

การประเมินผลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10

Evaluation of Performance Management Process of the Disease Prevention and Control Office 10

สมศักดิ์ นาคกลิ่นกุล รพม.

Somsak Nakklinkoon MPA.

เสาวนีย์ วิบูลสันติ พบ.

Saowanee Wiboonsanti M.D.

ศุจารี อนันต์สมบูรณ์ รพม.

Sujaree Anantasomboon MPA.

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 เชียงใหม่

The Office of Disease Prevention and Control 10

Chiangmai

บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงประจักษ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 และจัดทำข้อเสนอแนะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้ศึกษาในกลุ่มบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 เชียงใหม่ จำนวน 164 คน ตั้งแต่ ตุลาคม 2551- กันยายน 2552 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 แหล่ง ได้แก่ แบบสอบถามความรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้ ทักษะ และการมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์เอกสารเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P<0.05$) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P<0.05$) ผลจากการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติพบประเด็นที่ต้องปรับปรุงดังนี้ ขั้นตอนการวางแผนผลงาน การวัดผลยังไม่ครอบคลุมงานทั้งหมดที่ปฏิบัติ การกระจายงานยังไม่เท่าเทียมกัน ขั้นตอนการสอนและให้ข้อมูลผลงานยังไม่สามารถนำไปสู่การสอนงานและปรับปรุงผลงานได้ ขั้นตอนการประเมินผลและหารือผลงาน ผู้บังคับบัญชา ขาดทักษะในการสร้างตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่สอดคล้องกับงานและกิจกรรมที่ปฏิบัติ มาตรฐานการประเมินของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และขาดเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารทำความเข้าใจและการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญ และมีผลต่อการพัฒนาผลงานรวมทั้งการยอมรับผลการประเมิน การพัฒนาทักษะผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัดในระดับบุคคลเป็นเรื่องจำเป็น ควรพิจารณาระบบการกลั่นกรองในหน่วยงานตั้งแต่ขั้นตอนวางแผนงาน และจัดทำเครื่องมือกลางในการประเมินสมรรถนะที่สามารถประเมินพฤติกรรมได้ชัดเจน แม่นยำ

Abstract

This study was aimed at assessing the performance management process the Disease Prevention and Control office, region 10 and recommending for further improvement of the process, including policy recommendation. The study was conducted from October 2008 to September 2009, included total 164 participants of the Disease Prevention and Control office 10. Two type of instruments used were constructed questionnaire on knowledge, attitude and participation in implementing the process and achievement assessment form, including related documents. Descriptive statistical analysis was used in the study. Results were compared with mean score of knowledge, attitude and participation in implementing the performance management process between the superiors and subordinates. The related documents were analyzed to compare with the objectives of the performance management process in each step. Results of study were; 1) Their knowledge on performance management was at moderate level. 2) There was statistically difference between the knowledge of the superiors and the subordinates ($P<0.05$) 3. There was statistically difference between the superiors and the subordinates in their participation ($P<0.05$). Main issues for improving were as follow 1) Performance planning step: performance appraisal was not covered total tasks and the distribution of work was unevenly. 2) Coaching and performance informing step was not available for task development. 3) Performance appraisal and discussion step : the superiors had less skills in developing individual indicators with corresponding to task, the superiors had different standard of appraisal and lack of competency assessment tool. Recommendation for practice were as follow: 1) The knowledge and participation about performance management systems between the superiors and the subordinates affected the task development and appraised acceptance. 2) The superiors needed to improve skills in developing individual indicators. 3) There should be a committee at organizational level to screen performance planning and establish standard competency assessment tool.

ประเด็นสำคัญ-

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
การมีส่วนร่วม

Keywords

Performance management process
Participation

บทนำ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งทำให้องค์กรและบุคคลทำงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลงานร่วมกันส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลงานตามเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นผลการประเมินยังนำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งได้วางหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติราชการ^(1 2) กรมควบคุมโรคได้นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 โดยได้จ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชั้น และกรมควบคุมโรคมีการแต่งตั้งผู้แทนจากทุกหน่วยงานเป็นคณะทำงานร่วมกับที่ปรึกษา รับการถ่ายทอดความรู้ ร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับการฝึกฝนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่างๆ โดยมุ่งหวังให้เป็นตัวแทนในการผลักดันระบบที่พัฒนาไปใช้ในงานให้เกิดผลกับทุกหน่วยงาน⁽³⁾

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 ได้นำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 โดยได้จัดตั้งคณะทำงานและมีการจัดประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำคู่มือเพื่อการประเมินผลงาน ในปี พ.ศ. 2551 ได้ติดตามการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของกรมควบคุมโรค พบว่าผู้บังคับบัญชายังขาดทักษะในการวางแผนผลงานเกี่ยวกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์กรที่เหนือขึ้นไปมาแปลงเป็นแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Result Areas) การปฏิบัติเรื่องเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินผลงานที่แตกต่างกัน⁽⁴⁾ ในปี 2552 สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 ได้เตรียมความพร้อมของบุคลากรเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาความรู้ และทักษะกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นให้เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 รับทราบปัญหาและอุปสรรคในการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้และจัดทำข้อเสนอแนะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

วัสดุและวิธีการศึกษา

ศึกษาตั้งแต่ ตุลาคม 2551- กันยายน 2552 ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 เชียงใหม่ จำนวน 164 คน ประกอบด้วยข้าราชการ 152 คน และพนักงานราชการ จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 แหล่ง ได้แก่ 1) แบบสอบถามความรู้ ทักษะ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แบบฟอร์มประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ แบบมอบหมายงาน และแบบติดตามผลงาน วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน่วยงานที่สังกัด ใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ระดับความรู้และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้สถิติ Independent t-test และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องเปรียบเทียบสภาพการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของการแต่ละขั้นตอน

ผลการศึกษา

ลักษณะทางด้านประชากร พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.7 เพศชาย ร้อยละ 43.3 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 48 - 53 ปี ร้อยละ 28 รองลงมา มีอายุตั้งแต่ 54 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22 และอายุระหว่าง 42-47 ปี ร้อยละ 21.3 อายุเฉลี่ย 46.09 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 59.1 รองลงมา ระดับอนุปริญญา ร้อยละ 20.2 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 18.3 ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานสาธารณสุข ร้อยละ 31.9 รองลงมาเป็นตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข /พยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 28 และตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ/การเงิน/พัสดุ ร้อยละ 22.55 ส่วนตำแหน่งทางการบริหาร ร้อยละ 85.4 เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็น

ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 14.6

ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่มีระดับความรู้ปานกลาง ร้อยละ 58.8 รองลงมาอยู่ระดับน้อย และมาก ร้อยละ 21.3 และ 20.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ร้อยละ 75.0 ยังมีความรู้ ความเข้าใจไม่ถูกต้องเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรค และร้อยละ 63.4 ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสัดส่วนของผลงาน และสมรรถนะที่นำมาประเมินผลงานของบุคลากร พบว่ามีเพียงร้อยละ 50 ที่เข้าใจเรื่องความสำคัญของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด มีความเห็นว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ร้อยละ 45.1 มีประโยชน์ทั้งองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 51.2 ช่วยแก้ปัญหาความไม่ชัดเจนในการประเมินผลงาน ร้อยละ 47.0 ความเข้าใจวิธีการประเมิน และรายละเอียดของผลงานที่นำมาประเมินของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาและการยอมรับผลการประเมิน ร้อยละ 45.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมินร้อยละ 38.4 และการมีส่วนร่วมของบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 42.1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จะช่วยแก้ปัญหาค่าความไม่ยุติธรรม และใช้ความรู้เกี่ยวกับส่วนตัวในการประเมินผลงาน ร้อยละ 39.0

การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ พบว่า การระดมทุนตัวชี้วัดงาน น้ำหนักงาน และค่าเป้าหมาย มีส่วนร่วมร้อยละ 44.5 การกำหนดตัวชี้วัด และรายละเอียด ตัวชี้วัดมีส่วนร่วม ร้อยละ 34.1 การวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดทำผังควบคุมกำกับ มีส่วนร่วม ร้อยละ 39.0 มอบหมายงานมีส่วนร่วม ร้อยละ 47.6 ชี้แจงรายละเอียดงานที่มอบหมายมีส่วนร่วม ร้อยละ 43.3 ติดตามผลงานและหารือผลงานมีส่วนร่วม ร้อยละ 38.4 การให้คำปรึกษา สอนงาน และข้อเสนอแนะมีส่วนร่วม ร้อยละ 37.8 การชี้แจงวิธีการประเมินบุคคลมีส่วนร่วม ร้อยละ 36.6 การแจ้งผลการประเมินพร้อมคำอธิบาย ร้อยละ 32.9 และการหาหรือแนวทางการพัฒนางาน และสมรรถนะบุคลากร ร้อยละ 36.0

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.916 และ 5.264 ตามลำดับ สำหรับทัศนคติต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้ ทัศนคติ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่อง	ตำแหน่ง	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	P value
ความรู้	ผู้บังคับบัญชา	24	6.916	2.205	3.530	0.001*
	ผู้ใต้บังคับบัญชา	140	5.264	2.103		
ทัศนคติ	ผู้บังคับบัญชา	24	27.375	3.785	1.398	0.164
	ผู้ใต้บังคับบัญชา	140	26.164	3.943		

*P value < 0.05

สำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

การมีส่วนร่วม	ตำแหน่ง	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	P value
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลงาน	ผู้บังคับบัญชา	24	20.041	2.99	2.961	0.004*
	ผู้ใต้บังคับบัญชา	140	17.242	4.45	2.208	0.029*
ขั้นตอนที่ 2 การสอน และให้ข้อมูล ผลงาน	ผู้บังคับบัญชา	24	7.541	1.53	2.934	0.004*
	ผู้ใต้บังคับบัญชา	140	6.642	1.88		
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล และหารือผลงาน	ผู้บังคับบัญชา	24	7.708	1.73	1.820	0.71
	ผู้ใต้บังคับบัญชา	140	6.457	1.96		
ขั้นตอนที่ 4 แจ้งผลและชี้ให้เห็น จุดที่ต้องพัฒนา	ผู้บังคับบัญชา	24	3.541	1.02		
	ผู้ใต้บังคับบัญชา	140	3.121	1.04		

* P value < 0.05

ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบสภาพ การนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของการแต่ละขั้นตอน

1. ขั้นตอนการวางแผนผลงาน พบว่า การระบุงานทั้งหมดที่นำมาวางแผนผลงาน เน้นเฉพาะงานยุทธศาสตร์ที่ได้รับการถ่ายทอดจากกรมควบคุมโรค ซึ่งได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเท่านั้น ยังขาดงานตามยุทธศาสตร์ที่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 ได้ตั้งเป้าหมายไว้ตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของหน่วยงาน และตามบทบาทภารกิจประจำพื้นฐาน และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ยังขาดความชัดเจนในการจัดประเภทของงานซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทงานยุทธศาสตร์ งานตามบทบาทภารกิจประจำพื้นฐาน งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ โดยเฉพาะงานยุทธศาสตร์ และงานตามบทบาทภารกิจประจำพื้นฐาน ซึ่งมีลักษณะงานคล้ายกัน งานบทบาทภารกิจประจำพื้นฐาน มีลักษณะเป็นกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ ยังไม่มีข้อสรุป

ในการจัดทำเป็นตัวชี้วัด เพื่อที่จะถ่ายทอดสู่หน่วยงานต่างๆ เหมือนงานยุทธศาสตร์ และยังไม่ได้กำหนดน้ำหนักของงานภารกิจประจำพื้นฐาน เหมือนงานยุทธศาสตร์ที่มีการกำหนดน้ำหนักของงานตามมิติต่างๆ ทั้ง 4 มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ งานที่มีลักษณะเป็นโครงการหรือมีกิจกรรมต่อเนื่อง และมีระยะเวลาในการเนินงาน การประเมินไม่สอดคล้องกับรอบของการประเมิน และภาระงาน (Workload) ของแต่ละคนที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชามีความแตกต่างกัน

2. ขั้นตอนการสอนงานและให้ข้อมูลผลงาน พบว่า ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาใช้แบบติดตามผลงานในการสอนงาน และให้ข้อมูลผลงานค่อนข้างน้อย มีการหารือผลการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่ถึงขั้นนำไปสู่การสอนงาน (Coaching) เพียงแต่ติดตามแบบติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้รับการประเมินต้องรายงานผลเป็นรายเดือนเท่านั้น

3. การประเมินผล และหารือผลงาน พบว่า

นำตัวชี้วัดงานซึ่งได้รับถ่ายทอดจากหน่วยงานในการวัดผลการปฏิบัติงาน 1 ปี นำไปเป็นตัวชี้วัดในระดับบุคคล ทำให้วัดได้เพียงระดับ 2 และ 3 เท่านั้นในรอบการประเมินที่ 1 และไม่ตรงกับกิจกรรมหรืองานที่บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานบทบาทภารกิจพื้นฐานของแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งมีลักษณะเหมือนกัน ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำตัวชี้วัดค่าเป้าหมายแตกต่างกัน กรณีลักษณะงานที่ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกันเป็นทีมงาน ใช้ตัวชี้วัดเดียวกันผู้บังคับบัญชา ประเมินผลงานต่างกัน ปริมาณงานที่นำมาประเมินผล ไม่สอดคล้องกับใบมอบหมายงานที่ได้จัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินสมรรถนะผู้บังคับบัญชาไม่ได้บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญที่จะสะท้อนว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะในระดับที่คาดหวัง ยังขาดการลงนามรับทราบผลการประเมิน ซึ่งเป็นขั้นการชี้แจงผลการประเมิน และประเด็นที่ต้องมีการพัฒนา

4. การเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ พบว่าหน่วยงานได้นำผลการประเมินผลงานในการปฏิบัติราชการของบุคลากร ไปเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ในสังกัดในแต่ละรอบของการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

วิจารณ์

จากผลการศึกษาจะพบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมชาย แซ่จึ้ง⁽⁵⁾ พบว่าปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรกำลังประสบอยู่ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดความรู้ และความเข้าใจในเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการสื่อสารทำความเข้าใจและการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญ

และมีผลต่อการพัฒนาผลงานรวมทั้งการยอมรับผลการประเมิน ส่วนทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในการศึกษาค้นคว้ามีทัศนคติในเชิงบวกทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับการศึกษาของ สมชัย รักบางแหลม และ วาสนา จันทรแสงสว่าง^(6,7) ทั้งนี้การมีทัศนคติในเชิงบวกต่อกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีผลต่อความร่วมมือในการนำกระบวนการมาใช้ในหน่วยงานต่อไป

จากผลการศึกษากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการวางแผนผลงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างมาก เพื่อกำหนดงานทั้งหมดที่นำมาวัดผลในแต่ละรอบการประเมิน มาจัดทำแบบมอบหมายงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด พร้อมทั้งรายละเอียดตัวชี้วัดในระดับบุคคลให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในรอบการประเมินนั้นๆ ซึ่งเปรียบเสมือนข้อตกลงร่วมกัน และจะมีผลอีกครั้งหนึ่งในขั้นตอนการประเมินผลเรื่องการยอมรับผลการประเมิน ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงตามแบบมอบหมายงาน และหลักฐานประกอบการประเมิน ทั้งนี้จากผลการศึกษาทักษะในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับบุคคล ตลอดจนมาตรฐานการกำหนดเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน จะมีผลต่อความยากง่ายในการบรรลุเป้าหมายผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการประเมินสมรรถนะตามแบบประเมินสมรรถนะ ซึ่งเครื่องมือที่กรมควบคุมโรคกำหนดให้ทุกส่วนราชการนำไปปฏิบัติ พบว่ายังมีจุดอ่อน กล่าวคือไม่สามารถประเมินสมรรถนะได้ตรงตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นภาระงานของผู้ประเมินที่ต้องคอยบันทึกพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละรอบของการประเมิน เพื่อนำไปใช้ประกอบการชี้แจงแจ้งผลการประเมิน ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชายังคงใช้ความรู้สึกล้วนตัวในการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรพิจารณาให้มีคณะกรรมการพิจารณา กลั่นกรองการประเมินในระดับหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนผลงานก่อนที่จะจัดทำแบบ มอบหมายงาน เพื่อจะช่วยให้ตรวจสอบมาตรฐาน การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา แต่ละคน ให้มีมาตรฐานความใกล้เคียงกันเกิดความ ยุติธรรมในกรณีที่จะต้องนำมาเปรียบเทียบ เพื่อจัดลำดับ ก่อนที่จะไปเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ ตามที่กฎหมาย กำหนด

2. ควรจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะ หลักของข้าราชการทั้ง 5 สมรรถนะให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินผล เพื่อช่วยผู้ประเมินลดภาระงาน และหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกในการประเมินสมรรถนะ อีกทั้งเพิ่มมาตรฐานการประเมิน

3. สร้างช่องทางในการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอน ต่างๆ ตลอดจนสัดส่วนของงานและสมรรถนะที่นำมา ประเมินผลบุคคล ความสำคัญ และประโยชน์ของการ บริหารผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่บุคคล และองค์กร

4. การดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงาน ควรเน้นการมีส่วนร่วมของ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินทุกขั้นตอนโดยเฉพาะ อย่างยิ่งในขั้นตอนการวางแผนผลงาน เป็นโอกาส สร้างความเข้าใจ กติกา และข้อตกลงร่วมกัน เพื่อป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ยอมรับผลการประเมิน

5. พัฒนาทักษะของผู้ประเมินในการจัดทำ ตัวชี้วัด และรายละเอียดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายการประเมิน บุคคลให้สอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมที่ปฏิบัติ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ นพ.ทรงวุฒิ หุตามัย นพ.ชาลิต มังคละวิรัช คณะอาจารย์จากสมาคมนักบริหาร สาธารณสุขที่ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10

ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงาน ก.พ. .คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงาน และระบบ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ. (Online) Available <http://www.ocsc.go.th> 3-5
2. สำนักงาน ก.พ. .พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551 .กรุงเทพฯ : บริษัทโกลบอล อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่นจำกัด; 2551.
3. กรมควบคุมโรค. แนวทางการดำเนินงานบริหาร ผลการปฏิบัติงาน กรมควบคุมโรค ประจำปี บประมาณ 2552.
4. ทรงวุฒิ หุตามัย. การพัฒนาระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง สำนักงานป้องกัน ควบคุมโรคที่10. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ และคุณธรรม วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงานข้าราชการ พลเรือน ; 2551.
5. สมชัย แซ่จิ่ง . ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร มหาวิทยลัยธรรมศาสตร์; 2539.
6. สมชัย รักบางแหลม . ทศนคติข้าราชการที่มีต่อการ ประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาข้าราชการ และลูกจ้าง กรมการเงินทหารบก : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยปทุมธานี/www.ptu.ac.th/th/grad/; 2548.
7. วาสนา จันทรแสงสว่าง. ทศนคติของข้าราชการต่อ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน: ปัญหาพิเศษตาม หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไปวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา; 2549.