

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

วุฒิพงษ์ สิ้นทรัพย์¹, กิตติ ประจันตเสน²

(วันที่รับบทความ: 21 กรกฎาคม 2565 ; วันที่แก้ไข: 19 ธันวาคม 2565 ; วันที่ตอบรับ 12 มกราคม 2566)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ในส่วนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน คือ สถิติ Paired t-test

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ มีทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์กรและกลยุทธ์องค์กร 2) กำหนดแผนและเป้าหมายคำรับรองการปฏิบัติราชการ 3) การจัดทำ KPI Template 4) การจัดทำบันทึกข้อตกลงคำรับรองการปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดตัวชี้วัด 5) การประเมิน Ranking 6) การรายงานผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 7) การทบทวน/ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และ 8) การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจ ผลการประเมินการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น พบว่า ระดับผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.61) โดยผลการประเมินทั้งด้านความเหมาะสม ความถูกต้อง การใช้ประโยชน์ และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และพบว่า หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($p\text{-value}=0.019$; 95%CI 0.38-9.34) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดมาตรฐานและออกแบบตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่มีความสอดคล้องตามเป้าประสงค์ขององค์กร สามารถนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน, การปฏิบัติงาน, คำรับรองการปฏิบัติราชการ

¹ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ,

E-mail: Wutmeesri@gmail.com

² นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ,

E-mail: kitti3846@gmail.com

Corresponding Author: กิตติ ประจันตเสน, E-mail: kitti3846@gmail.com

Model Development of Performance Agreement Appraisal for Organization of Amnatcharoen Provincial Health Office

Wuttipong Sinthup¹, Kitti Prachuntasen²

(Received: 21st July 2022; Revised: 19th December 2022; Accepted: 12nd January 2023)

Abstract

The purpose of this research was to develop a model of organizational performance agreement appraisal of Amnatcharoen provincial health office. Qualitative data were collected by using the in-depth interviews and focus group discussions method, for the quantitative data were collected by using the performance appraisal model assessment questionnaire. Qualitative data were analyzed by content analysis. While, quantitative data were used descriptive and paired t-test statistics.

The model of performance agreement appraisal for organization of Amnatcharoen provincial health office consisted of 8 steps as follows: 1) Organizational analysis and organizational strategy., 2) Planning and performance agreement goals setting., 3) KPIs Template making., 4) Preparation of the memorandums on performance agreement and KPIs Cascading., 5) Ranking assessment., 6) Reporting and information feedback., 7) Performance review and improvement, and 8) Reward and motivation. The results of model development of performance agreement appraisal found that the overall assessment was at a high level ($\bar{X}$ =3.82, S.D.=0.61) considering each aspect. It was found that the assessment results in terms of propriety, accuracy, utility and the feasibility was at the same high level, and found that the Amnatcharoen Provincial Public Health Office had higher performance (p-value=0.019; 95%CI 0.38-9.34) with a statistically significant that Level 0.05 effective performance appraisal model Setting standards and designing operational success indicators at both the departmental and individual level in accordance with the organization's goals. It can lead to the development of work and to enhance the performance of the department and personnel to achieve the goals of the organization effectively.

Keywords: Performance appraisal model, Performance, Performance agreement

¹ Plan and Policy Analyst (Senior Professional level), Amnatcharoen Provincial Health Office.

E-mail: Wutmeesri@gmail.com

² Public Health Technical Officer (Professional level), Amnatcharoen Provincial Health Office.

E-mail: kitti3846@gmail.com

Corresponding Author: Kitti Prachuntasen, E-mail: kitti3846@gmail.co

บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นกระบวนการที่มีกลไกการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายเป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรในระยะเวลาที่กำหนด¹ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการประเมินสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรและสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงการใช้ผลที่ได้จากการประเมินเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ การตอบสนองและการควบคุมพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร² อุปสรรคและสภาพปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ สามารถจำแนกได้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กรและนโยบายองค์กร โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญและยอมรับผลที่มาจากการประเมินไม่มีการบังคับใช้หรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินอย่างจริงจัง เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์โดยขาดความเข้าใจในระบบ³⁻⁴ 2) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีสาเหตุจากความล้มเหลวของการวิเคราะห์งานเพื่อพัฒนาตัววัดงานที่ได้มาตรฐานผลการประเมินสูงหรือต่ำกว่าผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง^{4,5} 3) องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ความชัดเจนและมาตรฐานของเครื่องมือการวัด และ 4) ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับการยอมรับและไม่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนางานรวมถึงการให้รางวัลจูงใจแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี³⁻⁴

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานเช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ แต่กลับพบว่า การกำหนดประเด็นตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่จะนำมาประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรในสังกัดยังขาดความชัดเจน การวัดประเมินผลงานใช้หลักดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นสำคัญ ทำให้ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรได้ แม้ว่าจะมีขอบเขตและลักษณะงานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน บุคลากรจะให้ความสำคัญต่อผลคะแนนที่ประเมินได้และผลการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนที่ตนได้รับมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงานหรือการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ส่วนผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญนั้นจะทำการประเมินผลภาพรวมในระดับหน่วยงานเพื่อให้ทราบว่าการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่เท่านั้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษามีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ ก่อนและหลังใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่พัฒนาขึ้น โดยมุ่งเน้นที่ลดปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรืออุปสรรคสำคัญที่เกิดจากองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบกระบวนการประเมินผล เครื่องมือและหลักเกณฑ์ที่ใช้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินรวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมเป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือนกำหนด ผลการประเมินมีความสอดคล้องตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนางานให้เกิดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

3. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ระยะเวลาดำเนินการวิจัยระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ถึง 30 ธันวาคม 2565 โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ผลการดำเนินงานองค์ประกอบ รูปแบบการประเมินผล ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและตัวแทนบุคลากรจำนวน 20 คน 2) การออกแบบและพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและรวบรวมข้อมูลจาก

ขั้นตอนที่ 1 รวมถึงความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3) การทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ และ 4) การประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ จากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในหน่วยงานสังกัดสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในหน่วยงานสังกัดสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ จำนวนจำนวน 1,476 คน⁶ กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพทำการเลือกอย่างเจาะจง (Purposive) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกและทำการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ผลการดำเนินงานองค์ประกอบ รูปแบบการประเมินผล ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในสำนักงานสาธารณสุขอำนาจเจริญ หัวหน้างานยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลและสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จำนวน 20 คน กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงปริมาณคำนวณโดยใช้สูตรคำนวณตัวอย่าง⁷ ดังนี้

$$n = \frac{NZ^2_{\alpha/2}\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2_{\alpha/2}\sigma^2}$$

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้านี้ เท่ากับ 296 คน และทำการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (systematic random sampling) โดยคำนึงถึงสัดส่วนขนาดตัวอย่าง (Probability proportional to Size : PPS) ตามประเภทหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำนาจเจริญ เกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ 2) สมครใจและยินยอมให้ข้อมูล เกณฑ์การคัดออก ได้แก่ 1) บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่ครบ 2 ปี 2) บุคลากรที่มีลักษณะการจ้างงานในรูปแบบการจ้างรายวัน รายคาบ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน องค์ประกอบ รูปแบบการประเมินผล ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปออกแบบและยกร่างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนที่ 4 การประเมินการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านการประเมินมาตรฐานรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การประเมินการใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง จำนวน 30 ข้อ มีมาตราการวัดแบบมาตราส่วน (Likert Scale) 5 ระดับ ในการแปรผลจะใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับการหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้นตามแนวความคิดของ Best⁸ ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย และใช้แบบบันทึกผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดคำรับรองปฏิบัติราชการ ในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคำรับรองปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยง

(Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรสาธารณสุขในจังหวัดยโสธร จำนวน 30 คน ค่า Cronbach's alpha coefficient ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) สถิติเชิงพรรณนาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป คุณลักษณะด้านประชากรและผลการประเมินรูปแบบการประเมินผล ได้แก่ จำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด สำหรับกรณีสถิติเชิงอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานก่อนและหลังใช้การรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติ Paired t-test

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจากกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ เลขที่ 7/2564 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2564

ผลการวิจัย

สภาพปัจจุบัน รูปแบบการประเมินผล ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ อาศัยการขับเคลื่อนกระบวนการในรูปของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในระดับอำเภอ และ คปสอ. จะทำการสรุปผลการปฏิบัติราชการรอบครึ่งปีงบประมาณ และสิ้นปีงบประมาณ (เดือนมีนาคมและเดือนกันยายน) ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่กระทรวงสาธารณสุข/กรม/กอง และเขตสุขภาพกำหนดในแต่ละปีงบประมาณ

โดยไม่คัดเลือกตัวชี้วัดที่จะมาประเมินผล เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม โดยจะสรุปผลดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และจะมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร แล้วจะนำแนวทางการแก้ไขปัญหามาวางแผนแก้ไขในปีงบประมาณต่อไป

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์กรและกลยุทธ์องค์กร เป็นกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งดำเนินการในช่วงไตรมาสแรกของปีงบประมาณ โดยคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดด้วยเทคนิค SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา ความเหมาะสมสอดคล้องของกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนนโยบาย และปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแผนและเป้าหมาย คำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในคำรับรองการปฏิบัติราชการสำหรับหน่วยงานในสังกัด เพื่อสะท้อนเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการบรรลุตามเป้าประสงค์ นโยบายและภารกิจของหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน (KPI) ที่ได้รับการคัดเลือกและกำหนดให้ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำ KPI Template ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดระดับจังหวัดดำเนินการจัดทำ

รายละเอียดตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลให้แก่หน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดในการจัดทำ KPI Template ประกอบด้วย ชื่อและประเภทตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ การนิยามศัพท์ เกณฑ์เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย รายการข้อมูล วิธีการจัดเก็บข้อมูล วิธีการและเกณฑ์การประเมินผล ข้อมูลผู้รับผิดชอบ และประสานข้อมูลตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำบันทึกข้อตกลงคำรับรองการปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดตัวชี้วัด เป็นการแสดงความจำนงเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติราชการและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการบรรลุผล โดยตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน ระหว่างนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชนและสาธารณสุขอำเภอ ด้วยวิธีการทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร และทำการถ่ายทอดและชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ได้รับทราบแนวทางการปฏิบัติงาน เป้าหมาย รูปแบบวิธีการวัดและการประเมินผลตัวชี้วัดแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 5 การประเมิน Ranking เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอ ด้วยวิธีการจัดอันดับ (Ranking Method) ในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลระดับจังหวัด โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายการตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทำการสรุปผลการประเมินเป็นค่าคะแนนแล้วนำผลการปฏิบัติงานของแต่ละอำเภอมาจัดอันดับเรียงตามผลคะแนนจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะทำให้การประเมินรอบ 6 เดือน เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 และ 4 ของปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขเป็นผู้รวบรวมและจัดทำรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการ

ปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดเสนอผู้บริหาร รวมถึงการจัดเวทีสรุปผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและคืนข้อมูลหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทราบ

ขั้นตอนที่ 7 การทบทวน/ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารผู้รับผิดชอบประเด็นการปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องนำผลการประเมิน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมินมาร่วมกันทบทวนกลวิธีการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายและเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ การถอดบทเรียนที่เป็นปัจจัยความสำเร็จและปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนาระดับผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 8 การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจ โดยนำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรตามระดับผลการประเมิน การมอบรางวัลเชิดชูหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือมี

ความเป็นเลิศในแต่ละด้าน เพื่อเป็นการให้รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการพัฒนางานให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น ดังรูปที่ 1

ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ โดยใช้รูปแบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้น พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ภาพรวม ร้อยละ 88.74 เมื่อพิจารณารายหมวด พบว่า หมวดที่ 1 Agenda based ร้อยละ 43.89 หมวดที่ 2 Policy Based ร้อยละ 12.53 หมวดที่ 3 Area based ร้อยละ 4.64 และหมวดที่ 4 KPI Monitor ร้อยละ 27.69



รูปที่ 1 รูปแบบการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

เปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานก่อนและหลังการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนการใช้รูปแบบการประเมินผล (ปีงบประมาณ 2564) และหลังการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ (ปีงบประมาณ 2565 รอบการ

ประเมินครั้งที่ 2) พบว่า หลังการใช้รูปแบบการประเมินผลหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ มีผลคะแนนการปฏิบัติงานเฉลี่ย 88.74 (S.D.=1.02) สูงกว่าก่อนการใช้คะแนนการปฏิบัติงานเฉลี่ย 83.88 (S.D.=1.37) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p-value=0.019; 95%CI 0.38-9.34) (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานก่อนและหลังการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p-value	95 % CI
หลังการใช้	88.74	1.02	2.66	6	0.019*	0.38-9.34
ก่อนการใช้	83.88	1.37				

*ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลประเมินการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญจากการวิเคราะห์ผลการประเมินการใช้รูปแบบการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาพรวมระดับอำเภอทั้ง 7 อำเภอ พบว่า ผลการ

ประเมินในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.82 (S.D.=0.61) โดยผลการประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานด้านความเหมาะสมและด้านความถูกต้องมีค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.83 (S.D.=0.64 และ S.D.=0.65 ตามลำดับ) รองลงมา คือ ด้านการใช้ประโยชน์ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.81 (S.D.=0.61) และด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเป็นไปได้ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.79 (S.D.=0.71) (ดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ระดับการประเมินการใช้รูปแบบการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ (n=296)

ประเด็นการประเมินผล	ระดับการคะแนน (จำนวน/ร้อยละ)			Mean	S.D.
	สูง	ปานกลาง	ต่ำ		
ด้านการใช้ประโยชน์	169 (57.09)	122 (41.22)	5 (1.69)	3.81	0.61
ด้านความเป็นไปได้	179 (60.47)	109 (36.82)	8 (2.70)	3.79	0.71
ด้านความเหมาะสม	185 (62.50)	108 (36.49)	3 (1.01)	3.83	0.64
ด้านความถูกต้อง	185 (62.50)	105 (35.47)	6 (2.03)	3.83	0.65
ภาพรวม	182 (61.49)	110 (31.16)	4 (1.35)	3.82	0.61

การอภิปรายผล

1. การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น จำนวน 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์กรและกลยุทธ์องค์กร กำหนดไว้ในขั้นตอนแรกเพื่อการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยใช้ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งบุคลากรมีส่วนร่วมในการสะท้อนสถานการณ์ภายในองค์กร ปัญหา อุปสรรค ความท้าทายและปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานได้อย่างครอบคลุมรอบด้านรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า การใช้ SWOT Analysis เป็นกระบวนการต่อเนื่องจาก

วิเคราะห์บริบทและปัจจัยแวดล้อมขององค์กรให้เห็นจุดแข็ง จุดด้อย โอกาสในการพัฒนาและภาวะคุกคามที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร นำไปสู่การบูรณาการและเลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและทันที่ รวมถึงการควบคุมกำกับประสิทธิผลขององค์กร^{9,10} 2) กำหนดแผนและเป้าหมายคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อสะท้อนเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการบรรลุตามเป้าประสงค์ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน (KPI) เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดให้ครอบคลุมประเด็นในทุกมิติ การเลือกใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องบ่งชี้ผลสำเร็จในการดำเนินงานในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมาระบุว่า ตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานสามารถสะท้อนอัตราส่วนความสำเร็จที่แท้จริงต่อเป้าหมายระดับประสิทธิภาพของหน่วยงานและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน¹¹ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจและการวางแผนเพื่อขยายผลการดำเนินงาน¹² 3) การจัดทำ KPI

Template เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลให้แก่หน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน¹³ สอดคล้องกับกรอบการวัดและประเมินผลที่พัฒนาขึ้นโดย Chamorro ที่ระบุว่าในขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดสิ่งที่ต้องการวัด กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ หลักเกณฑ์การประเมิน¹⁴ รวมถึงผลการศึกษาของกนิษฐา ทองเลิศ ที่พบว่า องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวข้อการประเมิน วัตถุประสงค์การประเมิน สิ่งที่มีประเมิน ผู้ทำการประเมิน เกณฑ์การประเมินและผู้ใช้สารสนเทศ¹⁵

4) การจัดทำบันทึกข้อตกลงการรับรองการปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดตัวชี้วัด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผลงาน ด้วยวิธีการทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องตามมาตรการกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดของสำนักงานพัฒนาการ (ก.พ.ร.) โดยหน่วยงานราชการจะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาและลงนามร่วมกันเพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินการตามที่ตกลง¹⁶ นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดทำบันทึกข้อตกลงการรับรองการปฏิบัติราชการส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05¹⁷

5) การประเมิน Ranking เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ด้วยวิธีการจัดอันดับ (Ranking Method) ทำการประเมินผลโดยใช้แบบบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานจากระบบรายงานอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องตามแนวคิดของ Borich ที่ให้ทัศนะไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้วิธีการและเครื่องมือในการประเมินที่หลากหลายเพื่อสามารถทำการวัดได้ตรงตามสภาพการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด¹⁸

6) การรายงานผลและการ

ให้ข้อมูลย้อนกลับ จะสิ่งที่ช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ผู้บริหารรวมถึงตัวบุคลากรเองได้รับทราบเพื่อใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมินผลควรระบุแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ประเด็นที่ต้องพัฒนา สาเหตุที่ต้องพัฒนา ปัจจัยสนับสนุน ข้อบ่งชี้และบุคคลที่เกี่ยวข้อง¹⁹ สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาที่พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับมีผลในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านคุณภาพงาน และด้านปฏิบัติงาน รวมทั้งมีส่วนสำคัญต่อองค์กรในแง่การเพิ่มการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรอีกด้วย²⁰

7) การทบทวนปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การนำผลที่ได้จากการประเมินมาร่วมกันทบทวนกลวิธีการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายและเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดการทบทวนปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ผลการปฏิบัติงานและสภาพปัญหาที่พบ เพื่อร่วมกันทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น²¹⁻²²

8) การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจ กำหนดไว้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เนื่องจากการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากร สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมา ที่พบว่า การให้รางวัลตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจ

ภายนอกมีผลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ²³

2. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ

ผลการประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.82 (S.D.=0.61) หากพิจารณาในด้านซึ่งประกอบด้วยด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านการใช้ประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้แล้วมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นมีขั้นตอนกระบวนการประเมินผลที่ชัดเจน มีการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้รับการประเมินถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน รูปแบบวิธีการ แหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินรวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ การคืนข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรยอมรับในผลการประเมินร่วมกัน สอดคล้องกับ Nigel Hunt ที่มีมุมมองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าควรเป็นสิ่งที่ต้องถูกกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้ มีความเข้าใจให้ตรงกัน ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน เพราะความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ถูกต้องตรงกันจะส่งผลต่อการยอมรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในตอนสุดท้าย²⁴

3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญก่อนและหลังใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

จากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า หลังการใช้รูปแบบ

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญมีระดับผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานก่อนใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\bar{X}$ =83.88, S.D.=1.37, p-value=0.019; 95%CI 0.38-9.34) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความชัดเจนของรูปแบบที่ใช้ในการประเมินผล การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานด้วยการจัดอันดับ (Ranking) ทำให้เกิดการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในสังกัด รวมถึงมีการให้รางวัลและการสร้างขวัญกำลังใจตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาและยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร²⁵ การใช้กลยุทธ์และรูปแบบการประเมินผลที่มีคุณภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กรในภาพรวมได้²⁶

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้ณาอย่างดียิ่งจากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ ที่ให้การสนับสนุน เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ คณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่ทำให้เครื่องมือในการวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.อีฟวิง จำกัด; 2552.
2. ปิยะวัฒน์ จารุณรัตน์กุล และอุทัย สอนกุล. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมัยใหม่ KPI&PMS. กรุงเทพฯ: สอนอักษรพรินต์ติ้ง; 2559.
3. ฐานิตา แจ่มชัด. หันมองการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงจาก: http://hq.prd.go.th/personnel/ewt_dl_link.php?nid=555.
4. William R. S., Schultz E. Managing Employee Performance. London: Thompson Learning; 2002.
5. Lin YC., Kellough J. E. Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. Public Personnel Management. 2019; 48(2): 179-202.
6. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. อำนาจเจริญ: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ; 2563.
7. อรุณ จิรวัดน์กุล. ชีวสถิติสำหรับงานวิจัย ทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ. ขอนแก่น: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา; 2547.
8. Best, John W. Research in education: 3rd ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, Nj; 1977.
9. Dagnino GB, Cinici MC. Research Methods for Strategic Management. New York: Routledge; 2015.
10. Gander J. Strategic Analysis: A Creative and Cultural Industries Perspective. New York: Taylor & Francis London; 2017.
11. Michael G. Dolence., Donald M. Norris. Using Key Performance Indicators to Drive Strategic Decision-Making. New Directions for Institutional Research. 1994; 82: 63-80.
12. Sokar IY., Jamaluddin MY., Abdullah M., Khalifa Z. A. KPIs target adjustment based on trade-off evaluation using fuzzy cognitive maps. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 2011; 5(12): 2048-2053.
13. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย. นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.อีฟวิง จำกัด; 2552.
14. Del-Rey-Chamorro FM., Roy R., Van Wegen B., Steele A. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. Journal of Knowledge Management; 2003.
15. กนิษฐา ทองเลิศ, อาทิตย์ อาจหาญ, อรัญ ชูกระเดื่อง. ทำการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ เครือข่ายประกันคุณภาพภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม. 2563; 7(1): 255-66.
16. สุนีย์ นาคเงิน, ประณต นันทียะกุล. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาตามแนวคิด การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีส

- เทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 2560; 7(3): 127-38.
17. Koonmee K. Implementing the Performance Management System in the Thai Public Sector การดำเนินการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐไทย. NIDA Development Journal. 2011; 51(2): 117-55.
18. Gary D Borich, Kathleen S Fenton. The appraisal of teaching: concepts and process. Massachusetts: Addison-Wesley; 1997.
19. Millman J., Linda D. H. The new handbook of teacher evaluation. London: Sage; 1990.
20. Ashraf Rizvi M, A feedback model for an effective performance appraisal system. Journal for Global Business Advancement. 2017; 10(2): 140-57.
21. Morrison J. E., Meliza L. Foundations of the afteraction review process. INSTITUTE FOR DEFENSE ANALYSES ALEXANDRIA VA.; 1999.
22. Garvin DA, Edmondson AC, Gino F. Is yours a learning organization? Harvard business review. 2008; 86(3):109-16.
23. Güngör, P. The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2011; 24: 1510-1520.
24. Nigel Hunt. Conducting Staff Appraisal. 6th ed. How to Books Ltd; 2007.
25. Deepa E., Palaniswamy R., Kuppusamy S. Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. Journal of Contemporary Management Research. 2014; 8(1): 1.
26. Bayo-Moriones A., Galdon-Sanchez JE., Martinez-de-Morentin S. Business strategy, performance appraisal and organizational results. Personnel Review. 2020; 50(2): 515-34