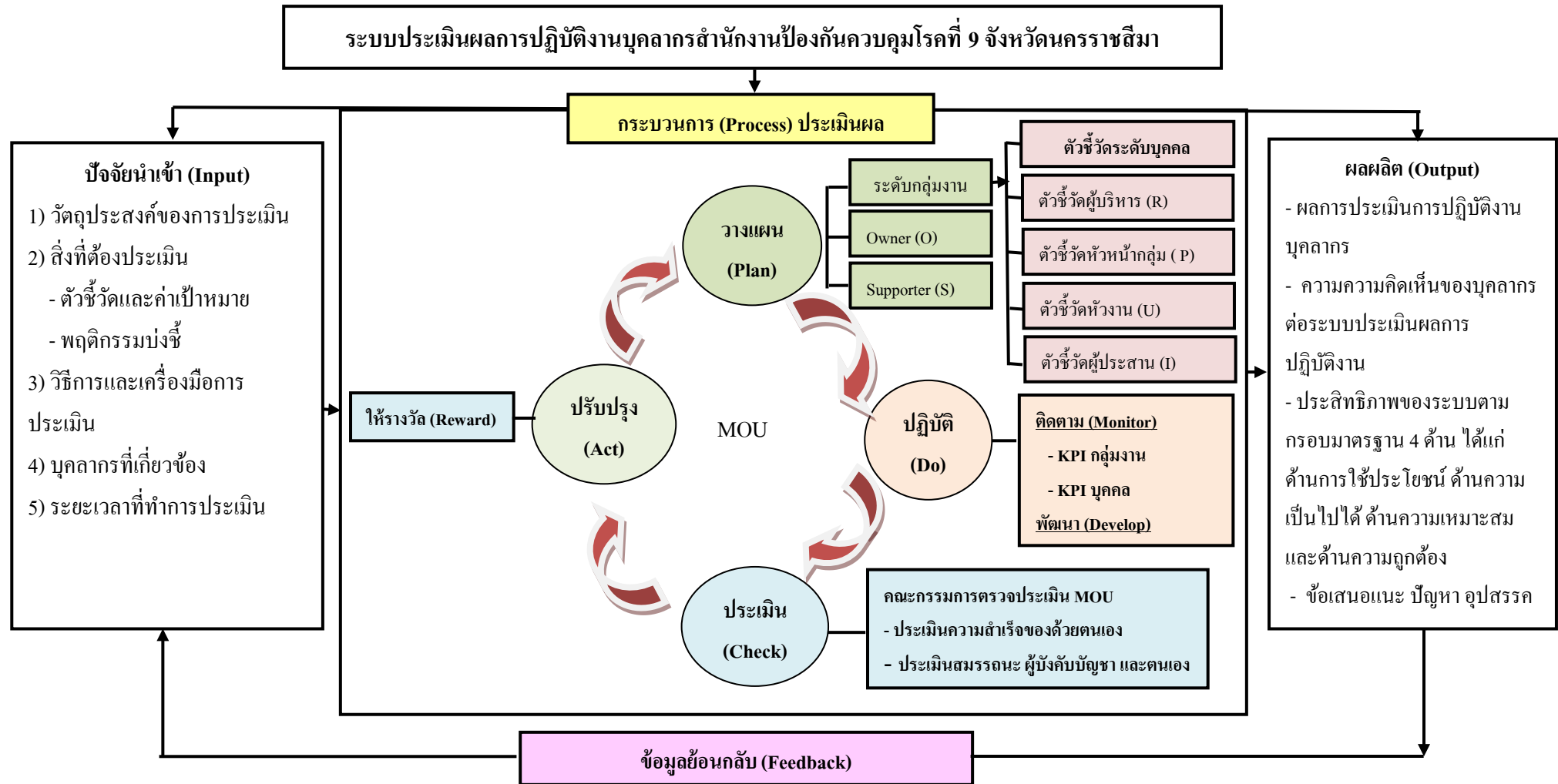
บุญทนการ พรหมภักดี (2557) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สังเคราะห์และพัฒนาระบบ ทดลองใช้ระบบ และประเมินประสิทธิภาพระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด ประกอบด้วย เทคนิค Balanced Scorecard การประเมินที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก การประเมินเสริมพลังอำนาจ และการประเมินแบบ 360 องศา โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประชากรศึกษา คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานป้องกันควบคุมโรค จำนวน 12 แห่ง ขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์บริบทและกำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) ประเมินระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ แบบประเมินสมรรถนะ และแนวทางการสนทนา กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพรรณนา และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยสถิติ เปรียบเทียบความแตกต่างผลการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มด้วยสถิติทดสอบครัสคาล-วอลลิส และความสอดคล้องระหว่างกลุ่มผู้จัดด้วยสถิติทดสอบเคนดอลล์ และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) บริบทของสภาพปัญหาการนำไปสู่การพัฒนา ระบบ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ทำการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ 2) กระบวนการ ประกอบด้วย วางแผนเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทาง

เทคนิค Balanced Scorecard และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางการประเมินที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก และดำเนินการประเมินผล ตามแนวทางการประเมินแบบ 360 องศา และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ 3) ผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย คะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ความคิดเห็นความพึงพอใจ และ 4) การสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และจุดเด่น จุดด้อยของระบบ และการประเมินประสิทธิภาพของระบบ 4 มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ 2) ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างกลุ่ม มดีเด่น กลุ่มดีมาก และกลุ่มดี และระบบมีความสอดคล้องกับกลุ่มรู้ชัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกด้าน 3) การสะท้อนกลับข้อมูล พบว่า ผู้ประเมินและผู้รับประเมินมีการสื่อสารช่องว่างสมรรถนะ และการจัดทำ แผนแผนพัฒนารายบุคคล 4) ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกมาตรฐาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลองค์ประกอบย่อยของระบบ ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้าน ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) สิ่งที่ต้องประเมิน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และพฤติกรรมบ่งชี้ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) กรอบระยะเวลาที่ทำการประเมิน ด้านกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) วางแผน การดำเนินงาน 2) การดำเนินการตาม แผน และ 3) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) ด้านผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย 1) ผลคะแนนการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อระบบ และ ปัญหา อุปสรรค และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และสภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อยของระบบ และประสิทธิภาพของระบบตามกรอบมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่อไป

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภาพที่ 2.5



แผนภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (2) เพื่อสังเคราะห์และพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด (3) เพื่อทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด และ (4) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด โดยใช้รูปแบบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)

3.1 ประชากรที่ศึกษา ขนาดตัวอย่าง และวิธีสุ่มตัวอย่าง

เป็นบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 160 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำเสนอรายละเอียดแล้วในแต่ละขั้นตอนการศึกษา) โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังแผนภาพที่ 3.1

ขั้นตอน	กิจกรรม
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์บริบทและกำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (R1)	1.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ● ปีงบประมาณ 2559 ● ปีงบประมาณ 2560 1.2 กำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	2.1 (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร
ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (R2)	3.1 ทดลองใช้ระบบฯ 3.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.1 ประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.2 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและกำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.2.1 การวิเคราะห์บริบทการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

การวิเคราะห์ บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อมูลสภาพการดำเนินงาน เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์สภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ข้อเสนอแนะภาพรวมการดำเนินงานจากกองการเจ้าหน้าที่กรมควบคุมโรค และบทวนเอกสารเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.2.1.1 แหล่งของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

1.1.1 รายงานสรุปผลการประชุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 และ ปีงบประมาณ พ.ศ.2560

1.1.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบบันทึกประเด็นสภาพปัญหา จากรายงานการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างขึ้นเพื่อในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

3.2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 ดำเนินการเก็บข้อมูลตามแบบ วิเคราะห์ประเด็นสภาพปัญหา จากรายงานการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1.3.2 ประมวลผลและวิเคราะห์

3.2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยจัดหมู่ประเด็นสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ

3.2.2 การกำหนดแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผลจากการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร ครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้องและ 5) ระยะเวลาที่ทำการประเมิน

3.2.2.1 แหล่งของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานภาคีเครือข่าย จำนวน 7 คน ได้แก่ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8

จังหวัดอุดรธานี สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี โดยมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหรือ
- 2) เป็นคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และหรือ
- 3) เป็นหัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร และหรือ
- 4) ผู้ที่รับผิดชอบงานประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงาน

3.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ ประเด็นในการสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยสรุปประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

2.2.2 นำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์บริบท ของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เสนอผู้เชี่ยวชาญร่วมพิจารณาความเหมาะสม ความครอบคลุมของเนื้อหา และทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ประสานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก

2.3.2 ดำเนินการสัมภาษณ์

2.3.3 ประมวลผล เพื่อวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

3.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการ วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ และแยกแยะจัดทำเป็นประเด็นสำหรับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรต่อไป

3.3 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การ ประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ บริบทและการกำหนดแนวคิด มาออกแบบระบบ มาเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการสร้างระบบ โดยระบุถึงส่วนประกอบและ ความเหมาะสมขององค์ประกอบในระบบ จากนั้นจัดทำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ โดยผู้วิจัยได้นำจัดทำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน โดยการสนทนากลุ่ม โดยข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยนำไปปรับการจัดทำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน

บุคลากรต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 แหล่งของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการเก็บ ข้อมูลตามตัวชี้วัดและมาตรฐานของการประเมิน จำนวน 7 คน ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญซึ่งพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหรือ

1.2 เป็นคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และหรือ

1.3 เป็นหัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร และหรือ

1.4 ผู้ที่รับผิดชอบงานประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงาน

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แนวทางการสนทนากลุ่ม

3.3.3 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

3.3.3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ ระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นจากบริบทและแนวคิดขั้นตอนที่ 1

3.3.3.2 ปรับระบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานบุคลากร การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ

3.3.3.3 จัดทำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

(1) ปัจจัยนำเข้า มี 5 ประเด็นการประเมิน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) กรอบระยะเวลาที่ทำการประเมิน

(2) กระบวนการ มี 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) เปรียบเทียบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 2) จัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทาง การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด และ 3) ดำเนินการประเมินผล (Self assessment report: SAR) กลไกการติดตามประเมินผลจากคณะกรรมการ

(3) ผลผลิต ประกอบด้วย ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ความความคิดเห็นของบุคลากรต่อ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด และข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค

(4) ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย จุดเด่น จุดด้อย สภาพปัญหาอุปสรรค และการ

จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

3.3.3.4 จัดทำแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับ ตัวชี้วัด ตามมาตรฐานของการประเมินของ Stufflebeam (1981) 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ และมาตรฐานด้านความถูกต้อง

3.3.4 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.1 ประสานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมสนทนากลุ่ม
- 4.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม
- 4.3 ประมวลผล เพื่อวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการ วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ และแยกแยะประเด็นเพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

3.4 ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรไปทดลองใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.4.1 แหล่งของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

3.4.1.1 ข้อมูลผลประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร บุคลากรของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 160 คน

3.4.1.2 ข้อมูลผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 139 คน

3.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.4.2.1 แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากร จำนวน 2 ฉบับ

1) ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของคำเป้าหมายและ ตัวชี้วัดระดับบุคคล ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อระบบมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อระบบมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อระบบปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อระบบน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อระบบน้อยที่สุด

2) ฉบับที่ 2 แบบสอบถามประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ตามกรอบมาตรฐานการประเมิน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้อง ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีประสิทธิภาพมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีประสิทธิภาพปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีประสิทธิภาพน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

3.4.2.2 แบบประเมินองค์ประกอบการปฏิบัติงานบุคลากร จำนวน 2 ฉบับ

1) แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีโครงสร้างของแบบประเมิน ระบบผลการปฏิบัติงาน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลรอบการประเมิน ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และส่วนที่ 3 คำอธิบาย วิธีการประเมิน ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และหลักฐานการดำเนินงาน ผู้วิจัยปรับมาจากสำนักงาน ก.พ.

2) แบบสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ผู้วิจัยปรับมาจากสำนักงาน ก.พ. โดยมีสมรรถนะหรือบ่งชี้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก I-SMART ได้แก่ 1) สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะบริการที่ดี 3) สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) สมรรถนะการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นพี่น้อง และ 6) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม และ กลุ่มที่ 2 สมรรถนะ

ที่จำเป็นเฉพาะของกรมควบคุมโรค (Functional Competency) ประกอบด้วย 1) หลักระบาควิทยา 2) การติดตามและประเมินผล และ 3) วิจัยและพัฒนา

3.4.2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากรฉบับที่ 1 ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

(ก) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาการความตรงเชิงเนื้อหา โดยวิธี หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้อง (Hambleton, R.K., 1989) สามารถคำนวณได้จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ

R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข โดยแบบสอบถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไปทุกข้อ

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหา ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Coefficient Alpha's Cronbach) ลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปใช้ทดลอง (Try Out) กับบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) แบบหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.92 (Cronbach (1996) อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552)

$$r_\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ

r_α คือ สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือวัด

K คือ จำนวนข้อทั้งหมดของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ

S_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

(ข) แบบสอบถาม ประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ตามกรอบการประเมินมาตรฐาน ของ Stufflebeam (1981) มี 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไป ไปได้ มาตรฐานด้านเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้อง

(ค) แบบประเมินองค์ประกอบการปฏิบัติงานบุคลากร ทั้ง 2 ฉบับคือแบบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และแบบสมรรถนะหรือพฤติกรรม ผู้วิจัย ได้ประยุกต์ใช้ แบบประเมิน จาก สำนักงาน ก.พ.

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.3.1 ประชุมชี้แจงผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2561 เพื่อนำ เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) สื่อสารสิ่งที่ต้องประเมิน มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของงาน มี เครื่องมือคือ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 2) สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ มีเครื่องมือคือ แบบ สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้

(2) สื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรรอบ 6 เดือนแรก

(3) เจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

(4) ประชุมจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมินกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จัดทำ MOU

(5) ประชุม ดำเนินการ ประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งบุคลากรของ หน่วยงานจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง (Self assessment report: SAR) เสนอผู้บังคับบัญชา และมี การสอบถามเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย ตลอดจนปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ทั้ง 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจัดทำ รายงานผลการประเมินตนเองตามคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

2) องค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ตามแบบ
แบบประเมินสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. พร้อมทั้งดำเนินการประเมิน สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ใน
ระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน

(6) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสื่อสารผลการประเมิน เพื่อสะท้อนกลับข้อมูล
สำหรับการนำไปพัฒนาบุคลากร และจัดทำแผนบุคลากรรายบุคคล ต่อไป

(7) ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทำการประเมินระบบ
ผลการปฏิบัติงานบุคลากร ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และประมวลผลข้อมูล
- 2) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1.1 สถิติพรรณนา

1) ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน ค่าร้อยละ และค่าความถี่ เพื่ออธิบายข้อมูล
ความคิดเห็นของ บุคลากรด้านความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และด้านความพึง
พอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลความคิดเห็น และแปลผลความคิดเห็น
(ประคอง วรรณสุต, 2542) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง พึงพอใจต่อระบบมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.21 - 4.20 หมายถึง พึงพอใจต่อระบบมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.20 หมายถึง พึงพอใจต่อระบบปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง พึงพอใจต่อระบบน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง พึงพอใจต่อระบบน้อยที่สุด

2) ค่าร้อยละ และค่าความถี่ เพื่ออธิบายผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา ตามเกณฑ์การจัดกลุ่มผลการปฏิบัติงานของ
สำนักงาน ก.พ. ดังนี้

ก. กลุ่มข้าราชการ

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น
มีค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 90 – 100 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี มาก
มีค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 80 – 89.99 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี มี
ค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 70 – 79.99 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้
มีค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 60 – 79.99 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานต้องปรับปรุง มีค่า
คะแนนผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า 60 คะแนน

ข. กลุ่มพนักงานราชการ

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น
มีค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 95 – 100 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
มีค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 85 – 94.99 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี มี
ค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 75 – 84.99 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้
มีค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 65 – 74.99 คะแนน

- กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานต้องปรับปรุง มีค่า
คะแนนผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า 65 คะแนน

3.4.4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทำการ วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัด
หมวดหมู่ และแยกแยะประเด็นเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

3.5 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.5.1 แหล่งของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่ม ที่ให้ข้อมูล โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5
คน โดยมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) ดังนี้

4.1.1 เป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
และหรือ

4.1.2 เป็นคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และหรือ

4.1.3 เป็นหัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร และหรือ

4.1.4 ผู้ที่รับผิดชอบงานประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงาน

3.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบประเมินประสิทธิภาพของระบบ
ตามกรอบมาตรฐานของการประเมินของ Stufflebeam (1981) มี 4 ด้าน ดังนี้

3.5.2.1 มาตรฐานด้านความเหมาะสม โดยเป็นการพิจารณาถึงว่าการประเมินนั้นมีความเหมาะสมทั้งทางด้านกฎหมาย และศีลธรรม

3.5.2.2 มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ เป็นการพิจารณาถึงว่า การประเมินนั้นสนองตอบความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง

3.5.2.3 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นการพิจารณาถึงว่าการประเมินนั้นสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินการปฏิบัติงานจริงได้

3.5.2.4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง เป็นการพิจารณาถึงว่า การประเมินนั้นได้สารสนเทศที่ถูกต้องครอบคลุม ครบถ้วน

3.5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.5.3.1 จัดเตรียมเอกสารสรุปผลการทดลองใช้และแบบประเมิน ประสิทธิภาพของระบบ

3.5.3.2 ประสานแต่ละหน่วยงาน สำหรับการตอบแบบประเมิน ประสิทธิภาพของระบบ

3.5.3.3 รวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะจากแบบประเมินประสิทธิภาพของระบบ

3.5.3.4 ตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของข้อมูล ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

3.5.3.5 ประมวลผลและนำเข้าข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ต่อไป

3.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ค่าร้อยละ และค่าความถี่ เพื่ออธิบายข้อมูลความคิดเห็น และแปลผลความคิดเห็น (ประคอง กรรณสูตร, 2542) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง ระบบมีประสิทธิภาพมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.21 - 4.20 หมายถึง ระบบมีประสิทธิภาพมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.20 หมายถึง ระบบมีประสิทธิภาพปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ระบบมีประสิทธิภาพน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ระบบมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

3.5.4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทำการ วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ และแยกแยะประเด็น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
 - 4.2 ผลการสังเคราะห์ระบบประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร
 - 4.3 ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร
 - 4.4 การประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร
 - 4.5 การสะท้อนผลระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร
- โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

4.1.1 การวิเคราะห์บริบทสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ทำการ วิเคราะห์ บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยทำการ ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผลจากการวิเคราะห์ประเด็น สภาพ ปัญหา ผู้วิจัยได้ สรุปประเด็น สภาพปัญหาของ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร รายละเอียด ดัง ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของสภาพปัญหาของการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

สภาพปัญหา	สรุปประเด็น
1. บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. บุคลากรมีการรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 3. บุคลากรของหน่วยงานขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของตนเอง 4. บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้	1. วัตถุประสงค์การประเมิน 1.1 พัฒนาศักยภาพ 1.2 เลื่อนขั้นเงินเดือน 2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 2.1 กลุ่มงาน 2.2 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) 3. การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน 4. การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของสภาพปัญหาของการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

สภาพปัญหา	สรุปประเด็น
5. บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร 6. บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถกำหนดความสำเร็จของงานได้ 7. บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด ส่งผลให้กิจกรรมหรือวิธีการทำงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย 8. บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ทั้งในการพัฒนาบุคลากรและการเลื่อนขั้นเงินเดือน 9. บุคลากรของหน่วยงานขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาวิธีการทำงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 10. บุคลากรของหน่วยงานขาดความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ภาระงาน (Job analysis) ของแต่ละกลุ่มงาน 11. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 12. บุคลากรของหน่วยงานยังขาดความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยเฉพาะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) 13. แนวทางการถ่วงระดับตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคลของหน่วยงาน ยังไม่ชัดเจน 14. บุคลากรของหน่วยงานโดยเฉพาะผู้ประเมินยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมกรรมบ่งชี้	4.1 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) 4.2 กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล 4.3 การจัดทำอธิบายตัวชี้วัด 5. ผลการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ 5.1 ความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน 5.2 การประเมินสมรรถนะไม่รอบด้าน 6. วิธีการและเครื่องมือ 6.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล 6.2 เครื่องมือการประเมิน 7. ระยะเวลาการประเมินผล 8. การนำผลการประเมินไปใช้

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของสภาพปัญหาของการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

สภาพปัญหา	สรุปประเด็น
- สมรรถนะหลัก I-SMART 1) Integrity ยึดมั่นยืนหยัด ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 2) Service mind มีจิตใจให้บริการ ไม่เลือกปฏิบัติ 3) Mastery ทำงานอย่างมืออาชีพ โดยประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง 4) Achievement Motivation มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 5) Relationship น้ำใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง 6) Teamwork ทำงานเป็นทีม 15. ผลการประเมินสมรรถนะ ขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรู้สึก ประกอบกับขาดการสื่อสารผลการประเมินระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน 16. การสื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ครอบคลุม	

4.1.2 การกำหนดแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์บริบทของสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร จากการทบทวนเอกสารการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มี 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อพัฒนาบุคลากรและเพื่อประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2) สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย บทบาทของกลุ่มงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ระดับบุคคล การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล และการจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด และ (2) พฤติกรรม บ่งชี้ โดยประเมิน สมรรถนะ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน ประกอบด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล และเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) ระยะเวลาที่ทำการประเมิน รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการกำหนดประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)	ผู้วิจัยสรุปประเด็น
1. วัตถุประสงค์การประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า ควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยชี้การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ดังนี้ 1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประกอบการสร้างแรงจูงใจ โดยนำผลดังกล่าวไปประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร ภายใต้งบประมาณที่มีจำกัด จำเป็นต้องสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ข้อนี้ให้เข้าใจอย่างทั่วถึง โดยเน้น - ชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน - วิธีการจัดสรรเงินในแต่ละรอบการประเมิน - กระบวนการพิจารณาผลงานของบุคลากรต้องยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ - คำนึงถึงความเหมาะสมของผลการปฏิบัติงานกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน - วิเคราะห์บริบทต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและลดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่นำผลดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	สภาพปัญหาเกิดจากความเข้าใจของบุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เกิดจากการสื่อสารวัตถุประสงค์การประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 2 ประเด็นคือ 1. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการสร้างแรงจูงใจ 2. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.2 ผลการกำหนดประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)	ผู้วิจัยสรุปประเด็น
1. วัตถุประสงค์การประเมิน (ต่อ)	ของหน่วยงาน เช่น - สะท้อนผลงานเด่นและผลงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบุคลากร - จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน - กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากร	
2. สิ่งที่ต้องประเมิน - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1. บุคลากรแต่ละกลุ่มงาน ดำเนินการวิเคราะห์ภาระงาน (Job analysis) ตามบทบาทภารกิจ พร้อมทั้งสื่อสารภาระงานภาพรวมองค์กร 2. สื่อสารให้บุคลากรทุกตำแหน่งของหน่วยงาน ดำเนินการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3. สื่อสารวิธีการกำหนดค่าเป้าหมาย การดำเนินงานให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน 4. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล 4.1 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) 4.2 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติงาน	จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า สภาพปัญหาเกิดจากเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ภาระงาน (Job analysis) ของแต่ละกลุ่มงาน ตลอดจนบุคลากรยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ดังนั้น ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรมีความเกี่ยวกับ 1. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ 2. คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) 3. การถ่ายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 4. กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล 5. ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ และควรเพิ่มมุมมองของการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้

ตารางที่ 4.2 ผลการกำหนดประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)	ผู้วิจัยสรุปประเด็น
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	5. ควรถ่ายระดับตัวชี้วัด ระดับองค์กร ลงสู่ระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ OS Matrix ดำเนินการถ่ายระดับจากกรมควบคุมโรคลงสู่สำนักงานป้องกันควบคุมโรค และลงสู่กลุ่มงาน 5.1 ดำเนินการถ่ายระดับตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ผู้อำนวยการของแต่ละหน่วยงานลงนามรับรองกับอธิบดีกรมควบคุมโรค ลงสู่กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการถ่ายระดับตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล ซึ่งยังเป็นประเด็นปัญหาของการทำงาน 5.2 การจัดทำตัวชี้วัดต้องแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดระดับบุคคลมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดของหน่วยงาน - กรมควบคุมโรค - สคร. - กลุ่มงาน - ระดับบุคคล 6. การประเมินสมรรถนะให้มีความน่าเชื่อถือ ควรเพิ่มมุมมองการประเมินสมรรถนะ ดังนี้ - หัวหน้าทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา - ประเมินตนเอง - เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละบุคคล 7. ควรดำเนินการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการประเมินสมรรถนะ ตลอดจนคู่มือแนวทางการประเมินสมรรถนะแก่บุคลากรทุกกลุ่ม	

ตารางที่ 4.2 ผลการกำหนดประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)	ผู้วิจัยสรุปประเด็น
3. วิธีการและเครื่องมือ	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1. หน่วยงานควรสื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลให้เข้าใจเป็นแนวทางเดียวกัน 2. หน่วยงานควรทำการทบทวนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำสิ่งที่พบเป็นสภาพปัญหาและอุปสรรค ทั้ง 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 2.1 องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน - วิธีการประเมิน - เครื่องมือสำหรับการประเมิน - ปัญหา อุปสรรค 2.2 องค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะ - วิธีการประเมิน - เครื่องมือสำหรับการประเมิน - ปัญหา อุปสรรค	สภาพปัญหาโดยภาพรวมของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ยังขาดการสื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจเป็นแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือการประเมิน
4. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า ควรกำหนดผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบ	ควรสื่อสารผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
5. ระยะเวลาที่ทำการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า ควรกำหนดกรอบเวลา สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถทำการสื่อสารได้เลย เนื่องกรอบเวลาของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรค่อนข้างชัดเจน กล่าวคือ 2 รอบ ได้แก่ รอบที่ 1 (ตุลาคม 2560 – มีนาคม 2561) และรอบที่ 2 (เมษายน – กันยายน 2561)	ควรทำการสื่อสารระยะเวลาการประเมินผล หรือรอบของการประเมิน

4.2 ผลการสังเคราะห์ระบบประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

4.2.1 การสังเคราะห์ประเด็นการประเมินผลของระบบประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

จากผลการวิเคราะห์บริบทสภาพปัญหาของ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พร้อมทั้ง ทำการ สังเคราะห์ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อขอรับข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผู้วิจัยสรุปประเด็น	ประเด็นประเมินผลสำหรับการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)
1. วัตถุประสงค์การประเมิน	1. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการสร้างแรงจูงใจ 2. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพัฒนาบุคลากร <u>เกณฑ์</u> - มีการชี้แจงหรือสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า ควรตรวจสอบความสอดคล้องของวัตถุประสงค์การประเมิน กับสภาพจริงที่เกิดขึ้นว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน
2. สิ่งที่ต้องประเมิน - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	<u>1. หน้าที่และความรับผิดชอบ</u> 1.1 แต่ละกลุ่มงานวิเคราะห์งานของกลุ่ม 1.2 วิเคราะห์หน้าที่ของบุคลากรในกลุ่มที่ขับเคลื่อนงาน 1.3 วิเคราะห์ภาระงานของกลุ่มที่จะต้องทำให้สำเร็จ 1.4 วิเคราะห์กิจกรรมย่อยของแต่ละงาน <u>ตัวชี้วัด</u> - มีการวิเคราะห์ภาระงาน (Job analysis) ของกลุ่ม <u>เกณฑ์</u> - 5 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับภาระงานของกลุ่ม มากที่สุด - 4 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับภาระงานของกลุ่ม มาก	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1. ควรวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่งประกอบด้วย จะส่งผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ยิ่งขึ้น 2. เครื่องมือที่ถ่ายระดับตัวชี้วัด ระดับองค์กรลงสู่บุคคล ควรระบุว่าบุคลากรเกี่ยวข้องมีใครบ้าง 3. กลุ่มงานในสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ควรเข้าใจบทบาทของกลุ่มงาน 4. ประเด็นบทบาทหน้าที่ ควรวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนด

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

ผู้วิจัยสรุปประเด็น	ประเด็นประเมินผลสำหรับการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	- 3 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับภาระงานของกลุ่ม ปานกลาง - 2 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับภาระงานของกลุ่ม น้อย - 1 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับภาระงานของกลุ่ม น้อยมาก 2. จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) <u>ตัวชี้วัด</u> - มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) <u>เกณฑ์</u> - 5 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (JD) มากที่สุด - 4 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (JD) มาก - 3 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ปานกลาง - 2 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (JD) น้อย - 1 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (JD) น้อยมาก 3. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 3.1 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จากตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยถ้ายกระดับตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ OS Matrix ตามมิติ ดังนี้	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ยิ่งขึ้น 5. การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ควรระบุวิธีการประเมินให้รอบด้าน 6. ควรมีการสื่อสารความเข้าใจเกี่ยวกับผลการประเมิน เพื่อจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP)

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

ผู้วิจัยสรุปประเด็น	ประเด็นประเมินผลสำหรับการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	- มิติที่ 1 ประสิทธิภาพ 5_1 ระดับความสำเร็จของอัตราป่วยด้วยโรคไข้เลือดออกลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของค่ามัธยฐานย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ.2556-2560) 5_2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันควบคุมวัณโรค 5_3 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานผู้ป่วยเบาหวาน ความดันโลหิตสูงที่ขึ้นทะเบียนได้รับการประเมินโอกาสเสี่ยงต่อโรคหัวใจและหลอดเลือด (CVD Risk) 5_4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนในระดับอำเภอ (D-RTI) 5_5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานให้ประชาชนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลสุขภาพ และการป้องกันโรค และภัยสุขภาพจากมลพิษสิ่งแวดล้อม6 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานวิจัยด้านการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 7. ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนให้จังหวัดมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (EOC) และทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (SAT) ที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง	

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

ผู้วิจัยสรุปประเด็น	ประเด็นประเมินผลสำหรับการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	9. ระดับความสำเร็จของตำบลในการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค พยาธิใบไม้ดับและมะเร็งท่อน้ำดี 10. ระดับความสำเร็จของการเร่งรัด กำจัดโรคพิษสุนัขบ้า ตามโครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้าตามพระปณิธานฯ - มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ 12. ระดับความสำเร็จของการพัฒนา งานบริการของหน่วยงาน - มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ 13. ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวม 14. ระดับความสำเร็จของการดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ - มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร 15. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด 16. ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer) 17. จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์ 18. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระดับคุณธรรมความโปร่งใสในหน่วยงาน	

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

ผู้วิจัยสรุปประเด็น	ประเด็นประเมินผลสำหรับการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	3.2 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล โดยใช้ระดับของตัวชี้วัด - ตัวชี้วัดระดับผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ระดับหน่วยงาน (Roadmap: R) - ตัวชี้วัดหัวหน้ากลุ่มงาน (Profile: P) - ตัวชี้วัดหัวหน้างาน (Unit: U) - ตัวชี้วัดระดับบุคคล ผู้ได้บังคับบัญชา (Individual: I) 4. สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ 4.1 สมรรถนะหลัก I-SMART - Integrity - Service mind - Mastery - Achievement Motivation - Relationship - Teamwork 4.2 สมรรถนะหลักที่จำเป็นตามภารกิจของกรมควบคุมโรค - หลักระบาควิทยา (สายงานหลัก) - การวิจัยและพัฒนา - การติดตามและประเมินผล ตัวชี้วัด - ระดับความสำเร็จของการประเมินผล การปฏิบัติงาน เกณฑ์ - ระดับ 90 – 100 คะแนน มีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่น	

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

ผู้วิจัยสรุปประเด็น	ประเด็นประเมินผลสำหรับการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 คน)
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือ พฤติกรรมบ่งชี้	- ระดับ 80 – 89.99 คะแนน มีผลการ ปฏิบัติงาน ดีมาก - ระดับ 70 – 79.99 คะแนน มีผลการ ปฏิบัติงาน ดี - ระดับ 60 – 79.99 คะแนน มีผลการ ปฏิบัติงาน พอใช้ - น้อยกว่า 60 คะแนน มีผลการ ปฏิบัติงาน ต้องปรับปรุง	
3. วิธีการและเครื่องมือ การประเมิน	ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน <u>ตัวชี้วัด</u> - มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า ควร ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้น รอบการประเมิน
4. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า ควรระบุ ว่าใครมีหน้าที่อะไร และต้องทำอะไร ตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร
5. กรอบระยะเวลาที่ ทำการประเมิน	การประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 1 (1 ตุลาคม 2560 - 31 มีนาคม 2561) และรอบที่ 2 (1 เมษายน – 30 กันยายน 2561)	ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1. นับผลงานถึงวันที่ 31 มีนาคม หรือไม่ ต้องวางแผนเก็บข้อมูลให้ ทันเวลา 2. สื่อสารความเข้าใจก่อนจัดทำ แผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) เมื่อ สิ้นรอบการประเมินแต่ละรอบ

4.2.2 ผลการสังเคราะห์ประเด็นประเมินผลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติ งานบุคลากร มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านการสะท้อนกลับข้อมูล ซึ่ง

ผู้วิจัยได้สรุปผลประเด็น จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละ องค์ประกอบ ตามระบบประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ดังนี้

1) ประเด็นการประเมินผล ด้านปัจจัยนำเข้าของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

จากผลของการสังเคราะห์ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าของ ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการ ประเมินผลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ประเด็นสำหรับการออกแบบพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร จำแนก ตามปัจจัยนำเข้า

ประเด็น	ประเด็นการประเมิน	ผู้เกี่ยวข้อง
1. วัตถุประสงค์การ ประเมิน	1. เพื่อนำผลการประเมิน ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร 2. เพื่อนำผลการประเมิน ไปประกอบการสร้างแรงจูงใจ	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา
2. สิ่งที่ต้องประเมิน - ตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือ พฤติกรรมบ่งชี้	1. ระดับกลุ่มงาน ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง การปฏิบัติงาน ตามเทคนิค Balanced Scorecard - มิติที่ 1 ประสิทธิภาพ 5_1 ระดับความสำเร็จของอัตราป่วยด้วยโรค ไข้เลือดออกลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของค่ามัธยฐาน ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ.2556-2560) 5_2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกัน ควบคุมวันโรค 5_3 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานผู้ป่วย เบาหวาน ความดันโลหิตสูงที่ขึ้นทะเบียน ได้รับการประเมิน โอกาสเสี่ยงต่อโรคหัวใจและหลอดเลือด (CVD Risk) 5_4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันการ บาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนในระดับอำเภอ (D-RTI) 5_5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานให้ ประชาชนกลุ่มเสี่ยง ได้รับการดูแลสุขภาพ และการป้องกัน โรคและภัยสุขภาพจากมลพิษสิ่งแวดล้อม 6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานวิจัยด้านการ ป้องกัน ควบคุม โรคและภัยสุขภาพ	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.4 ประเด็นสำหรับการออกแบบพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร จำแนกตามปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ประเด็น	ประเด็นการประเมิน	ผู้เกี่ยวข้อง
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	7. ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนให้จังหวัดมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (EOC) และทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (SAT) ที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง 9. ระดับความสำเร็จของตำบลในการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี 10. ระดับความสำเร็จของการเร่งรัดกำจัดโรคพิษสุนัขบ้าตามโครงการสัตว์ปลอดโรคปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้าตามพระปณิธานฯ - มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ 12. ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานบริการของหน่วยงาน - มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ 13. ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวม 14. ระดับความสำเร็จของการดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ - มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร 15. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด 16. ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer) 17. จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์ 18. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระดับคุณธรรมความโปร่งใสในหน่วยงาน 2. ระดับบุคคล 2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล - ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Roadmap: R) - ตัวชี้วัดหัวหน้ากลุ่มงาน (Profile: P)	

ตารางที่ 4.4 ประเด็นสำหรับการออกแบบพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร จำแนกตามปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ประเด็น	ประเด็นการประเมิน	ผู้เกี่ยวข้อง
2. สิ่งที่ต้องประเมิน (ต่อ) - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	- ตัวชี้วัดหัวหน้างาน (Unit: U) - ตัวชี้วัดระดับบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา (Individual: I) 2.2 สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ (1) สมรรถนะหลัก I-SMART - Integrity - Service mind - Mastery - Achievement Motivation - Relationship - Teamwork (2) สมรรถนะหลักที่จำเป็นตามภารกิจของกรมควบคุมโรค - หลักระบาควิทยา (สายงานหลัก) - การวิจัยและพัฒนา - การติดตามและประเมินผล (3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง - การคิดวิเคราะห์	
3. วิธีการและเครื่องมือการประเมิน	1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.1 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย - งานคำรับรอง - งานตามยุทธศาสตร์ - งานตามภารกิจ - งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 2.2 วิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ โดยทำการประเมิน ดังนี้ - หัวหน้าทำการประเมินผู้ได้บังคับบัญชา - ประเมินตนเอง - เพื่อนร่วมงานทำการประเมิน	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.4 ประเด็นสำหรับการออกแบบพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร จำแนกตามปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ประเด็น	ประเด็นการประเมิน	ผู้เกี่ยวข้อง
4. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา
5. กรอบระยะเวลาที่ทำการประเมิน	- รอบที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2560 ถึง 31 มีนาคม 2561 - รอบที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 1 เมษายน 2561 ถึง 30 กันยายน 2561	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา

2) การพัฒนากลุ่มผู้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

จากผลของการออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนากลุ่มผู้ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และใช้ที่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา พร้อมทั้งปรับ เนื้อหา ของกลุ่มให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยกลุ่มที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 บทนำ ตอนที่ 2 รายละเอียดขององค์ประกอบระบบการประเมินการปฏิบัติงาน และตอนที่ 3 เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 โครงสร้างของกลุ่มผู้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ตอนที่	เนื้อหา
1	บทนำ 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1.2 วัตถุประสงค์ของระบบประเมิน 1.3 องค์ประกอบของระบบ
2	รายละเอียดขององค์ประกอบระบบการประเมินการปฏิบัติงาน 2.1 ปัจจัยนำเข้า 2.2 กระบวนการ 2.2.1 ประชุมเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างผู้ประเมินและผู้รับประเมิน 2.2.2 ประชุมจัดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล 2.2.3 ดำเนินการประเมินผล

ตารางที่ 4.5 โครงสร้างของกลุ่มการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (ต่อ)

ตอนที่	เนื้อหา
3	เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3.1 แบบประเมินสมรรถนะหลัก I-SMART 3.2 แบบประเมินสมรรถนะเฉพาะของกรมควบคุมโรค 3.3 แบบประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน

3) ประเด็นการประเมินผลด้านกระบวนการ ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านกระบวนการของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยได้สรุปประเด็น ของกระบวนการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการ การดำเนินการตามแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงผลงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

องค์ประกอบด้านกระบวนการ

ประเด็น	สรุปประเด็นกระบวนการพัฒนาระบบ
1. วางแผนกระบวนการ	1. เตรียมใช้ระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 2. ใช้ระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 3. ปรับระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 4. ปรับแนวคิดของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สำหรับจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามแนวทางการประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ระหว่าง ธันวาคม 2560 ถึง เมษายน 2561 5. ประชุมจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 6. ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 7. ประเมินประสิทธิภาพของระบบฯ
2. ดำเนินงานตามแผน	8. ประชุมผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยสื่อสารการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา 8.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.2 กรอบเวลาของการทดลองระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.3 เอกสารตามคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 9. จัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 9.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

ตารางที่ 4.6 ประเด็นสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร จำแนกตาม
องค์ประกอบด้านกระบวนการ (ต่อ)

ประเด็น	สรุปประเด็นกระบวนการพัฒนาระบบ
	9.2 บทบาทหน้าที่ตามทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) 9.3 การจัดทำชี้วัดและค่าเป้าหมาย 9.3.1 วิเคราะห์ OS Matrix ตัวชี้วัดคำรับรอง 9.3.2 หัวหน้ากลุ่มงานดำเนินการถ่ายระดับตัวชี้วัดลงสู่บุคคลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา 9.4 ผู้ได้บังคับบัญชาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ที่มีตัวชี้วัดระดับบุคคล 9.5 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ โดยประเมินระหว่างหัวหน้ากลุ่ม และตนเอง 9.6 อภิปรายซักถามเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
3. ดำเนินการประเมินผล	10. ประชุมดำเนินการประเมินผลบุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง (Self assessment report: SAR) เสนอผู้บังคับบัญชา ดังนี้ 10.1 องค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน - ผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 10.2 องค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ดำเนินการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และตนเอง 11. หัวหน้ากลุ่ม ดำเนินรวบรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา
4. การปรับปรุงผลงาน	12. แต่ละกลุ่มงานนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงาน 12.1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 12.2 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 13. นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์การประเมิน 14. ผู้วิจัยเสนอผลการพัฒนาระบบกลับไปยังสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7, 8 และ 10 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบตามมาตรฐานการประเมิน 4 มาตรฐาน

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านกระบวนการของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยได้นำประเด็นการประเมินผลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พัฒนาระบบการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร โดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานตาม กรอบการประเมินของ Balanced Scorecard มี 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดมาจาก ก.พ.ร. และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค ทำหน้าที่ถ่ายทอดระดับกรอบการประเมินของเทคนิค Balanced Scorecard ลงสู่สำนักงานป้องกันควบคุมโรค โดยการจัดทำ MOU จากนั้นเจรจาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายถ่ายทอดระดับลงสู่กลุ่มงาน และระดับบุคคล ตามลำดับต่อไป สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา มี 19 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนาภาคีเครือข่าย กลุ่มพัฒนาวิชาการ กลุ่มแผนงานและประเมินผล กลุ่มสื่อสารความเสี่ยงและพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ กลุ่มปฏิบัติการควบคุมโรคและตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางด้านสาธารณสุข กลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง กลุ่มพัฒนาองค์กร กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มควบคุมโรคเขตเมือง กลุ่มห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านการควบคุมโรค สดม.ที่ 9.1 ชัยภูมิ สดม.ที่ 9.2 บุรีรัมย์ สดม.ที่ 9.3 สุรินทร์ สดม.ที่ 9.4 ปากช่อง งานวิจัยและพัฒนาระบบวิชาการ Cluster CD Cluster SALT Cluster Env-Occ. และ Cluster NATI ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุม ทั้งผู้บริหาร ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน เสร็จจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยการถ่ายทอดระดับระดับตัวชี้วัดลงสู่กลุ่มงาน เริ่มจากทบทวนบทบาทหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงาน แต่ละกลุ่มอภิปรายบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดคำอธิบายตัวชี้วัด จากนั้นลงมติดังกลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักและ กลุ่มงานที่เป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด โดยใช้แนวคิด OS matrix รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สรุปความรับผิดชอบตัวชี้วัดการดำเนินงานของกลุ่มงาน สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ 2561

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เครือข่าย	วิชาการ	แผนงาน	สื่อสาร	ตอบโต้	ระบบ	องค์กร	บริหาร	เขตเมือง	วิจัย	Lab	CD	NATI	Env-occ.	SALT	ศตม.9.1	ศตม.9.2	ศตม.9.3	ศตม.9.4
มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล		60																			
1	ระดับความสำเร็จของอัตราป่วยด้วยโรคไข้เลือดออกลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของค่ามัธยฐานย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ.2556-2560)	5						S										OO	OO	OO	O
2	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันควบคุมวัณโรค	5															O				
3	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานผู้ป่วยเบาหวาน ความดันโลหิตสูงที่ขึ้นทะเบียนได้รับการประเมินโอกาสเสี่ยงต่อโรคหัวใจและหลอดเลือด (CVD Risk)	5													O						
4	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนผ่านระบบสุขภาพอำเภอหรืออำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งยั่งยืน (DHS/DC)	5													O						
5	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานให้ประชาชนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลสุขภาพ และการป้องกันโรคและภัยสุขภาพจากมลพิษสิ่งแวดล้อม	5														O					
6	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานวิจัยด้านการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ	5										S	S				O				

ตารางที่ 4.7 สรุปความรับผิดชอบตัวชี้วัดการดำเนินงานของกลุ่มงานสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ 2561 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เครือข่าย	วิชาการ	แผนงาน	สื่อสาร	ตอบโต้	ระบาด	องค์กร	บริหาร	เขตเมือง	วิจัย	Lab	CD	NATI	Env-occ.	SALT	ศตม.9.1	ศตม.9.2	ศตม.9.3	ศตม.9.4
มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร		20																			
14	ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด	5	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
15	ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer)	5	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
16	จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์	5	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S	S
17	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระดับคุณธรรมความโปร่งใสในหน่วยงาน	5	S	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

- *หมายเหตุ :** 1. เครือข่าย คือ กลุ่มพัฒนาภาคีเครือข่าย, วิชาการคือ กลุ่มพัฒนาวิชาการ, แผนงาน คือ กลุ่มแผนงานและประเมินผล, สื่อสาร คือ กลุ่มสื่อสารความเสี่ยงและพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ, ตอบโต้ คือ กลุ่มปฏิบัติการควบคุมโรคและตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางด้านสาธารณสุข, ระบาด คือ กลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง, องค์กรคือ กลุ่มพัฒนาองค์กร, บริหารคือ กลุ่มบริหารทั่วไป, เขตเมืองคือ กลุ่มควบคุมโรคเขตเมือง, Lab คือ กลุ่มห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านการควบคุมโรค, ศตม.ที่ 9.1 ชัยภูมิ คือ ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อฯ โดยแมลงที่ 9.1 ชัยภูมิ, ศตม.ที่ 9.2 บุรีรัมย์ คือ ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อฯ โดยแมลงที่ 9.2 บุรีรัมย์, ศตม.ที่ 9.3 สุรินทร์ คือ ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อฯ โดยแมลงที่ 9.3 สุรินทร์, ศตม.ที่ 9.4 ปากช่อง คือ ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อฯ โดยแมลงที่ 9.4 ปากช่อง, วิจัย คือ งานวิจัยและพัฒนาระบบวิชาการ, CD คือ Cluster CD, SALT คือ Cluster SALT, Env-Occ คือ Cluster Env-Occ, NATI คือ Cluster NATI
2. O (Owner: O) คือ กลุ่มที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
3. S (Supporter: S) คือ กลุ่มที่มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

จากผลการประชุม การเจรจาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับกลุ่มงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับบุคคลตามแนวทางการประเมินผลที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินให้สามารถวางแผนดำเนินการประเมินผลด้วยตนเองได้ โดยเริ่มจากนำเสนอตัวชี้วัด Balanced Scorecard ที่ถ่ายระดับตามตารางที่ 4.7 ของแต่ละกลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงานและผู้ได้บังคับบัญชา ในฐานะผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จะอภิปรายแลกเปลี่ยนกัน รจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มาจากกรมควบคุมโรค หากพบว่าจำเป็นต้องพัฒนาตัวชี้วัดขึ้นมา ก็จะดำเนินการร่วมกันพัฒนาตัวชี้วัดขึ้น หลักการถ่ายระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายใช้แนวคิดระดับความสำคัญของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กล่าวคือ เริ่มจากพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Road map indicators: R) เป็นตัวชี้วัดที่มาจากกรมควบคุมโรค ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าวคือ ผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ ส่วนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับกลุ่มงาน (Profile indicators: P) เป็นตัวชี้วัดที่มาจากกรมควบคุมโรค หรือตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าวคือ หัวหน้ากลุ่มงาน ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับหัวหน้างาน (Unit indicators: U) ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าวคือ หัวหน้างาน และ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล ที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชา (Individual indicators: I) เป็นตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าวคือ ผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
				มิติที่ 1: มิติด้านประสิทธิผล				
R				ระดับความสำเร็จของอัตราป่วยด้วยโรคไข้เลือดออกลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของค่ามัธยฐานย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนกำกับติดตามแผนการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคไข้เลือดออกหรือโรคติดต่ออื่นๆ โดยยั่งยืน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ศตม.ที่ 9.1 ชัยภูมิ ศตม.ที่ 9.2 บุรีรัมย์ ศตม.ที่ 9.3 สุรินทร์ ศตม.ที่ 9.4 ปากช่อง	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนกระบวนการจัดการพาหะนำโรคแบบผสมผสาน(Integrated Vector Management : IVM) ไปใช้ในพื้นที่ภายใต้ระบบสุขภาพอำเภอและกลไกอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้างาน	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานพื้นที่อำเภอเสี่ยงต่อโรคไข้เลือดออกให้มีเป้าหมายผลสำเร็จของการป้องกันควบคุมโรค	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	-ผู้ได้บังคับบัญชา ศตม. 4 แห่ง	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันควบคุมวัณโรค	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานดำเนินงานป้องกันควบคุมวัณโรคได้ตามเป้าหมาย			หัวหน้ากลุ่ม Cluster SALT	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบให้สามารถดำเนินงานป้องกันควบคุมวัณโรคได้ตามเป้าหมาย	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน PM TB	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบให้สามารถดำเนินงานป้องกันควบคุมวัณโรคได้ตามเป้าหมาย	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้บังคับบัญชา กลุ่ม Cluster SALT	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานผู้ป่วยเบาหวาน ความดันโลหิตสูงที่ขึ้นทะเบียนได้รับการประเมิน โอกาสเสี่ยงต่อโรคหัวใจและหลอดเลือด (CVD Risk)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รongฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ ผู้ป่วยเบาหวาน ความดันโลหิตสูงที่ขึ้นทะเบียนได้รับการประเมิน โอกาสเสี่ยงต่อโรคหัวใจและหลอดเลือด (CVD Risk)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้า Cluster NATI	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนป้องกัน ควบคุมโรคหัวใจและหลอดเลือด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน PM NCD	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินการใน พื้นที่รับผิดชอบให้สามารถดำเนินงานป้องกัน ควบคุม โรคหัวใจและหลอดเลือดได้ตามแผนที่กำหนดไว้	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่ม Cluster NATI	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานป้องกันการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนผ่านระบบสุขภาพอำเภอหรืออำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งยั่งยืน (DHS/DC)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รongฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินการป้องกันการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนผ่านระบบสุขภาพอำเภอหรืออำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งยั่งยืน (DHS/DC)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	หัวหน้า Cluster NATI	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนป้องกัน การบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนผ่านระบบสุขภาพอำเภอหรืออำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งยั่งยืน (DHS/DC)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน PM RTI	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินการในพื้นที่รับผิดชอบให้สามารถดำเนินงาน ป้องกัน การบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนผ่านระบบสุขภาพอำเภอหรืออำเภอควบคุมโรคเข้มแข็งยั่งยืน (DHS/DC) ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่ม Cluster NATI	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานให้ประชาชนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลสุขภาพ และการป้องกันโรคและภัยสุขภาพจากมลพิษสิ่งแวดล้อม	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อให้เกษตรกรมีผลตรวจพบว่าเสี่ยงและไม่ปลอดภัยได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้า Cluster Env-Occ.	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ร้อยละของเกษตรกรที่มีผลการตรวจพบว่าเสี่ยงและไม่ปลอดภัยต่อพิษสารกำจัดศัตรูพืช	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน PM Env-Occ.	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้เกษตรกรมีผลตรวจพบว่าเสี่ยงและไม่ปลอดภัยได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่ม Cluster Env-Occ.	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานวิจัยด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานวิจัยด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เรื่อง “การป้องกันควบคุมวัณโรคคอตีบฯ”	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้า Cluster SALT	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ร้อยละของพัฒนางานวิจัยของหน่วยงานในผ่านจริยธรรมการวิจัยของกรมควบคุมโรค	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	PM TB หัวหน้ากลุ่มงานวิจัย หัวหน้ากลุ่ม ห้องปฏิบัติการฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนในการจัดทำรูปเล่มและเผยแพร่ผลงานวิจัย เรื่อง การป้องกันควบคุมวัณโรคคอตีบฯ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่ม Cluster SALT กลุ่มงานวิจัย	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนให้จังหวัดมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (EOC) และทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (SAT) ที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนให้จังหวัดมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (EOC)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	หัวหน้ากลุ่ม PHER	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของทีมตระหนักรู้สถานการณ์ (SAT) ที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มระบาคฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนประกอบกิจการ (Business Continuity Plan: BCP)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน กลุ่ม PHER	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
		U		ระดับความสำเร็จของการซ้อมแผน หรือดำเนินการตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน กลุ่ม PHER	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินการตามตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลประเมิน ระดับ 5	ผู้บังคับบัญชา กลุ่ม PHER และกลุ่มระบาควิทยาฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของตำบลในการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการ รongฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของตำบลในการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้า Cluster CD	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการหลักสูตรเรื่องโรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดีมาใช้ในการเรียนการสอนในโรงเรียน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้างานกลุ่มโรคและภัย	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
		U		ระดับความสำเร็จของกิจกรรมรณรงค์ประชาสัมพันธ์โรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	กลุ่มห้องปฏิบัติการฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม Cluster CD เพื่อสนับสนุน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อลดปัญหาโรคพยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มโรคและภัย	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการเร่งรัดกำจัดโรคพิษสุนัขบ้าตามโครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้าตามพระปณิธานฯ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการ รongฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการเร่งรัดกำจัดโรคพิษสุนัขบ้าตามโครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้าตามพระปณิธานฯ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้า Cluster CD	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการสื่อสารความเสี่ยงเรื่องการป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าแก่ประชาชน/จัดกิจกรรมรณรงค์วันป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าโลกเผยแพร่ความรู้ประชาสัมพันธ์/สนับสนุนสื่อความรู้	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มสื่อสารฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม Cluster CD เพื่อสนับสนุน
		U		ระดับความสำเร็จในการบูรณาแผนงานโรคพิษสุนัขบ้าผ่านคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดและอำเภอที่เป็นพื้นที่เสี่ยง	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มภาคีฯ หัวหน้ากลุ่มเขตเมือง	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม Cluster CD เพื่อสนับสนุน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานการเร่งรัดกำจัดโรคพิษสุนัขบ้า ตามโครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้าตามพระปณิธานฯ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา - กลุ่ม Cluster CD - กลุ่มสื่อสารฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานบริการของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานบริการของหน่วยงาน เรื่อง การสอบสวนโรคทางระบาดวิทยา	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มระบาดวิทยาฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการสอบสวนโรคทางระบาดวิทยา	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่มระบาดวิทยาฯ
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานการสอบสวนโรคทางระบาดวิทยา	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา -กลุ่มวิชาการ -กลุ่มโรคฯ	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวม	ร้อยละ 55	ร้อยละ 55	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ กรมควบคุมโรค
	P			ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวมของกลุ่มงาน	ร้อยละ 55	ร้อยละ 55	หัวหน้า - กลุ่มบริหาร - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหาร ของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน
		U		ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวมของโครงการทุกกลุ่มงาน	ร้อยละ 55	ร้อยละ 55	หัวหน้างาน ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวมของโครงการ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการซ่อมแผนความพร้อมใช้งานระบบสารสนเทศในภาวะฉุกเฉินระดับหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้างาน IT	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพัฒนาองค์กร และทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน เพื่อสนับสนุนหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการรองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มองค์กร	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการพัฒนาผลงานวิชาการของหน่วยงานที่ขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ / แผนปรับปรุงองค์กร	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้างาน - กลุ่มองค์กร - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อสนับสนุน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารจัดการภาครัฐได้ตามเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน เพื่อสนับสนุนหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer) ของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer) ของกลุ่มงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้า - กลุ่มองค์กร - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการประเมินความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน - กลุ่มองค์กร - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อสนับสนุน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในหน่วยงาน (Happinometer)	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่มและหัวหน้างาน เพื่อสนับสนุนหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการนำองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้อำนวยการ รองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ กรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการนำองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มงานวิจัย	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์ของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	หัวหน้างาน - กลุ่มงานวิจัย - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่หน่วยงานสร้างใหม่แล้วนำไปใช้ประโยชน์ของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขั้นตอน	ผลการประเมิน ระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา - กลุ่มงานวิจัย - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่มและหัวหน้างาน เพื่อสนับสนุนหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.8 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามมิติด้านประสิทธิผล (ต่อ)

ระดับตัวชี้วัด				ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ที่มาตัวชี้วัด
R				ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระดับคุณธรรมความโปร่งใสในหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขึ้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้อำนวยการรองฯ ผอ.	ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค
	P			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพตติมิชอบของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขึ้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้ากลุ่มบริหาร	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน
		U		ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพตติมิชอบของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขึ้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	หัวหน้างาน - กลุ่มบริหารทั่วไป - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน
			I	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพตติมิชอบของหน่วยงาน	ตัวชี้วัด Milestone 5 ขึ้นตอน	ผลการประเมินระดับ 5	ผู้ได้บังคับบัญชา - กลุ่มบริหารทั่วไป - ทุกกลุ่ม	ตัวชี้วัดที่ถ่ายระดับจากหัวหน้ากลุ่มและหัวหน้างาน เพื่อสนับสนุนหัวหน้างาน

4) ประเด็นการประเมินผลด้านผลผลิตของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านผลผลิตของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นผลผลิตของระบบฯ ประกอบด้วย ผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบฯ รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ประเด็นด้านผลผลิตสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ประเด็น	สรุปประเด็นด้านผลผลิตระบบ	แนวคิด/หลักการนำไปใช้	ผู้เกี่ยวข้อง
ผลการประเมิน	1. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน 1.1 ผลสำเร็จของงาน 1.2 สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	- การประเมินความสำเร็จของงาน - การประเมินผลด้วยตนเอง - การประเมินจากผู้บังคับบัญชา	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ใต้บังคับบัญชา
ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	2. ความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การปฏิบัติงานระดับบุคคล 3. ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และสะท้อนกลับข้อมูล 4. ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค	- การประเมินความพึงพอใจ	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ประเด็นด้านการสะท้อนกลับข้อมูลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการสะท้อนกลับข้อมูลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้สรุปประเด็น การสะท้อนกลับข้อมูลของระบบฯ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และสภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อยของระบบ รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ประเด็นด้านการสะท้อนกลับข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน
 บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การ
 ประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ประเด็น	สรุปประเด็นด้านการสะท้อนกลับข้อมูล	แนวคิด/หลักการนำไปใช้	ผู้เกี่ยวข้อง
1. การรายงานผลการประเมิน	มีการรายงานผลการประเมิน	การสื่อสารผลการประเมิน	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา
2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา
3. สภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อยของระบบ	จุดเด่น และจุดด้อยสภาพปัญหาอุปสรรค	การสื่อสารสภาพปัญหา	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา - หัวหน้ากลุ่ม - ผู้ได้บังคับบัญชา

6) ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการสังเคราะห์ ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้อง รายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ประเด็นประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ประเด็น	สรุปประเด็นการประเมินประสิทธิภาพของระบบ	แนวคิด	ผู้เกี่ยวข้อง
ประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด	ประเมินประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานบุคลากร ตามมาตรฐานการประเมิน 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านเหมาะสม และ มาตรฐานด้านความถูกต้อง	การประเมินประสิทธิภาพ	หน่วยงานภาคีเครือข่าย 4 แห่ง

4.3 ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

4.3.1 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการ ดำเนินการ ประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร หน่วยงาน ได้จัดทำรายงานประเมินผลตนเอง (Self assessment report: SAR) เสนอผู้บังคับบัญชา โดยองค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน ผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตาม คำอธิบายตัวชี้วัดและคำเป้าหมาย ตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน พร้อมทั้งรายงานการประเมินในระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน สำหรับองค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ 3 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก I-SMART ได้แก่ 1) สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะบริการที่ดี 3) สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) สมรรถนะการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นพี่น้อง และ 6) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะที่จำเป็นเฉพาะของกรมควบคุมโรค (Functional Competency) ประกอบด้วย 1) หลักระบาดวิทยา 2) การติดตามและประเมินผล และ 3) วิจัยและพัฒนา และประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เป็นสมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งสำนักงาน ก .พ. กำหนด ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ตามแบบประเมินสมรรถนะของ กรมควบคุมโรคและ สำนักงาน ก .พ. โดยทำ การประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการรวมคะแนนทั้ง 2 องค์ประกอบ และจัดกลุ่มผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามแนวทางของสำนักงาน ก .พ. จำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานดีเด่น กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานดี มาก กลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานดี กลุ่มที่มีผล

การประเมินการปฏิบัติงานพอใช้ และกลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานต้องปรับปรุง พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากร มีคะแนนผลการปฏิบัติงาน อยู่ในกลุ่มที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานดี ร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดี มาก ร้อยละ 27.50 และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเกิน ร้อย ละ 11.25 รายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของคะแนนผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติบุคลากร
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่าย
ระดับตัวชี้วัด

ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- ดีเกิน	18	11.25
- ดีมาก	44	27.50
- ดี	90	56.25
- พอใช้ และต้องปรับปรุง (ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน)	8	5.00
รวม	160	100.00

4.3.2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผล การปฏิบัติงานระดับบุคคลของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของการกำหนดค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่บุคลากรของหน่วย งาน จำนวน 139 คน ได้รับกลับคืน จำนวน 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79.14 พบว่า ระดับความเหมาะสม ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=0.26) เมื่อจำแนกรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$, S.D.=0.63) รองลงมาคือประเด็น ตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงาน มีการกำหนดคำอธิบายวิธีการจัดเก็บไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D.=0.55) ประเด็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบหลักฐานและแหล่งของข้อมูลได้ มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=0.61) และประเด็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลได้ ตรงตามการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D.=0.55) รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเมินความเหมาะสม
การกำหนด ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินผลการ
ปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน	46 (30.9)	85 (57.0)	18 (12.1)			4.19	.63	มาก
2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับกรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ	31 (20.8)	96 (64.4)	22 (14.8)			4.06	.59	มาก
3. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD)	31 (20.8)	96 (64.4)	22 (14.8)			4.06	.59	มาก
4. จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม กับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ	34 (22.8)	89 (59.7)	26 (17.4)			4.05	.63	มาก
5. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลได้ตรงตามการดำเนินงาน	35 (23.5)	100 (67.1)	14 (9.4)			4.14	.55	มาก
6. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้	30 (20.1)	109 (73.2)	6 (6.7)			4.13	.50	มาก
7. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงมีความเป็นเหตุเป็นผล	23 (15.4)	107 (71.8)	19 (12.8)			4.03	.53	มาก
8. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบหลักฐานและแหล่งของข้อมูลได้	42 (28.2)	89 (59.7)	18 (12.1)			4.16	.61	มาก
9. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด	35 (23.5)	98 (65.8)	16 (10.7)			4.13	.57	มาก
10. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดคำอธิบายวิธีการจัดเก็บไว้ชัดเจน	34 (24.8)	100 (67.1)	12 (8.1)			4.17	.55	มาก
ภาพรวม						4.11	.26	มาก

4.3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1) ด้านปัจจัยนำเข้า

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ประยุกต์ใช้การ ประเมินผลการถ่าย ระดับตัวชี้วัด ด้านปัจจัยนำเข้า ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็น สื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือประเด็น กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52) ประเด็น สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเป้าหมายของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.53) และประเด็น มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.53) รายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านปัจจัยนำเข้า

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายของหน่วยงาน	56 (37.6)	81 (54.4)	12 (8.1)			4.30	.61	มากที่สุด
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายของหน่วยงาน	54 (36.2)	90 (60.4)	5 (5.4)			4.33	.53	มากที่สุด
3. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินผลการปฏิบัติงาน	51 (34.2)	93 (62.4)	5 (5.4)			4.31	.53	มากที่สุด
4. สื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	67 (45.0)	81 (54.4)	1 (0.7)			4.44	.51	มากที่สุด
5. กำหนดเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	47 (31.5)	96 (64.4)	6 (4.0)			4.28	.53	มากที่สุด
6. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	44 (29.5)	105 (70.5)				4.30	.45	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากรที่มี
ต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับ
ตัวชี้วัด ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
7. กำหนดผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ตลอดจนวิธีการประเมินอย่างชัดเจน	47 (31.5)	97 (65.1)	5 (5.4)			4.28	.52	มากที่สุด
8. กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล	63 (42.3)	84 (56.4)	2 (1.3)			4.41	.52	มากที่สุด
9. กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้มีความเหมาะสมและชัดเจน	48 (32.2)	95 (63.8)	6 (4.0)			4.28	.53	มากที่สุด
10. กระบวนการเจรจาต่อรองค่าเป้าหมายระดับบุคคลระหว่างหัวหน้ากลุ่มและผู้ได้บังคับบัญชา	40 (26.8)	97 (65.1)	12 (8.1)			4.19	.56	มาก
11. จัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด เพื่อสร้างความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล	55 (36.9)	84 (56.4)	10 (6.7)			4.30	.58	มากที่สุด
12. กำหนดกรอบระยะเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทุกช่องทาง	36 (24.2)	101 (67.8)	12 (8.1)			4.16	.54	มาก
13. กำหนดวัตถุประสงค์การนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์	27 (18.1)	102 (68.5)	20 (13.4)			4.05	.56	มาก
14. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	17 (11.4)	108 (72.5)	24 (16.1)			3.95	.52	มาก
ภาพรวม						4.25	.26	มากที่สุด

2) ด้านกระบวนการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ด้านกระบวนการ ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็นมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ประเด็นมีการจัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้ประเมินและผู้รับประเมินตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.55) ประเด็นมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.55) และประเด็นมีการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นนโยบายของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.52) รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. มีการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นนโยบายของหน่วยงาน	66 (44.3)	81 (54.4)	2 (1.3)			4.43	.52	มากที่สุด
2. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางขององค์กร	86 (57.7)	61 (40.9)	2 (1.3)			4.56	.52	มากที่สุด
3. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดระดับองค์กรตามมุมมอง Balance Scorecard (BSC)	65 (43.6)	79 (53.0)	5 (3.4)			4.40	.55	มากที่สุด
4. มีการประชุมการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์กรตามมุมมอง Balance Scorecard (BSC)	62 (41.6)	87 (58.4)				4.42	.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากร
ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด
นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
5. มีการจัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้ประเมินและผู้รับประเมินตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	80 (53.7)	65 (43.6)	4 (2.7)			4.51	.55	มากที่สุด
6. มีการประชุมชี้แจงวิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	58 (38.9)	91 (61.1)				4.39	.48	มากที่สุด
7. มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD)	71 (47.7)	74 (49.7)	4 (2.7)			4.45	.55	มากที่สุด
8. มีรูปแบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น่าแนวคิดการประเมินที่หลากหลายมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประเมินผล	59 (39.6)	86 (57.7)	4 (2.7)			4.37	.53	มากที่สุด
9. ทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบผลการประเมินได้	62 (41.6)	82 (55.0)	5 (3.4)			4.38	.55	มากที่สุด
10. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีกระบวนการติดตามและประเมินผล (M&E) ที่สร้างความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้	42 (28.2)	96 (64.4)	11 (7.4)			4.21	.56	มากที่สุด
11. มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	41 (27.5)	97 (65.1)	11 (7.4)			4.20	.55	มาก
ภาพรวม						4.39	.27	มากที่สุด

3) ด้านผลผลิต

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ด้านผลผลิต ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็น ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ประเด็นข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.66) ประเด็นผู้รับการประเมินยอมรับผลการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.82) และประเด็นข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพิจารณาความดีความชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.82) รายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้านผลผลิต

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความน่าเชื่อถือ	51 (34.2)	77 (51.7)	21 (14.1)			4.20	.66	มาก
2. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	49 (32.9)	76 (51.0)	24 (16.1)			4.17	.68	มาก
3. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความสอดคล้องสภาพจริงของงานที่ปฏิบัติ	34 (22.8)	60 (40.3)	55 (36.9)			3.86	.76	มาก
4. ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจและให้ข้อเสนอแนะต่อผลการประเมิน	47 (31.5)	57 (38.3)	45 (30.2)			4.01	.78	มาก
5. ผู้รับการประเมินยอมรับผลการประเมิน	57 (38.3)	48 (32.2)	44 (29.5)			4.09	.82	มาก
6. ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาบุคลากร	45 (30.2)	63 (42.3)	41 (27.5)			4.03	.76	มาก

ตารางที่ 4.16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากร
ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด
นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด ด้านผลผลิต (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
7. ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพิจารณาความดีความชอบ	57 (38.3)	47 (31.5)	45 (30.2)			4.08	.82	มาก
ภาพรวม						4.06	.45	มาก

4) ด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การ ประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด ด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็นมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning : IDP) โดยพิจารณาจากช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) ทุกรอบการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ ประเด็นมีการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม เพื่อปรับให้เหมาะสมกับแนวทางการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D.=0.53) ประเด็นมีการรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) ทุกรอบการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.61) รายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากร
ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด
นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด ด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. มีการสะท้อนกลับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดที่ถูกต้อง และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตรง	51 (34.2)	77 (51.7)	14 (14.1)			4.20	.66	มาก

ตารางที่ 4.17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของบุคลากร
ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด
นครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัดด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ(ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
2. มีระบบการรายงานผลการติดตามเป็นระยะและต่อเนื่อง	49 (32.9)	76 (51.0)	24 (16.1)			4.17	.68	มาก
3. มีการรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) ทั่วรอบการประเมิน	56 (37.6)	81 (54.4)	12 (8.1)			4.30	.61	มากที่สุด
4. มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning: IDP) โดยพิจารณาจากช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) ทั่วรอบการประเมิน	54 (36.2)	90 (60.4)	5 (3.4)			4.33	.53	มากที่สุด
5. มีการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม เพื่อปรับให้เหมาะสมกับแนวทางการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน	51 (34.2)	93 (62.4)	5 (3.4)			4.31	.53	มากที่สุด
ภาพรวม						4.26	.48	มากที่สุด

4.4 การประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

จากผลการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยส่งไปยังสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดอุดรธานี และสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี ดำเนินการประเมินประสิทธิภาพของระบบตามกรอบแบบประเมินมาตรฐานการประเมินของ Stufflebeam (1981) 4 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความเหมาะสม และ 4) มาตรฐานความถูกต้อง ได้รับข้อมูลตอบกลับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 9 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามรายมาตรฐาน ดังนี้

4.4.1 มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. =

0.28) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็นการรายงานผลการประเมิน มีความชัดเจนทุกขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.33) รองลงมาคือ ประเด็นการเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.44) ประเด็นการนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินมาแปลความหมายและการตัดสินใจ คุณค่ามีความชัดเจน และ ประเด็น รายงานผลการประเมินดำเนินการได้เสร็จทันเวลา สำหรับที่จะนำไปใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.52)

4.4.2 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็นระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น เป็นระบบที่ให้ผลคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.70)

4.4.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร มาตรฐานด้านความเหมาะสม ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการระบุข้อจำกัดของการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ประเด็น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.53) และประเด็น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้เป็นทางการ มีความเป็นธรรมและโปร่งใส ประเด็น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของผู้รับการประเมินและบุคคลทั่วไป และประเด็น ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.51)

4.4.4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร มาตรฐานด้านความถูกต้อง ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเด็น การรายงานผลการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.33) รองลงมาคือ ประเด็น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.53) และประเด็น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างชัดเจน ประเด็นระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการบรรยายแหล่งข้อมูลและที่มาของข้อมูลอย่างชัดเจน ประเด็นระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนา

เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง ประเด็น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.51) รายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ตามกรอบมาตรฐานการประเมิน

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์			
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินไว้อย่างชัดเจน	4.22	0.44	มากที่สุด
2. ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินจากผู้ประเมินมีความน่าเชื่อถือ	3.89	0.61	มาก
3. กระบวนการรวบรวมข้อมูลมีความครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้ผลการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.33	0.70	มากที่สุด
4. การนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินมาแปลความหมายและการตัดสินใจมีความชัดเจน	4.56	0.52	มากที่สุด
5. การรายงานผลการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน	4.89	0.33	มากที่สุด
6. การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	4.78	0.44	มากที่สุด
7. รายงานผลการประเมินดำเนินการได้เสร็จทันเวลา สำหรับที่จะนำไปใช้ประโยชน์	4.56	0.52	มากที่สุด
8. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานมีการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.44	0.52	มากที่สุด
ภาพรวม	4.45	0.28	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความเป็นไปได้			
1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบดังกล่าว สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.22	0.44	มากที่สุด
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับบริบทและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.89	0.60	มาก
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น เป็นระบบที่ให้ผลคุ้มค่า	4.33	0.70	มากที่สุด
ภาพรวม	4.14	0.47	มาก

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบประเมิน
ผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา:
ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ตามกรอบมาตรฐานการประเมิน (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มาตรฐานด้านความเหมาะสม			
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้เป็นทางการ มีความเป็นธรรมและโปร่งใส	4.38	0.51	มากที่สุด
2. รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.13	0.64	มาก
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการระบุข้อจำกัดของการประเมิน	4.63	0.51	มากที่สุด
4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของผู้รับการประเมินและบุคคลทั่วไป	4.38	0.51	มากที่สุด
5. ผลการประเมินคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน	4.13	0.64	มาก
6. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.50	0.53	มากที่สุด
7. รายงานผลการประเมินมีความสมบูรณ์ ยุติธรรมและเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน	4.13	0.61	มาก
8. ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ	4.38	0.51	มากที่สุด
ภาพรวม	4.32	0.29	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความถูกต้อง			
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างชัดเจน	4.38	0.51	มากที่สุด
2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินอย่างเพียงพอ	4.38	0.51	มากที่สุด
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีบรรยายวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมินได้อย่างชัดเจน	4.63	0.51	มากที่สุด
4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการบรรยายแหล่งข้อมูลและที่มาของข้อมูลอย่างชัดเจน	4.38	0.51	มากที่สุด
5. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง	4.25	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ตามกรอบมาตรฐานการประเมิน (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง	4.38	0.51	มากที่สุด
7. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และรายงาน	4.25	0.46	มากที่สุด
8. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมและถูกต้อง	4.38	0.51	มากที่สุด
9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมและถูกต้อง	4.50	0.53	มากที่สุด
10. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการลงข้อสรุปของผลการประเมิน มีเหตุผลสนับสนุน	4.13	0.35	มาก
11. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการเขียนรายงานผลการประเมินผล มีความเป็นปรนัย	4.25	0.46	มากที่สุด
ภาพรวม	4.35	0.14	มากที่สุด

4.5 การสะท้อนผลระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

1) จุดเด่น จุดด้อย สภาพปัญหาอุปสรรค

จากการอภิปรายการตรวจตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งบุคลากรของหน่วยงานจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง (Self-assessment report: SAR) เสนอผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้สอบถามบุคลากรเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรค ดังนี้

1.1) จุดเด่น ส่วนใหญ่เห็นว่า ระบบทำให้เกิดการเชื่อมโยงค่าเป้าหมายจากระดับกรมควบคุมโรค ระดับหน่วยงาน ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการถ่ายระดับตัวชี้วัด

1.2) จุดด้อย ส่วนใหญ่เห็นว่า คะแนนผลการประเมินในระบบไม่สอดคล้องกับผลการประเมินจริง

1.3) สภาพปัญหาอุปสรรค ส่วนใหญ่เห็นว่า ยังไม่มีมาตรฐานของการให้น้ำหนักของงานที่มีความยากแตกต่างกัน

2) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

2.1) สมรรถนะหลัก I-SMART บุคลากรยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ส่งผลให้การประเมินไม่สอดคล้องกับสภาพจริง เนื่องจากการนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพิ่มความยุ่งยากในการบริหารบุคคล

2.2) การประเมินสมรรถนะหลักที่จำเป็นตามภารกิจของกรมควบคุมโรค (Functional Competency) การประเมินสมรรถนะหลักที่จำเป็นตามภารกิจของกรมควบคุมโรค ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เนื่องจากยังขาดแนวทางการดำเนินงานที่จริงจังจากส่วนกลาง

2.3) การประเมินสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Technical Competency) การประเมินสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนใหญ่ไม่มีช่องว่างสมรรถนะ (GAP Competency)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด สามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายที่มาจากการถ่ายระดับความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน และลงสู่ระดับบุคคล และขาดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน รวมถึงขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ในการกำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การรับทราบผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจ ในระบบ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนางานที่บุคลากรขาดสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.1.2 การสังเคราะห์ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา การประเมินผลการปฏิบัติงานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาที่ทำการประเมิน
- (2) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผนกระบวนการ การดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผล และการปรับปรุงผลงาน
- (3) ด้านผลผลิตของระบบ ได้แก่ ผลการประเมิน และ ความคิด เห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
- (4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การรายงานผลการประเมิน และจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค

5.1.3 ผลการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกลุ่ม ที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่น กลุ่มที่มีผล การปฏิบัติงาน ดีมาก และกลุ่มที่มีผลการ

ปฏิบัติงานดี โดยบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากรอยู่ระดับมากขึ้นไปทุกด้าน และได้มีสื่อสารช่องว่างสมรรถนะ ตลอดจนวางแผนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

5.1.4 ประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการ ประเมิน ประสิทธิภาพของ ระบบการประเมิน การปฏิบัติงานของ บุคลากร 4 มาตรฐานของ Stufflebeam (1981) ภาพรวมพบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกมาตรฐาน

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีจุดเด่นกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร คือ กรอบการประเมินด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ที่ถูกกำหนดมาจาก กรมควบคุมโรค ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นจุด เด่นที่สร้างเป้าหมายร่วมกันของหน่วยงาน จากนั้นผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตั้งแต่ระดับกลุ่มงาน ระดับหัวหน้างาน และระดับบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะสนับสนุนเป้าหมายการทำงาน ร่วมกัน สำหรับกระบวนการจัดทำ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ของงานตนเอง ตลอดจนอธิบายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยจัดทำรายงานผลกา รปฏิบัติงานตนเอง (SAR) และสื่อสาร สะท้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็น เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ถึงแม้ว่าระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่กล่าวมาจะมีจุดแข็ง แต่ ระบบดังกล่าวก็มีข้อควรระวังที่จะนำไปใช้ กล่าวคือ กรอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มาสั้นกลาง บางครั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไม่ครอบคลุม การกิจทั้งหมดขององค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) ซึ่ง สอดคล้องกับ ชูภาพร เทพสุริยานนท์ (2555) ที่ทำการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัด โรงเรียนเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน (Hybrid Evaluation Approach) ระบบมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ และ บุญทนกร พรหมภักดี (2557) ได้ทำการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุม โรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการ ประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ทำการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ 2) กระบวนการ

ประกอบด้วย วางแผนเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางเทคนิค Balanced Scorecard และ แนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางการประเมินที่อิง วัตถุประสงค์เป็นหลัก และดำเนินการประเมินผล ตามแนวทางการประเมินแบบ 360 องศา และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ 3) ผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย คะแนนที่ได้จากการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร ความคิดเห็นความพึงพอใจ และ 4) การสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และจุดเด่น จุดด้อยของระบบ และการประเมินประสิทธิภาพของระบบ 4 มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ ประโยชน์ 2) ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ระหว่างกลุ่มดีเด่น กลุ่มดีมาก และกลุ่มดี และมีความสอดคล้องกับกลุ่มรู้ซึ้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกด้าน 3) การสะท้อนกลับข้อมูล มีการสื่อสาร ช่องว่างสมรรถนะระหว่างผู้ประเมินและผู้รับประเมิน และการจัดทำแผนแผนพัฒนารายบุคคล 4) ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับมาก ที่สุดทุกมาตรฐาน

5.2.2 แนวคิดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถช่วย พัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีแนวทางที่ชัดเจน โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนใน การสะท้อนค่าเป้าหมายในระดับกรมควบคุมโรคให้สามารถนำสู่การปฏิบัติในระดับบุคคลได้ โดยเริ่ม จากการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และการประเมิน การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผล การทดลองใช้ระบบ ที่พบว่า ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่การนำสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารของหน่วยงานทุกท่านต้องมองเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

5.2.3 แนวทางการนำการประเมินการถ่ายระดับตัวชี้วัด ไปใช้ เพื่อพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร ถือว่าเป็นการเพิ่มจุดแข็งให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการ ถ่ายระดับ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำ OS-Matrix ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จากกรมควบคุม โรคลงสู่กลุ่มงาน และ 2) การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระดับบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ ระดับ ความสำคัญของตัวชี้วัด (Roadmap, Profile, Unit, Individual) ตั้งแต่ระดับผู้บริหารของหน่วยงาน (Road map: R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (Profile: P) ระดับหัวหน้างาน (Unit: U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่ม งาน (Individual: I) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถจัดทำ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำคำอธิบาย ความสำเร็จของงานในแต่ละรอบของการประเมิน โดยแนวทางดังกล่าวสามารถนำมาแก้ไขปัญหาระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรค ซึ่งงานวิจัยของบุญทวนกร พรหมภักดี (2557) พบสภาพ ปัญหา คือ บุคลากร ของหน่วยงาน ก่อนข้างมีปัญหา กัก บการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน ดังนั้น การนำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) มาเป็นเครื่องมือ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมาย

ความสำเร็จของงานมากขึ้น 2) แนวทางการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของงานเช่นกัน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้เสริมพลังอำนาจโดยการสื่อสารการ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน และดำเนินการประเมิน ผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ และได้เสนอแนะว่าการ ประเมินพฤติกรรมบ่งชี้แบบ 360 องศา อาจมีความไม่เหมาะสมกับบริบทของการทำงาน

5.2.4 ภาพรวมของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน 2) สิ่งที่ต้องประเมินทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายและ พฤติกรรมบ่งชี้ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) ระยะเวลาที่ทำการประเมิน องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการ ดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผล และการปรับปรุงผลงาน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำ MOU การเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และดำเนินการประเมินผล (SAR) องค์ประกอบด้านผลผลิตของระบบ ได้แก่ ผลการประเมิน ความคิดเห็นต่อระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และและข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค และองค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การรายงานผลการประเมิน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และสภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อยของระบบ ผลของการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร แสดงให้เห็นว่า ระบบสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่น กลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานดีมาก และกลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานดี สอดคล้องกับการศึกษาของบุญทนกร พรหมภักดี (2557) ที่ให้ข้อเสนอว่า แนวทางการประเมินผลที่นำมาใช้ให้ความสำคัญแต่ละองค์ประกอบของการประเมิน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลสำเร็จของงาน เน้นการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามกรอบการประเมินเทคนิค Balanced Scorecard ที่มาจาก กรมควบคุมโรค การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การประเมินที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก และแนวทางการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ให้ผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองได้ และองค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องแบบรอบด้าน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง ตลอดจนการสื่อสารผลการประเมินตามแนวทางการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ค หน่วยงานควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมควบคุมโรค เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล นอกจากนี้ต้องสื่อสารแนวทางกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าว โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดพร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงของ ตัวชี้วัดทุกตัวภายในหน่วยงาน โดยการจัดทำ OS-Matrix จากกรมควบคุมโรคลงสู่กลุ่มงาน และจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล โดยให้

ความสำคัญกับ ภาระงานของแต่ละบุคคลในระดับผู้บริหารของหน่วยงาน (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับ หัวหน้างาน (U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน (I) ส่งผลให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมในการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละระดับ

5.3.1.2 ผลผลิตที่เกิด จาก ระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามแนวทาง การ ประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างกลุ่มดี เค้น กลุ่มดีมาก และกลุ่มดี อาจจะเนื่องมาจากการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลมีความชัดเจน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารของหน่วยงาน (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับหัวหน้างาน (U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน (I) ส่งผลให้ บุคลากรสามารถจัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) ตลอดจนสามารถวางแผนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบ ที่ 2 ให้สามารถนำไปใช้การวัดจริง และนำสามารถนำไปประก อบการสร้างอย่างแรงจูงใจอย่างเป็น ระบบ

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานในภาพรวมของกรมควบคุม โรคที่มีผลงานดีเด่น โดยถอดบทเรียนสมรรถนะต้นแบบหรือพฤติกรรมบ่งชี้ต้นแบบ เพื่อใช้ในประโยชน์ ในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นอัตลักษณ์ของกรมควบคุมโรค

บรรณานุกรม

- กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.(2552). แนวทางการถ่ายทอด ติดตาม กำกับและประเมินผล ตัวชี้วัดของ
กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ 2552. กรุงเทพมหานคร: กรมควบคุมโรค.
- กันยารัตน์ ลิ้มวาณิชย์. (2551). การประเมินผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- กาญจนา คำยาคี. (2553). การพัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกอบรมข้าราชการทหารของกองทัพอากาศ: การ
ประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณทิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล
การศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริติ ชยียงง. (2548). การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2541). วัฒนการของสำนักงาน ก.พ. พ.ศ.2471-2540. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะทำงานโครงการสมรรถนะ. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996).
- จุฑาทิพย์ ภารพบ. (2547). การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหาร บุคคลในคณะ
วิชาในมหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณทิต ภาควิชา
อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนาธิป ทุ้ยแป. (2551). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครูผู้สอนระดับ การศึกษาขั้น
พื้นฐาน: การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามระดับความ เชี่ยวชาญ. วิทยานิพนธ์
ดุขฎิบัณทิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชราพรรณ พุทธกาล. (2554). ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงาน
สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร. วิทยานิพนธ์หลักสูตร บริหารธุรกิจ
มหาบัณทิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชัชวาล เรืองประพันธ์. (2544). การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows. ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชูชัย สมทิธิไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2546). การประเมินค่างานและการประเมินพนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2552). การจัดการผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). เทคนิคการจัดทำ Job description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. พิมพ์

ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). The balanced scorecard: ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). ตัวอย่างใบประเมินผลงานประจำปีบนพื้นฐานของตัวชี้วัดผลงาน

(ฉบับพร้อมใช้งาน). กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ดวงใจ สีเขียว. (2549). การพัฒนาระบบการประเมินนิสิตนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ตามแนวคิดการ

ประเมินแบบ 360 องศา โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสรุปอ้างอิง. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

การวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2545). ปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย. การสัมมนาวิชาการเรื่องการปฏิรูป

บทบาทภาครัฐจะฟื้นฟูเศรษฐกิจได้จริงหรือ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธีรชัย เนตรนอมศักดิ์. (2550). การพัฒนาระบบการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาด้วยตนเอง ในระดับประถม

ศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทร

วิโรฒ.

ธีระ รามสูต. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม: สถาบันพัฒนาการ สาธารณสุข

อาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). อ้างถึงใน ปทีป เมธาคณวุฒิ. 2546. การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา

คณาจารย์และจัดการระบบสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคล. ทวนวิจัยกองทุน รัชดาภิเษก

สมโภช. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2545). กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้: การ

ประเมินและการประกัน. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.
- บุญหนากร พรหมกัณฑ์. (2557). การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค: การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เบญญา ยอดคำเนิน-แอ็ดดิกัน และกาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความและการหาความหมาย. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปทีป เมธาคณวุฒิ. (2546). การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและจัดการระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกฤติยา ทักษิโณ. (2556). การวัดและประเมินผลการศึกษา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประคอง กรรณสูตร. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน (2553). การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน. (2556). การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ก.พลการพิมพ์.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เฮช อาร์ เซนเตอร์.
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พรเทพ ฐิ์แผน. (2546). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์ ยุทธนา แซ่เตียว และยีนดี ดิสสรา. (2548). การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.

พสุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2548). Balanced scorecard ฐิติในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล หวังพานิช. (2543). การวัดและประเมินผลระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย.

มนูญ สีวามย์. (2542). การพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยรรยง โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ชรรมสาร.

ยุดา รักไทย และวีรฐ มามะศิรินันท์. (2545). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ยุทธพร เทพสุริยานนท์. (2555). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

โยธิน ศรีโสกา. (2550). การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รศวันต์ ถมัยรักษ์สัตว์. (2546). การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในกองทุนบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ. เอกสารวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนะ บัวสนธ์. (2550). ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เริงศักดิ์ ปานเจริญ. (2538). หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- วสิษฐ์ พรหมบุตร และเจริญสิน เลิศมหกิจ. (2554). วิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วสิษฐ์ พรหมบุตร สุธี ปิงสุทธีวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ. (2550). วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาค. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ.
- วิทยา คูวิรัตน์. (2539). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2550). กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- วีรวิทย์ มามะศิรินันท์ และวุฒิพงษ์ ยศสาธุโรดม. (2547). การประเมินโดยอิงกับความสามารถ.
กรุงเทพมหานคร: Be Bright Books.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี 360 องศา. วารสารข้าราชการ, 42, กรกฎาคม –
สิงหาคม, 2540; 46-70.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวทางพินิจเชิงระบบ. วารสารเพิ่มผลผลิต, 36,
พฤษภาคม-มิถุนายน, 2540; 16-36.
- วุฒิพงษ์ ยศสาธุโรดม. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: Be Bright
Books.
- ศิริณี ชุมพงศ์. (2546). การวัดผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล โดยใช้ Balanced Scorecard. วิทยานิพนธ์
เกศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารเกสัชกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2552). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และศิริพร เสนามนตรี. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ เจ้าหน้าที่ สมศ.

ข้อพิจารณาเชิงมนทัศน์วิธีวิทยาและระบบ. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). วิธีวิทยาการ
ประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). คู่มือในการดำเนินงานประเมินสมรรถนะจากข้อมูลหลาย
แหล่งพร้อมคำแนะนำในการนำไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทไทยเอฟเฟคสตูดิโอ.

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา. สรุปรายงานการประชุมคณะกรรมการประเมินผล; 4
เมษายน 2560; ห้องประชุมชั้น 3 สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา.

สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2556). รวมบทความการบริหารทรัพยากรบุคคลแนว
ใหม่: ข้อค้นพบ: การบริหารผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่. นนทบุรี: อพทูล ครีเอทีฟ.

สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่: ทฤษฎีและปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Base Learning. พิมพ์ครั้งที่
ที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด.

สุดารัตน์ ลิ้มปะพันธุ์ ปาริฉัตร ดันดียวงศ์ และสุภาพร เฉยทิม. (2549). การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ
หลักบุคลากร สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. นนทบุรี: สำนัก
พัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.

สุกมาส อังสุโชติ. (2545). หน่วยที่ 6 รูปแบบการประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการ ในประมวลสาระชุด
วิชาการประเมินนโยบายแผนงานและโครงการ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.

สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). ข้าและสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2550). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุวิทย์ ศรีโหม. (2546). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ การควบคุมทางการจัดการและ
การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2552). การประเมินโดยใช้ทฤษฎีเป็นฐาน. วารสารการวิจัยสังคมศาสตร์.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2545). การวัดทักษะการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนงค์พร พะวรัมย์. (2546). การเปรียบเทียบผลประเมินการสอนของตนเองกับผลการประเมินแบบ 360 องศา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อริศรา เล็กสรรเสริญ และคณะ. (2553). โครงการวิจัยและประเมินโครงการสมัชชาคุณธรรม ปีงบประมาณ 2553. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- อาทิพย์ สอนสุจิตรา. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์นิ จันทวรรณดี. (2544). ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัท พัทธยาฟู้ด อินดัสตรี จำกัด. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2547). Career Development in Practice. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์. (2553). ระบบการบริหารผลงาน (Performance management system: PMS). กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2540). ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา. กรุงเทพมหานคร: ฟีนิกซ์พับลิชชิง.
- Anthony, William et al. (2002). Human resource management: A strategic approach. 4th ed. Ohio: South-Western College Publishing.
- Armstrong, M. (2006). Performance management. (3rd edition.) United states : Thomson-Shore.
- Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1983). Managing individual and group behavior in organizations. 2nd . Singapore: McGraw-Hill.

- Attwood, M. & Dimmock, S. (1989). *Personnel Management*. 3rd. London: Macmillan.
- Auchey, G.J. (2000). An Evaluation Model for Project Management Training Program. *Journal of Construction Education*. 5(3) : 205-218.
- Beach, D. S. (1975). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan Publishing.
- Beard, D. et.al. (1994). *Competencies Development Center*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management* (3rd ed.). New York: Dryden Press.
- Bledsoe, K.L., & Graham, J.A. (2005). Using multiple evaluation approaches in program evaluation. *American Journal of Evaluation*, 26, 302-319.
- Blocher, Edward J. and Others. (2005). *Cost Management A Strategic Emphasis*. Boston: McGRAW-HILL.
- Bracken, D., Timmreck, A., & Church, A. (Eds.). (2001). *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bracken, D.W., & Timmreck, C.W. (1999). Guidelines for multisource feedback when used for decision making. *The Industrial Organizational Psychology*, April, 1-9.
- Bracken, D.W., Dalton, M.A., Jako, R.A., McCauley, C.D., & Pollman, V.A., (1997). Should 360- degree feedback be used only for developmental purpose?. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Brumbach, G .B. (1988). Some ideas, issues and predictions about informance management. *Public Personnel Management*. Winter. 387-402.
- Cascio, W.F. (1992). *Managing Human Resources*. 3rded. New York: McGraw-Hill.
- Coen, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among fivetraditions* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Debenham, K. J. (1989). *Knowledge Systems Design*. New York: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th edition. London: Prentice-Hall.
- Douglas, J. K. & Hunt, D. (1985). *The strategic managing of human resources*. New York: John-Wiley & Sons.

- Edwards, P. (1985). *System Analysis Design and Development: with structured concepts*. New York : Holt Rinehart and Winston.
- English B, Cummings R & Stratton R. (2002). *Choosing an evaluation model*.
- Fetterman, D. M. (1996). *Empowerment Evaluation: An Introduction to Theory and Practice*. In D. M. Fetterman, S. J. Kaftarian, A. Wandersman (Eds.), *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hansen, M.B. & Vedung, E. (2005). *Evaluation of standardized classification system*. Odense Denmark : Syddansk Universitesforlag.
- Hambleton, R.K.(1989).*Principles and Selected Applicationsn of Item Response Theory. Educational Measurement*.(3th).R.L. Linn(ed). New York : John Wiley & Sons
- Jonstone, J.N. (1981). *Indicators of Educational Systems*. UK.: The Anchor Press Tiptree.
- Kalb, K.B., Cherry, M.N., Kauzloric, J., Brender, A., Green, K., Miyagawa, L., & Shinoda-Mettler, A. (2006). *Competency-Based Performance Appraisal*. *Public Health Nursing*. 23 (2), 115–138.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance.” *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 71-79. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*. (January-February): 75-85.
- Lawshe, C.H. (1975). *A Quantities Approach to Content Validity*. *Personnel Psychology*, 28, (4), 563-575
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task performance*. *American Psychologist*. 57, 707-717. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lohman, C., Fortuin, L. & Wouters, M. (2004). *Designing a performance measurement system : A case study*. *European Journal of Operational Research*, 156, 267–286.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration: Concepts and practices*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, F., & Peterson, S. (2003). *360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination*. *Human Resource Management*. 42(3): 243.

- Mathis, R. T., & Jackson, J. H. (2003). *Performance Management and Appraisal*. In *Human Resource management*. 10th edition. United State: Thomson-South western.
- McIver, J. & Carmines, G.E. (1981). *Unidimensional Scaling*. South Beverly Drive; Beverly Hills.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. (1987). *Personnel: The management of human resources*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Mondy, R. W., Noe, R.M., & Premeaux, S. R. (2002). *Performance Appraisal*. In *Human Resource management*. 8th edition. New Jeasey: Prentice Hall International.
- Nickols, F. (2009). *Fit & Fitness: The Yin & Yang of Organizational Sustainability*. Retrieved from <http://www.smartdraw.com/articles/blog/fit-and-fitness-organizational-sustainability.htm>
- Ordonez, D.L., Schweitzer, M.E., Galinsky, A. & Bazerman, M. (2009). Goals gone wild: How goals systematically harm individuals and organizations. *Academy of Management Perspectives*, 23(1)
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons.
- Rowinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, (2), 49-60
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park: SAGE
- Silvern, L.C. (1968). *Systems Approach – What Is It?*. *Educational Technology*. August, 30
- Smith, A.W. (1982). *Management System: Analysis and Application*. New York: The Dryden
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work : models for Supprior Performance*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Spira, L. (2006). The role of performance measurement systems within global organisations. *Accounting & Business Research*, 36(2), 131-132. Retrieved from <http://web.ebscohost.com.library.capella.edu/ehost/detail>.
- Stone, T. H. (1982). *Understanding personnel management*. Japan: CBS College Publishing.
- Stronge, J. H., & Helm, V. M. (1991). *Evaluating professional support personnel in education*. Newbury park, CA: Sage Publications

- Stufflebeam, D.L. (1981). Educational Evaluation and Decision Making. Illinois : Peacock. (1994). Empowerment Evaluation, Objectivist Evaluation, and Evaluation Standards: Where the Future of Evaluation Should Not Go and Where It Needs to Go. Evaluation Practice, 15(3): 321-338.
- Szilagyi, A.D.Jr., and Wallace, M.J.Jr. (1980). Organization behavior and performance. 2nd ed.,California: Goodyear.
- T.V. Rao & Raju Rao. (2006). The Power of 360 Degree Feed back : maximizing managerial and leadership effectiveness. 4th ; Sage Publication India Pvt Ltd.
- Taylor, S.J., & Bogdan, R. (1984). Introduction to qualitative research methods: The search for meanings. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Viswesvaran, Chockalingan., Ones, Daniz S. & Schmidt, Frank L.. Comparative Analysis of The Reliability of Job Performance Ratings. Journal of AppliedPsychology. 81(1996). 557-567.
- Wehrich, H ., & Knootz, H. (1988). Essentials of management. 4thed. Singapore: McGraw – Hill. (2004). Management and Leadership for Nurse Administrators.Tata Mcgraw-Hill Publishing Company Limited, 2004.
- Zwell, W. (2000). Creating a Culture of Competence. New York : John Wiley & Sons Inc.

ภาคผนวก ก คู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

คู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9
จังหวัดนครราชสีมา

นางนิมิต นพคุณพิทักษ์พงศ์

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
ปีงบประมาณ 2561

ตอนที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2556) จึงกำหนดแนวทางสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 2) การติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนงาน /โครงการ/งานต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการการปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การพัฒนา ผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง ความคืบหน้าของงานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร และ ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และ 5) การสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าว จึงกำหนดองค์ประกอบสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ โดยองค์ประกอบดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการบริหารราชการ ดังนั้น ผู้พัฒนาจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา เพื่อให้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

1.2 วัตถุประสงค์ของระบบประเมิน

1.2.1 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา

1.2.2 เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจ

1.3 องค์ประกอบของระบบ

1.3.1 ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาที่ทำการประเมิน

1.3.2 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนกระบวนการ การดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผล และการปรับปรุงผลงาน

1.3.3 ผลผลิต ได้แก่ ผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1.3.4 ข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ การรายงานผลการประเมิน และจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค

1.3.5 ประสิทธิภาพของระบบ ได้แก่ ผลการประเมินระบบ ตามมาตรฐานการประเมิน 4 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standard) 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) 3) มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) และ 4) มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standard)

ตอนที่ 2

องค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กร

กระบวนการจัดทำระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate scorecard)

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลมีหลักการสำคัญอยู่ที่ว่า ตัวชี้วัดบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ซึ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการที่มุ่งไป โดยอธิบายถึงความปรารถนา หรือความทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) เป็นประเด็นหลักในการพัฒนาที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้ ขยับสู่เป้าหมาย เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ปรับเปลี่ยนเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 และที่ ก.พ.ร. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 10/2547 เมื่อวันที่ 26 ต.ค. 2547 ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านคุณภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม / 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the customer) มีหลักการให้ส่วนราชการบริการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ การอนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

3) แผนยุทธศาสตร์ (Strategy map) เป็นแผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล (Cause and effect relationship) แผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิดในคู่มือฉบับนี้จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังภาพต่อไปนี้

4) ตัวชี้วัด (Key performance indicators: KPIs) เป็น เครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด

- ผู้รับผิดชอบหลักตัวชี้วัด (Owner: O) ผู้ที่เกี่ยวข้องตามตารางนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าของ (Owner = O) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้น บรรลุเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าของได้มากกว่า 1 ท่าน

- ผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (Supporter: S) คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตัวนั้นแต่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ที่เป็นเจ้าของสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

5) โครงการ (Initiatives) เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คำว่าโครงการที่สำคัญในที่นี้หมายถึง นโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการต่างๆ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานก็ได้

กล่าวโดยสรุป เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้ คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่ จะประเมินจากส่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่ต้องทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นิยามความหมายของตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์ในการวัดผล วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดสูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการรายงานและเก็บข้อมูล กระบวนการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้จัดเก็บข้อมูลผู้ตั้งเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด เป็นต้น

2.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล

ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล มีหลักการสำคัญที่นำมาใช้ 2 หลัก ดังนี้

2.2.1 การถ่ายระดับตัวชี้วัดลงสู่บุคคล การถ่ายระดับระดับตัวชี้วัดลงสู่บุคคล โดยเริ่มจากบทวนตาราง OS matrix ถึงภาระความรับผิดชอบตัวชี้วัดในระดับกลุ่มงาน จากนั้นทำการแปลงตัวชี้วัดตามตาราง OS matrix ลงสู่บุคคล โดยใช้ระดับความสำคัญของตัวชี้วัดดังนี้

(1) ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ (Road map indicators: R) เป็นตัวชี้วัดระดับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

(2) ตัวชี้วัดระดับกลุ่มงาน (Profile indicators; P) เป็นตัวชี้วัดระดับหัวหน้ากลุ่มงานที่แต่ละกลุ่มงานได้รับจากการพิจารณา OS matrix ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงาน หรือผู้ที่หัวหน้ากลุ่มงานมอบหมาย

(3) ตัวชี้วัดระดับหัวหน้างาน (Unit indicators; U) เป็นตัวชี้วัดระดับหัวหน้างาน ตลอดจนและภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มงาน

(4) ตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชา (Individual indicators; I) เป็นตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มงาน

โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการถ่ายระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคลของกลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ 2561

ระดับตัวชี้วัด				ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
R	P	U	I		
	P1			ระดับความสำเร็จของการกำกับ ติดตามตัวชี้วัดของกลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง	
	P2			ระดับความสำเร็จของการกำกับ ติดตามแผนงาน / โครงการของกลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง	
	P3			ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินประมาณของกลุ่มระบาดวิทยาและข่าวกรอง	
				จำนวนครั้งของการเข้าร่วมงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	
		U		ระดับความสำเร็จของรายงานการพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพที่มีคุณภาพ	
			I1	จำนวนคำสั่งการแต่งตั้งคณะทำงานการพยากรณ์โรคใช้เลือดออก	
			I2	จำนวนฐานข้อมูลสำหรับอ้างอิงในการใช้ข้อมูลของหน่วยงานหรือเป็นฐานข้อมูลร่วมระหว่างเครือข่าย	
			I3	จำนวนฐานข้อมูลการเกิดโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญของหน่วยงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
			I4	จำนวนครั้งของการรายงานการทบทวนผลการพยากรณ์โรค ปี พ.ศ. 2561	

การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description: JD) เป็นการยืนยันหน้าที่งานของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลัก ๆ ของแต่ละบุคคลหลังจากนั้นจึงดำเนินการการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้ากลุ่มงาน / สายงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงาน / สายงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล กรณีที่ตำแหน่งงานที่ต้องการจัดทำระบบประเมินผล ไม่ได้มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่งานของแต่ละบุคคลไว้ก่อนหน้านี้ ให้นำบุคลากรในตำแหน่งงานดังกล่าวจัดรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ของตนให้ผู้บังคับบัญชาสายงานนั้นๆ ช่วยพิจารณาและให้ความเห็นชอบในรายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำขึ้นก่อนการจัดทำระบบประเมินผล หรือในกรณีที่รายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ไม่ตรงกับหน้าที่งานที่ดำเนินอยู่ให้จัดทำระบบประเมินโดยพิจารณาจากงานที่ดำเนินงานอยู่จริงในปัจจุบัน

2.2.2 การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดระดับบุคคล

การจัดทำคำอธิบายและกำหนดรายละเอียดของ ตัวชี้วัดระดับบุคคล จะต้อง ภาระบุงองค์ประกอบพร้อมรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวชี้วัดในคำอธิบาย หรือ KPI Dictionary โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ลำดับตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับระบบสารสนเทศและระบบการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด บอกถึงจำนวนตัวชี้วัดที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ
- ชื่อตัวชี้วัด ซึ่งระบุชื่อของตัวชี้วัดที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ
- ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการผลักดันให้ เกิดผลลัพธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวบรรลุตามค่าเป้าหมาย
- คำจำกัดความของ ตัวชี้วัด ซึ่งจะเป็นการให้ข้อมูลว่าเหตุใดจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดแต่ละตัวขึ้นมา
- ความถี่ ระบุถึงความถี่ในการแสดงผลของ ตัวชี้วัด ที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น
- หน่วย ระบุหน่วยของค่าตัวชี้วัดที่ต้องแสดงผล
- การแปลเกณฑ์ประเมิน เป็นการ ระบุว่าค่าของ ตัวชี้วัด มีค่าทางสูงหรือมาก หรือมีค่าทางต่ำหรือค่าน้อยดี
- สูตรการคำนวณ ซึ่งระบุองค์ประกอบในสูตรการคำนวณ ตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถแสดงค่าของตัวชี้วัดตามที่ต้องการได้
- แหล่งที่มาของข้อมูล ระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่ต้องนำมาใช้คำนวณ และแสดงค่าของตัวชี้วัดตามที่ต้องการได้

- ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ซึ่งควรเป็นคนละคนกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด
- ค่าปัจจุบัน เป็นค่าของ ตัวชี้วัดที่บุคคลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด ปฏิบัติได้
ในปัจจุบัน ในกรณีที่ตัวชี้วัดนั้นยังไม่ได้มีการดำเนินการมาก่อน ให้ใส่ Not Available หรือ N/A
- ระดับผลงานหรือค่าเป้าหมาย ซึ่งเป็นค่าของ ตัวชี้วัด ที่ต้องการในอนาคต
ทั้งนี้ในการกำหนดระดับผลงานหรือค่าเป้าหมายที่ต้องการใน KPI Dictionary ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนด
ระดับผลงานหรือค่าเป้าหมายเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส โดยกำหนดช่วงของค่าเป้าหมายในระดับต่ำสุด
ที่รับได้ ค่าเป้าหมายในระดับมาตรฐาน โดยทั่วไปและค่าเป้าหมายในระดับท้าทายที่มีความยากค่อนข้างมาก
- น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัด แต่ละตัวต้องคืบถึงงานที่รับผิดชอบหรือเวลา
ที่ใช้ และผลกระทบของงานที่มีต่องาน และดัชนีชี้วัดของผู้บังคับบัญชาหน่วย งาน หรือองค์กร โดยตัวชี้วัด
ควรมีน้ำหนักความสำคัญไม่น้อยกว่า 10 %
- ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และ ตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดจากระดับ องค์กร/กลุ่ม
งาน เมื่อนำมารวมกันแล้วต้องมีน้ำหนักความสำคัญรวมของตัวชี้วัดทุกตัวไม่เกิน 100 %

ตารางที่ 2 แบบฟอร์มคำอธิบายรายละเอียดตัวชี้วัดและรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

[illegible]

**การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา:
ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด**

**The Development of Performance Appraisal System of The Office of Disease Prevention and Control 9
Nakhon Ratchasima: A Application of Cascade Evaluation Approaches**

นิมนวล บุญหทัยพงศ์ วท.บ.

Nimnual bunyahataipong B.Sc.

เมยური ประสงค์ บธ.บ.

Meyuree Prasong B.B.A.

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา The Office of Disease Prevention and Control 9th
Nakhon Ratchasima

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเลือกแบบเจาะจงคือ บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 160 คน ดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 2) สังเคราะห์และพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด 3) ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่ได้ประยุกต์ใช้ในขั้นตอนที่ 2 และ 4) ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ประกอบด้วย แบบบันทึกประเด็นสภาพปัญหาการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร แบบประเมินองค์ประกอบการปฏิบัติงานบุคลากร แบบประเมินสมรรถนะ และแบบประเมินประสิทธิภาพ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายที่มาจากการถ่ายระดับความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน/ระดับบุคคล และขาดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน ขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในการกำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การรับทราบผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ผลการสังเคราะห์และพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาที่ทำการประเมิน 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการ การดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผล และการปรับปรุงผลงาน 3) ด้านผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย ผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ 4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน และจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค

3) ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกลุ่มดีเด่น กลุ่มดีมาก และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ระดับมากขึ้นไปทุกด้าน และได้มีการสื่อสารช่องว่างสมรรถนะ ตลอดจนวางแผนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

4) การประเมินประสิทธิภาพของระบบ ทั้ง 4 มาตรฐาน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกมาตรฐาน

ข้อเสนอแนะการวิจัยในการประยุกต์ใช้การประเมินผล การถ่ายระดับตัวชี้วัด หน่วยงานควรทำความเข้าใจตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรม เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล ควรมีการสื่อสารตัวชี้วัดและเป้าหมาย โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดพร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด

คำสำคัญ: ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ABSTRACT

This research aimed to the development of performance appraisal system of the office of disease prevention and control 9 Nakhon Ratchasima : An application of cascade evaluation approaches. The research was research and development method of target population was 160 participants. The developed system consisted of 4 main categories : 1) To analyze the context and define the concept of performance appraisal system. 2) to develop performance appraisal system. 3) to pilot performance appraisal system. and 4) to evaluate effectiveness the performance appraisal system. The research tools include : 1) the group recorded form, 2) questionnaires, 3) evaluation form, 4) competency form, 5) the evaluate efficacy performance appraisal test. The data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The research findings as follows.

1) The developed system consisted of 4 main categories: 1) input : appraisal objective, things to be evaluated, appraisal methods and tools, user involved in the evaluation and time frame to be evaluated. ; 2) process: plan, do, check and act. 3) output the appraisal result and the results revealed that users' satisfaction, 4) feedback: the report of appraisal result and strength, weakness of the developed system.

2) The effectiveness of the system found that the difference of the appraisal performance between development performance appraisal system and users' satisfaction levels ranks at a high to highest level. The feedbacks found that the assessor and evaluate to be communicate gaps competency and individual development plan.

3) Examine the efficacy of the developed system on four dimensions : accuracy, feasibility, propriety, and utility that users' satisfaction levels was ranked at a high level on four dimensions.

The results suggestion should that understand cascade indicators and goals. Alignment cooperate key performance indicators and personal key performance indicators have to be communicate compare the agreement of consistency within the organization.

Keyword : performance appraisal system, cascade evaluation approaches

บทนำ

สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดแนวทางสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ 2) การติดตามเพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ 3) การพัฒนาผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง ความคืบหน้าของงานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร และ ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และ 5) การสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน⁽¹⁾ สภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดจากการประเมินผลหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้ประเมิน ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมิน มีอคติลำเอียง และประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม 2) ด้านผู้รับการประเมิน ขาดความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน มีส่วนร่วมในการประเมิน น้อย และการสื่อสารผลการประเมิน ไม่ถูกต้อง และ 3) วิธีการประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ ขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน และเลือกใช้วิธีการไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร^(2,3)

สภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติ งานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา พบว่า บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการถ่วงระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน กลุ่มงานและบุคคล ยังขาดการสื่อสารคำบรรยายลักษณะงานระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเพื่อกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับทราบผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ขาดการติดตามการความก้าวหน้าการดำเนินของตัวชี้วัด ขาดการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการรายงานตัวชี้วัด ไม่ครอบคลุม รายละเอียดของตัวชี้วัด สำหรับสภาพปัญหาจากการประเมินสมรรถนะพบว่า บุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

สมรรถนะ การนำผลการประเมินสมรรถนะไปเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และนำมาพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน ส่งผลให้การประเมินสมรรถนะไม่เป็นไปตามความเป็นจริง เกิดความคลาดเคลื่อน และขาดความน่าเชื่อถือ⁽⁴⁾ จากสภาพปัญหาดังกล่าวแนวทางหนึ่งที่มีความเหมาะสมสำหรับสภาพปัญหา คือ การประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด Bledsoe & Graham ได้เสนอการเลือกใช้รูปแบบการประเมินผล จากแนวทางการประเมินวัตถุประสงค์ทั่วไปของการประเมิน และการนำแนวทางการประเมินไปใช้⁽⁵⁾ บุญทนกร พรหมภักดี ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินพหุ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิตของระบบ และการสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ⁽⁶⁾ จากผลการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยสนใจทำการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตของระบบ 4) ข้อมูลย้อนกลับ โดยวิเคราะห์สภาพปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทดลองใช้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา และประเมินประสิทธิภาพระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด

วิธีการศึกษา ใช้รูปแบบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดย วิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร รายงานสรุปผลการประชุม สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 และปีงบประมาณ พ.ศ.2560 และกำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เสร็จเรื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบบันทึกประเด็นสภาพปัญหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์บริบทและการกำหนดแนวคิดมาออกแบบระบบ มาเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการสร้างระบบ โดยจัดทำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ โดยผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ทำการตรวจสอบ และอภิปรายกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสังกัดกรมควบคุมโรค รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรศึกษา เป็นบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 160 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาโดยวิธีหาค่าสัดส่วนของความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Ratio: CVR) ตั้งแต่

0.75 - 1.00⁽⁷⁾ ค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.92⁽⁸⁾ แบบประเมินสมรรถนะปรับจากกรมควบคุมโรคและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และแปลผลระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 คือ ระดับมากที่สุด 3.21-4.20 คือ ระดับมาก 2.61- 3.20 คือ ระดับปานกลาง 1.81-2.60 คือ ระดับน้อย และ 1.00 - 1.80 คือ ระดับน้อยที่สุด⁽⁹⁾

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผลการดำเนินงานเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทำการประเมินประสิทธิภาพของระบบตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน⁽¹⁰⁾ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผลการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายที่มาจากการถ่ายระดับความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน /ระดับบุคคล ขาดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน ขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในการกำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การรับทราบผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการสังเคราะห์ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ **ด้านปัจจัยนำเข้า** ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อพัฒนา บุคลากรและเพื่อประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2) สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย บทบาทของทีมงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ระดับบุคคล การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล และการจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด และ (2) พฤติกรรมบ่งชี้ โดยประเมินสมรรถนะ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน ประกอบด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล และเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) ระยะเวลาที่ทำการประเมิน **ด้านกระบวนการ** ประกอบด้วย 1) วางแผนกระบวนการ 2) การดำเนินการตามแผน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การปรับปรุงผลงาน **ด้านผลผลิต** ประกอบด้วย 1) ผลการประเมิน และ 2) ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ**ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ** ประกอบด้วย 1) การรายงานผลการประเมิน และ 2) จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์ ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ประเด็น	สรุปประเด็น	ผู้เกี่ยวข้อง
ด้านปัจจัยนำเข้า		
1. วัตถุประสงค์การประเมิน	1. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพัฒนาบุคลากร 2. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการสร้างแรงจูงใจ	บุคลากรสำนักงาน ป้องกันควบคุมโรค

ประเด็น	สรุปประเด็น	ผู้เกี่ยวข้อง
2. สิ่งที่ต้องประเมิน - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	1. ระดับกลุ่มงาน ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานตามเทคนิค Balanced Scorecard 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ประสิทธิภาพ มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ และมิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร 2. ระดับบุคคล 2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล - ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Roadmap: R) - ตัวชี้วัดหัวหน้ากลุ่มงาน (Profile: P) - ตัวชี้วัดหัวหน้างาน (Unit: U) - ตัวชี้วัดระดับบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา (Individual: I) 2.2 สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ (1) สมรรถนะหลัก I-SMART ได้แก่ Integrity Service mind Mastery Achievement Motivation Relationship และ Teamwork (2) สมรรถนะหลักที่จำเป็นตามภารกิจขงกรมควบคุมโรค ได้แก่ หลักการเวชการวิจัยและพัฒนาการติดตามและประเมินผล (3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ การคิดวิเคราะห์	ที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
3. วิธีการและเครื่องมือการประเมิน	1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้แก่ งานคำรับรอง งานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 2.2 วิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ โดยหัวหน้าทำการประเมินผู้ได้บังคับบัญชา และประเมินตนเอง	
4. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	
5. กรอบระยะเวลาที่ทำการประเมิน	- รอบที่ 1 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2560 ถึง 31 มีนาคม 2561 - รอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 เมษายน 2561 ถึง 30 กันยายน 2561	
ด้านกระบวนการ		
1. วางแผนกระบวนการ	1. เตรียมใช้ระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 2. ใช้ระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 3. ปรับระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 4. ปรับแนวคิดของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สำหรับจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามแนวทางการประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด 5. ประชุมจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 6. ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 7. ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

ประเด็น	สรุปประเด็น	ผู้เกี่ยวข้อง
2. ดำเนินงานตามแผน	8. ประชุมผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยสื่อสารการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา 8.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.2 กรอบเวลาของการทดลองระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.3 เอกสารตามคู่มือระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 9. จัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 9.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน 9.2 บทบาทหน้าที่ตามทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) 9.3 การจัดทำชี้วัดและค่าเป้าหมาย 9.3.1 วิเคราะห์ OS Matrix ตัวชี้วัดคำรับรอง 9.3.2 หัวหน้ากลุ่มงานถ่ายทอดระดับตัวชี้วัดลงสู่ผู้บังคับบัญชา 9.4 ผู้ได้บังคับบัญชาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) 9.5 การประเมินสมรรถนะ โดยประเมินระหว่างหัวหน้ากลุ่ม และตนเอง 9.6 อภิปรายซักถามเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	
3. ดำเนินการประเมินผล	10. ประชุมดำเนินการประเมินผลบุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง(SAR) เสนอผู้บังคับบัญชา 10.1 องค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน ผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 10.2 องค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ดำเนินการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และตนเอง 11. หัวหน้ากลุ่ม ดำเนินรวบรวมผลการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา	
4. การปรับปรุงผลงาน	12. แต่ละกลุ่มงานนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงาน 12.1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 12.2 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากร 13. นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์การประเมิน 14. ผู้วิจัยเสนอผลการพัฒนาระบบไปยังสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7, 8 และ 10 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบตามมาตรฐาน	
ด้านผลผลิต		
1. ผลการประเมิน	1. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลสำเร็จของงาน และสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
2. ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน	2. ความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล 3. ประเมินความความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ 4 ด้าน ได้แก่	

ประเด็น	สรุปประเด็น	ผู้เกี่ยวข้อง
บุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค	ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และสะท้อนกลับข้อมูล 4. ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค	
ด้านการสะท้อนกลับ		
1. การรายงานผลการประเมิน	การรายงานผลการประเมิน	บุคลากรสำนักงาน ป้องกันควบคุมโรค ที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา
2. สภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อย ของระบบ	จุดเด่น และจุดด้อย สภาพปัญหาอุปสรรค	

2. ผลการใช้ระบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร

2.1 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากร ที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงาน อยู่ในกลุ่มดี ร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก ร้อยละ 27.50 และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ร้อยละ 11.25 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด

ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- ดีเด่น	18	11.25
- ดีมาก	44	27.50
- ดี	90	56.25
- พอใช้ และต้องปรับปรุง (ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน)	8	5.00
รวม	160	100.00

2.2 ความคิดเห็นความเหมาะสมและความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานระดับตัวชี้วัด ได้ดำเนินการ ส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มงาน ของหน่วยงาน ได้รับกลับคืน จำนวน 139 ฉบับ จาก 160 ฉบับ ร้อยละ 86.87 พบว่า ด้านความเหมาะสมของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.26) และความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบ ด้านกระบวนการ ภาพรวมค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.27) รองลงมาคือ ด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.48) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านเหมาะสมและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	4.11	.26	มาก
1. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน	4.19	.63	มาก

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับกรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ	4.06	.59	มาก
3. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD)	4.06	.59	มาก
4. จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม กับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ	4.05	.63	มาก
5. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลได้ตรงตามการดำเนินงาน	4.14	.55	มาก
6. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้	4.13	.50	มาก
7. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงมีความเป็นเหตุเป็นผล	4.03	.53	มาก
8. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบหลักฐานและแหล่งของข้อมูลได้	4.16	.61	มาก
9. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด	4.13	.57	มาก
10. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดคำอธิบายวิธีการจัดเก็บไว้ชัดเจน	4.17	.55	มาก
ด้านปัจจัยนำเข้า	4.25	.26	มากที่สุด
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายของหน่วยงาน	4.30	.61	มากที่สุด
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเป้าหมายของหน่วยงาน	4.33	.53	มากที่สุด
3. กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.31	.53	มากที่สุด
4. สื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.44	.51	มากที่สุด
5. กำหนดเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	4.28	.53	มากที่สุด
6. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.30	.45	มากที่สุด
7. กำหนดผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ตลอดจนวิธีการประเมินอย่างชัดเจน	4.28	.52	มากที่สุด
8. กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยการถ่วงระดับตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล	4.41	.52	มากที่สุด
9. กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้มีความเหมาะสมและชัดเจน	4.28	.53	มากที่สุด
10. กระบวนการเจรจาต่อรองค่าเป้าหมายระดับบุคคลระหว่างหัวหน้ากลุ่มและผู้บังคับบัญชา	4.19	.56	มาก
11. จัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด เพื่อสร้างความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล	4.30	.58	มากที่สุด
12. กำหนดกรอบระยะเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทุกช่องทาง	4.16	.54	มาก
13. กำหนดวัตถุประสงค์การนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์	4.05	.56	มาก
14. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.95	.52	มาก
ด้านกระบวนการ	4.39	.27	มากที่สุด
1. มีการกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นนโยบายของหน่วยงาน	4.43	.52	มากที่สุด
2. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางองค์กร	4.56	.52	มากที่สุด
3. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดระดับองค์กรตามมุมมอง Balance Scorecard (BSC)	4.40	.55	มากที่สุด
4. มีการประชุมการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องกับตัวชี้ วัดระดับองค์กรตามมุมมอง Balance Scorecard (BSC)	4.42	.49	มากที่สุด
5. มีการจัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้ประเมินและผู้รับประเมินตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.51	.55	มากที่สุด
6. มีการประชุมชี้แจงวิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.39	.48	มากที่สุด
7. มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD)	4.45	.55	มากที่สุด

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. มีรูปแบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำแนวคิดการประเมินที่หลากหลายมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประเมินผล	4.37	.53	มากที่สุด
9. ทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบผลการประเมินได้	4.38	.55	มากที่สุด
10. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีกระบวนการติดตามและประเมินผล (M&E) ที่สร้างความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้	4.21	.56	มากที่สุด
11. มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	4.20	.55	มาก
ด้านผลผลิต	4.06	.45	มาก
1. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความน่าเชื่อถือ	4.20	.66	มาก
2. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.17	.68	มาก
3. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินมีความสอดคล้องสภาพจริงของงานที่ปฏิบัติ	3.86	.76	มาก
4. ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจและให้ข้อเสนอแนะต่อผลการประเมิน	4.01	.78	มาก
5. ผู้รับการประเมินยอมรับผลการประเมิน	4.09	.82	มาก
6. ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาบุคลากร	4.03	.76	มาก
7. ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพิจารณาความดีความชอบ	4.08	.82	มาก
ด้านสะท้อนข้อมูลกลับ	4.26	.48	มากที่สุด
1. มีการสะท้อนกลับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดที่ถูกต้องและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตรง	4.20	.66	มาก
2. มีระบบการรายงานผลการติดตามเป็นระยะและต่อเนื่อง	4.17	.68	มาก
3. มีการรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) ทุกรอบการประเมิน	4.30	.61	มากที่สุด
4. มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning: IDP) โดยพิจารณาจากช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) ทุกรอบการประเมิน	4.33	.53	มากที่สุด
5. มีการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม เพื่อปรับให้เหมาะสมกับแนวทางการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน	4.31	.53	มากที่สุด

2.3 การประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผลการระบบประเมิน ประสิทธิภาพของระบบ ผลการปฏิบัติงานบุคลากรพบว่า มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.28) รองลงมาคือ มาตรฐานด้านความถูกต้อง ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.14) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินประสิทธิภาพของ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์	4.45	0.28	มากที่สุด
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินไว้อย่างชัดเจน	4.22	0.44	มากที่สุด

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินมาจากผู้ประเมินมีความน่าเชื่อถือ	3.89	0.61	มาก
3. กระบวนการรวบรวมข้อมูลมีความครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้ผลการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.33	0.70	มากที่สุด
4. การนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินมาแปลความหมายและการตัดสินใจมีความชัดเจน	4.56	0.52	มากที่สุด
5. การรายงานผลการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน	4.89	0.33	มากที่สุด
6. การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	4.78	0.44	มากที่สุด
7. รายงานผลการประเมินดำเนินการได้เสร็จทันเวลา สำหรับที่จะนำไปใช้ประโยชน์	4.56	0.52	มากที่สุด
8. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานมีการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.44	0.52	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	4.14	0.47	มาก
1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบดังกล่าว สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.22	0.44	มากที่สุด
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับบริบทและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.89	0.60	มาก
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น เป็นระบบที่ให้ผลคุ้มค่า	4.33	0.70	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความเหมาะสม	4.32	0.29	มากที่สุด
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้เป็นทางการ มีความเป็นธรรมและโปร่งใส	4.38	0.51	มากที่สุด
2. รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.13	0.64	มาก
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการระบุข้อจำกัดของการประเมิน	4.63	0.51	มากที่สุด
4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของผู้รับการประเมิน และบุคคลทั่วไป	4.38	0.51	มากที่สุด
5. ผลการประเมินคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน	4.13	0.64	มาก
6. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.50	0.53	มากที่สุด
7. รายงานผลการประเมินมีความสมบูรณ์ ยุติธรรมและเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน	4.13	0.61	มาก
8. ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ	4.38	0.51	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความถูกต้อง	4.35	0.14	มากที่สุด
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีระบุนวัตกรรมส่งเสริมการประเมินไว้อย่างชัดเจน	4.38	0.51	มากที่สุด
2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินอย่าง	4.38	0.51	มากที่สุด
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีบรรยาศวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมินได้อย่างชัดเจน	4.63	0.51	มากที่สุด
4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการบรรยายแหล่งข้อมูลและที่มาของข้อมูลอย่างชัดเจน	4.38	0.51	มากที่สุด
5. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง	4.25	0.46	มากที่สุด
6. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง	4.38	0.51	มากที่สุด
7. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และรายงาน	4.25	0.46	มากที่สุด
8. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมและถูกต้อง	4.38	0.51	มากที่สุด
9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสมและถูกต้อง	4.50	0.53	มากที่สุด
10. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการลงข้อสรุปของผลการประเมินมีเหตุผลสนับสนุน	4.13	0.35	มาก
11. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีการเขียนรายงานผลการประเมินผลมีความเป็นปรนัย	4.25	0.46	มากที่สุด

วิจารณ์ผล

ผลการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มีประเด็นที่นำมาอภิปราย 3 ประเด็น ดังนี้

1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่พัฒนาขึ้นมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีจุดเด่นกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร คือ กรอบการประเมินด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ที่กำหนดมาจากกรมควบคุมโรค ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่สร้างเป้าหมายร่วมกันของหน่วยงาน จากนั้นผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตั้งแต่ระดับกลุ่มงาน ระดับหัวหน้างาน และระดับบุคคล ส่งผลให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะสนับสนุนเป้าหมายการทำงานร่วมกัน สำหรับกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานตนเอง ตลอดจนอธิบายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตนเอง (SAR) และสื่อสารสะท้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (IDP) ข้อควรระวังที่จะนำไปใช้ คือ กรอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มาส่วนกลาง บางครั้งไม่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) สอดคล้องกับ ยุทธพร เทพสุริยานนท์ ⁽¹¹⁾ ที่พัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน (Hybrid Evaluation Approach) ระบบมีความเชื่อมโยง 4 องค์ประกอบ และบุญทนกร พรหมภักดี ⁽¹²⁾ ได้พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) *ปัจจัยนำเข้า* ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากร ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ 2) *กระบวนการ* ประกอบด้วย วางแผนเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางเทคนิค Balanced Scorecard และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางการประเมินที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก และ ประเมินผลตามแนวทางการประเมินแบบ 360 องศา และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ 3) *ผลผลิตของระบบ* ประกอบด้วย คะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นความพึงพอใจ 4) *การสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ* ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จุดเด่น จุดด้อยของระบบ และประเมินประสิทธิภาพของระบบ 4 มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ 2) ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มดีเด่น ดีมาก ดี และมีความสอดคล้องกับกลุ่มรู้ซึ้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกด้าน 3) การสะท้อนกลับข้อมูล มีการสื่อสารช่องทาง สัมมนา ระหว่าง ผู้ประเมินและผู้รับประเมิน และ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกมาตรฐาน

2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด

นครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด สามารถช่วยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีแนวทางที่ชัดเจน มีกระบวนการ การที่สามารถสะท้อนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในระดับกรมควบคุมโรคให้สามารถนำสู่การปฏิบัติในระดับบุคคลได้ โดยเริ่มจากการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดลองใช้ระบบที่พบว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่การนำสู่การปฏิบัติผู้บริหารของหน่วยงานทุกท่านต้องมองเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำ OS-Matrix ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากกรมควบคุมโรคลงสู่กลุ่มงาน และ 2) การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล โดยให้ความสำคัญ ญกับระดับความสำคัญของตัวชี้วัด ระดับผู้บริหาร (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับหัวหน้างาน (U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชา (I) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำคำอธิบายความสำเร็จของงานในแต่ละรอบขอ งบการประเมิน โดยแนวทางดังกล่าวสามารถนำมาแก้ไขปัญหาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรค ซึ่งบุญทนการ พรหมภักดี⁽⁶⁾ พบสภาพปัญหาคือ บุคลากรของหน่วยงานค่อนข้างมีปัญหากับการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน ดังนั้นการนำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) มาเป็นเครื่องมือ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของงานมากขึ้น 2) แนวทางการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของงานเช่นกัน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้เสริมพลังอำนาจโดยสื่อสารการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ และเสนอแนะว่าการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้แบบ 360 องศา อาจไม่เหมาะสมกับบริบทของการทำงาน⁽¹²⁾

สรุปผลการวิจัย

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาที่ทำการประเมิน 2) ด้านกระบวนการ การวางแผนกระบวนการ การดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผล และการปรับปรุงผลงาน 3) ด้านผลผลิตของระบบ มีผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ 4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการรายงานผลการประเมินและจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถจำแนกการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกลุ่มที่มีผลงานดีเยี่ยม กลุ่มที่มีผลงานดีปานกลาง และกลุ่มที่มีผลงานดี โดยบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ระดับมากขึ้นไปทุกด้าน มีสื่อสารช่องว่างสมรรถนะ จัดทำแผน แผนพัฒนารายบุคคล และผลการ ประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกมาตรฐาน

ข้อเสนอแนะ

การประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด โดยหน่วยงานควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมควบคุมโรค เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล นอกจากนี้ต้องสื่อสารแนวทางกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยการถ่ายระดับตัวชี้วัด พร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดทุกตัวภายในหน่วยงานโดยการจัดทำ OS-Matrix จากกรมควบคุมโรคลงสู่กลุ่มงาน และจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล โดยให้ความสำคัญกับภาระงานของแต่ละบุคคลในระดับผู้บริหาร (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับหัวหน้างาน (U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชา (I) ส่งผลให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมในการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละระดับ

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. รวมบทความการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ข้อค้นพบ: การบริหารผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่. นนทบุรี: อีพาทู ครีเอทีฟ. 2556.
2. ณรงค์วิทย์ แสงทอง. เทคนิคการจัดทำ Job description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, 2548.
3. อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2551.
4. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา. สรุปรายงานการประชุมคณะกรรมการประเมินผล 4 เมษายน 2560; ห้องประชุมชั้น 3 สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา.
5. Bledsoe, K.L., & Graham, J. A. Using multiple evaluation approaches in program evaluation. American Journal of Evaluation; (2005) : 26 : 302-319.
6. บุญทนากร พรหมภักดี. การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค: การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. ดุษฎีนิพนธ์สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
7. ประกฤติยา ทักษิณ. การวัดและประเมินผลการศึกษา. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.
8. ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
9. ประคอง วรรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: คำสุทธาการพิมพ์, 2542.
10. Stufflebeam, D.L. Educational Evaluation and Decision Making. Illinois : Peacock, 1981.
11. ยุภาพร เทพสุริยานนท์. การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน. ดุษฎีนิพนธ์สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555.
12. มนูญ ศีวารมย์. การพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.