

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
บุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี

โดย

นางสาวสุธิมาศ ขวัญทุม

ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

ตำแหน่งเลขที่ ๖๑๓๕

กลุ่มงานบริหารทั่วไป ภารกิจด้านอำนวยการ

โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี

สถาบันบำบัดรักษาและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดแห่งชาติ

บรมราชชนนี กรมการแพทย์

คำนำ

ผลงานฉบับนี้จัดทำขึ้นจากการศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประกอบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้ใช้วิธีการศึกษาจากการเก็บรวบรวมเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมการแพทย์, หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป สังกัดกรมการแพทย์ พ.ศ. ๒๕๕๕ และหลักเกณฑ์ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มค่าจ้างและต่อสัญญาจ้างพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๕๗ ประกอบกับการสังเกตและการลงมือปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเอง ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นและควรมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ รวดเร็ว สร้างความโปร่งใส เป็นธรรม และมีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินด้วยเอกสารแบบดั้งเดิม ลดปริมาณการใช้กระดาษ และประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ ตลอดจนบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ในทุกสถานที่ทุกเวลาที่มีการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ต

สุธิมาศ ขวัญทุม
ตุลาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญ	๑
ความสำคัญของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒
ปัญหาอุปสรรคที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒
วัตถุประสงค์	๓
ระยะเวลาดำเนินการ	๕
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖
แนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาล	๖
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๖
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒๒
องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒๕
ทฤษฎี SWOT Analysis	๒๖
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา	๒๗
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ	๒๘
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๐
บทที่ ๓ วิธีการศึกษา	๓๔
วิธีเก็บข้อมูล	๓๔
วิธีวิเคราะห์	๓๔
ขั้นตอนการดำเนินงาน	๓๗
บทที่ ๔ ผลการดำเนินงาน	๓๘
การกำหนดตัวชี้วัด	๓๘
การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย	๕๖
รูปแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาล (แบบเก่า)	๕๖
รูปแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาล (แบบใหม่)	๖๓
ความแตกต่างของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีแบบเก่าและแบบใหม่	๖๘
จุดเด่นของการประเมินแบบใหม่	๖๙
การพัฒนาระบบ	๖๙
บทที่ ๕ สรุปผลและข้อเสนอแนะ	๗๐
สรุปผล	๗๐
ข้อเสนอแนะ	๗๑
บรรณานุกรม	๗๓

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ตามหนังสือกรมการแพทย์ที่ สธ๐๓๑๙/๓๐๓๘ ลงวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๓ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมการแพทย์, หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป สังกัดกรมการแพทย์ พ.ศ. ๒๕๕๕ และประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มค่าจ้างและต่อสัญญาจ้างพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๕๗ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ข้าราชการ) เป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้, เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป สังกัดกรมการแพทย์เป็นไปเพื่อประโยชน์ในการบริหารพนักงานราชการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โปร่งใส เป็นธรรม และมีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกระทรวงสาธารณสุขมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และมีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้เพื่อวัดผลการทำงาน ประเมินพฤติกรรม ความสามารถของบุคลากรและใช้พิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมได้ นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่มามีการทำงานเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดการองค์กร เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดผลงานที่คาดหวัง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการปรับขึ้นเงินเดือน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในทุกระดับ การมีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรมในการพิจารณาความก้าวหน้าและผลตอบแทน แต่ยังเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผลงานการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และยกระดับมาตรฐานและคุณภาพขององค์กรโดยรวม

การติดตามและตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเนื่องจากเป็นตัวช่วยที่จะทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย Nigel Hunt ได้กำหนด ๒ ประเด็นที่ควรพิจารณาซึ่งจะช่วยประกันได้ว่าการประเมินผลได้รับ การยอมรับจากผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีประสิทธิภาพ ประเด็นแรกคือ จะติดตามผลการประเมินอย่างไร ประเด็นที่สองคือ จะรู้ได้อย่างไรว่าระบบการประเมินผลนั้นๆ ถูกต้อง แม่นยำ

ภารกิจด้านอำนวยการได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ และงาน/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายพิเศษ การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อเลื่อนเงินเดือน/จ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรเพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและการบริหารงาน ดังนี้

๑. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนบุคลากรที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
๒. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ สามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
๓. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร
๔. ให้บุคลากรได้รับทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
๕. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการ ฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ของบุคลากร เป็นต้น
๖. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ งานทรัพยากรบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละภารกิจว่ายุติธรรมหรือไม่

ความสำคัญของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. สร้างมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
๒. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายการทำงานและพัฒนาตนเอง
๓. ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๔. ช่วยสร้างความโปร่งใสและความยุติธรรมในการบริหารงาน
๕. เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรโดยรวม

ปัญหาอุปสรรคที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ๑.๑ การให้คำนิยามมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ
 - ๑.๒ การให้ความสำคัญกับช่วงเวลาในการประเมินที่ไม่เท่าเทียมกันส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่อยู่ใกล้ ๆ กับการประเมินเท่านั้น
 - ๑.๓ การไม่ให้ความสำคัญ และไม่แสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับผลการประเมินมองว่าขั้นตอนการประเมินเป็นเพียงกิจกรรมประจำปีย่างหนึ่งเท่านั้น

๒. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถอธิบายหรือสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลการประเมินที่ตนเองประเมินให้แก่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทราบ

๒.๒ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานใช้อารมณ์ ความรู้สึกในการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดอคติและไม่เป็นธรรม

๒.๓ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอ

๒.๔ การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงและขาดความโปร่งใส

๒.๕ การต่อต้านจากบุคลากร ความรู้สึกไม่เป็นธรรม ความกลัวเสียผลประโยชน์ ประสพการณ์เชิงลบจากการประเมินในอดีต หรือความไม่พร้อมในการเปิดรับข้อเสนอแนะเชิงลบ

๓. ปัญหาที่เกิดจากเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓.๑ ปัญหาการออกแบบระบบการประเมินผลที่เกิดจากการออกแบบเครื่องมือ เช่น การกำหนดมาตรฐานในการวัดผล จำนวนระดับในมาตรวัดของการประเมินผล ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเกณฑ์การประเมิน

๓.๒ เอกสารหรือแบบฟอร์มเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

๓.๓ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความเป็นรูปธรรม

๓.๔ การไม่พัฒนาเครื่องมือหรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์กร (เดิมใช้กระดาษเป็นจำนวนมากในการประเมิน)

๓.๕ เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ไม่เที่ยงตรงและเชื่อมั่นเท่าที่ควร เช่น การขาดเอกสารคู่มือสำหรับผู้ประเมินแต่ละคนยึดถือและใช้เป็นแนวทางการให้คะแนนลงในแบบประเมิน

การค้นหาคำตอบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพและสามารถทำงานร่วมกับระบบงานด้านอื่น ๆ ได้อย่างดีหรือไม่นั้น จะช่วยให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาและออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับการใช้งานของทั้งผู้ประเมินผลและผู้รับการประเมินผล รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและใช้งานได้จริงเพื่อให้หน่วยงานมีเกณฑ์ที่ใช้ในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภารกิจด้านอำนวยการจึงมีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสามารถตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. เพื่อประเมินศักยภาพและผลงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม

๒. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการพิจารณาปรับตำแหน่ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับงานโครงการสำคัญ

๓. เพื่อ...

- ๓. เพื่อจูงใจและสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงาน เชื่อมโยงกับผลตอบแทนและรางวัล ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจทำงาน พัฒนาและสร้างผลงานที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง
- ๔. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์
- ๕. เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการพัฒนาระบบการประเมินผล

- ๑. สร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กร
- ๒. เสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล
- ๓. สร้างระบบการตอบสนองที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ๔. รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

- ๑. ส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เช่น ความเครียด การสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ในที่ทำงาน
- ๒. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโต ช่วยให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
- ๓. ลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีในทีม เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะในกระบวนการประเมิน

วัตถุประสงค์ในมิติการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑. ตรวจสอบและป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เป็นเครื่องมือในการเฝ้าระวังพฤติกรรมหรือการทำงานที่เสี่ยงต่อการเกิดปัญหาในอนาคต
- ๒. สร้างกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขอบเขตการพัฒนา

- ๑. กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- ๒. กำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งหลักเกณฑ์ในแบบจัดเก็บผลงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ๓. กำหนดข้อตกลงในการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ คือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องระบุพฤติกรรม/สถานการณ์ซึ่งแสดงออกถึงความสามารถของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นที่ประจักษ์
- ๔. กำหนดงาน/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายพิเศษซึ่งเป็นเกณฑ์กลางของโรงพยาบาลฯ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๕. กำหนด...

๕. กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับงานที่ไม่สามารถผลิตพลาดได้หรือค่าเป้าหมายเข้าใกล้ร้อยละ ๑๐๐ และงานที่สามารถผลิตพลาดได้เล็กน้อย รวมถึงกำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ ได้แก่ CQI, ผู้ผลิตโครงร่างวิจัย, จัดทำงานวิจัย, จัดทำงานวิจัย (ต่อเนื่องปีที่ ๒), การเผยแพร่และตีพิมพ์, R๒R, การบริหารโครงการ, ประธาน รองประธาน และเลขานุการคณะกรรมการภายใต้ศูนย์พัฒนาคุณภาพ, คณะกรรมการภายใต้ศูนย์พัฒนาคุณภาพ, ทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นต้น

๖. กำหนดข้อตกลงอื่นๆ ที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดำเนินการร่วมกัน

ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑ ปี ๖ เดือน (ตุลาคม ๒๕๖๖ - มีนาคม ๒๕๖๘)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าของบุคลากร
๒. สร้างความโปร่งใส ยุติธรรม และสร้างความไว้วางใจ
๓. เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคล
๔. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
๕. สนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
๖. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้บุคลากร
๗. สนับสนุนการสื่อสารสองทางระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร
๘. เพิ่มศักยภาพในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน
๙. ช่วยประหยัดทรัพยากรและเวลาในการบริหารจัดการ และเป็นการประหยัดพลังงาน เช่น ลดการใช้กระดาษ เป็นต้น

๑๐. สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร เตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลฯ

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การสร้างและปรับปรุงระบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีเกณฑ์และวิธีการประเมินที่เป็นธรรมและโปร่งใส กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และสร้างการสื่อสารย้อนกลับ (Feedback) ที่มีคุณภาพแก่บุคลากร เพื่อให้ระบบสามารถสะท้อนผลงาน ช่วยในการวางแผนพัฒนารายบุคคล และส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองต่อไป ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร จึงควรทำความเข้าใจเนื้อหาและหลักการเบื้องต้นของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๓. องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๔. ทฤษฎี SWOT Analysis
๕. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
๖. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ
๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, ๒๕๕๐, หน้า ๑๓)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการเลือกตำแหน่ง เป็นไปอย่างเหมาะสม การตรวจสอบการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบการพิจารณาความดีความชอบ มีความยุติธรรมโปร่งใส การนำผลการประเมินไปปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรและการมีระบบการประเมินที่น่าเชื่อถือยุติธรรม (สิน่า พอนมาเจตี และ เสาวณี ตรีพุทธรัตน์, ๒๕๕๕, หน้า ๙๐ - ๙๑)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน (ประเวศ มหารัตน์สกุล, ๒๕๔๕, หน้า๖๗ – ๖๙)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๒๕, หน้า ๑๙๘)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหวัง และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นหรือไม่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๖๑)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งประกอบด้วย การสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมการทำงาน หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยพนักงานบางคน ซึ่งโดยปกติคือหัวหน้าของพนักงานนั้นๆ (Herbert, ๑๙๘๓)

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาข้อมูลเรื่องวิวัฒนาการและการพัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้แก่ Wood and Marshall David L. Devries et al ผุสดี รัมภาคนรงค์วิทย์ แสนทอง ปิยะวัฒน์ จารุณรัตน์กุล และอุทัย สวนกุล สามารถสรุปได้เป็นยุคต่าง ๆ ดังนี้

๑. ยุคการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า หรือแบบดั้งเดิม เป็นที่นิยมมากในทศวรรษที่ ๑๙๒๐ ถึงกลางทศวรรษที่ ๑๙๔๐ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่าในยุคนี้ให้ ความสำคัญที่การควบคุม (Control) และการใช้อำนาจในการตัดสินใจประเมินผลของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำการประเมินผล โดยผู้ทำการประเมินจะใช้วิจารณญาณของตนเองเป็นหลักในการประเมินซึ่ง ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากคุณลักษณะ (Traits) ของผู้รับการประเมินเทียบกับความคาดหวังของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคนี้จึงมีคำหรือข้อความที่เป็นคำวิเศษณ์หรือคำที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของบุคคล บรรยายในเชิงคุณภาพ เช่น คำว่า เอาใจใส่งาน เชื่อถือได้และจงรักภักดี

ลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่าเช่นนี้ทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีข้อโต้แย้ง และวิจารณ์ว่า การประเมินในลักษณะนี้มีความถูกต้อง เทียบตรง และความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความคิดเห็นตามวิจารณญาณของผู้ทำการประเมิน หรือผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่มีหลักการพื้นฐาน หรือทฤษฎีที่มีเหตุผลมารองรับการตัดสินใจทำให้เป็นอุปสรรคในการอธิบายคุณลักษณะ

พึงประสงค์...

พึงประสงค์ที่ผู้ทำการประเมินผลต้องการและคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ก่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินผลหรือมีแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นยุคต่อเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่าที่ได้รับคำวิจารณ์จากนักวิชาการว่าเป็นการประเมินผลที่ไม่มีหลักการและไม่เป็นระบบ จึงเริ่มมีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในงานเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลโดยนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาในช่วงก่อนที่จะเกิดสงครามโลกครั้งที่ ๒ และจากเอกสารการศึกษาเรื่องการคัดเลือกของ Thorndike แสดงให้เห็นว่าในช่วงต้นทศวรรษที่ ๑๙๕๐ การประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษา และการออกแบบเรื่องเครื่องมือวัดผลในการประเมินเพื่อแก้ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม จึงมีความพยายามในการสร้างมาตรฐานในการประเมินโดยสร้างเครื่องมือในการวัดผล การประเมินและมีแนวคิดทฤษฎีทางการวัดผลเกิดขึ้นจำนวนมากในยุคนี้โดยเริ่มจากเกณฑ์ตัวแบบการวัดผลของ Thorndike

ถึงแม้การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคนี้จะมีระบบแบบแผนมากขึ้นกว่าเดิม แต่ยังมีนักวิชาการบางคนตั้งข้อสังเกตว่า แท้ที่จริงแล้วการสร้างหรือการออกแบบระบบเพื่อให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือเป็นแค่เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้เพื่อทำให้การตัดสินใจของตนเองมีน้ำหนัก และเป็นการหาเหตุผลเพื่อคุ้มครองตนเองเท่านั้นเอง ท้ายที่สุดแล้วการสร้างระบบการประเมินรูปแบบต่าง ๆ ก็ยังคงมีการใช้วิจารณ์ญาณของผู้ประเมินผล เช่น การใช้วิธีแบบมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) เป็นการกำหนดเกณฑ์คะแนนเป็นลำดับขั้นต่าง ๆ เพื่อให้มีความชัดเจน และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น (เช่น ๑, ๒, ๓, ๔, ๕ หรือ ดีมาก ดีปานกลาง แย่ แย่มาก) แต่ยังคงใช้วิจารณ์ญาณของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจเลือกให้คะแนน

๓. ยุคเริ่มการใช้ระบบการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มมีการใช้ระบบการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการพัฒนาการมาจากยุคก่อนหน้านี้ที่เน้นเรื่องระบบ และเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลปฏิบัติงาน แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาเรื่องการใช้วิจารณ์ญาณ หรือการผูกขาดอำนาจการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่กับผู้บริหาร หรือผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงฝ่ายเดียว ยุคนี้จึงเน้นและให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์ และการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่แค่การประเมินเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แค่เพียงผลการปฏิบัติงาน แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความละเอียดในขั้นตอนมากกว่านั้น จึงต้องใช้ระบบการสัมภาษณ์เพื่อการสื่อสารให้มีการรับรู้ และความเข้าใจที่ตรงกันในองค์การ

นักวิชาการที่ให้ความสนใจในเรื่องนี้คือ Maier และคณะ โดยแนะนำว่าหน้าที่ของผู้บริหารในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้มีแค่เพียงการตัดสินใจให้คะแนน แต่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหน้าที่ในการสอนงาน สนับสนุน และเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการสื่อสารเช่นนี้มีจุดประสงค์หลักคือ การพัฒนาตนเองของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ การติดต่อสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกันจึงมีความจำเป็นในการแจ้งผลประเมิน การสอน การแนะแนวทางในการปรับปรุง และรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลง แกไขระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า และร่วมหาข้อตกลงหรือเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงกัน

๔. ยุคการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้กับระบบการบริหาร ในทศวรรษที่ ๑๙๗๐-๑๙๘๐ เริ่มมีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Management by Objectives, MBO) ถึงแม้การประเมิน แบบ MBO ได้ถูกคิดค้นไว้ตั้งแต่ปี ๑๙๕๔ โดย Peter Drucker แต่เพิ่งเริ่มนำมาใช้กันอย่างจริงจัง และแพร่หลายในศตวรรษที่ ๑๙๗๐ โดย MBO เป็นแนวคิดในการประเมินผลที่มีความแตกต่างจากแนวคิดแบบดั้งเดิม ดังนี้

- ๔.๑ วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ MBO ถูกกำหนดไว้เพื่อพัฒนาทั้งบุคคลและระบบงาน
- ๔.๒ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการประเมินจากเกณฑ์วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- ๔.๓ การวิจารณ์ และให้คำแนะนำในการทำงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำได้เป็นระยะๆ ไม่มีการสื่อสารแค่การแจ้งผลการปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น
- ๔.๔ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการประเมินผล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความสัมพันธ์ และมีส่วนร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันต้องรับผิดชอบต่อผลของระบบการประเมินผลปฏิบัติงานนั้นๆ ร่วมกันด้วย

๕. ยุคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ หลังทศวรรษที่ ๑๙๘๐ เริ่มมีการให้ความสนใจเรื่องทฤษฎีความเข้าใจทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสำคัญแค่เพียงระบบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลแบบในอดีต นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงและปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ ทำให้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เน้นการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล หรือที่เรียกกันว่า Performance Appraisal มาให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานของทุกระดับในองค์กร หรือที่เรียกว่าระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System: PMS) และมีการใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) กำหนดถึงสิ่งที่จะบอกถึงความสำเร็จของงานว่าทำอะไรอย่างไรจึงจะไปถึงเกณฑ์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจนมากขึ้นกว่ายุคก่อน

ลักษณะสำคัญของระบบการประเมินผลงานสมัยใหม่ที่มีการใช้ระบบการบริหารผลงานจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลงานในระดับองค์การต่าง ๆ เช่น ระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับผู้ปฏิบัติงาน โดยในทุกระดับจะมีการเชื่อมโยงเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องจะรับทราบเป้าหมาย และตัวชี้วัดก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละปี ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่นี้จึงมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพราะเน้นให้ความสำคัญกับผลงานองค์การโดยรวมมากกว่าการวัดผลงานประจำหน้าที่ของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ล่วงหน้า และมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมสามารถสื่อสารและอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ ช่วยลดความรู้สึกรอคอยของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อระบบการประเมินผลเนื่องจากการวัดผลเป็นรูปธรรม และมีความโปร่งใสมากขึ้น

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. เพื่อการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลทำให้องค์กรทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของบุคลากร สามารถนำไปวางแผนฝึกอบรมหรือพัฒนาศักยภาพได้อย่างตรงจุดต่อไป
๒. เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจด้านบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การขึ้นเงินเดือน ตลอดจนการโยกย้ายหรือลงโทษ
๓. เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจ บุคลากรที่รู้ว่าผลงานของตนได้รับการประเมินอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
๔. เพื่อการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทั้งเรื่องความคาดหวัง ปัญหา และแนวทางการทำงานร่วมกัน
๕. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนทำให้สามารถวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Nigel Hunt มีมุมมองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าควรเป็นสิ่งที่ต้องถูกกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้ และทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนที่จะเริ่มทำงานที่จะได้รับการประเมินต่อไปในอนาคต ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน เพราะความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ถูกต้องตรงกันจะส่งผลต่อการยอมรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในตอนสุดท้าย โดย Hunt ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๒ หัวข้อใหญ่ ๆ คือ

๑. ประเมินเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสำหรับตัวบุคคล
๒. ประเมินเพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี วัตถุประสงค์ทั้งสองหัวข้อหลักข้างต้นต้องไม่ขัดแย้งกัน แต่ต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

William S. Swan with Phillip Margulies กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกปีที่มีการประเมินซึ่งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานควรมีหน้าที่และบทบาทในการตั้งเป้าหมายของวัตถุประสงค์ร่วมกันหรืออย่างน้อย หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนในการตั้งเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารก็ ควรได้รับทราบข้อมูล และให้การยอมรับวัตถุประสงค์นั้น ๆ อย่างชัดเจน และถูกต้องตรงกัน และวัตถุประสงค์ หลักของการประเมินผลในมุมมองของ Swan ต้องสะท้อนต่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคคล การประเมินผลจึงต้องเป็นประโยชน์ต่อความสามารถและความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมาเป็นอันดับ แรก

การประเมินผลการทำงานจะต้องเป็นการกระทำที่มีวัตถุประสงค์ และ จุดมุ่งหมายไม่ว่าการประเมินผลในครั้งนั้นจะถูกนำไปรวมกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือไม่ก็ตาม วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการทำงานที่ Wood and Marshall ได้เสนอไว้คือ

๑. เพื่อกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของตัวระบบ การประเมินผลการทำงานด้วยตัวมันเอง

๒. เพื่อสะท้อนให้เห็นความคิดและความสนใจของระบบการบริหารงานบุคคล ในส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น ฝ่ายบุคคล ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ

๓. เพื่อใช้เป็นหลักสำคัญในการพิจารณาความขัดแย้ง และการเมืองภายใน องค์การที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน และการออกแบบระบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จะทำให้ระบบ การประเมินผลการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะบุคคลในองค์การที่เกี่ยวข้องมีการรับรู้ เข้าใจและยอมรับเป้าหมายของการประเมินผลการทำงานทำให้การประเมินผลทำหน้าที่ใน การประเมินได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการทำงาน วัตถุประสงค์ในการประเมินมีความสำคัญหลักสองประการได้แก่ วัตถุประสงค์ในการประเมิน และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นการประเมินที่ต้องการ ใช้ผลการประเมินเพื่อไปประกอบการตัดสินใจในกิจกรรมด้านการบริหารอื่น ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนวัตถุประสงค์ในการพัฒนา เป็นการประเมินเพื่อสะท้อนความเป็นจริงในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในระดับบุคคลและภาพรวมองค์การ วัตถุประสงค์ข้อนี้จึงเป็นการพัฒนาทั้งศักยภาพในการทำงานของบุคคล และระบบการทำงานในองค์การ รวมไปถึง การออกแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนานี้ทำให้การตั้งเป้าหมายใน ระดับบุคคลและระดับองค์การต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, ๒๕๕๐, หน้า ๒) ดังนี้ คือ

๑. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้รับเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

๒. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

๓. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมาหน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๖๑)

๑. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๓. การพัฒนา...

๓. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

๕. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นและสอดคล้อง กับทิศทางเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ประเมิน จะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

๒. ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

๓. ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

๔. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

๕. ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงาน

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ การประเมิน เชิงภววิสัย (Objective Measurement) และการประเมินเชิงอัตวิสัย (Subjective Measurement) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. การประเมินเชิงภววิสัย (Objective Measurement) ผลการปฏิบัติงานจะถูกประเมินด้วยเกณฑ์ด้านปริมาณ เช่น จำนวนผลผลิตในแต่ละเดือนของแต่ละปี จำนวนชิ้นงานที่ทำเสียหายในเดือนนั้น เป็นต้น รูปแบบที่นิยมใช้มี ๖ แบบ ดังนี้

๑.๑ ข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data) เป็นการนำข้อมูลส่วนบุคคล เช่น การขาดงาน การลา ประวัติการถูกลงโทษ มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อสามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของสิ่งที่จะประเมินกับประสิทธิภาพของงานได้ แต่ปัญหา คือ ข้อมูลเหล่านี้อาจไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง เช่น การที่พนักงานขาดงาน เนื่องจากเจ็บป่วย รถเสีย ไม่ได้หมายความว่าพนักงานขาดประสิทธิภาพหรือด้อยกว่าพนักงานคนอื่นๆ อีกทั้งการบันทึกข้อมูลที่เข้มงวดกับพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน ก็ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนได้ง่าย

๑.๒ การประเมินผลผลิต (Productive Measurement) เป็นวิธีการที่ใช้มานาน เช่น การประเมินชิ้นงานที่ผลิตได้ ชิ้นงานที่เสียหาย เป็นต้น การประเมินผลผลิตจะมีความเหมาะสมเมื่อกรรมวิธีการผลิตเป็นแบบซ้ำๆ จำนวนผลผลิตสามารถนับเป็นชิ้นได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและพนักงานรับผิดชอบต่อผลผลิตโดยตรงตั้งแต่เริ่มต้นผลิตจนกระทั่งได้ผลผลิตสำเร็จสมบูรณ์

๑.๓ ประเมินตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (KPIs) ของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานตามที่ระบุใน Job Description การประสานงานหรือทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การทำงานตามนโยบายหรืออื่นๆ ที่มีการกำหนดร่วมกันไว้ก่อนล่วงหน้า

๑.๔ การประเมินยอดขาย (Dollar Sales) เป็นการประเมินผลงานจากยอดขายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยตั้งยอดขายขั้นต่ำที่ต้องทำได้ (Minimum Requirement) แล้วให้รางวัลจากยอดขายที่มากกว่านั้น แต่วิธีการนี้มีข้อควรคำนึง คือ หากประเมินเฉพาะยอดขายแล้วอาจเกิดความไม่ยุติธรรมอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ทำเลที่ขาย จำนวนลูกค้าในเขตที่ขาย จำนวนคู่แข่ง ราคาและคุณภาพของสินค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงข้อได้เปรียบเสียเปรียบให้เหมาะสมก่อนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๕ การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบ แล้วนำมาทดสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ประเมินความสามารถในการซ่อมโทรทัศน์ของพนักงาน แล้ววัดความเร็วในการปฏิบัติการซ่อมเพื่อเปรียบเทียบกับความถูกต้องตามเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน

๑.๖ การประเมินผลกำไรของธุรกิจ (Business Unit Performance Measure) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บริหารและผู้จัดการ เช่น การประเมินผลกำไรของหน่วยงาน การประเมินค่าใช้จ่ายในการบริหาร สินค้าคงคลัง การวัดส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีนี้อาจไม่ตรงกับความจริงนัก เนื่องจากการได้รับผลกระทบจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกบางอย่างที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะแตกต่างทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยข้อมูลเชิงกววิสัยอาจมีปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเกี่ยวข้อง และยังเป็น การประเมินที่ผลลัพธ์การทำงานไม่ใช่การวัดพฤติกรรมโดยตรง ซึ่งงานหลายประเภท เช่น งานบริหาร ไม่มีผลผลิตให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยข้อมูลเชิงกววิสัยเพียงอย่างเดียวจึงไม่ใช่วิธีที่เหมาะสมเสมอไป ทั้งนี้แม้ผู้บังคับบัญชาจะใช้ข้อมูลเหล่านี้ช่วยในการประเมิน แต่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงกววิสัยและในเชิงอัตวิสัยก็อยู่ระดับต่าง ดังนั้น ในการตัดสินใจในเรื่องการจ้างงานจึงควรใช้การประเมินเหล่านี้ผสมผสานกัน โดยอาจให้น้ำหนักที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมสำหรับงานในแต่ละแบบ

๒. การประเมินเชิงอัตวิสัย (Subjective Measurement) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคล โดยเชื่อมั่นในความรอบรู้และวิจารณญาณของผู้ประเมิน ระบบการประเมินผลงานเกือบทั้งหมดให้ความสำคัญกับการประเมินในเชิงนี้มาก เพราะมีข้อดี คือ สามารถประเมินได้แม้ว่าบุคคลจะปฏิบัติงานที่วัดเป็นปริมาณได้ยาก แต่ปัญหาที่สำคัญ คือ มีแนวโน้มที่จะเกิดอคติในการประเมินได้มาก และจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการวิเคราะห์อย่างระมัดระวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินผลที่ดีควรพิจารณาหลายมิติ ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์สุดท้ายเท่านั้น

๑. ผลลัพธ์ (Results): วัดจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ยอดขาย, จำนวนโปรเจกต์ที่สำเร็จหรือการบรรลุตัวชี้วัด KPIs

๒. พฤติกรรม (Behaviors): ประเมินจากพฤติกรรมในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม, ความรับผิดชอบ, ทักษะคิด, และการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

๓. สมรรถนะ (Competencies): พิจารณาจากทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ เช่น ทักษะการแก้ปัญหา, ภาวะผู้นำ, หรือทักษะการสื่อสาร

หลักการสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ความยุติธรรมและโปร่งใส ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริงและหลักฐานที่ชัดเจน หลีกเลี่ยงอคติส่วนตัว

๒. สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินควรเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

๓. มุ่งเน้นการพัฒนา การประเมินไม่ควรเน้นการลงโทษ แต่เป็นการค้นหาแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

๔. ต่อเนื่องและเป็นระบบ ควรมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เฉพาะช่วงสิ้นปี

๕. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การประเมินตนเอง หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ถูกประเมิน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานที่ชัดเจน: ก่อนเริ่มรอบการประเมิน ควรมีการกำหนดเป้าหมายและสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน

๒. ติดตามและเก็บข้อมูลผลงานอย่างต่อเนื่อง: ผู้บังคับบัญชาควรสังเกตและเก็บข้อมูลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดทั้งปี ไม่ใช่แค่ช่วงใกล้ประเมินเท่านั้น

๓. ประเมินและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน: เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

๔. นัดพูดคุยและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback): ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรนัดพูดคุยเพื่อทบทวนผลการทำงานร่วมกัน โดยผู้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงและสร้างสรรค์

๕. สรุปและวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง: สรุปผลการประเมินและร่วมกันวางแผนการพัฒนาในอนาคต เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือการมอบหมายงานที่ท้าทายขึ้น

รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีที่นิยมที่สุด ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา

๒. การประเมินด้วยตนเอง (Self-assessment) ให้บุคลากรประเมินผลงานของตนเอง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ตน

๓. การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา รับข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่รอบด้าน

๔. การประเมินแบบใช้เกณฑ์วัดผล เช่น การใช้ตัวชี้วัด KPIs (Key Performance Indicators), ORKs (Objectives and Key Results)

๕. การประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน เน้นที่ผลลัพธ์และคุณภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจริง

สัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่ามีการประเมินผลที่เน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ แตกต่างกันไปซึ่งมีกรอบในการประเมินหลักอยู่ ๓ ลักษณะ ได้แก่ การประเมินโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) การประเมินโดยเน้นที่ขีดความสามารถหรือหรือสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน (Competency) และการประเมินโดยเน้นที่คุณลักษณะและพฤติกรรม (Trait and Behavior) ซึ่งการแบ่งสัดส่วนที่นิยมใช้กันในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักแบ่งด้วยอัตราส่วน KPI (Performance): Competency = ๗๐:๓๐ หรือ ๘๐:๒๐ เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะในการประเมินได้หลายแบบ การแบ่งสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละลักษณะ จึงต้องมีหลักการในการพิจารณาแบ่งสัดส่วนให้ใช้งานได้ประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยราเชนทร์พันธุ์เวช ได้ให้เหตุผลในการแบ่งสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ๒ แบบ ดังนี้

๑. การแบ่งสัดส่วนตามหน่วยงาน เป็นการแบ่งสัดส่วนการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยการพิจารณาภารกิจของหน่วยงานที่อยู่ในองค์กร เช่น หน่วยงานหลักในองค์กรต้อง มีเป้าหมายเชิงรุกในการทำงาน ตัวชี้วัดสำคัญขององค์กรจึงรวมอยู่ที่หน่วยงานหลัก ทำให้การกำหนด ตัวชี้วัด (KPI) ในหน่วยงานหลักขององค์กรจึงกำหนดได้ไม่ยาก และมีตัวชี้วัดที่ ความชัดเจน ส่วนหน่วยงานสนับสนุนในองค์กรจะมีเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างจากหน่วยงานหลัก เป้าหมายใน การทำงานของหน่วยงานสนับสนุนอาจเป็นแบบเชิงรับ ไม่ได้มีหน้าที่หลักในการผลักดันตัวชี้วัดขององค์กร เมื่อแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน การแบ่งสัดส่วนในการประเมินผล การปฏิบัติงานในอัตราส่วนที่เท่ากันทั้งองค์กรแบบ KPI: Competency = ๗๐:๓๐ จึงไม่เหมาะสมกับทุก หน่วยงานในองค์กรที่มีภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแบ่งสัดส่วนการประเมินผล การปฏิบัติงานให้ได้ผลดีต่อทุกหน่วยงานจึงต้องพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานเพื่อเลือก สัดส่วนที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานและหน่วยงานที่แท้จริง

๒. การแบ่งสัดส่วนตามตำแหน่งงาน เป็นการแบ่งสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานในองค์กร ผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ควรมีสัดส่วนของรูปแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน การแบ่งสัดส่วนในการประเมิน จึงต้องพิจารณาว่าผลงานของ ผู้บริหาร และผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถนับเป็นเชิงปริมาณหรือพิจารณาในเชิงคุณภาพ ได้หรือไม่ หรือความรับผิดชอบของตำแหน่งงานใดที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวชี้วัด (KPI) ขององค์กร เมื่อผลการทำงาน ของพนักงานแต่ละระดับชั้นมีความแตกต่างกัน การแบ่งสัดส่วนการประเมินผลจึงต้องแบ่งให้แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโดยทั่วไปจะมีสัดส่วนในการประเมิน Performance โดยใช้ KPI มากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งระดับสูงจึงมีความรับผิดชอบในเรื่อง KPI ขององค์กรมากกว่าพนักงานทั่วไป ผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดกับ KPI ในระดับองค์กรมากกว่าสัดส่วนในการประเมิน KPI ของ ผู้บริหารจึงมากกว่าสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการจะมีสัดส่วนในการประเมิน Competency มากกว่าผู้บริหาร เพราะการกำหนดค่าตัวชี้วัดของพนักงานระดับปฏิบัติการอาจทำได้ยากและไม่ชัดเจนเท่ากับผู้บริหาร เนื่องจากผลการทำงานของพนักงานบางตำแหน่งในองค์กรไม่ได้ส่งผลหลักกับ KPI ขององค์กร หรือมีผลการทำงานเป็นแบบทีมทำให้ไม่สามารถประเมิน KPI ของตำแหน่งตนเองได้ชัดเจน การประเมินพนักงานระดับปฏิบัติการโดยเน้นที่ Competency หรือ Trait and Behavior เพื่อประเมินที่ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานจึงมีความเหมาะสมและได้ผลดีมากกว่า

กล่าวโดยสรุป สัดส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนแปลง หรือดัดแปลงได้ตามความเหมาะสมในบริบทขององค์กรซึ่งสามารถพิจารณาได้จากความแตกต่างของภารกิจงาน ในหน่วยงาน และความแตกต่างของงานแต่ละตำแหน่ง การแบ่งสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ปัจจุบันจึงไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบตายตัวที่เหมือนกันทั้งองค์กร ดังนั้นการแบ่งสัดส่วนของรูปแบบในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงความเหมาะสมและประโยชน์ที่พนักงานและหน่วยงานจะได้รับ

หลักการ...

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในภาพรวมที่นักวิชาการได้กล่าวถึงมี ดังนี้

๑. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพต้องเน้นที่การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงคำชมเชย และแนวทาง การปรับปรุง แก้ไข หากมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตามที่สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกระบวนการการสื่อสารแบบสองทาง (Two- Ways Communication) ระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ที่รับการประเมินแนวความคิดในการสื่อสารแบบสองทางนี้จะช่วยให้ผู้ทำการประเมินสามารถถ่ายทอดส่งต่อผลการประเมินไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจ และยอมรับผลการประเมินของตนเอง การสื่อสารเช่นนี้ จะช่วยลดความกังวลและความขัดแย้งระหว่างผู้ทำการประเมินผลและผู้รับการประเมินผลจึงทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการนี้ กระบวนการหลักดังกล่าว มี ๓ ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑ ขั้นตอนการเตรียมการประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญของผู้ทำการประเมินที่ต้องวางแผน และเตรียมข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมินและแจ้งผลการประเมินให้ ผู้รับการประเมินทราบ ซึ่งจะช่วยเสริมให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเตรียมการประเมินผลที่ทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การกำหนดวันและเวลาล่วงหน้าก่อนการแจ้งผลการประเมินแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้เตรียมตัวและเตรียมข้อมูลของตนเองมาเพื่อพูดคุยถึงผลการประเมินที่จะได้รับ และการเตรียมข้อมูล หรือหลักฐานเชิงประจักษ์ให้พร้อมเพื่อประกอบกับผลการประเมินที่ผู้ทำ การประเมินจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ทำการประเมินผลได้ตรวจสอบผล การประเมินที่ตนเองเป็นผู้ตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประเมินผลเองว่าจะสามารถอธิบายสาเหตุของการประเมินเช่นนั้นให้แก่พนักงานได้

๑.๒ ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมิน ในขั้นตอนนี้ การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ยุทำการประเมินผลจะได้พูดคุย ชี้แจง และอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานได้รับทราบ พร้อม กันกับที่พนักงานผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปฏิบัติงานสามารถที่จะสอบถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรยากาศในการสื่อสารผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไป อย่างราบรื่น มีประสิทธิผลและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการประเมินผล การปฏิบัติงานมากที่สุด แนวทางที่จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายแต่ต้องไม่ผ่อนคลายมากเกินไปจนทำให้ผลการประเมินดูไม่น่าเชื่อถือ การแจ้งวัตถุประสงค์หรือความสำคัญในสิ่งที่จะพูดคุยให้ชัดเจน และการเริ่มต้นการ ประเมินด้วยการกล่าวคำชมเชยก่อนพูดถึงข้อผิดพลาด สิ่งเหล่านี้จึงเป็นข้อแนะนำหรือเทคนิคที่ผู้ทำการประเมินพึงทราบเพื่อช่วยให้การสื่อสารเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๓ ขั้นตอนการติดตามและช่วยเหลือพนักงานด้วยบทบาทของผู้สอน และที่ปรึกษา เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการรับบทบาทเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากพนักงานรับทราบผลการประเมินแล้ว ผู้ทำการประเมินผลต้องกลับมาเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เป็นทั้งผู้ฝึกสอน (Coach) และที่ปรึกษา (Counselor) เพื่อช่วยแก้ไขปรับปรุงการทำงานที่ได้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง การประเมินผลที่ดีจึงไม่ได้จบที่ขั้นตอนของการประเมินผล หรือแจ้งผลให้ผู้รับ การประเมินทราบเพียงอย่างเดียว ขั้นตอนที่จะเสริมให้การประเมินผลประสบความสำเร็จ คือ การติดตามการประเมินผลและช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้

๒. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่เน้นเรื่องการเตรียมความพร้อมในการสนทนาเรื่องผลการประเมิน และการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล จากแนวความคิดของ William S. Swan มีเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๒.๑ การประเมินตนเองโดยผู้ปฏิบัติงาน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในอุดมคติของ Swan คือ การสนทนา หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน โดยมีความคิดเห็นของผู้ได้รับการประเมินอยู่ในขั้นตอนการประเมินผลด้วยซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ที่จะประเมินตนเอง และสื่อสารความคิดเห็นเหล่านั้นให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อช่วยกันกระตุ้น สร้างความเข้าใจ และการยอมรับผลการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๒.๒ การกำหนดเวลาการแจ้งผลอย่างกระชั้นชิด ตามแนวคิดของ Swan จะเห็นตรงกันข้ามกับสุกัญญา รัตมิตร์โชติ ที่แนะนำให้แจ้งกำหนดเวลาการแจ้งผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างชัดเจน แต่ Swan แนะนำว่าไม่ควรแจ้งว่าจะมีการพูดคุยเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน เช่น ระยะเวลาหนึ่งสัปดาห์ เนื่องจากจะทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลกับผลที่ตนเองจะได้รับ ส่งผลเสียต่อการทำงานในระยะเวลาระหว่างที่รอผลการประเมิน โดยเชื่อว่าการแจ้งผลให้พนักงานทราบโดยที่ไม่ได้เตรียมตัวมาก่อนจะช่วยลดความกดดัน และทำให้บรรยากาศในการสนทนาและสื่อสารเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความผ่อนคลาย แต่หากมองในมุมที่มีข้อเสีย คือ พนักงานไม่มีโอกาสในการเตรียมข้อมูล เพื่อประเมินตนเองหรือเตรียมข้อซักถามที่ต้องการคำตอบจากผู้บังคับบัญชา

๒.๓ การจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นเรื่องปัจจัยหรือบรรยากาศภายนอกที่สามารถส่งผลต่ออารมณ์ ความรู้สึก และบรรยากาศในการสนทนาเรื่องผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยรวม เช่น ห้องที่ใช้ในการสนทนาควรเป็นห้องปิดที่มีความเป็นส่วนตัว ไม่มีผู้อื่นเข้ามารบกวนระหว่างสนทนา และไม่มีเสียงเล็ดลอดออกไปในขณะที่สนทนาด้วย นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับลักษณะของห้องที่ส่งผลต่อความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจ เช่น ไม่ควรใช้ห้องของผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงอำนาจบางอย่างที่ตนเองถูกครอบงำไว้ จึงไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือประเมินตนเองได้อย่างเต็มที่ ข้อเสนอแนะ คือ ควรใช้ห้องที่เป็นห้องประชุมทั่วไปที่ไม่ได้ทำหูกุสนทนาทั้งสองฝ่ายรู้สึกกดดันจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๔ การสร้างบรรยากาศในการสนทนาเรื่องผลการประเมิน นอกจากปัจจัยภายนอกแล้ว การสร้างบรรยากาศหรือลักษณะในการสนทนา พูดคุยกัน (Tone) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง บรรยากาศในการแจ้งผล และการสนทนา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความผ่อนคลาย เป็นกันเอง ในขณะที่เดียวกันควรมีความเป็นทางการเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่การประเมินผล การพูดคุยกันในเรื่อง การประเมินผลจึงต้องใช้ความเชื่อใจกัน (Trust) ระหว่างทั้งสองฝ่าย รวมถึงต้องมีความเคารพในการตัดสินใจ และความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายที่แสดงออกตามหลักเหตุผล บรรยากาศที่ผ่อนคลายจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้ทั้งผู้ทำการประเมินผล และผู้รับการประเมินผลกล้าที่จะแสดงความเห็น และความรู้สึกที่เป็นจริงตามธรรมชาติ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป หลักสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพคือการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน โดยต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการแสดงความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายร่วมกันอย่างมีเหตุผล และเป็นธรรมชาติ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการสื่อสารตามที่ นักวิชาการส่วนใหญ่เสนอแนะเทคนิคในการสื่อสารเรื่องผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่นักบริหารที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญ นอกเหนือจากเรื่องระบบหรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ พบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ หลากหลาย และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลผู้เกี่ยวข้องในการประเมินในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป จึงแบ่งปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ การให้คำนิยามมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ

๑.๒ การให้ความสำคัญกับช่วงเวลาในการประเมินที่ไม่เท่าเทียมกัน ส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่อยู่ใกล้ๆ กับการประเมินเท่านั้น

๑.๓ การจัดแบ่งเวลาที่ไม่เพียงพอในการแจ้งผลการประเมินและสนทนาเกี่ยวกับผลการประเมิน

๑.๔ การไม่ให้ความสำคัญและไม่แสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับผลการประเมิน มองว่าขั้นตอนการประเมินเป็นเพียงกิจกรรมประจำปีย่างหนึ่งเท่านั้น

๒. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑ ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถอธิบาย หรือสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลการประเมินที่ตนเองประเมินให้แก่ผู้รับการประเมินผลทราบ

๒.๒ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นมากเกินไปในระหว่างการแจ้งผล โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้แสดงความคิดเห็นและตั้งข้อซักถามเกี่ยวกับผลการประเมิน

๒.๓ ผู้ปฏิบัติ...

- ๒.๓ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจมาตรฐานและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผิด
- ๒.๔ ผู้ประเมินผลใช้อารมณ์ ความรู้สึกในการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดอคติ
- ๒.๕ ผู้ประเมินผลไม่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอ
- ๒.๖ ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน

๓. ปัญหาที่เกิดจากเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ๓.๑ ปัญหาการออกแบบระบบการประเมินผลที่เกิดจากการออกแบบเครื่องมือ เช่น การกำหนดมาตรฐานในการวัดผล จำนวนระดับในมาตรวัดของการประเมินผล
- ๓.๒ เอกสารหรือแบบฟอร์มเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน
- ๓.๓ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความเป็นรูปธรรม
- ๓.๔ การไม่พัฒนาเครื่องมือหรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์กร

การติดตามและตรวจสอบประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การติดตามและการตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเนื่องจากเป็นตัวช่วยที่จะทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย Nigel Hunt ได้กำหนด ๒ ประเด็นที่ควรพิจารณาซึ่งจะช่วยประกันได้ว่าการประเมินผลได้รับการยอมรับจากผู้รับการประเมิน และมีประสิทธิภาพ ประเด็นแรก คือ จะติดตามผลการประเมินอย่างไร ประเด็นที่สอง คือ จะรู้ได้อย่างไรว่าระบบการประเมินผลนั้น ๆ ถูกต้อง แม่นยำ

ประเด็นแรก การติดตามการประเมินผล คำแนะนำหลังการประเมินผลต่าง ๆ ที่สามารถติดตามได้ เช่น ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การฝึกอบรมต้องถูกจัดขึ้นตามผลการประเมินนั้น ถือเป็นการติดตาม การประเมินผลที่ทำได้อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด หากผู้ทำการประเมินผลแจ้งผลการประเมินในข้อที่พนักงานบกพร่อง และต้องปรับปรุง แก้ไข แต่ไม่ได้บอกคำแนะนำหรือสนับสนุนการฝึกอบรมเรื่องนั้น ๆ ให้แก่พนักงาน อาจทำให้พนักงานคิดว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน หรือให้คุณค่าในศักยภาพของพนักงานเท่าไรนัก ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่ค่อยน่าพอใจนัก ความสำคัญในการติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานคือการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินจริง ๆ สิ่งที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกออกแบบมาใช้ในองค์กรไม่ใช่แค่การวัดผลการทำงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่เพื่อวัดความต้องการและความสามารถของพนักงานที่ยังขาดตกบกพร่อง และทำการแก้ไขหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น ความต่อเนื่องในการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากในระดับการวัดผลส่วนบุคคล และในระดับองค์กร เพราะความต่อเนื่องในการติดตามเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของแต่ละบุคคล และการใช้ข้อมูลในการวัดผลที่บันทึกไว้หลายๆ ครั้งเป็นตัวช่วยบอกพัฒนาการของพนักงานได้

การติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยรับประกันได้ว่าองค์กรมีข้อมูลเกี่ยวกับระบบงาน และพนักงานที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรได้ต่อไป

ประเด็นที่สอง การทดสอบความถูกต้อง แม่นยำของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับ ระบบงาน และความเปลี่ยนแปลงของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องถูกทดสอบ และตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพราะระบบการประเมินผลพื้นฐานที่แต่ละองค์กรใช้ทั่วไปไม่ได้หมายความว่า จะเหมาะสมกับบริบทของทุกองค์กรเสมอไป ระบบงานที่แตกต่างกันถึงแม้จะอยู่ในองค์กรเดียวกันก็ควรใช้ระบบการประเมินผลที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ในฐานะผู้ประเมิน ฉะนั้นจึงหลีกเลี่ยงเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกที่อาจเข้าไปมีผลกระทบต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ระบบการตรวจสอบจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ มีหลักการมารองรับและทำให้การตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกเกิดขึ้นได้น้อยที่สุด

วิธีการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำของระบบ เริ่มจากการเก็บบันทึกข้อมูลผลการประเมิน ซึ่งข้อมูลที่มีมาตรฐานควรประกอบไปด้วย ประวัติส่วนตัว ประวัติทางด้านการศึกษา ประวัติการทำงานในองค์กร เป้าหมายและความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมาของแต่ละคน และประวัติในการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งควรปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอด นอกจากนี้ในองค์กรต้องมีบุคคลที่มีความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานทำหน้าที่คอยตรวจสอบประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีหลักในการตรวจสอบ ๔ วิธี คือ

๑. สอบถามจากผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าระบบการประเมินผลใช้งานได้ดีหรือไม่
๒. สอบถามจากผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าระบบการประเมินผลใช้งานได้ดีหรือไม่
๓. ประเมินว่าระบบการประเมินผลสามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่
๔. วิเคราะห์แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้

การตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนจำเป็นของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากขาดการตรวจสอบที่ดีและเหมาะสม องค์กรจะไม่มีทางรู้ได้เลยว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นทำงานได้ดีหรือไม่ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการประเมินผลหรือไม่ หากไม่มีการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำในการประเมินผลจะทำให้การประเมินผลไม่มีความน่าเชื่อถือและลดทอนคุณค่าต่อองค์กรและพนักงานลง จึงมีการเปรียบเทียบการตรวจสอบถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการวัดประสิทธิภาพของต้นทุนเพราะเป็นหนทางหนึ่งที่สามารถช่วยระบุปัญหาขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

๒. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (Performance Management System Development) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและสำคัญยิ่งสำหรับทุกองค์กร เนื่องจากระบบที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และช่วยให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การสร้างและปรับปรุงระบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีเกณฑ์และวิธีการประเมินที่เป็นธรรมและโปร่งใส กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และสร้างการสื่อสารป้อนกลับ (Feedback) ที่มีคุณภาพแก่บุคลากร เพื่อให้ระบบสามารถสะท้อนผลงาน ช่วยในการวางแผนพัฒนารายบุคคล และส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองต่อไป

ความสำคัญของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลที่ดีไม่ใช่แค่การให้คะแนน แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กร:

๑. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์: บุคลากรจะเข้าใจว่าผลงานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน: การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้บุคลากรรู้จักจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง

๓. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ: ช่วยในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนกำลังคน

๔. ลดความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจ: เมื่อมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม จะช่วยลดความรู้สึกไม่ยุติธรรมและเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน

แนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบการประเมินผลควรตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ระบบที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑. มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และครอบคลุมภาระงานจริง

๒. ใช้เครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย เช่น แบบประเมินตนเอง แบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และแบบประเมิน ๓๖๐ องศา

๓. เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

๔. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

๕. มีการทบทวนและปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบที่ประสบความสำเร็จควรประกอบด้วยขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้:

๑. การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมาย: เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และกำหนดว่าระบบประเมินผลนี้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร

๒. การออกแบบระบบและเครื่องมือ:

๒.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมิน: ควรครอบคลุมทั้ง ผลลัพธ์ (KPIs, ผลงานที่จับต้องได้), สมรรถนะ (Competencies) ที่จำเป็นต่อการทำงาน (เช่น ทักษะการสื่อสาร, การทำงานเป็นทีม), และ พฤติกรรม (Behaviors) ที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

๒.๒ เลือกวิธีการประเมิน: เช่น การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา, การประเมินแบบ MBO (Management by Objectives) หรือการใช้แบบฟอร์มให้คะแนน (Rating Scale)

๒.๓ สร้างแบบฟอร์มและเครื่องมือ: ออกแบบแบบฟอร์มที่ใช้งานง่ายและมีคำอธิบายที่ชัดเจน

๓. การนำระบบไปใช้และสื่อสาร:

๓.๑ ฝึกอบรมผู้ประเมิน: หัวหน้างานทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจวิธีการประเมินที่ถูกต้องและเป็นธรรม

๓.๒ สื่อสารกับบุคลากร: อธิบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และประโยชน์ของระบบใหม่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วม

๔. การดำเนินการประเมิน:

๔.๑ กำหนดรอบการประเมิน: ควรมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก ๖ เดือนหรือปีละครั้ง และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง

๔.๒ นัดหมายการประชุมประเมิน: หัวหน้างานควรนัดพูดคุยกับบุคลากรแบบตัวต่อตัวเพื่อหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

๕. การติดตามและปรับปรุง:

๕.๑ ประเมินผลระบบ: รวบรวมข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งาน เพื่อดูว่าระบบมีประสิทธิภาพหรือไม่

๕.๒ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง: นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

ประโยชน์ของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาของตนเอง
๒. สร้างแรงจูงใจในการทำงานและรางวัลตอบแทนสำหรับผลงานที่ดี
๓. เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร
๕. เสริมสร้างการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

ข้อควรระวังและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

๑. ความชัดเจนและความโปร่งใส: เกณฑ์การประเมินต้องชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับทุกคน
๒. ความเป็นธรรม: การประเมินควรอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ใช่อคติส่วนตัว
๓. การมีส่วนร่วม: เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ

ระบบ

๔. การเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร: ระบบการประเมินต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และค่านิยมขององค์กรเสมอ

๓. องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น เพื่อพัฒนาบุคลากรให้รางวัล เลื่อนเงินเดือน หรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน

๒. เป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs)

กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

๓. เกณฑ์และวิธีการประเมิน

๓.๑ เกณฑ์: ควรครอบคลุมด้านผลงาน (Performance) พฤติกรรม (Behavior) และทักษะที่จำเป็น

๓.๒ วิธีการ: อาจเป็นการประเมินจากผู้บังคับบัญชา การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา (เพื่อนร่วมงาน, ผู้รับบริการ) หรือการประเมินตามพฤติกรรม

๔. ระยะเวลาที่เหมาะสม

กำหนดรอบการประเมินที่ชัดเจน เช่น รายปี รายไตรมาส หรือรายเดือน เพื่อให้บุคลากรทราบถึงกรอบเวลาในการทำงาน

๕. การสื่อสารและการป้อนกลับ (Feedback)

จัดให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจผลการประเมิน ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนและแนวทางการพัฒนา

๖. ความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือ

ระบบต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบ

๗. การใช้เทคโนโลยี

นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการแบบฟอร์มและกระบวนการประเมินให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๘. การนำผลไปใช้

นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การให้รางวัล การพิจารณาความก้าวหน้า และการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

๔. ทฤษฎี SWOT Analysis

ชฎาพร ไชยศรี (๒๕๕๒) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับ SWOT Analysis ไว้ในงานวิจัยของตน ดังนี้ การวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจน ผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ ๔ ตัว ได้แก่ S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่น จุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน W มาจาก Weakness หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก และ T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก

จุดแข็ง Strengths เป็นความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม (๔Ps) จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด จุดอ่อน Weakness เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น โอกาส Opportunities เป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น อุปสรรค Threats เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ (SWOT analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์การกับสภาวะแวดล้อม ฉะนั้นขั้นตอนสำคัญขั้นหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร หรือเรียกว่าการวิเคราะห์ (SWOT analysis)

การวิเคราะห์ (SWOT analysis) ปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมซึ่งการวิเคราะห์แยกแยะปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ดังนี้

(๑) ปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ จุดแข็ง จุดอ่อน

(๒) ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร โอกาส อุปสรรค

การวิเคราะห์ เป็นการคัดเลือกและจัดระบบข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหากองค์กรมีการจัดระบบข้อมูลที่ดีย่อมส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์กระทำได้ง่ายและสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีข้อควรพิจารณาในการวิเคราะห์ ดังนี้

(๑) ควรวิเคราะห์แยกแยะให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นมูลเหตุของปัญหาจริง ๆ คือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในเชิงนโยบาย สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

(๒) การกำหนดปัจจัยไม่ควรนิยามขอบเขตของความหมายของปัจจัยให้มีความหมายคาบเกี่ยวกันระหว่างการเป็นปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายใน หรือระหว่างการเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง หรือโอกาส หรืออุปสรรค จำเป็นต้องตัดสินใจและชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งเพราะปัจจัยต่างกลุ่มก็ต้องการกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันไป

สรุปได้ว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S = Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W = Weakness จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

O = Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้

T = Threats อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

๕. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนา (Development) นำมาใช้เป็นคำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่นก็ได้ เช่น การพัฒนาประเทศ การพัฒนาเมือง การพัฒนาชนบท และการพัฒนาระบบ เป็นต้น การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้กันโดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไป ดังกล่าวแล้ว เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งอาจจำแนกออกได้ ดังนี้

ความหมายโดยทั่วไป

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (๒๕๒๖, หน้า ๑) กล่าวว่า การพัฒนาที่เข้าใจโดยทั่วไปมีความหมายใกล้เคียงกับความหมายจากรูปศัพท์ คือ หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบหรือการทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ

ปกรณ ปรียากร (๒๕๓๘, หน้า ๕) กล่าวว่า การเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพระหว่างสภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่า สมบูรณ์กว่าก็แสดงว่าเป็นการพัฒนา

ความหมายทางเทคโนโลยี

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (๒๕๓๔, หน้า ๙๕) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรมและการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงจากสังคมประเพณีนิยม เป็นสังคมสมัยใหม่ที่ทันสมัย

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และพูนศิริ วัจนะภูมิ (๒๕๓๔, หน้า ๑๓) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีนั่นเอง

ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติ

สนทยา พลศรี (๒๕๔๗, หน้า ๔) การพัฒนาในความหมายของการปฏิบัติการนี้เป็นความหมาย ต่อเนื่องจากความหมายทางการวางแผนโดยมุ่งเน้นถึงการนำแผนและโครงการไปดำเนินการอย่างจริงจังและ อย่างต่อเนื่อง เพราะถึงจะมีแผนและโครงการแล้ว แต่ถ้าหากไม่มีการนำไปปฏิบัติ การพัฒนาก็ไม่สามารถ เกิดขึ้นได้

๖. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ

ความหมายของระบบ

ระบบ (System) ได้มีผู้ให้ความหมายของระบบไว้คล้ายกันหลายท่าน อาทิเช่น

กิตติ สมนึก (๒๕๔๑) ได้ให้ความหมายของระบบในลักษณะการบริหารในองค์กร ดังนี้ “ระบบ หมายถึง องค์กรประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (๒๕๔๕) “ระบบ” หมายถึง กระบวนการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีส่วนประกอบ ๓ ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output)

จากการศึกษาความหมายของระบบ สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและส่งผลซึ่งกันและกันที่จะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของระบบ ระบบ (System) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อจุดประสงค์ในสิ่งเดียวกัน ระบบอาจประกอบด้วยบุคลากร เครื่องมือ วัสดุ วิธีการ การจัดการ ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องมีระบบในการจัดการเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกัน คำว่า "ระบบ" เป็นคำที่มีการเกี่ยวข้องกับการทำงานและหน่วยงานและนิยมใช้กันมาก เช่น ระบบธุรกิจ (Business System) ระบบสารสนเทศ (Management Information System) ระบบการเรียนการสอน (Instructional System) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network System) เป็นต้น เมื่อทำการศึกษาระบบใดระบบหนึ่ง นักวิเคราะห์ระบบจะต้องเข้าใจการทำงานของระบบนั้นให้ดี โดยการศึกษาว่า ระบบทำอะไร (What) ทำโดยใคร (Who) ทำเมื่อไร (When) และทำอย่างไร (How) นักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst หรือ SA) ซึ่งได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่วิเคราะห์และออกแบบระบบจะต้องเข้าใจการทำงานของระบบนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรและอะไรคือความต้องการของระบบ ได้มีผู้ที่ให้ความหมายและคำอธิบาย ของคำว่า ระบบไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น

บานาธิ (Banathy. ๑๙๖๘) ให้ความหมายของระบบว่าเป็นการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ทั้งหลายที่มนุษย์ได้ออกแบบและคิดสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อจัดดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

กูด (Good. ๑๙๗๓) ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง การจัดการส่วนต่าง ๆ ทุกส่วนให้เป็นระเบียบโดยแสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของส่วนต่าง ๆ และความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนกับส่วนทั้งหมดอย่างชัดเจน

เซมพรีวิโว (Semprevivo. ๑๙๗๖) อธิบายว่า ระบบ คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวได้ว่า ระบบคือ การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงาน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง การทำงานร่วมกันของส่วนประกอบแต่ละส่วนอย่างมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

องค์ประกอบของระบบ

อรนุช มหุทัยนันท (๒๕๔๕) องค์ประกอบของระบบ ได้แก่ ส่วนประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. สิ่งนำเข้า (Input) องค์ประกอบเบื้องต้นที่ผ่านเข้าสู่ระบบเพื่อผ่านกระบวนการ
๒. กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเปลี่ยนสิ่งนำเข้า (Input) ให้เป็นสิ่งนำออก (Output)
๓. สิ่งนำออก (Output) เป็นการย้ายองค์ประกอบที่เกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้า (Input) สู่จุดหมายปลายทาง เช่น อาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม
๔. ผลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของระบบเมื่อผ่านกระบวนการครบทั้งสามองค์ประกอบแล้ว เพื่อนำมาประเมินผล
๕. การควบคุม (Control) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและประเมินผลย้อนกลับ เพื่อดูว่าระบบดำเนินไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ จากนั้นหน้าที่ควบคุมจะปรับเปลี่ยนสิ่งนำเข้าหรือกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าระบบผลิตสิ่งนำออกได้ถูกต้อง

การวิเคราะห์ระบบ

ประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๔๑) ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ มีดังนี้

- ขั้นที่ ๑ กำหนดปัญหา (Identify Problem) เป็นการรวบรวมสิ่งที่ปัญหาและต้องศึกษา โดยละเอียดว่าสิ่งใดคือปัญหาที่แท้จริง
- ขั้นที่ ๒ กำหนดขอบข่ายของปัญหา (Define Problem) เมื่อปัญหาที่รวบรวมมีมากมาย จึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าในการแก้ปัญหาครั้งนี้จะแก้ปัญหาใดบ้าง
- ขั้นที่ ๓ วิเคราะห์ปัญหา (Analysis Problem) เป็นการพิจารณาถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในการแก้ปัญหา
- ขั้นที่ ๔ กำหนดแนวทางแก้ปัญหา (Generate Alternative Solutions) เป็นการพิจารณาหาแนวทางแก้ปัญหา โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีหลายวิธี
- ขั้นที่ ๕ เลือกแนวทางแก้ปัญหา (Select Best Solutions) เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ซึ่งคิดว่าเหมาะสมและทำให้บรรลุเป้าหมาย
- ขั้นที่ ๖ วางแผนเตรียมการแก้ปัญหา (Design Action Program) เป็นการเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการตามแนวทางการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้
- ขั้นที่ ๗ นำไปทดลองกับกลุ่มย่อย (Implement Program) เป็นการนำวิธีการแก้ปัญหาไปทดลองใช้กับกลุ่มย่อย หรือสถานการณ์ตัวอย่าง เพื่อเป็นข้อมูลนำไปใช้ในการประเมินผล

ขั้นที่...

ขั้นที่ ๘ ควบคุมตรวจสอบ (Monitor Program) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมา ประเมินผลหาข้อบกพร่อง เพื่อการปรับปรุงและนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องอาจ นัยพัฒน์ นิภา ศรีไพโรจน์ ดวงใจ สีเขียว นพวรรณ ศรีเกตุ (๒๕๕๘) ทำการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)” โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล ด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดและต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ ดียิ่งขึ้น งานวิจัยสถาบันเรื่องนี้ดำเนินการขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับนำไปใช้ออกแบบ พัฒนาระบบใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ เลือกมาด้วยวิธีการแบ่งชั้นภูมิจำนวน ๗๓ คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก/ด้วยวิธีการทางสถิติแบบ บรรยายและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบันมี ๒ ระบบ แยกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการ พลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยทั้ง ๒ ระบบยังขาดเกณฑ์การให้คะแนนประเมินผลอย่างเป็นปรนัย เป็นผลให้คะแนนจากผู้ประเมินต่างคน/ชุด ผันแปรและคลาดเคลื่อนสูงและกลุ่มตัวอย่าง ๖๒.๒๖% เห็นว่าระบบ การประเมินที่พัฒนาขึ้นด้วยตัวชี้วัดรายบุคคลที่ถูกถ่ายทอดจากตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร ระดับคณะฯ ภายใต้ฐานคิดการประเมินระบบเดียวและเน้นพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นระบบที่มีคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มุ่งหวังให้ระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นใหม่เป็นไปเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน (คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพึงประสงค์) ของบุคลากรให้ดีขึ้น มากกว่าเป็นไปเพื่อจุดประสงค์ด้าน อื่นๆ (เช่น การพิจารณาความดีความชอบ และพิจารณาจ้างต่อหรือขยายสัญญาจ้าง) และมีบุคลากรบางส่วนรู้สึก วิตกกังวลห่วงใยเกี่ยวกับความเป็นอัตวิสัย/เป็นนามธรรมของการวัดประเมินสมรรถนะ (ทั้งสมรรถนะหลักของ องค์กรและสมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงาน) ที่มักให้ผลของการวัดประเมินที่คลาดเคลื่อนสูงและไม่เห็นด้วย กับการนำผลการวัดประเมินสมรรถนะไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบที่มีส่วนได้ส่วนเสียสูง (เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง) สำหรับในประเด็นการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบประเมิน ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะการปฏิบัติงานเท่ากับ ๓๐% (ประกอบด้วย สมรรถนะร่วม ๑๐% และสมรรถนะ เฉพาะ ๒๐%) และด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลักเท่ากับ ๗๐% กล่าวในทางทฤษฎีและการปฏิบัติ ถือว่า ค่านี้น่าเป็นสัดส่วนค่าน้ำหนักที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในระยะเริ่มต้น ตามระบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้น

สุขสวรรค์ชัย บุชบา สุนีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์ และอมรรรณ รังกุล (๒๕๕๗) ทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานใหญ่ รัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว” วัดจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ประเด็นปัญหา สาเหตุของปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานสำนักงานใหญ่ ฟพล. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานสำนักงานใหญ่ ฟพล. โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานจำนวน ๒๓ คน

ซึ่งเป็น...

ซึ่งเป็นตัวแทนจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำการวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ โดยใช้ทฤษฎีกังปลา วิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไป โดยใช้ SWOT Analysis และการกำหนดแนวทางการพัฒนา จากทฤษฎีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการประเมินองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการเปรียบเทียบรูปแบบ การประเมินองค์กร กับ กพผ. ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาของการประเมินเป็นระบบที่ไม่ชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุหลักใน ๖ ประเด็น คือ ๑. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒. การวางแผนงานการพัฒนาบุคลากร ๓. บุคลากรขององค์กรยังขาดความรู้ในทักษะการประเมิน ๔. ขาดข้อมูลระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ๕. วิธีการประเมิน และ ๖. รูปแบบการประเมิน จากปัญหาและสาเหตุดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน โดยจัดทำเป็นโครงการระยะสั้น ๑ ปี ๔ โครงการ คือ ๑. โครงการวางนโยบายและแผนการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒. โครงการจัดทำคู่มือการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร ๓. โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และ ๔. โครงการจัดทำแบบประเมินของบุคลากร และโครงการระยะยาว ๓ ปี ๑ โครงการ คือ โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน แบบออนไลน์

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าวิธีการหรือเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่าง ๆ ในยุคสมัยที่แตกต่างกันมีลักษณะหรือสิ่งที่มุ่งเน้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป สามารถจำแนกได้ ดังนี้

๑. การประเมินโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) การประเมินโดยให้น้ำหนักที่สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่กำหนดไว้ การใช้กรอบของ Performance มากำหนดทำให้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นระบบเนื่องจากมีเกณฑ์การวัดผลที่อธิบายได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ปริมาณงานที่พนักงาน แต่ละคนทำได้ การวัดคุณภาพ การให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า แต่การประเมินที่เน้น Performance อาจไม่สามารถประเมินผลได้อย่างครอบคลุมเนื่องจากผลการปฏิบัติงานบางประเภทยมี ลักษณะที่คลุมเครือ ไม่สามารถแบ่งเป็นเกณฑ์ได้อย่างชัดเจน การประเมินผลที่มุ่งเน้นที่ผลงานเป็นหลักต้องมีการสร้างข้อตกลงล่วงหน้าระหว่างผู้บริหารและพนักงานว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดและนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ตามแบบที่ Evelyn Eichel and Henry E. Bendy เสนอว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาที่ผลงานต้องใช้ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลงานแต่ละชิ้นอย่างเหมาะสมหรือมีการเทียบเคียงกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยระบุเงื่อนไขของการปฏิบัติงานที่เป็นข้อความบอกให้พนักงานทราบว่า การกระทำหรือกิจกรรมในการปฏิบัติงานเช่นไรจะถือเป็นสมรรถนะที่ดี เพื่อพิจารณาว่าการกระทำใดบ้างของพนักงานที่เมื่อกระทำแล้วเกิดเป็นสมรรถนะที่ดีที่ส่งผลดีต่อผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะเหล่านี้จะพยายามทำให้เป็นเชิงปริมาณเพื่อให้มีมาตรฐานการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เช่น การกำหนดระดับความถี่ของการกระทำ สอดคล้องกับขนาด รั่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ที่กล่าวถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในเชิงคุณภาพว่า

เป็นคุณภาพ...

เป็นคุณภาพในมุมมองที่ถูกเทียบกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งจะมีความแตกต่างในงานหรือช่วงเวลา ความหมายของคุณภาพจึง สามารถเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

๒. การประเมินโดยเน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน (Competency) การประเมินผลการปฏิบัติงานจาก Competency มีมุมมองจากนักวิชาการที่หลากหลาย และแตกต่างกันไป เช่น ณรงค์วิทย์ แสันทอง มองว่าการประเมิน Competency คือ การประเมินในส่วนที่เป็นพฤติกรรมซึ่งอาจมีความหมายใกล้เคียงกับการประเมิน เฉพาะพฤติกรรมซึ่งเป็นแนวทางหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยก่อนซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินว่าเป็นการประเมินที่จับต้องได้ยาก และไม่เป็นรูปธรรมเพียงพอให้ทดสอบ หรือพิสูจน์หา ประสิทธิภาพในการประเมินได้ แต่สิ่งที่ทำให้ Competency แตกต่างจากการประเมินพฤติกรรมแบบ Behavior คือ การประเมิน Competency จะประเมินเฉพาะพฤติกรรมหลักที่มีส่วนสนับสนุนให้ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรประสบผลสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่การประเมินพฤติกรรม ลักษณะนิสัยทั่วไปของพนักงาน ซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับ สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ ที่กล่าวว่า การประเมินผล Competency ของพนักงานเป็นการประเมินโดยเน้น Competency ที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน หรือเป็นที่มาของผลงาน การประเมิน Competency แบบนี้จึงเป็นการวัดพฤติกรรมหรือ ขีดความสามารถเฉพาะที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายรวมถึงการวัดระดับ Competency ของพนักงานตามที่องค์กรคาดหวังแทนที่จะวัดเพียงพฤติกรรม หรือผลงานตามเป้าหมายเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนด Competency หลักของงานแต่ละตำแหน่งซึ่งเป็นขีดความสามารถ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นได้ผลดีที่สุด การกำหนด Competency ที่ใช้ในการวัดผลงานและ เป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานหรือลักษณะงานที่แตกต่างกันจึงอาจมีลักษณะบางอย่างที่หรือแตกต่างกันก็ได้ Competency จึงถูกแบ่งย่อยออกไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อขีดความสามารถในระดับที่เหมือนหรือ แตกต่างกันตามที่วิยรรญา กวินรวีบริรักษ์ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร แบ่งประเภทของ Competency หลัก ๆ ไว้ดังนี้

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมหรือทักษะ ที่องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานทุกระดับพึงมีเพื่อให้สามารถช่วยกันนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ร่วมกัน

๒. สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และคุณลักษณะในงานที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่ง นั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ Job Description แต่ละตำแหน่งระบุไว้

๓. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และคุณลักษณะซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำ และการบังคับบัญชาของพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับบริหารที่มีพนักงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

๓. การประเมินโดยเน้นที่คุณลักษณะและพฤติกรรม (Trait and Behavior)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานที่แสดงออกมาหรือบุคลิก ลักษณะอุปนิสัยส่วนตัวของพนักงานแต่ละคนซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องมาจากการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานของพนักงาน เพราะการแสดงออกทางพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งมาจากความเชื่อหรือความคิดภายในจิตใจของบุคคลนั้น สะท้อนให้เห็นว่าพนักงาน คนนั้นมีความเชื่อและทัศนคติอย่างไรต่อการทำงานผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงาน หากมีพฤติกรรมที่ดีก็จะส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยการประเมินที่เน้นไปที่พฤติกรรมหรือลักษณะ นิสัยส่วนตัวของพนักงานส่วนใหญ่จะปรากฏอยู่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีต เนื่องจากยังไม่มีทฤษฎี หรือการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือถาวรรองรับ การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจึงมาจากการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมินซึ่งอธิบาย ตามหลักเหตุผล และทดสอบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกับประสิทธิภาพในการทำงานได้ยาก ระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังคงมีการประเมินที่คุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น สาเหตุที่ยังต้องมีตามที่วิจารณ์ ลักษณะนิสัย กล่าวว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีการประเมินถึงพฤติกรรม อุปนิสัย ลักษณะของพนักงานจะไม่เป็น ผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เพราะพฤติกรรมของพนักงานจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร หากพนักงาน สามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่มีพฤติกรรมที่ขัดแย้งต่อวัฒนธรรมองค์กร การประเมินเพียงผลการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกมาจะทำให้พนักงานคนดังกล่าวได้คะแนน การประเมินมาก และกลายเป็นตัวแบบ (Role Model) ในการทำงานให้กับพนักงานคนอื่น การให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรม องค์กรจะถูกบั่นทอนลงหากการประเมินผลไม่มีการพิจารณาเรื่อง พฤติกรรมในการทำงานและอาจส่งผลเสียต่อ องค์กรในระยะยาวได้ การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่คุณลักษณะและพฤติกรรม แบ่งเป็นด้านคุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่เป็นลักษณะหรืออุปนิสัยประจำตัวของบุคคล เช่น ความรักในองค์กร ความอดทน การมีภาวะผู้นำ การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม ส่วนทางด้านพฤติกรรม หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคล ระหว่างทำงานหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น การสื่อสารในการทำงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การ ตรงต่อเวลา อย่างไรก็ตามที่สุกัญญา รัชมิโชติ ได้กล่าวว่าการประเมินผลโดยยึดเอาหลักพฤติกรรมและ คุณลักษณะเป็นเกณฑ์หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันถูกโจมตีอย่างหนักในแวดวงของ นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการประเมินที่ไม่สามารถวัดผลการ ประเมินได้อย่างเป็น รูปธรรมและแฝงไปด้วยอคติและความรู้สึกของผู้ทำการประเมิน

บทที่ ๓

วิธีการศึกษา

เอกสารผลงานเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีฉบับนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เก็บข้อมูลจากการสังเกตและการปฏิบัติงาน

๑. วิธีเก็บข้อมูล

๑. การเก็บรวบรวมข้อมูลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากตามหนังสือกรมการแพทย์ที่ สธ๐๓๑๙/๓๐๓๘ ลงวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๓ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมการแพทย์, หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป สังกัดกรมการแพทย์ พ.ศ. ๒๕๕๕ และประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มค่าจ้างและต่อสัญญาจ้างพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมถึงการศึกษารวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. การสังเกตและการรวบรวมข้อมูลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ระยะเวลาตั้งแต่เดือน ตุลาคม ๒๕๖๖ - มีนาคม ๒๕๖๘

๒. วิธีวิเคราะห์

การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขโดยใช้ทฤษฎี SWOT ในการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นถึงสถานการณ์ภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วย การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งของระบบงานและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มัน้อยที่สุด ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบงาน แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการพัฒนาที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยาการในการทำงานและทรัพยากรในการพัฒนา (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)

-จุดแข็ง...

- จุดแข็งของโรงพยาบาลรัฐราษฎร์ปัตตานี (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในโรงพยาบาลว่า ปัจจัยใดภายในโรงพยาบาลที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของโรงพยาบาลที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงพยาบาล

- จุดอ่อนของโรงพยาบาล (W-Weakness) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในโรงพยาบาลว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบของระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในโรงพยาบาลที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาล

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เช่น กรรมวิธี ใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกโรงพยาบาล ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลและสามารถฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้มแข็ง

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกโรงพยาบาล ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งโรงพยาบาลจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

๓. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส และอุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าโรงพยาบาลกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น โรงพยาบาลควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

๓.๑ สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง – โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive – Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิด มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๓.๒ สถานการณ์...

๓.๒ สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน - อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

๓.๓ สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน - โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

๓.๔ สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง - อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่องค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มี สร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี ยังมีข้อผิดพลาดอยู่หลายประการ หากมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในจะพบว่ามีจุดอ่อนที่ทำให้ระบบการประเมินฯ ขาดประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ภายนอกจะพบว่ามีอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อระบบการประเมินฯ ด้วยเช่นกัน จึงได้วิเคราะห์ระบบการประเมินฯ ตามทฤษฎี SWOT เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของระบบงาน และนำเสนอถึงปัญหาของระบบงานที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันการเกิดปัญหาอันทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้า ตลอดจนเพื่อให้เกิดการพัฒนาในระบบการประเมินฯ โดยใช้ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและโอกาสเข้ามาสนับสนุน ทั้งนี้สามารถแยกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อระบบการประเมินฯ ได้ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
๑. มีแบบฟอร์มการประเมินที่ชัดเจน	๑. เกณฑ์การประเมินยังไม่ชัดเจนหรือไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น KPIs
๒. มีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้สามารถติดตามผลการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ	๒. ใช้ระบบการประเมินแบบกระดาษหรือวิธีดั้งเดิม ที่ต้องกรอกด้วยมือ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดง่าย ขาดระบบสารสนเทศที่ทันสมัยที่สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลหรือจัดเก็บผลการประเมินอย่างเป็นระบบ
	๓. วิธีการประเมินไม่หลากหลาย อาจไม่ครอบคลุมทุกมิติของการทำงาน

จุดแข็ง...

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	๔. ขาดการสื่อสารผลการประเมินกลับไปยังบุคลากร เป็นการแจ้งผลและให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง
	๕. ผู้ประเมินขาดความรู้และทักษะในการประเมิน
	๖. การประเมินขาดความเป็นธรรมและโปร่งใส ผู้ประเมินอาจมีอคติหรือใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการให้คะแนน และไม่มีระบบตรวจสอบหรือกลไกอุทธรณ์ผลการประเมิน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
๑. สามารถพัฒนาเป็นระบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการประเมิน	๑. ความไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับจากบุคลากร อาจทำให้ผลการประเมินไม่สะท้อนความจริง
๒. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น Google Drive หรือ AI เพื่อวิเคราะห์ผลการประเมิน	๒. การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือผู้บริหาร อาจทำให้ระบบขาดความต่อเนื่อง
๓. การฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้ประเมิน เพื่อเพิ่มความแม่นยำและความเป็นธรรม	๓. ความล่าช้าหรืออคติในการประเมิน ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของระบบ

การวิเคราะห์ SWOT นี้สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ขั้นตอนการดำเนินงาน

๑. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators – KPIs)

- การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและตำแหน่งงาน
- ตัวชี้วัดควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

๒. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

- ระบบฐานข้อมูล (Database Management System) ใช้จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลการประเมินผล
- ระบบจัดการเอกสาร (Document Management System) ช่วยจัดการเอกสารการประเมินผล ลดการใช้กระดาษ และทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น
- ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อประมวลผลข้อมูลและนำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ช่วยในการตัดสินใจ

๓. การ...

๓. การดำเนินการประเมิน

- ผู้บริหารและบุคลากรใช้ระบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด
- ระบบช่วยในการรวบรวมข้อมูลและคำนวณผลการประเมินอัตโนมัติ
- ผู้บริหารสามารถเข้าถึงรายงานและภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของทีมงานได้

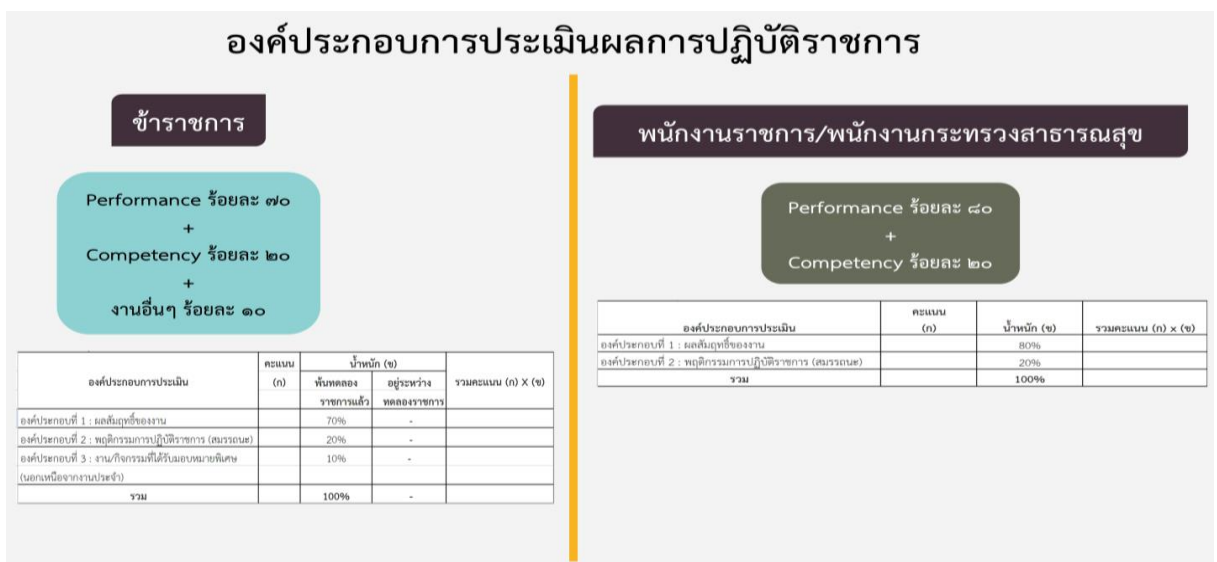
บทที่ ๔

ผลการดำเนินงาน

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีที่ใช้ตัวชี้วัดและเทคโนโลยี คือ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เข้ากับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้กระบวนการมีความโปร่งใส รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด และลดการใช้เอกสารลง โดยอาศัยระบบฐานข้อมูล (Database Management System) และระบบจัดการเอกสาร (Document Management System) เพื่อจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนและองค์ประกอบสำคัญ มีดังนี้

๑. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators – KPIs)

- การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและตำแหน่งงาน ตลอดจนมีมาตรฐานเดียวกัน เช่น KPIs ที่ต้องรับผิดชอบเหมือนกัน มีการกำหนดตัวชี้วัดกลางเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและเพื่อให้ง่ายต่อการประเมินฯ
- ตัวชี้วัดควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



องค์...

องค์ประกอบที่ ๑ การประเมิน PERFORMANCE

ข้าราชการ

๑. งานนโยบาย, งาน ก.พ.ร., งานบริหาร (เฉพาะระดับหัวหน้างานขึ้นไป), งานประจำ, งานบริการ (ทบวณ ๑๒ กิจกรรม), งานตรวจราชการ, งานประเมิน HA ยาเสพติด
๒. งานวิชาการ เช่น CQI, R๒R, วิจัย (ต้องมี ทุกคน)
๓. งานคุณภาพ (การเป็นคณะกรรมการ ภายใต้ HA) ร้อยละ ๑๐
๔. งานที่ได้รับมอบหมายจากรองการกิจ ร้อยละ ๑๐

พนักงานราชการ/พนักงานกระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ ๑ :

๑. งานนโยบาย, งาน ก.พ.ร., งานบริหาร (เฉพาะระดับหัวหน้างานขึ้นไป), งานประจำ, งานบริการ (ทบวณ ๑๒ กิจกรรม), งานตรวจราชการ, งานประเมิน HA ยาเสพติด
๒. งานวิชาการ เช่น CQI, R๒R, วิจัย (ต้องมี ทุกคน)
๓. งานคุณภาพ (การเป็นคณะกรรมการ ภายใต้ HA) ร้อยละ ๑๐

๔) งานที่ได้รับมอบหมายจากรองการกิจ ร้อยละ ๑๐

ส่วนที่ ๒ :

งานภาพรวมของ รพ.

หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด

- ๑) ควรมีตัวชี้วัดในแบบประเมิน ปผ. ๗-๑๐ ตัว (ตัวชี้วัดแต่ละตัว น้ำหนักไม่ควรเกิน ร้อยละ ๒๐)
 - ตัวชี้วัดที่ทำทุกวัน คำน้ำหนักเท่ากับ ร้อยละ ๒๐
 - ตัวชี้วัดที่ทำปีละครั้ง คำน้ำหนักเท่ากับ ร้อยละ ๕
 - ผู้รับผิดชอบหลัก คำน้ำหนักต้องมากกว่าผู้รับผิดชอบรอง
- ๒) ตัวชี้วัดควรเป็นงานตาม Job Description
- ๓) ตัวชี้วัดควรเป็นการวัดผลลัพธ์ Outcome หากเป็น Process ควรมีมิติคุณภาพ เช่น ทันทเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน
- ๔) การกำหนดตัวชี้วัดในแบบ ปผ. กับ Template ต้องมีความสอดคล้องกัน
- ๕) ตัวชี้วัดปฏิบัติการควรมีไม่เกิน ๑ ตัวชี้วัด (เอกสารแนบต้องดึงรายงานอุบัติการณ์ในระบบ)
- ๖) ตัวชี้วัดที่มีความซ้ำซ้อนไม่ควรนำมาวัดรวมกัน เช่น โครงการวัดความสำเร็จในแผนปฏิบัติการแล้ว จะนำมาวัดความสำเร็จของโครงการอีกไม่ได้ เป็นต้น

๗) ตัวชี้วัดที่เป็นภาพรวมหลายคน ให้แสดงผลลัพธ์การดำเนินงานเฉพาะที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มงาน/หน่วยงาน ควรแยกรายบุคคล หรือควรมีผู้รับผิดชอบหลักเพียงคนเดียว

๘) ตัวชี้วัดการเป็นคณะกรรมการภายใต้ทีมนำของศูนย์คุณภาพ ให้รวบรวมคะแนนของคณะกรรมการต่างๆ ก่อนการประเมิน ๒ สัปดาห์

หลักเกณฑ์ในแบบจัดเก็บผลงาน

๑) เอกสารหลักฐาน หรือ File แนบ ควรมาจากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ เช่น ข้อมูล Data Center ของโรงพยาบาลฯ / ระบบรายงานที่รายงานไปยังหน่วยงานภายนอก/ภายในกรม ตัวชี้วัดกพร. , ข้อมูลใน HDC, ข้อมูล ๔๓ แฟ้ม, ข้อมูล บสศ. เป็นต้น

๒) แบบจัดเก็บต้องมีแบบสรุปผลการดำเนินงาน ควบคู่กับรายละเอียดการปฏิบัติงาน

๓) แบบรายงานสรุปผลการดำเนินการฯ ที่จัดทำด้วยตนเอง ต้องมีลายเซ็นของหัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มงาน (เป็นผู้รับรอง) ให้เรียบร้อย เว้นแต่เป็นผลงานที่มีการดึงข้อมูลออกมาจากระบบการรายงานต่างๆ ไม่ต้องมีผู้เซ็นรับรอง แต่ให้แนบรูปภาพประกอบเป็นเอกสารแนบ

๔) แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน จะต้องได้รับการอนุมัติจากรองการกิจ

๕) แผนปฏิบัติงานของภารกิจ จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการ

๖) แบบจัดเก็บต้องเปิดสิทธิ์ให้คณะกรรมการกลั่นกรอง สามารถเข้าถึงเอกสารได้ และจัดระเบียบเอกสารให้เรียบร้อย

ตัวอย่าง...

ตัวอย่างการประเมิน Competency

ส่วนที่ 1						ส่วนที่ 2									
สมรรถนะ (Competency)		ระดับที่คาดหวัง				ผลการประเมินตนเอง				สรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา					พฤติกรรม / สถานการณ์ซึ่งแสดงออกถึงความสามารถ
		1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)				/						/					0
ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ได้ (5/5)															(5/5) 1. มีความละเอียดรอบคอบงานมีประสิทธิภาพ เช่น ได้รับมอบหมายการบริหารจัดการ รวมโครงการ 4 โครงการในปีงบประมาณ 2566 ดำเนินการสำเร็จตามแผนที่ตั้ง 2. สามารถบริหารจัดการโครงการ สำเร็จในหัวง 6 เดือน 4 โครงการ ให้แม้นเสร็จตามเวลา 3. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน เช่น สามารถทำงานพิเศษแล้วเสร็จ ภายในเวลาที่กำหนด โดยไม่ได้มีแผนไว้ก่อนการทํางาน 4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงการรายงานประจำเดือนเป็นแบบออนไลน์ เพื่อให้สะดวก รวดเร็วขึ้น 5. แสดงความคิดเห็นในสิ่งปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

หมายเหตุ : แนบสมรรถนะที่กรมการแพทย์กำหนดไว้ในแบบประเมิน เพิ่มอีก sheet

ลำดับที่	ตัวชี้วัดผลงาน (KPI)	น้ำหนักสำหรับคนที่ กรรมการ ประชุมเป็นประจำทุกเดือน	น้ำหนักสำหรับคนที่ ไม่เป็นกรรมการ กรรมการ	น้ำหนักสำหรับคนที่ เป็นคณะกรรมการที่มี การประชุมเป็นประจำ ๑ เดือน/ครั้ง	เกณฑ์การให้คะแนน (ระดับผลงาน)				
					๑	๒	๓	๔	๕
๑.	BMI อยู่ในเกณฑ์ปกติ (๑๘ – ๒๓)	๒๐	๒๐	๒๐	ลดน้ำหนักได้ >๒% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >๔% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >๖% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >๘% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >๑๐% ของน้ำหนักตัว หรือ BMI ปกติ (๑๘-๒๓)
	หรือ visceral fat (สำหรับคนที่เล่นเวท)				Visceral fat อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงสูง ๑๕-๕๕%		Visceral fat อยู่ในเกณฑ์ ๑๐ - ๑๔% เริ่มมีความเสี่ยง		Visceral fat ๑ - ๙% อยู่ในระดับปกติ
	กรณีมีโรคประจำตัวที่ไม่สามารถให้ BMI และ visceral fat ในการประเมินได้ (ได้รับการวินิจฉัยโดยแพทย์) ต้องไม่ลาป่วยในโรคนั้นๆ				ลาป่วย ๔ ครั้งขึ้นไป	ลาป่วย ๓ ครั้ง	ลาป่วย ๒ ครั้ง	ลาป่วย ๑ ครั้ง	ไม่ลาป่วยด้วยโรคนั้นๆเลย (ยกเว้นกรณีแพทย์นัดจะไม่นับ)
	หรือ กรณีตั้งครรภ์ น้ำหนักตัวอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของหญิงตั้งครรภ์								- ก่อนตั้งครรภ์ BMI อยู่ในเกณฑ์ปกติ (๑๘-๒๓) - โดรมาส ๑ น้ำหนักเพิ่มไม่เกิน ๑ กก. - โดรมาส ๒-๓ ปีควรมีน้ำหนักเพิ่ม ๑๕-๕๐ กก/ปี/สัปดาห์ หรือ ๑.๔-๒ กก/เดือน - น้ำหนักที่เพิ่มขึ้นตลอดการตั้งครรภ์ ๑๑.๕ – ๑๖ กก.
๒.	การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่นอกเหนือจากกรรมการ HA (ถ้ามี) -คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล (ประชุมทุกเดือน) -คณะกรรมการวิชาการ (ประชุมทุกเดือน) -คณะกรรมการ Paed ชุดที่ ๒ (ประชุมทุกเดือน) -คณะกรรมการบ้านพัก (ประชุมทุก ๑ เดือน)	๑๕	-	๕	ร้อยละ ๕๐ – ๕๙.๙๙	ร้อยละ ๖๐ – ๖๙.๙๙	ร้อยละ ๗๐ – ๗๙.๙๙	ร้อยละ ๘๐ – ๘๙.๙๙	ร้อยละ ๙๐ – ๑๐๐
๓.	ร้อยละการเข้าร่วมกิจกรรมภายในหรือภายนอก รพ.	๑๕	๑๕	๑๕	ร้อยละ ๕๐ – ๕๙.๙๙	ร้อยละ ๖๐ – ๖๙.๙๙	ร้อยละ ๗๐ – ๗๙.๙๙	ร้อยละ ๘๐ – ๘๙.๙๙	ร้อยละ ๙๐ – ๑๐๐
๔.	ร้อยละการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากรองการกิจ โดยไม่ล่าช้า และส่งงานทันเวลา	๕๐	๖๕	๖๐	ร้อยละ ๕๐ – ๕๙.๙๙	ร้อยละ ๖๐ – ๖๙.๙๙	ร้อยละ ๗๐ – ๗๙.๙๙	ร้อยละ ๘๐ – ๘๙.๙๙	ร้อยละ ๙๐ – ๑๐๐

เกณฑ์การให้คะแนน

งานที่ไม่สามารถผลิตผลได้หรือค่าเป้าหมาย
เข้าใกล้ ๑๐๐ ได้แก่ งานการเงิน, ความพึงพอใจ
เป็นต้น

ระดับผลงาน	เกณฑ์การให้คะแนน
ระดับ ๑	ร้อยละ ๗๕ – ๗๙.๙๙
ระดับ ๒	ร้อยละ ๘๐ – ๘๔.๙๙
ระดับ ๓	ร้อยละ ๘๕ – ๘๙.๙๙
ระดับ ๔	ร้อยละ ๙๐ – ๙๔.๙๙
ระดับ ๕	ร้อยละ ๙๕ – ๑๐๐

งานกลางๆ

ระดับผลงาน	เกณฑ์การให้คะแนน
ระดับ ๑	ร้อยละ ๕๐ – ๕๙.๙๙
ระดับ ๒	ร้อยละ ๖๐ – ๖๙.๙๙
ระดับ ๓	ร้อยละ ๗๐ – ๗๙.๙๙
ระดับ ๔	ร้อยละ ๘๐ – ๘๙.๙๙
ระดับ ๕	ร้อยละ ๙๐ – ๑๐๐

หมายเหตุ : ตัวชี้วัด ก.พ.ร. ให้ยึดตามเกณฑ์การให้คะแนนของ ก.พ.ร.

เกณฑ์...

เกณฑ์การให้คะแนน

ค่าเป้าหมาย Retention Rate

ระดับผลงาน	เกณฑ์การให้คะแนน
ระดับ ๑	น้อยกว่าร้อยละ ๕๐
ระดับ ๒	ร้อยละ ๕๐ - ๕๙.๙๙
ระดับ ๓	ร้อยละ ๖๐ - ๖๙.๙๙
ระดับ ๔	ร้อยละ ๗๐ - ๗๙.๙๙
ระดับ ๕	มากกว่า หรือ เท่ากับร้อยละ ๘๐

ค่าเป้าหมาย Remission Rate

ระดับผลงาน	เกณฑ์การให้คะแนน
ระดับ ๑	น้อยกว่าร้อยละ ๓๐
ระดับ ๒	ร้อยละ ๓๐ - ๓๙.๙๙
ระดับ ๓	ร้อยละ ๔๐ - ๔๙.๙๙
ระดับ ๔	ร้อยละ ๕๐ - ๕๙.๙๙
ระดับ ๕	มากกว่า หรือ เท่ากับร้อยละ ๖๐

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

CQI (น้ำหนักไม่เกินร้อยละ ๑๐)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการพัฒนา CQI
เป้าหมาย	ระดับ ๓ ดำเนินการแล้วเสร็จ และเสนอผ่านรองผู้อำนวยการภารกิจ
คำอธิบาย	การจัดทำ CQI มีเงื่อนไข ดังนี้ ๑. การจัดทำ CQI ให้ดำเนินการไม่เกิน ๓ คน/เรื่อง ภายในกลุ่มงานเดียวกัน/ทีมคร่อมสายงานเดียวกัน ๒. กำหนดให้มีการดำเนินการ ๑ เรื่อง/ปี โดยใช้เกณฑ์กลางของรพ. เพื่อประเมินงานรายบุคคล ซึ่งผู้จัดทำจะต้องดำเนินการตามที่ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพกำหนด
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับที่ ๑ : ทบทวนปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ ๒ : จัดทำ CQI ตามแบบฟอร์มของศูนย์พัฒนาคุณภาพ ระดับที่ ๓ : ดำเนินการแล้วเสร็จ และเสนอผ่านรองผู้อำนวยการภารกิจ ระดับที่ ๔ : นำเสนอผลงานรูปแบบ CQI ได้รับการประเมินและผ่านการรับรองจากการประชุม/ประจวบคณาจารย์ CQI หรือคณะกรรมการจัดการ ความรู้ (KM) ระดับที่ ๕ : ผลงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงในหน่วยงาน (รับรองโดยหัวหน้า)

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

ผู้ผลิตโครงร่างวิจัย (น้ำหนักไม่เกินร้อยละ ๑๕)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเรื่อง.....
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๑๕ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ๑๐
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงร่างงานวิจัย หมายถึง การจัดทำโครงร่าง ตั้งแต่กระบวนการ บททวนวรรณกรรม การจัดทำบทนำ และระเบียบวิธีวิจัย เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งทุนต่างๆ **สามารถนำมาประเมินผลในรอบเดียวของปีงบประมาณ**
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนแรก)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนแรก (ต.ค. - มี.ค.) ระดับที่ ๑ : มีชื่อเรื่องงานวิจัยที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิชาการ ระดับที่ ๒ : - ระดับที่ ๓ : มีการเขียนหัวข้อหลัก คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด ระดับที่ ๔ : - ระดับที่ ๕ : มีบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำหนด...

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

ผู้ผลิตโครงร่างวิจัย (น้ำหนักไม่เกินร้อยละ ๑๕)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเรื่อง.....
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๑๕ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ๑๐
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงร่างงานวิจัย หมายถึง การจัดทำโครงร่าง ตั้งแต่กระบวนการ บททวนวรรณกรรม การจัดทำบทนำ และ ระเบียบวิธีวิจัย เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งทุนต่างๆ **สามารถนำมาประเมินผลในรอบเดียวของปีงบประมาณ
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนหลัง)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนหลัง (ม.ย. – ก.ย.)
	ระดับที่ ๑ : มีชื่อเรื่องงานวิจัยที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิชาการ
	ระดับที่ ๒ : มีการเขียนหัวข้อหลัก คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด
	ระดับที่ ๓ : มีบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	ระดับที่ ๔ : มีการเขียนหัวข้อหลัก คือ ระเบียบวิธีวิจัย
	ระดับที่ ๕ : ได้รับการอนุมัติ EC (การของบประมาณกองทุนสนับสนุนงานวิชาการ กรมการแพทย์) / ส่งโครงร่างวิจัยทันเวลา (การของบประมาณจาก สกสว.)

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

จัดทำงานวิจัย

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ (ระบุชื่อเรื่อง.....) สำเร็จตามเป้าหมาย
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๒๐ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ๑๕
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง **ทั้งนี้ระดับความสำเร็จตามแผนขึ้นอยู่กับการอนุมัติงบประมาณการวิจัย เนื่องจากงบบางกองทุนสนับสนุนสามารถอนุมัติงบประมาณได้**
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนแรก)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนแรก
	ระดับที่ ๑ : ได้รับอนุมัติดำเนินงานวิจัยจากกรมการแพทย์ และได้รับอนุมัติการดำเนินงานวิจัยในโรงพยาบาล
	ระดับที่ ๒ : -
	ระดับที่ ๓ : บทที่ ๑, ๒, ๓ และจัดทำเครื่องมือวิจัย
	ระดับที่ ๔ : -
	ระดับที่ ๕ : นำเครื่องมือลงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

จัดทำงานวิจัย

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ (ระบุชื่อเรื่อง.....) สำเร็จตามเป้าหมาย
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๒๐ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ๑๕
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง **ทั้งนี้ระดับความสำเร็จตามแผนขึ้นอยู่กับการอนุมัติงบประมาณการวิจัย เนื่องจากงบบางกองทุนสนับสนุนสามารถอนุมัติงบประมาณได้**
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนหลัง)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนหลัง
	ระดับที่ ๑ : ได้รับอนุมัติดำเนินงานวิจัยจากกรมการแพทย์ และได้รับอนุมัติการดำเนินงานวิจัยในโรงพยาบาล
	ระดับที่ ๒ : บทที่ ๑, ๒, ๓ และจัดทำเครื่องมือวิจัย
	ระดับที่ ๓ : นำเครื่องมือลงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
	ระดับที่ ๔ : วิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล
	ระดับที่ ๕ : จัดทำรูปเล่ม

กำหนด...

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

จัดทำงานวิจัย (ต่อเนื่องปีที่ ๒)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ (ระบุชื่อเรื่อง.....) สำเร็จตามเป้าหมาย (งานวิจัยต่อเนื่องปีที่ ๒)
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๒๐ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ๑๕ (สามารถปรับน้ำหนักได้ตามความเหมาะสมของงาน)
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง **ทั้งนี้ระดับความสำเร็จตามแผนขึ้นอยู่กับการอนุมัติงบประมาณการวิจัย เนื่องจากงบจากกองทุนสนับสนุนสามารถอนุมัติงบประมาณได้
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนแรก)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนแรก (ต.ค. – มี.ค.) ระดับที่ ๑ : ขออนุมัติโครงการไปที่กรมการแพทย์ พร้อมแนบ EC (กรณี EC หมดอายุ) ระดับที่ ๒ : - ระดับที่ ๓ : ลงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ระดับที่ ๔ : - ระดับที่ ๕ : วิเคราะห์ข้อมูล

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

จัดทำงานวิจัย (ต่อเนื่องปีที่ ๒)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ (ระบุชื่อเรื่อง.....) สำเร็จตามเป้าหมาย (งานวิจัยต่อเนื่องปีที่ ๒)
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๒๐ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ๑๕ (สามารถปรับน้ำหนักได้ตามความเหมาะสมของงาน)
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง **ทั้งนี้ระดับความสำเร็จตามแผนขึ้นอยู่กับการอนุมัติงบประมาณการวิจัย เนื่องจากงบจากกองทุนสนับสนุนสามารถอนุมัติงบประมาณได้
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนหลัง)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมินงานวิจัยต่อเนื่องปีที่ ๒ สำหรับการประเมิน ๖ เดือนหลัง (เม.ย. – ก.ย.) ระดับที่ ๑ : ขออนุมัติโครงการไปที่กรมการแพทย์ พร้อมแนบ EC (กรณี EC หมดอายุ) ระดับที่ ๒ : ลงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ระดับที่ ๓ : วิเคราะห์ข้อมูล ระดับที่ ๔ : อภิปรายผล และสรุปข้อเสนอแนะ ระดับที่ ๕ : จัดทำรูปเล่ม

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

การเผยแพร่และตีพิมพ์

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่และตีพิมพ์งานวิจัยเรื่อง.....
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หากเลือกการตีพิมพ์ : หัวหน้าโครงการ ๑๕ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ไม่เกิน ๕ หากเลือกการนำเสนอ : หัวหน้าโครงการ ๑๐
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง **ทั้งนี้ระดับความสำเร็จตามแผนขึ้นอยู่กับการอนุมัติงบประมาณการวิจัย เนื่องจากงบจากกองทุนสนับสนุนสามารถอนุมัติงบประมาณได้**
เกณฑ์การให้คะแนน เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนแรก)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนแรก (ต.ค. – มี.ค.) ระดับที่ ๑ : ชื่อวารสารผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการวิชาการ ระดับที่ ๒ : - ระดับที่ ๓ : มีการจัดทำ manuscript ตามรูปแบบวารสารและหรือ ตามการประชุมวิชาการ ระดับที่ ๔ : - ระดับที่ ๕ : มีการส่งเข้าระบบของวารสาร หรือ การประชุมวิชาการ

กำหนด...

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

การเผยแพร่และตีพิมพ์

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่และตีพิมพ์งานวิจัยเรื่อง.....
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หากเลือกการตีพิมพ์ : หัวหน้าโครงการ ๑๕ / ผู้ร่วมโครงการวิจัย ไม่เกิน ๕ หากเลือกการนำเสนอ : หัวหน้าโครงการ ๑๐
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานวิจัยที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง **ทั้งนี้ระดับความสำเร็จตามแผนขึ้นอยู่กับการณ์การอนุมัติงบประมาณการวิจัย เนื่องจากงบจากกองทุนสนับสนุนสามารถอนุมัติงบประมาณได้
เกณฑ์การให้คะแนน	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนหลัง (เม.ย. – ก.ย)
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนหลัง)	ระดับที่ ๑ : ชื่อวารสารผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการวิชาการ
	ระดับที่ ๒ : มีการจัดทำ manuscript ตามรูปแบบวารสารและหรือ ตามการประชุมวิชาการ
	ระดับที่ ๓ : มีการส่งเข้าระบบของวารสาร หรือ การประชุมวิชาการ
	ระดับที่ ๔ : ได้รับการพิจารณาจากวารสารอาจจะมีการแก้ไขระหว่างการตีพิมพ์ หรือ ได้รับการพิจารณาการนำเสนอการประชุมวิชาการ
	ระดับที่ ๕ : มีแบบตอบรับการตีพิมพ์จากวารสารที่ระบุปีที่ เล่มที่ หรือ นำเสนอในเวทีวิชาการ (รูปแบบ Oral หรือ Poster)

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

R๒R

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานประจำสู่งานวิจัย R๒R
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๑๕ / ผู้ร่วมโครงการ ๑๐
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงาน R๒R ที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการ R๒R โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนแรก)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนแรก (ต.ค. – มี.ค.)
	ระดับที่ ๑ : ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละภารกิจ
	ระดับที่ ๒ : -
	ระดับที่ ๓ : บทที่ ๑, ๒, ๓ และจัดทำเครื่องมือวิจัย
	ระดับที่ ๔ : -
	ระดับที่ ๕ : นำเครื่องมือลงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ

R๒R

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงานประจำสู่งานวิจัย R๒R
เป้าหมาย	ระดับ ๕
น้ำหนักคะแนน (%)	หัวหน้าโครงการ ๑๕ / ผู้ร่วมโครงการ ๑๐
คำอธิบาย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำงาน R๒R ที่รับผิดชอบ หมายถึง การจัดทำการปรับปรุงกระบวนการพัฒนากระบวนการ R๒R โดยใช้กระบวนการ PDSA การจัดทำคู่มือ และงานวิจัย มาพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง
เกณฑ์การให้คะแนน (รอบ ๖ เดือนหลัง)	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ตารางนี้ใช้สำหรับการประเมิน ๖ เดือนหลัง (เม.ย. – ก.ย)
	ระดับที่ ๑ : ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละภารกิจ
	ระดับที่ ๒ : บทที่ ๑, ๒, ๓ และจัดทำเครื่องมือวิจัย
	ระดับที่ ๓ : นำเครื่องมือลงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
	ระดับที่ ๔ : วิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล
	ระดับที่ ๕ : จัดทำรูปเล่ม

กำหนด...

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานวิชาการ การบริหารโครงการ

หัวข้อ	รายละเอียด	หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ (ใส่ชื่อโครงการ)	เกณฑ์การให้คะแนน (รอบที่ ๑)	ระดับที่ ๑ : โครงการได้บรรจุในแผนของโรงพยาบาล
เป้าหมาย	ระดับ ๓		ระดับที่ ๒ : จัดทำร่างโครงการ
คำอธิบาย	กิจกรรม/ โครงการที่จะประเมินตามเกณฑ์คะแนนนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ) และถูกบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงพยาบาล ประเมินนับประเด็นดังนี้ ๑.โครงการได้บรรจุในแผนของโรงพยาบาล ๒.จัดทำร่างโครงการ ๓. โครงการได้รับการอนุมัติ ๔.ขออนุมัติจัดกิจกรรม/ ขออนุมัติออกปฏิบัติงาน โครงการงานถ่ายทอดและสนับสนุนวิชาการจากผู้อำนวยการ ๕.สรุปผลการดำเนินงาน นำเสนอต่อผู้อำนวยการพิจารณา (หลักฐาน คือ แผน + แบบรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ)		ระดับที่ ๓ : โครงการได้รับการอนุมัติ
			ระดับ ๔ : ขออนุมัติจัดกิจกรรม/ ขออนุมัติออกปฏิบัติงาน โครงการงานถ่ายทอดและสนับสนุนวิชาการจากผู้อำนวยการ
			ระดับที่ ๕ : สรุปผลการดำเนินงาน นำเสนอต่อผู้อำนวยการพิจารณา
			พิจารณา

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานคุณภาพ

ประธาน รองประธาน และเลขานุการคณะกรรมการภายใต้ศูนย์พัฒนาคุณภาพ (น้ำหนักไม่เกินร้อยละ ๑๐)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ร้อยละของการดำเนินการสำเร็จตามแผน
เป้าหมาย	ร้อยละ ๘๐
คำอธิบาย	สำเร็จตามแผน หมายถึง ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ของคณะกรรมการนั้นๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดนี้จะใช้วัดสำหรับประธาน รองประธาน และเลขานุการ
เกณฑ์การให้คะแนน	ร้อยละ ๕๐ - ๕๙.๙๙
	ร้อยละ ๖๐ - ๖๙.๙๙
	ร้อยละ ๗๐ - ๗๙.๙๙
	ร้อยละ ๘๐ - ๘๙.๙๙
	ร้อยละ ๙๐ - ๑๐๐

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานคุณภาพ

คณะกรรมการภายใต้ศูนย์พัฒนาคุณภาพ (น้ำหนักไม่เกินร้อยละ ๑๐)

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด ๒	ร้อยละความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ..... ได้ทันเวลา
เป้าหมาย	ร้อยละ ๘๐
คำอธิบาย	ทันเวลา หมายถึง ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเรื่องต่างๆ จากคณะกรรมการ และสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดให้ส่ง โดยตัวชี้วัดนี้จะใช้วัดสำหรับคณะกรรมการ
เกณฑ์การให้คะแนน	ร้อยละ ๕๐ - ๕๙.๙๙
	ร้อยละ ๖๐ - ๖๙.๙๙
	ร้อยละ ๗๐ - ๗๙.๙๙
	ร้อยละ ๘๐ - ๘๙.๙๙
	ร้อยละ ๙๐ - ๑๐๐

กำหนด...

กำหนด Template ตัวชี้วัดกลางงานคุณภาพ

ทบทวน ๑๒ กิจกรรม

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด ๔	ร้อยละความสำเร็จของการทบทวน ๑๒ กิจกรรม
เป้าหมาย	คะแนนที่ ๔ : ร้อยละการทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ๘๐ – ๘๙.๙๙
คำอธิบาย	ความสำเร็จของการทบทวน ๑๒ กิจกรรมตามแผนงาน หมายถึง การนำปฏิบัติการเพื่อกิจกรรมทบทวนเข้าสู่กระบวนการดูแลผู้ป่วยที่พบในหน่วยงานมาทบทวน ๑๒ กิจกรรม ร่วมกับทีมสหวิชาชีพหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนปฏิบัติการที่รับมอบหมายรายบุคคลในหน่วยงานตามแต่ละหัวข้อการทบทวนโดยการรายงานส่งหัวหน้างานตามลำดับ หมายเหตุ : หากมีผลลัพธ์การปรับปรุงจากการทบทวนที่ดี สามารถนำไปเบิก P๔P เชิงคุณภาพได้ การวางแผนทบทวน ๑๒ กิจกรรม สำหรับงานที่ต้องดูแลผู้ป่วยครบ ๑๒ กิจกรรมใน ๑ ปี (วัดแยก ๒ ช่วง), หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้ป่วย ทำ ๕ กิจกรรม ใน ๑ ปี
เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ ๑ : ร้อยละการทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ๕๐ – ๕๙.๙๙
	คะแนนที่ ๒ : ร้อยละการทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ๖๐ – ๖๙.๙๙
	คะแนนที่ ๓ : ร้อยละการทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ๗๐ – ๗๙.๙๙
	คะแนนที่ ๔ : ร้อยละการทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ๘๐ – ๘๙.๙๙
	คะแนนที่ ๕ : ร้อยละการทบทวน ๑๒ กิจกรรม เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ๙๐ – ๑๐๐

กำหนด...

กำหนด Template ตัวชี้วัดงานคุณภาพและอื่นๆ

๑. ร้อยละของการดำเนินงานสำเร็จตามแผนปฏิบัติการคณะกรรมการ.....

ตัวชี้วัด	รายละเอียด			
ชื่อตัวชี้วัด	ร้อยละของการดำเนินงานสำเร็จตามแผนปฏิบัติการคณะกรรมการ.....			
เป้าหมาย	ระดับ ๕ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ≥ 90			
น้ำหนักคะแนน (%)	ขึ้นอยู่กับจำนวนการเป็นกรรมการของแต่ละบุคคล (น้ำหนักรวมของคณะกรรมการ HA ไม่เกิน ร้อยละ ๑๐)			
คำอธิบาย	สำเร็จตามแผน หมายถึง ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ของคณะกรรมการนั้นๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยตัวชี้วัดนี้จะใช้วัดสำหรับประธาน รองประธาน และเลขานุการ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามแผนทั้งหมด.....กิจกรรม ประกอบด้วย.....และในรอบ ๖ เดือนแรก มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ.....กิจกรรม ได้แก่			
สูตรคำนวณ	จำนวนกิจกรรมตามแผนของคณะกรรมการ PCT ที่ดำเนินการสำเร็จ/จำนวนกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในห้วงเดียวกันทั้งหมด * ๑๐๐			
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ ๑ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐-๕๙.๙๙			
	ระดับ ๒ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐-๖๙.๙๙			
	ระดับ ๓ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐-๗๙.๙๙			
	ระดับ ๔ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐-๘๙.๙๙			
	ระดับ ๕ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ≥ 90			
ตัวอย่างการคิดคะแนน	คะแนนระดับ ๕ คิดคะแนนจาก จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการสำเร็จ /จำนวนกิจกรรมทั้งหมด * ๑๐๐			
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖
	ระดับ			
แหล่งข้อมูล	ศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ.....			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	นาย/นาง/นางสาว..... ประธานศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	ประธานคณะกรรมการ.....			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....			

หมายเหตุ ให้ทุกคนระบุกิจกรรมในแผนปฏิบัติการของทีมต่างๆมาใส่ว่ามีทั้งหมดกี่กิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามแผน และในรอบ ๖ เดือนแรก จะต้องดำเนินการสำเร็จกี่กิจกรรม

๒. ร้อยละความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ..... ได้ทันเวลา

ตัวชี้วัด	รายละเอียด		
ชื่อตัวชี้วัด	ร้อยละความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ..... ได้ทันเวลา		
เป้าหมาย	ระดับ ๕ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ≥ 90		
น้ำหนักคะแนน (%)	๕		
คำอธิบาย	ทันเวลา หมายถึง ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเรื่องต่างๆ จากคณะกรรมการ และสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดให้ส่ง โดยตัวชี้วัดนี้จะใช้วัดสำหรับคณะกรรมการ งานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทั้งหมด งาน ประกอบด้วย		
สูตรคำนวณ	จำนวนการส่งงานตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ.....ทันตามเวลา / จำนวนงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด * ๑๐๐		
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ ๑ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐-๕๙.๙๙		
	ระดับ ๒ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐-๖๙.๙๙		
	ระดับ ๓ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐-๗๙.๙๙		
	ระดับ ๔ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐-๘๙.๙๙		
	ระดับ ๕ การดำเนินงานสำเร็จตามแผน ร้อยละ ≥ 90		
ตัวอย่างการคิดคะแนน	คะแนนระดับ ๕ คิดคะแนนจาก จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการสำเร็จ / จำนวนกิจกรรมทั้งหมด * ๑๐๐		
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน	
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕
	ระดับ		
แหล่งข้อมูล	ศูนย์พัฒนาคุณภาพ		
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	สรุปการรายงานการปฏิบัติงานทันเวลาจากคณะกรรมการ.....		
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	นาย/นาง/นางสาว..... ประธานศูนย์พัฒนาคุณภาพ		
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	ประธานคณะกรรมการ.....		
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....		

หมายเหตุ งานอะไรบ้างที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ.....

๓. ระดับความสำเร็จการเยี่ยมสำรวจสถานพยาบาลและสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดเพื่อรับรองคุณภาพ (HA ยาเสพติด)

ตัวชี้วัด	รายละเอียด			
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จการเยี่ยมสำรวจสถานพยาบาลและสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดเพื่อรับรองคุณภาพ (HA ยาเสพติด)			
เป้าหมาย	ระดับ ๕ สถานพยาบาลหรือสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดผ่านการรับรองจากคณะกรรมการรับรองคุณภาพทุกแห่ง			
น้ำหนักคะแนน (%)	๕			
คำอธิบาย	โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๖๒ ข้อ ๑๗(๗) พัฒนา กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และรับรองคุณภาพสถานพยาบาลยาเสพติดและสถานบำบัดฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดครอบคลุมทุกระบบของการบำบัดฟื้นฟู คือ ระบบสมัครใจและระบบต้องโทษ โดยรับผิดชอบสถานพยาบาลยาเสพติดและสถานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดใน ๖ จังหวัด เขตสุขภาพที่ ๑๒ ยกเว้นสงขลา การเยี่ยมสำรวจเพื่อการรับรองคุณภาพ เป็นการดำเนินการเยี่ยมสำรวจสถานพยาบาลและสถานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดที่ขอรับรองคุณภาพและต่ออายุการรับรองคุณภาพ ทุก ๓ ปีและขอรับรองคุณภาพการบำบัดใหม่ โดยสถานพยาบาลและสถานฟื้นฟู มีการส่งแบบประเมินตนเองมายังโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี ทีมเยี่ยมสำรวจมีหน้าที่อ่านแบบประเมินตนเอง ให้ข้อเสนอแนะ ส่งกลับแก้ไข ลงเยี่ยมสำรวจเพื่อประเมิน ติดตาม การดำเนินงานตามมาตรฐาน สรุปผลการเยี่ยมสำรวจ และนำเสนอผลการลงเยี่ยม เพื่อขอรับรองคุณภาพต่อคณะกรรมการรับรองคุณภาพ			
สูตรคำนวณ	ช่วงการปรับคะแนนการให้คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน นับเป็นประเด็น ดังนี้			
เกณฑ์การให้คะแนน	รอบ ๑		รอบ ๒	
	ประเด็นที่ ๑ ผู้เยี่ยมสำรวจอ่านแบบประเมินตนเอง หลังจากได้รับเอกสารภายใน ๒ สัปดาห์		ประเด็นที่ ๑ ผู้เยี่ยมสำรวจอ่านแบบประเมินตนเองหลังจากได้รับเอกสารภายใน ๒ สัปดาห์	
	ประเด็นที่ ๒ มีการให้ข้อเสนอแนะแบบประเมินตนเองของสถานพยาบาลหรือสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดที่ทีมรับผิดชอบส่งกลับภายใน ๒ สัปดาห์ หลังได้รับเอกสาร		ประเด็นที่ ๒ : มีการให้ข้อเสนอแนะแบบประเมินตนเองของสถานพยาบาลหรือสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดที่ทีมรับผิดชอบส่งกลับภายใน ๒ สัปดาห์ หลังได้รับเอกสาร	
	ประเด็นที่ ๓ : ลงเยี่ยมสำรวจสถานพยาบาลหรือสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดที่ทีมรับผิดชอบทุกแห่ง		ประเด็นที่ ๓ : ลงเยี่ยมสำรวจสถานพยาบาลหรือสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดที่ทีมรับผิดชอบทุกแห่ง	
	ประเด็นที่ ๔ -		ประเด็นที่ ๔ : สรุปข้อมูลการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญประกอบการพิจารณาการติดตามนิเทศเพื่อต่ออายุการรับรองคุณภาพการบำบัดรักษาเสพติดของสถานพยาบาลทุกระดับทั่วประเทศ (Re-accreditation)	
	ประเด็นที่ ๕ -		ประเด็นที่ ๕ : นำเสนอผลการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลหรือสถานฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดที่ทีมลงเยี่ยมสำรวจทุกแห่ง	
ตัวอย่างการคิดคะแนน	รอบที่ ๑ ระดับ ๑ ดำเนินการได้ ๑ ประเด็น ระดับ ๒ - ระดับ ๓ ดำเนินการได้ ๒ ประเด็น ระดับ ๔ - ระดับ ๕ ดำเนินการได้ ๓ ประเด็น รอบที่ ๒ ดำเนินการได้ประเด็นละ ๑ คะแนน			
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖
	ระดับ			
แหล่งข้อมูล	รายงานความก้าวหน้าการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (HA ยาเสพติด) จากกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพ			
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	ประเด็นที่ ๑ , ๒ และ ๔ รายงานความก้าวหน้าการติดตามการดำเนินงาน HA ยาเสพติด ประเด็นที่ ๓ หนังสือที่ขออนุมัติเดินทางลงเยี่ยมสำรวจ ประเด็นที่ ๕ slide นำเสนอผลการเยี่ยมสำรวจแก่คณะกรรมการรับรองคุณภาพ			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด หมายถึง หัวหน้าผู้ประเมินผลงาน			
	นาย/นาง/นางสาว..... รองผู้อำนวยการด้านการพัฒนาระบบสุขภาพ			
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	ผู้ตรวจสอบข้อมูล หมายถึง หัวหน้าผู้ประเมินผลงาน และรวมถึงผู้ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องกันที่สามารถตรวจทานข้อมูลกันได้			
	นาย/นาง/นางสาว.....			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....			

๔. ระดับความสำเร็จของการตรวจราชการ นิเทศงาน กรณีปกติ เขตสุขภาพที่ ๑๒ (พญาบาลวิชัย)

ตัวชี้วัด	รายละเอียด			
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการตรวจราชการ นิเทศงาน กรณีปกติ เขตสุขภาพที่ ๑๒			
เป้าหมาย	ระดับ ๕ มีการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการระดับจังหวัด และรายงานในระบบของกองตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข			
น้ำหนักคะแนน (%)	๕			
คำอธิบาย	การตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘ มุ่งเน้นให้การปฏิบัติราชการ และการจัดทำภารกิจของหน่วยงานของรัฐบาลบรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ซึ่งในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ ได้กำหนดประเด็นการตรวจราชการที่สอดคล้องตาม Agenda based (นโยบายรัฐบาล ผู้บริหารระดับสูง ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย ประเด็นที่ ๑ Health For Wealth ประเด็นที่ ๒ ระบบสุขภาพปฐมภูมิ , Functional based (ระบบงานของหน่วยบริการ) ประเด็นที่ ๓ สุขภาพกลุ่มวัยและการยกระดับบริการผู้สูงอายุ ประเด็นที่ ๔ Digital Health (ระบบข้อมูลสุขภาพและเทคโนโลยีทางการแพทย์) ประเด็นที่ ๕ ลดป่วย ลดตาย และการสร้างความมั่นคงทางสุขภาพ ประเด็นที่ ๖ องค์การสมรรถนะสูงและประเด็น Area based (ปัญหาสำคัญระดับพื้นที่ และ Innovative Healthcare) รวมทั้งการตรวจราชการแบบบูรณาการ			
สูตรคำนวณ	ตามเกณฑ์การให้คะแนน			
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ ๑ มีการสรุปประเด็น ปัญหา ข้อเสนอแนะ ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบจากการศึกษาเอกสารรับตรวจของพื้นที่			
	ระดับ ๒ : -			
	ระดับ ๓ มีการลงพื้นที่ตรวจราชการและจัดทำสรุปผลการตรวจราชการในระดับจังหวัดตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ			
	ระดับ ๔ : -			
	ระดับ ๕ มีการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการระดับจังหวัด และรายงานในระบบของกองตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข			
ตัวอย่างการคิดคะแนน	ตามระดับคะแนน ๑-๕			
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖
	ระดับ			
แหล่งข้อมูล	ระบบการตรวจราชการและนิเทศงาน กองตรวจราชการ สป. https://inspection.moph.go.th/e-inspection/			
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	ระดับที่ ๑ สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสารรับตรวจของพื้นที่ ระดับที่ ๓ slide นำเสนอผลการสรุปตรวจรายจังหวัด ระดับที่ ๕ แบบรายงานผลการตรวจราชการและนิเทศงานระดับจังหวัด			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด หมายถึง หัวหน้าผู้ประเมินผลงาน			
	นาย/นาง/นางสาว..... ผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์เขตสุขภาพที่ ๑๒			
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	ผู้ตรวจสอบข้อมูล หมายถึง หัวหน้าผู้ประเมินผลงาน และรวมถึงผู้ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องกันที่สามารถตรวจทานข้อมูลกันได้			
	นาย/นาง/นางสาว.....			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....			

๕. ระดับความสำเร็จของการตรวจราชการ นิเทศงาน กรณีปกติ เขตสุขภาพที่ ๑๒ (นักวิชาการสาธารณสุข)

ตัวชี้วัด	รายละเอียด			
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการตรวจราชการ นิเทศงาน กรณีปกติ เขตสุขภาพที่ ๑๒			
เป้าหมาย	ระดับ ๕ มีการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการระดับเขตสุขภาพและรายงานในระบบของกองตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข			
น้ำหนักคะแนน (%)	๑๐			
คำอธิบาย	การตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘ มุ่งเน้นให้การปฏิบัติราชการ และการจัดทำภารกิจของหน่วยงานของรัฐบรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ซึ่งในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ ได้กำหนดประเด็นการตรวจราชการที่สอดคล้องตาม Agenda based (นโยบายรัฐบาล ผู้บริหารระดับสูง ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย ประเด็นที่ ๑ Health For Wealth ประเด็นที่ ๒ ระบบสุขภาพปฐมภูมิ , Functional based (ระบบงานของหน่วยบริการ) ประเด็นที่ ๓ สุขภาพกลุ่มวัยและการยกระดับบริการผู้สูงอายุ ประเด็นที่ ๔ Digital Health (ระบบข้อมูลสุขภาพและเทคโนโลยีทางการแพทย์) ประเด็นที่ ๕ ลดป่วย ลดตาย และการสร้างความมั่นคงทางสุขภาพ ประเด็นที่ ๖ องค์กรสมรรถนะสูงและประเด็น Area based (ปัญหาสำคัญระดับพื้นที่ และ Innovative Healthcare) รวมทั้งการตรวจราชการแบบบูรณาการ			
สูตรคำนวณ	ตามเกณฑ์การให้คะแนน			
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ ๑ มีการสรุปประเด็น ปัญหา ข้อเสนอแนะ ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบจากการศึกษาเอกสารรับตรวจฯของพื้นที่			
	ระดับ ๒ มีการลงพื้นที่ตรวจราชการและจัดทำสรุปผลการตรวจราชการในระดับจังหวัดตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ			
	ระดับ ๓ มีการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการระดับจังหวัด และรายงานในระบบของกองตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข			
	ระดับ ๔ มีการสรุปตรวจราชการและจัดทำสรุปผลการตรวจราชการในระดับเขตสุขภาพ ตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ			
	ระดับ ๕ มีการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการระดับเขตสุขภาพและรายงานในระบบของกองตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข			
ตัวอย่างการคิดคะแนน	ตามระดับคะแนน ๑-๕			
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖
	ระดับ			
แหล่งข้อมูล	ระบบการตรวจราชการและนิเทศงาน กองตรวจราชการ สป. https://inspection.moph.go.th/e-inspection/			
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	ระดับที่ ๑ สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสารรับตรวจของพื้นที่ (แนบ link สรุป) ระดับที่ ๒ slide นำเสนอผลการสรุปตรวจรายจังหวัด ระดับที่ ๓ แบบรายงานผลการตรวจราชการและนิเทศงานระดับจังหวัด (รายงานตาม link) ระดับที่ ๔ slide นำเสนอผลการสรุปตรวจระดับเขตสุขภาพ ระดับที่ ๕ แบบรายงานผลการตรวจราชการและนิเทศงานระดับเขตสุขภาพ (รายงานตาม link)			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด หมายถึง หัวหน้าผู้ประเมินผลงาน			
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว..... ผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์เขตสุขภาพที่ ๑๒			
	ผู้ตรวจสอบข้อมูล หมายถึง หัวหน้าผู้ประเมินผลงาน และรวมถึงผู้ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องกันที่สามารถตรวจทานข้อมูลกันได้			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....			
	นาย/นาง/นางสาว.....			

๖. ระดับ...

๖. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (ผู้รับผิดชอบหลัก)

ตัวชี้วัด	รายละเอียด			
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก			
เป้าหมาย	ระดับ ๓ มีการประเมินความพร้อมในการเข้าสู่มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ขอรับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกในระบบ GECC			
น้ำหนักคะแนน (%)	๑๐			
คำอธิบาย	ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) เป็นหน่วย/จุดบริการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นความประทับใจให้แก่ประชาชนที่เดินทางมาติดต่อราชการ โดยมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกมี ๓ ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ให้บริการ สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย ระดับก้าวหน้า เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการให้บริการ และระดับเป็นเลิศ เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับให้บริการด้วยระบบดิจิทัลสะดวกทุกที่ทุกเวลา โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ ๑.ศึกษาเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ๒.สื่อสารและจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการดำเนินงานผ่าน Google sheet ๓.จัดเวทีติดตามผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ๔.ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะแก่ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการดำเนินงาน ๕.จัดทำแผนติดตามศูนย์ราชการสะดวก ๖.ตรวจสอบข้อมูลและหลักฐานแนบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน ๗.สมัครเข้าร่วมเกณฑ์ศูนย์ราชการสะดวก ปี ๒๕๖๗ ในระบบ GECC โดยการกรอกข้อมูลและเอกสารหลักฐานแนบเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกภายในวันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗			
สูตรคำนวณ	ตามเกณฑ์การให้คะแนน			
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ ๑ มีการจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินการของศูนย์ราชการสะดวกที่ชัดเจน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน			
	ระดับ ๒ มีการรวบรวม และติดตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก			
	ระดับ ๓ มีการประเมินความพร้อมในการเข้าสู่มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกในระบบ GECC			
	ระดับ ๔ ผ่านการคัดกรองเอกสารและหลักฐานการดำเนินงานเกณฑ์ศูนย์ราชการสะดวก จากคณะกรรมการอำนวยการศูนย์ราชการสะดวก			
	ระดับ ๕ ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ระดับพื้นฐาน			
ตัวอย่างการคิดคะแนน	รอบ ๖ เดือน ระดับ ๑ มีการจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินการของศูนย์ราชการสะดวกที่ชัดเจน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน ระดับ ๒ - ระดับ ๓ มีการรวบรวม และติดตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ระดับ ๔ - ระดับ ๕ มีการประเมินความพร้อมในการเข้าสู่มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกในระบบ GECC			
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖
	ระดับ			
แหล่งข้อมูล	Link ประเมินผลการดำเนินการเกณฑ์ศูนย์ราชการสะดวกและแผนติดตามการดำเนินงาน			
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	๑.ใบสมัครเข้าร่วมประเมินมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ๒.ระบบสมัครเข้าร่วมประเมินมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก https://๒๐๓.๑๑๓.๑๐.๑๑๒/gecc๒๕๖๖/index.aspx#			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	นาย/นาง/นางสาว..... รองผู้อำนวยการด้านการพัฒนาระบบสุขภาพ			
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว..... ประธานศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....			

๗. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกที่ได้รับมอบหมาย (ผู้รับผิดชอบย่อย)

ตัวชี้วัด	รายละเอียด			
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกที่ได้รับมอบหมาย			
เป้าหมาย	ระดับ ๓ ประเมินตนเองตามแนวทางการดำเนินงานศูนย์ราชการสะดวกด้านที่รับผิดชอบ พร้อมแนบเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง ในไฟล์ Google sheet ของศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
น้ำหนักคะแนน (%)	๑๐			
คำอธิบาย	ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center :GECC) เป็นหน่วย/จุดบริการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นความประทับใจให้แก่ประชาชนที่เดินทางมาติดต่อราชการ โดยมีหลักคตินำพาประชาชน ในการเข้าสู่บริการภาครัฐได้อย่างสะดวก และมีปัจจัยในการบริการประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านบริการ ด้านบุคลากร และด้านเทคโนโลยี งาน..... ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ด้าน.....			
สูตรคำนวณ	ตามเกณฑ์การให้คะแนน			
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับที่ ๑ : มีแผนการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกในด้านที่รับผิดชอบ			
	ระดับที่ ๒ : มีผลการดำเนินงานด้านที่รับผิดชอบของเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกตามแผนติดตาม			
	ระดับที่ ๓ : ประเมินตนเองตามแนวทางการดำเนินงานศูนย์ราชการสะดวกด้านที่รับผิดชอบ พร้อมแนบเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง ในไฟล์ Google sheet ของศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
	ระดับที่ ๔ : ผลการประเมินตนเองและเอกสารหลักฐานด้านที่รับผิดชอบผ่านการประเมิน			
	ระดับที่ ๕ : มีสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจประเมิน			
ตัวอย่างการคิดคะแนน	ตามระดับคะแนน			
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		
		ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖
	ระดับ			
แหล่งข้อมูล	Link รายงานผล : ประเมินเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ปี ๒๕๖๗(ฉบับ update) Link แผน : แผนติดตามผลการดำเนินการของศูนย์ราชการสะดวก ปี ๒๕๖๗			
วิธีการจัดเก็บข้อมูล	จัดเก็บข้อมูลใน Drive TPH-HA < มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก > ปี ๒๕๖๗ (Update)			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	นาย/นาง/นางสาว..... ประธานศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
ผู้ตรวจสอบข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว..... เลขานุการศูนย์พัฒนาคุณภาพ			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	นาย/นาง/นางสาว.....			

๒. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

- ระบบฐานข้อมูล (Database Management System) ใช้จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลการประเมินผล
- ระบบจัดการเอกสาร (Document Management System) ช่วยจัดการเอกสารการประเมินผล ลดการใช้กระดาษ และทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น
- ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อประมวลผลข้อมูลและนำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ช่วยในการตัดสินใจ

รูปแบบระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี (แบบเก่า)

๑. ใช้ระบบการประเมินแบบกระดาษหรือวิธีดั้งเดิม ที่ต้องกรอกด้วยมือ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดง่าย ขาดระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ที่สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลหรือจัดเก็บผลการประเมินอย่างเป็นระบบ

คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระทรวงแพทย์
ประจำปีงบประมาณ

คำรับรองการปฏิบัติราชการ (12 เดือน)

กลุ่มภารกิจ.....กอง/โรงพยาบาล/สถาบัน.....
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25.....

* คำรับรองระหว่าง

นาย/นาง/นางสาว.....

ตำแหน่งผู้อำนวยการ.....

ผู้รับคำรับรอง

นาย/นาง/นางสาว.....

รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ.....

ผู้ทำคำรับรอง

- * คำรับรองนี้เป็นคำรับรอง ใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน

- * รายละเอียดของคำรับรองแผนการปฏิบัติราชการประจำปี 25..... ของกลุ่มภารกิจ..... ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้าหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมายเกณฑ์ การให้คะแนนและรายละเอียดตามเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

- * ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว..... ตำแหน่ง.....ในฐานะผู้บังคับบัญชาของนาย/นาง/นางสาว..... ได้พิจารณาและเห็นชอบกับแผนการปฏิบัติราชการตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้าหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมายเกณฑ์ การให้คะแนนและรายละเอียดตามเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้ และข้าพเจ้ายินดีจะให้คำแนะนำ กำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการของ นาย/นาง/นางสาว..... ให้เป็นไปตามคำรับรองที่จัดทำขึ้นนี้

- * ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว..... รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ..... ได้ให้ความเข้าใจตามคำรับรองแล้ว ขอให้คำรับรองกับผู้อำนวยการ.....ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด แต่ละตัวในระดับสูง ตามที่คำรับรองไว้

- * ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องต้องกันแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(.....)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 25.....

(.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 25.....

บันทึก...

แบบสรุป...



กรมการแพทย์
Department of Medical Services

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมินผล ☐ ครั้งที่ 1 1 ตุลาคม _____ ถึง 31 มีนาคม _____
☐ ครั้งที่ 2 1 เมษายน _____ ถึง 30 กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย /นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ระดับตำแหน่ง _____

ตำแหน่งเลขที่ _____ สังกัด _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน (นาย / นาง / นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน 3 หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2: สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกราคาคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ องค์ประกอบด้านงาน/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายพิเศษ และน้ำหนักของทั้ง 3 องค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ 2 นี้ ใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อัปโหลดแบบฟอร์มแบบสรุปฉบับนี้
 - สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ ให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ ให้อัปโหลดแบบฟอร์มแบบสรุปฉบับนี้
 - สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านงาน/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายพิเศษเป็นสายสัมพันธ์พิเศษ ให้อัปโหลดการหรือคณะกรรมการการกั้นกรอง พิจารณากำหนดผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานเป็นผู้พิจารณากำหนดกิจกรรมตามความเหมาะสมและประเมิน

ส่วนที่ 3: แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรวมยอดผล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 4: การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ 5: ความเห็นของผู้บังคับบัญชานอกระบบไป ผู้บังคับบัญชานอกระบบไปกั้นกรองผลการประเมินแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

หมายเหตุ :

ข้าราชการพลเรือนสามัญที่พ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว

กำหนดค่าน้ำหนัก องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน : สมรรถนะ : กิจกรรมพิเศษ เท่ากับ 70 : 20 : 10

ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่นอกระบบปฏิบัติราชการ

กำหนดค่าน้ำหนัก องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน : สมรรถนะ เท่ากับ 50 : 50

ส่วนที่ 2 : การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบผลการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)		รวมคะแนน (ก) X (ข)
		☐ พันทศของราชการแล้ว	☐ ผู้ระหว่าง ทศของราชการ	
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน		70%	50%	
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรม การปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)		20%	50%	
องค์ประกอบที่ 3 : งาน/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (นอกเหนือจากงานประจำ)		10%		
รวม		100%	100%	

ระดับผลการประเมิน

- ☐ ดีเด่น %
☐ ดีมาก %
☐ ดี %
☐ พอใช้ %
☐ ต้องปรับปรุง %

ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรวมยอดผล

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลา ที่ต้องการ การพัฒนา

2. แบบประเมินสมรรถนะ (COMPETENCY)

ส่วนที่ 1										ส่วนที่ 2																			
สมรรถนะ (Competency)										ระดับที่คาดหวัง					ผลการประเมินตนเอง					สรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา					ผลต่าง	พฤติกรรม /			
										1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	+/-	สถานการณ์ที่เผชิญและต้องเผชิญความท้าทาย	
ค.พ.	1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)																											
	2	บริการที่ดี (Service Mind)																											
	3	การสังเกตความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																											
	4	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)																											
	5	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)																											
กรรมการแพทย์	6																												
	7																												
	8																												
	9																												
	10																												
โรงพยาบาล / สถาบัน / ศูนย์	11																												
	12																												
	13																												
	14																												
Functional Competencies	1																												
	2																												
	3																												
	4																												
	5																												
	6																												

ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ

- ผู้ประเมินประเมินสมรรถนะของตนเองตามเกณฑ์ของพฤติกรรมในระดับที่คาดหวัง
- ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เปรียบเทียบผลระหว่างผู้ประเมินกับผู้บังคับบัญชา กับ ระดับที่คาดหวัง
- ค่าที่ระดับที่คาดหวัง (0)

3.2 น้อยกว่าระดับที่คาดหวัง (-)

รวมคะแนนสมรรถนะ =

จำนวนสมรรถนะระดับคาดหวังหรือสูงกว่า

3.3 มากกว่าระดับที่คาดหวัง (+)

จำนวนสมรรถนะทั้งหมด

4. นำเสนอผลการประเมินข้าราชการรายบุคคล ให้คณะกรรมการ
กลั่นกรอง- X 100

คำอธิบาย

ตัวชี้วัดตามแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานรายบุคคล

ของ นาง/นางสาว/นาย..... กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

กลุ่มภารกิจ..... โรงพยาบาล/สถาบัน/กอง.....

รอบที่..... ระหว่างวันที่..... ถึง.....

1. แผนงาน / โครงการ / งานประจำ.....

ตัวชี้วัดที่ 1.....

คำอธิบาย (ความหมาย / คำจำกัดความของตัวชี้วัด).....

เป้าหมาย คือ ระดับคะแนน 3 =

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	เกณฑ์ที่กำหนด
1	
2	
3	
4	
5	

ตัวอย่าง เช่น (การคิดคะแนน).....

2. แผนงาน / โครงการ / งานประจำ.....

ตัวชี้วัดที่ 1.....

คำอธิบาย (ความหมาย / คำจำกัดความของตัวชี้วัด).....

เป้าหมาย คือ ระดับคะแนน 3 =

เกณฑ์.....

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	เกณฑ์ที่กำหนด
1	
2	
3	
4	
5	

ตัวอย่าง เช่น (การคิดคะแนน)

แบบจัดเก็บผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด รอบที่.....ระหว่างวันที่..... ถึง.....
 ของนาย/นาง/นางสาว.....ตำแหน่ง.....
 กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

ตัวชี้วัด ที่	แผนงาน/โครงการ/งานประจำ	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย ตามตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ระดับผลงาน (ร้อยละ / จำนวน / ระดับความสำเร็จ)	เอกสาร/หลักฐาน ประกอบ	หมายเหตุ

()
 ผู้จัดเก็บผลงาน
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

()
 ผู้รับรองการจัดเก็บผลงาน
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**ขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน
ตามรอบการประเมิน 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม**

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ
1 ต.ค. - 30 พ.ย.	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกัน - รองอธิบดี กับ ผู้อำนวยการ - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน) - ผู้อำนวยการ กับ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ - จัดทำบันทึกคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (12 เดือน) - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน) - รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ กับ หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย - จัดทำบันทึกคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (12 เดือน) - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน) - ผู้ปฏิบัติงาน - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน)
ตุลาคม - มีนาคม	ผู้ประเมินแต่ละระดับติดตามและให้คำปรึกษา แนะนำกับผู้รับการประเมิน ให้ดำเนินการตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ
1 เม.ย. - 10 เม.ย.	- ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศกรมการแพทย์ และตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำร่วมกับผู้รับการประเมิน - ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และให้ลงชื่อรับทราบในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
11 เม.ย. - 30 เม.ย.	- หน่วยงานรวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองของหน่วยงานเพื่อกำหนดช่วงคะแนนของการประเมินและร้อยละในการเลื่อนเงินเดือนและการบริหารการเงิน - สรุปผลข้อมูลตามแบบ ลข.1 - ลข.6
1 พ.ค. - 10 พ.ค.	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลการเลื่อนเงินเดือนตามแบบ ลข. 1- ลข. 6 พร้อมแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงาน ให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองระดับกรม ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม

หมายเหตุ

- แบบ ปผ. หมายถึง แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- แบบ ปส. หมายถึง แบบประเมินสมรรถนะ

**ขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน
ตามรอบการประเมิน 1 เมษายน - 30 กันยายน**

ระยะเวลา	ขั้นตอนการดำเนินการ
1 เม.ย. - 31 พ.ค.	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกัน - รองอธิบดี กับ ผู้อำนวยการ - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน) - ผู้อำนวยการ กับ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ - จัดทำบันทึกคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (12 เดือน) - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน) - รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ กับ หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย - จัดทำบันทึกคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (12 เดือน) - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน) - ผู้ปฏิบัติงาน - จัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล(แบบ ปผ. และ แบบ ปส.6 เดือน)
เมษายน - กันยายน	ผู้ประเมินแต่ละระดับติดตามและให้คำปรึกษา แนะนำกับผู้รับการประเมิน ให้ดำเนินการตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ
1 ต.ค. - 10 ต.ค.	- ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศกรมการแพทย์และตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำร่วมกับผู้รับการประเมิน - ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และให้ลงชื่อรับทราบในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
11 ต.ค. - 31 ต.ค.	- หน่วยงานรวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองของหน่วยงานเพื่อกำหนดช่วงคะแนนของการประเมินและร้อยละในการเลื่อนเงินเดือนและการบริหารการเงิน - สรุปผลข้อมูลตามแบบ ลข.1 - ลข.6
1 พ.ย. - 10 พ.ย.	หน่วยงานจัดส่งข้อมูลการเลื่อนเงินเดือนตามแบบ ลข. 1- ลข. 6 พร้อมแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงาน ให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองระดับกรม ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม

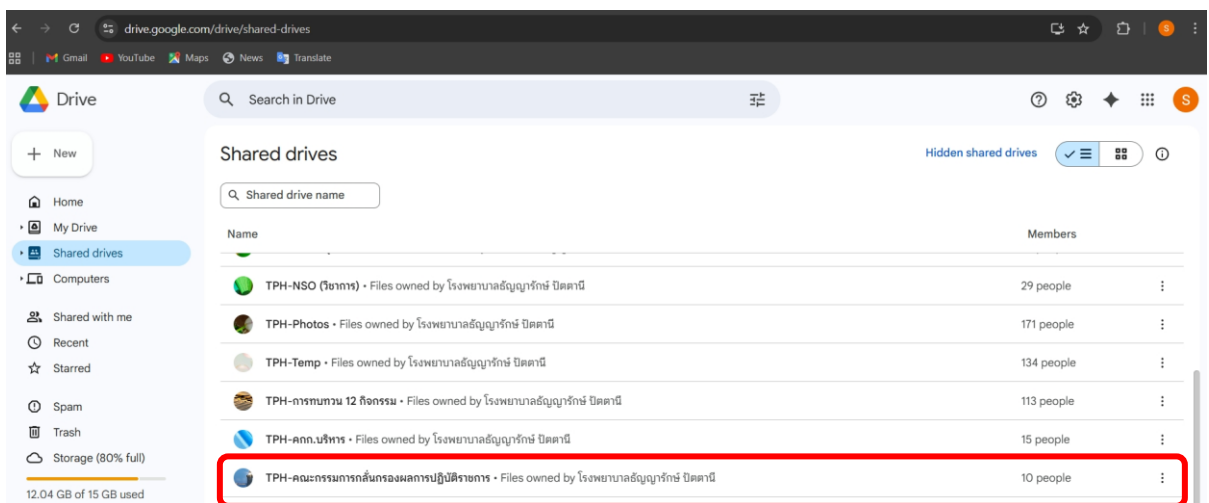
หมายเหตุ

- แบบ ปผ. หมายถึง แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- แบบ ปส. หมายถึง แบบประเมินสมรรถนะ

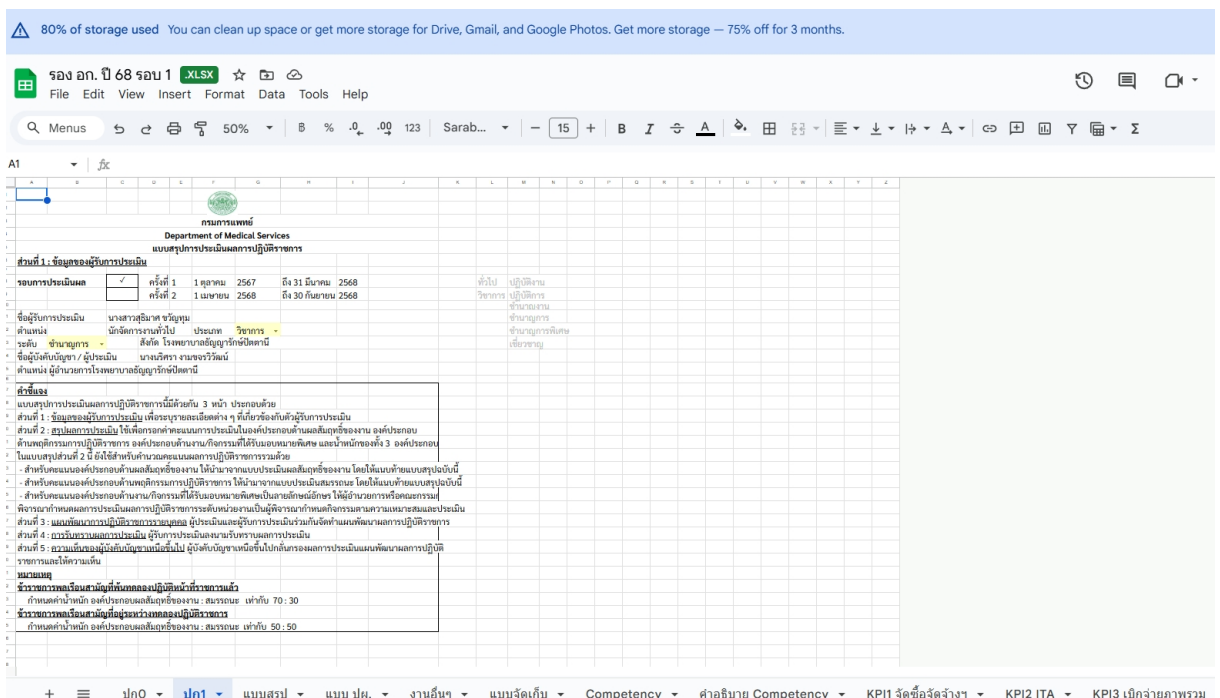
รูปแบบ...

รูปแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี (แบบใหม่)

๑. มีระบบฐานข้อมูล (Database Management System) ใช้จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลการประเมินผล ในรูปแบบของ Google Drive
๒. มีระบบจัดการเอกสาร (Document Management System) ช่วยจัดการเอกสารการประเมินผล ลดการใช้กระดาษ และทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น
๓. มีระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อประมวลผลข้อมูลและนำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ช่วยในการตัดสินใจ



มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Google Drive



บุคลากร...

บุคลากรแต่ละคนจะมี file ใช้จัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานและข้อมูลการประเมินผล

- ปก๑ คือ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- แบบสรุป คือ การสรุปผลการประเมิน
- แบบ ปผ. คือ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) รายบุคคล
- งานอื่นๆ คือ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- แบบจัดเก็บ คือ แบบจัดเก็บผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด
- Competency คือ แบบประเมินสมรรถนะ (Competency)
- คำอธิบาย Competency คือ คำอธิบายสมรรถนะ (Competency)
- KPI คือ ตัวชี้วัดรายบุคคล

-2-				
ส่วนที่ 2 : การสรุปผลการประเมิน				
องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)		รวมคะแนน (ก) X (ข)
		พันทลง ราชการแล้ว	อยู่ระหว่าง ทลงราชการ	
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน	89.57	70%	50%	62.70
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	100.00	20%	50%	20.00
องค์ประกอบที่ 3 : งาน/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (นอกเหนือจากงานประจำ)	80.00	10%	-	8.00
รวม		100%	100%	90.70
ระดับผลการประเมิน				
ดีเด่น	90.00 - 100.00	%		
ดีมาก	80.00 - 89.99	%		
ดี	70.00 - 79.99	%		
พอใช้	60.00 - 69.99	%		
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	%		
ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล				
ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา		ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา	

ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินด้วยเอกสารแบบดั้งเดิม
เนื่องจากการใส่สูตรการคำนวณคะแนนไว้แล้ว

ส่วนที่...

[illegible][illegible]

แบบ ปส

๒. แบบประเมินสมรรถนะ (COMPETENCY)

ชื่อ.....นางสาวสุธิดา ขวัญทุม..... ตำแหน่ง.....นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ.....
 การกิจ.....ด้านอำนวยการ.....หน่วยงาน.....โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี.....
 รอบที่.....1.....ระหว่างวันที่.....1 ตุลาคม 2567.....ถึง.....วันที่.....31 มีนาคม 2568.....

ส่วนที่ 1		ส่วนที่ 2																						
สมรรถนะ (Competency)		ระดับที่คาดหวัง					ผลการประเมินตนเอง					สรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา					ผลต่าง		พฤติกรรม /					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	
สมรรถนะหลัก	1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)																							
	2 บริการที่ดี (Service Mind)																							
	3 การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																							
	4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)																							
	5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)																							
สมรรถนะเฉพาะ ความลักษณะ งานที่ปฏิบัติ	6 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)																							
	7 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)																							
	8 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)																							

ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ

1 ผู้ประเมินประเมินสมรรถนะของตนเองตามเกณฑ์ของพฤติกรรมในระดับที่คาดหวัง คะแนนสมรรถนะ

2 ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

3 เปรียบเทียบผลต่างระหว่างสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา กับ ระดับที่คาดหวัง ตารางการคิดคะแนนรวม

หลักเกณฑ์	จำนวน	ตัวคูณ	ผลรวม
1. จำนวนสมรรถนะที่สูงกว่าหรือเท่ากับระดับที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3	8	3	24
2. จำนวนสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2	0	2	0
3. จำนวนสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1	1	1	0
4. จำนวนสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0	0	0	0

= 100.00

2400
24

กระบวนการประเมินเป็นไปอย่างมีระเบียบ รวดเร็ว
 และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินด้วยเอกสารแบบดั้งเดิม
 เนื่องจากการใส่สูตรการคำนวณคะแนนไว้แล้ว

11	งานประจำ	ร้อยละความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ENV ได้ทันเวลา (ประธาน)	ร้อยละ ≥ 80	5	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100
12	งานประจำ	ร้อยละความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ HRM ได้ทันเวลา (ประธาน)	ร้อยละ ≥ 80	5	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100
13	งานจากผู้เกี่ยวข้อง	ร้อยละการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้เกี่ยวข้อง	ร้อยละ ≥ 80	20	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100

งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ชื่อ.....นางสาวสุธิดา ขวัญทุม..... ตำแหน่ง.....นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ.....
 การกิจ.....ด้านอำนวยการ.....หน่วยงาน.....โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี.....
 รอบที่.....1.....ระหว่างวันที่.....1 ตุลาคม 2567.....ถึง.....วันที่.....31 มีนาคม 2568.....

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการปฏิบัติงาน		น้ำหนักรวม		เกณฑ์การให้คะแนน				
แผนงาน / โครงการ / งานประจำ	ตัวชี้วัดผลงาน (KPI)	เป้าหมาย	น้ำหนัก (%)	ระดับผลงาน * (2)				
				1	2	3	4	5
1 ภาพรวมของโรงพยาบาล	BMI อยู่ในเกณฑ์ปกติ (18 – 23)	ลดน้ำหนักได้ >10% ของน้ำหนักตัว หรือ BMI ปกติ (18-23)	20	ลดน้ำหนักได้ >2% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >4% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >6% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >8% ของน้ำหนักตัว	ลดน้ำหนักได้ >10% ของน้ำหนักตัว หรือ BMI ปกติ (18-23)
2 ภาพรวมของโรงพยาบาล	การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่นอกเหนือจากกรรมการ HA -คณะกรรมการกัลยาณิธรรมา	ร้อยละ ≥ 80	10	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100
3 ภาพรวมของโรงพยาบาล	การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่นอกเหนือจากกรรมการ HA -คณะกรรมการบ้านพัก (ประชุมทุก 3 เดือน)	ร้อยละ ≥ 80	5	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100
4 ภาพรวมของโรงพยาบาล	การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่นอกเหนือจากกรรมการ HA -คณะกรรมการ CFO	ร้อยละ ≥ 80	10	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100
5 ภาพรวมของโรงพยาบาล	ร้อยละการเข้าร่วมกิจกรรมภายในหรือภายนอก รพ.	ร้อยละ ≥ 80	10	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100
6 ภาพรวมของโรงพยาบาล	ร้อยละการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่บ่าเบียด และส่งงานทันเวลา	ร้อยละ ≥ 80	45	ร้อยละ 50-59.99	ร้อยละ 60-69.99	ร้อยละ 70-79.99	ร้อยละ 80-89.99	ร้อยละ 90-100

การกำหนด...

การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและตำแหน่งงาน ตลอดจนมีมาตรฐานเดียวกัน เช่น KPIs ที่ต้องรับผิดชอบเหมือนกัน มีการกำหนดตัวชี้วัดกลางเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและเพื่อให้ง่ายต่อการประเมินฯ เช่น

๑. ร้อยละความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ..... ได้ทันเวลา
๒. ร้อยละการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการด้าน...
๓. BMI อยู่ในเกณฑ์ปกติ (๑๘ – ๒๓)
๔. การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่นอกเหนือจากกรรมการ HA
 - คณะกรรมการกลั่นกรองฯ
 - คณะกรรมการบ้านพัก (ประชุมทุก ๓ เดือน)
 - คณะกรรมการ CFO
๕. ร้อยละการเข้าร่วมกิจกรรมภายในหรือภายนอกโรงพยาบาลฯ
๖. ร้อยละการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการด้าน...

โดยไม่บ่ย่ำเบี่ยงและส่งงานทันเวลา

แบบจัดเก็บผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด							
รอบที่ 1/2568		ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2567 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2568					
นางสาวสุเมศ ขวัญชุม		ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ					
ภารกิจด้านอำนาจการ		หน่วยงาน โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี					
ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/งานประจำ	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมายตามตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ระดับผลงาน (เรียงตามจำนวนระดับความถี่)	เอกสาร/หลักฐานประกอบ	หมายเหตุ
1	ก.พ.ร.	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	ระดับ 5	ระดับ 4	5	 ตัวชี้วัดที่ 1	
2	ก.พ.ร./ยุทธศาสตร์	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ระดับ 5	1. โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผลลัพธ์เชิงปริมาณที่ผู้ประสานงานได้รับมอบหมายในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) จำนวน 1 ท่าน คือ นางสาวสุเมศฯ ตามใบชี้แจงยุทธศาสตร์คุณธรรม 2. โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผลลัพธ์เชิงปริมาณที่ผู้ประสานงานในการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ตามใบชี้แจงยุทธศาสตร์ โปรแกรม Webex Meeting ในวันที่ 27 ธันวาคม 2567 เวลา 13.30 น. โดยผู้รับผิดชอบ คือ	5	 ตัวชี้วัด กพ.ร. ปี 68 (รอบ 6 เดือน).pdf	

ลดปริมาณการใช้กระดาษและประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ
เนื่องจากเอกสาร/หลักฐานประกอบจัดเก็บในรูปแบบ file

หัวข้อ	รายละเอียด	
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จของการพัฒนา CQI เรื่อง..... (ผู้รับผิดชอบหลัก)	
เป้าหมาย	ร้อยละ 80	
น้ำหนักคะแนน (%)	5	
คำอธิบาย	การจัดทำ CQI มีเงื่อนไข ดังนี้ 1. การจัดทำ CQI ให้ดำเนินการไม่เกิน 3 คน/เรื่อง ภายในกลุ่มงานเดียวกัน/ทีมคร่อมสายงานเดียวกัน 2. กำหนดให้มีการดำเนินการ 1 เรื่อง/ปี โดยใช้เกณฑ์กลางของรพ. เพื่อประเมินงานรายบุคคล ซึ่งผู้จัดทำจะต้องดำเนินการตามที่ศูนย์พัฒนาคุณภาพกำหนด	
สูตรคำนวณ	-	
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนา CQI เรื่อง..... (ผู้รับผิดชอบหลัก)
	1	พบทวนปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์สาเหตุ
	2	จัดทำ CQI ตามแบบฟอร์มของศูนย์พัฒนาคุณภาพ
	3	ดำเนินการแล้วเสร็จ และเสนอผ่านรองผู้อำนวยการภารกิจ
	4	นำเสนอผลงานรูปแบบ CQI ได้รับการประเมินและผ่านการรับรองจากการประชุม/ประกวดมหกรรม CQI หรือ คณะกรรมการจัดการ ความรู้ (KM)
	5	ผลงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงในหน่วยงาน (รับรองโดยหัวหน้า)

หัวข้อ...

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อตัวชี้วัด	ร้อยละของบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาการและการบำบัดยาเสพติดที่มีความยุ่งยากซับซ้อน
เป้าหมาย	ร้อยละ 3
น้ำหนักคะแนน (%)	15
คำอธิบาย	บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาการและการบำบัดยาเสพติดที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้รับอบรมตามแผนความเชี่ยวชาญ
สูตรคำนวณ	จำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาการและการบำบัดยาเสพติดที่มีความยุ่งยากซับซ้อน x 100/จำนวนบุคลากรตามแผนทั้งหมด
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับคะแนน
	ร้อยละของบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาการและการบำบัดยาเสพติดที่มีความยุ่งยากซับซ้อน
	1 50.00-59.99
	2 60.00 - 69.99
	3 70.00 - 79.99
	4 80.00 -89.99
	5 90.00-100

สร้างความโปร่งใสในการประเมินฯ เนื่องจากมีคำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน
 ตลอดจนลดปริมาณการใช้กระดาษและประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ
 เนื่องจากเอกสาร/หลักฐานประกอบจัดเก็บในรูปแบบ file

ความแตกต่างของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ ปัตตานีแบบเก่าและแบบใหม่

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีแบบใหม่
 มีแนวคิดที่แตกต่างจากแบบเก่าอย่างชัดเจน โดยเน้นการพัฒนาองค์กรรวมของบุคลากรมากกว่าการ
 วัดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว

หัวข้อเปรียบเทียบ	แบบเก่า	แบบใหม่
๑. แนวคิดหลัก	วัดผลลัพธ์จากตัวเลขหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	วัดผลลัพธ์จากตัวเลขหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้
๒. ผู้ประเมิน	ผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว	หลายฝ่ายร่วมประเมิน (๓๖๐ องศา)
๓. เครื่องมือที่ใช้	แบบฟอร์มมาตรฐาน เน้นคะแนน	ให้เทคโนโลยี, การสนทนา, การสะท้อนตนเอง
๔. การพัฒนา	แจ้งผลเพื่อปรับปรุง	ใช้ผลประเมินเพื่อวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล
๕. ความยืดหยุ่น	ตายตัวตามแบบฟอร์ม	ปรับเปลี่ยนตามบริบทงานและบุคลากร

จุดเด่นของการประเมินแบบใหม่

๑. ส่งเสริมการเติบโตและการเรียนรู้ของบุคลากร
๒. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารและการรับฟัง
๓. ช่วยให้หัวหน้าทีมเข้าใจจุดแข็งและจุดพัฒนาของแต่ละคน
๔. ปรับใช้ได้กับงานยุคใหม่ เช่น งานไฮบริด งานสร้างสรรค์ หรืองานที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

๕. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินฯ แบบใหม่มีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้สะท้อนศักยภาพของบุคลากรได้อย่างรอบด้าน

จะเห็นได้ว่า หลังจากที่ได้พัฒนาระบบดังกล่าว สามารถช่วยแก้ปัญหาทำให้กระบวนการประเมินฯ เป็นไปอย่างมีระเบียบ รวดเร็ว สร้างความโปร่งใสในการประเมินฯ ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการประเมินฯ ด้วยเอกสารแบบดั้งเดิม ลดปริมาณกระดาษ เข้าถึงและค้นหาข้อมูลได้ง่าย ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ ตลอดจนมีเครื่องมือในการจัดการข้อมูลการประเมินฯ อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

๑. การพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัดกลางที่บุคลากรทุกคน/บุคลากรหลายคนจะต้องรับผิดชอบเหมือนกัน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินฯ
๒. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล/ระบบการจัดการเอกสาร โดยการนำเทคโนโลยี (Google Drive) มาใช้ในกระบวนการประเมินฯ เพื่อให้กระบวนการมีความโปร่งใส รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด และลดการใช้ปริมาณกระดาษ สามารถจัดเก็บและประมวลผลการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๕

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผล

โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีให้ความสำคัญเกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมการแพทย์ที่ต้องการให้หน่วยงาน พัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว และนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อระบบงาน โรงพยาบาลฯ จึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาระบบ การประเมินฯ โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการพัฒนาระบบการประเมินฯ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) กลางที่บุคลากรทุกคน/ บุคลากรหลายคนจะต้องรับผิดชอบเหมือนกัน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินฯ ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยี (Google Drive) มาใช้ในกระบวนการประเมินฯ เพื่อให้กระบวนการ มีความโปร่งใส รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด และลดปริมาณการใช้กระดาษ สามารถจัดเก็บและประมวล ข้อมูลการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการประเมินในด้าน การจัดทำเอกสารการประเมินฯ โดยสามารถบันทึกใน Google Drive ได้โดยตรง ลดปริมาณการใช้ กระดาษ สะดวก รวดเร็วต่อการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์ต่อผู้รับผิดชอบในการคิดคะแนน ประเมินฯ ซึ่งระบบสามารถคำนวณคะแนนผลการประเมินฯ ได้ทันที ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในการคิดคำนวณคะแนนผลการประเมินฯ สะดวกต่อผู้ประเมินที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ทุกที่ทุกเวลาโดยไม่ต้องอ่านเอกสารที่เป็นกระดาษ ประโยชน์ต่อหน่วยงานในด้านลดงบประมาณใน การจัดซื้อกระดาษและสามารถเรียกดูข้อมูลผลการประเมินย้อนหลังได้อย่างรวดเร็ว สามารถสรุป ขั้นตอนการดำเนินงานได้ใน ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators – KPIs)

- การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กรและตำแหน่งงาน
- ตัวชี้วัดควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

๒. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

- ระบบฐานข้อมูล (Database Management System) ใช้จัดเก็บข้อมูล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลการประเมินผล
- ระบบจัดการเอกสาร (Document Management System) ช่วยจัดการ เอกสารการประเมินผล ลดการใช้กระดาษ และทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น
- ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อประมวลผลข้อมูลและ นำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ช่วยในการตัดสินใจ

๓. การดำเนินการประเมิน

- ผู้บริหารและบุคลากรใช้ระบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด
- ระบบช่วยในการรวบรวมข้อมูลและคำนวณผลการประเมินอัตโนมัติ
- ผู้บริหารสามารถเข้าถึงรายงานและภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของทีมงานได้

ทั้งนี้ จะเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนเพื่อความยุติธรรมในด้านการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการสรรหา ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้เป็นระบบและมีเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างยุติธรรม ส่งเสริมให้ผู้คนได้เหมาะสมกับงาน ช่วยลดความขัดแย้ง และใช้เป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มความสามารถ

ดังนั้น ผลลัพธ์จากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานีมีกระบวนการประเมินฯ เป็นไปอย่างมีระเบียบ รวดเร็ว สร้างความโปร่งใสในการประเมินฯ ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินด้วยเอกสารแบบดั้งเดิม ลดปริมาณการใช้กระดาษ และประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ ตลอดจนมีเครื่องมือในการจัดการข้อมูล การประเมินอย่างเป็นระบบ อีกทั้งการพัฒนาระบบการประเมินฯ ที่ดีและเหมาะสม ต้องอาศัยความเข้าใจบริบทองค์กร ความชัดเจนของเป้าหมาย กระบวนการที่โปร่งใส และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการป้อนกลับที่สร้างสรรค์ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำคัญอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

แม้ว่าจะมีการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว แต่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็ยังคงมีความจำเป็น เช่น

๑. กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กรและสถานการณ์จริงของแต่ละสายงาน

๒. พัฒนาระบบให้ยืดหยุ่นและทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการประเมินอย่างต่อเนื่อง

๓. รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ใช้งานจริงเพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

๔. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารและการป้อนกลับที่สร้างสรรค์

๕. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอนของระบบการประเมินฯ

๖. ควรมีระบบการติดตามผลและการประเมินคุณภาพของระบบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมปรับปรุงข้อบกพร่อง

๗. ปรับทัศนคติบุคลากรต่อการประเมินให้เกิดความเข้าใจว่าการประเมินคือโอกาสในการพัฒนา ไม่ใช่เครื่องมือควบคุม

บรรณานุกรม

- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัมฤทธิ์. (๒๕๕๐). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๑๓.
- ลีน่า พอนมาเจตี และ เสาวนี ตรีพุทธรัตน์. (๒๕๕๕). *สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว*. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๙๐ – ๙๑.
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (๒๕๕๕). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., ๖๗ – ๖๙.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (๒๕๖๑). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน*. สื่่ออิเล็กทรอนิกส์, <http://www.ocsc.go.th/pm>.
- Herbert Heneman. (๑๙๘๓). *Personel/Human Resource Management*. Illinois : Richard D.Irwin.
- มุสตี รัมมคม. “*วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน*”. muslimthaipost.com, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๑, <http://info.muslimthaipost.com/main/index.php?page=sub&category=๒๙&id=๑๒๒๘๐>.
- โรเบิร์ต วูด และเวรีน่า มาร์แชล. *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินการปัญหาและประเด็นสำคัญ*, ๕, ๘, ๓๗ - ๓๘.
- Maier, N.R. (๑๙๕๘) *The Appraisal Interview : Objectives, Methods and Skills*. New York : Wiley, ๑๒-๑๔.
- David L. Devries et al.. *Performance Appraisal on the Line*, ๑๗.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (๒๕๕๘). *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี พิมพ์ครั้งที่ ๒* กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๖-๒๗.
- Nigel Hunt. *Conducting Staff Appraisal*, ๒๗-๒๘, ๑๑๒.
- William S. Swan with Phillip Margulies. (๑๙๙๑). *How to do a Superior Performance Appraisal*. New York : John Wiley & Sons, Inc., ๖๙-๗๐, ๑๔๕ - ๑๕๔.
- ราเชนทร์ พันธุ์เวช. “*น้ำหนักของ KPI และ Competency ควรแบ่งสัดส่วนอย่างไร?*”. narongwits.com. สืบค้นเมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๖๑. <http://narongwits.com/น้ำหนักของ-kpi-และ-competency-ควรแบ่ง>.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. *คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน*, ๒๙-๔๑.
- องอาจ นัยพัฒน์. (๒๕๕๘). *การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา*. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑.

Evelyn Eichel and Henry E. Bendy. *Performance Appraisal : Study of Current Techniques*. แปลโดย กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, ๓๘-๓๙.

นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. *เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร*, ๙. ฌรณควิทย์ แสนทอง. *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี*, ๒๘.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (๒๕๕๐). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๑๕๒.

วิยรรญา กวินรวีบริรักษ์. “*สรณณะ (Competency Model) มีอะไรบ้าง*”. ophconsultant.com, สืบค้นเมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑, <http://www.ophconsultant.com/blog/viewtopic.php?id=๔>.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร. (๒๕๕๑). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิมพ์ครั้งที่ ๑๓ [ฉบับปรับปรุง]*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๕๘-๖๐.

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (๒๕๕๐). *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๑๔๐-๑๔๑.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (๒๕๕๓). *คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๘๕.