

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ
และลูกจ้างประจำ
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

นางสาวน้ำตาล จบปาน

สำนักส่งเสริมสุขภาพ
กรมอนามัย

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินงาน เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ดำเนินการสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์สนับสนุนจากผู้บริหารสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ และผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษา ให้แนวคิด ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินงาน มาโดยตลอด เพื่อให้ผลงานชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่กลุ่มอำนวยการ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ และขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนข้อมูล และอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี รวมถึงบุคคลท่านอื่น ๆ ที่มีได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ที่ได้ให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ สมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่เป็นแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนจนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวน้ำตาล จบปาน
2567

บทคัดย่อ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ (2) เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 จากผลการศึกษา พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับกรมอานามัย ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (1) ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ดำเนินการกรอกข้อมูลผลการปฏิบัติราชการในระบบงานบุคคลกร มอานามัย (2) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ (3) จัดทำรายละเอียดบัญชีรายชื่อข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ผลการพิจารณาย้อนหลัง 5 ปี บัญชีป่วย กิจ สาย ขาด และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา (4) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ พิจารณาผลการปฏิบัติราชการ (5) จัดทำหนังสือผลการพิจารณาส่งถึงกองการเจ้าหน้าที่ กรมอานามัย ตามระยะเวลาที่กำหนด (6) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ ระดับกรมพิจารณา พร้อมออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน และแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนให้หน่วยงานทราบ (7) หน่วยงานประกาศรายชื่อดีเด่น/ดีมาก และร้อยละ พร้อมแจ้งผลการพิจารณาให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำทราบ พบว่าสถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ตามขั้นตอน และตามกำหนดระยะเวลา และจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ มี 2 ด้าน คือ (1) ปัญหาด้านผู้ประเมิน เช่น มีการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยไม่นำผลการปฏิบัติงานจริงมาพิจารณา แต่ใช้ความชอบส่วนตัวในการประเมิน (2) ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ข้อเสนอแนะคือ การชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ผู้ประเมิน/ผู้รับการประเมินทราบ และทำความเข้าใจในการประเมินร่วมกัน เพื่อลดการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การนำผลการประเมินสมรรถนะมาวิเคราะห์ gap เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งทางสถาบัน

พัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติควรมีการออกแบบการประเมินผลโดยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา พัฒนาระบบการติดตามผลการปฏิบัติราชการ และนำผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน/หน่วยงาน เพื่อพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติราชการ, ประเมินแบบ 360 องศา, สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	4
1.4 คำจำกัดความ.....	4
1.5 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์.....	5
1.6 กรอบแนวคิด.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....	11
2.3 หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	15
2.4 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีและการดำเนินงาน	
3.1 รูปแบบการศึกษา.....	30
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	30
3.3 ขอบเขตการดำเนินงาน.....	31
3.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	31
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	
4.1 การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ระดับบุคคล.....	38
4.2 การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ.....	47
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ ผู้รับการประเมิน.....	52
บทที่ 5 สรุปผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ระดับบุคคล...	56
5.2 สรุปผลการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ.....	57
5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน.....	58
5.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน.....	58
5.5 ข้อเสนอแนะ.....	59
5.6 ข้อเสนอในการดำเนินงานครั้งต่อไป.....	59
บรรณานุกรม.....	60
ภาคผนวก.....	63

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ คลอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ.....	21
ตารางที่ 2.2	การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับข้าราชการ (ยกเว้นข้อ 1) และพนักงานราชการ.....	22
ตารางที่ 2.3	ระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง”และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ....	22-23

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด	6
ภาพที่ 2.1 ภาพกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	10
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ระดับบุคคล.....	31
ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ.....	35
ภาพที่ 4.1 หน้าที่ระบบงานบุคลากร กรมอนามัย.....	48
ภาพที่ 4.2 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบที่ 1.....	49
ภาพที่ 4.3 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบที่ 2.....	50

บทที่ 1

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนานามัยเด็กแห่งชาติ ผู้ศึกษาขอเสนอประเด็นสำคัญในบทนี้ ดังนี้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.4 คำจำกัดความ

1.5 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1.6 กรอบแนวคิด

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันยุค Thailand 4.0 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร มีความทันสมัยมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งขนาดใหญ่จนถึงขนาดเล็ก ทั้งภาครัฐ และเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญมากในองค์กร เพราะสามารถใช้ความรู้บริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรได้ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และทำให้องค์กรคงอยู่ได้อย่างมั่นคงภายใต้ภาวะสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันและอนาคต และเป็นตัวกำหนดทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม การจัดการให้บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีการพัฒนา การฝึกอบรม การศึกษา และการเรียนรู้ องค์กรจึงต้องมีแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรได้มีความรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมพงษ์ จ้อยศิริ กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร” ซึ่งประกอบด้วยระบบงานย่อย ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัย และสุขภาพ และแรงงานสัมพันธ์

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดเด่น และจุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เพื่อองค์กรจะได้ฝึกอบรม ปรับปรุงข้อบกพร่อง แก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถ มีความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม รวมทั้งได้พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ทั้งต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ประเมิน และต่อผู้รับการประเมิน

สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้สังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพ พัฒนานามัยเด็กและครอบครัวต้นแบบตั้งแต่ทารกในครรภ์จนถึงอายุ 5 ปี ให้มีพัฒนาการสมวัย แข็งแรง เก่งดี มีสุข บุคลากรของสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และจ้างเหมาบริการ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้นำระบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประกอบการเลื่อนเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์และวิธีที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ทั้งนี้สำนักงานก.พ. (2552 ก, หน้า 4-5) ได้พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management : PM) เพื่อเป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (2) การติดตาม (3) การพัฒนา (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (5) การให้รางวัล โดยสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติได้ดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติราชการตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด เพื่อผลักดันให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนางานที่เหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ประกอบกับในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมอนามัย ได้กำหนดให้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance Management System : PMS) มาใช้เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน สนับสนุนคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดผลงาน ยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ได้ผลสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นต้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของสถาบันพัฒนา อเนามัยเด็กแห่งชาติ พบว่า (1) ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนด ตัวชี้วัด การมอบหมายงาน เกณฑ์การให้คะแนน ค่าเป้าหมายในงาน (2) ปัญหาผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมินมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาความไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส เนื่องมาจากไม่ได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินอาจจะ ประเมินแบบอคติทั้งทางบวกและทางลบ เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจ และอาจทำให้ระบบราชการ ขาดประสิทธิภาพได้ เป็นผลมาจากการประเมินด้านเดียวโดยผู้บังคับบัญชา และการประเมินผล ยังไม่เชื่อมโยงถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือ ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะทำให้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรสถาบันพัฒนา อเนามัยเด็กแห่งชาติ และมีหน้าที่ ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานต้อง บริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ เบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาที่ควรคำนึงถึง เนื่องจากการมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาตนเอง ของบุคลากร ผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานย่อมเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากการมอบหมายงานแล้ว การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มอบหมายไปแล้วนั้นย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งสำคัญ เทียบเท่ากับการมอบหมายงานอีกด้วย ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นกระบวนการสำคัญ ในการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญทั้งต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร สามารถ นำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารงานบุคคลและการ บริหารองค์กรโดยทั่วไป เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับ ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเพื่อที่องค์กรจะได้จัดฝึกอบรม ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

1.3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

1.3.3 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 เท่านั้น

1.4 คำจำกัดความ

1.4.1 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนด โดยเปรียบเทียบกับผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

1.4.2 การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.4.3 ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยหน่วยที่วัดควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

1.4.4 คำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงาน (ผู้อำนวยการ) ได้จัดทำความตกลงการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรกับผู้บังคับบัญชา (อธิบดี/รองอธิบดี) ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองไว้

1.4.5 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การประเมินที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าได้ตามค่าเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

1.4.6 พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ (Competency) หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกในระหว่างปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.5 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1.5.1 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

1.5.1.1 การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ

1.5.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับปฏิบัติงานเพื่อบูมผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ

1.5.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

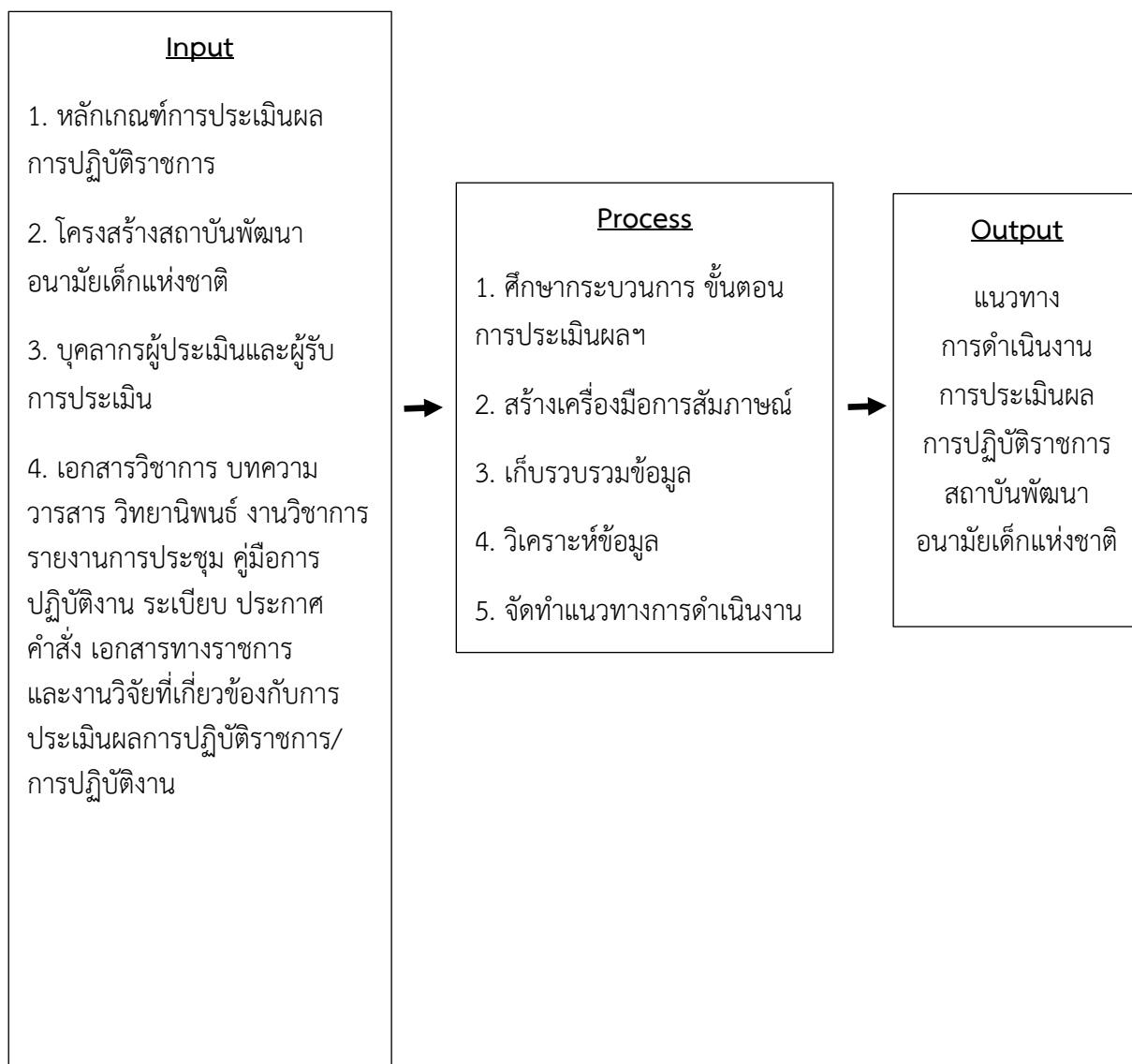
1.5.2 ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

1.5.2.1 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น

1.5.2.2 ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมินได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรม

1.6 กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาประยุกต์ใช้เพื่อประกอบการศึกษา ดังนี้

2.1 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 แนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2.1 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด

2.2.2 ประเภทของตัวชี้วัด

2.2.3 แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

2.3 หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2.4 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-way communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน (Bacal, 1999 : 93) และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี (Bredrup, 1995a : 85 อ้างถึงใน Williams, 1998 : 62) ซึ่งแนวคิดนี้ ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547 : 39-44) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการกิจในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มิติแนวดิ่งที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน ประการที่สอง มิติแนวราบที่แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Bredrup, 1995a : อ้างถึงใน Williams, 1998 : 12) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising performance) (MaAfee และ Champagne, 1993 อ้างถึงใน Williams, 1998 : 17)

2.1.2 แนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากความเชื่อเดิมที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาใช้เกณฑ์การประเมินด้วยวิจักษณ์ญาณของตนเองและคุณลักษณะ (Trait) นอกจากนี้ ยังเป็นการประเมินเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ และมักจะใช้การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลมากกว่าการพัฒนาพนักงาน (จิรประภา อัครบวร, 2549 : 13) นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมโดยรอบองค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การค้าระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานไปในเชิงรุกมากยิ่งขึ้นจากการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นที่การให้

ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นและยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ โดยอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) หมายถึง กระบวนการ ดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยง เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน (ชัยทวี เสนาะวงศ์) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่าน กระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน อย่างเข้มข้น ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีภารกิจในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มิติแนวตั้ง แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน ประการที่สอง มิติแนวราบ แสดงผล ของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนา และการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) ขึ้น เพื่อให้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดจากเจตนารมณ์ ของสำนักงาน ก.พ. ที่จะปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างจริงจังมากขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาวิเคราะห์หาแนวทาง การปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเริ่มจากการขอความร่วมมือจากส่วนราชการ มาร่วมให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่พบมีมากมายไม่ว่าจะเป็นปัญหา ความไม่ชัดเจนในการประเมิน ความยุติธรรมในการประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมิน การใช้ ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้า หรือบางกรณีก็เป็นการ ประเมินแบบปรองดองเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้ง ประเมินตามระเบียบ ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ความเข้าใจในแบบประเมินและวิธีการประเมินที่ไม่ตรงกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การประเมิน ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดการใช้แบบประเมินไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ หรือที่แย่ไปกว่า นั้นคือมีแล้วไม่ใช้ ซึ่งสาเหตุของปัญหาเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตัวระบบประเมินเอง เครื่องมือ และ/หรือ ผู้ใช้ ดังนั้นเป้าหมายของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาและนำระบบใหม่มาใช้ในส่วนราชการ จึงได้แก่ การพัฒนาระบบและเครื่องมือที่สะท้อนความเป็นจริงและเอื้อประโยชน์แก่ผู้ใช้ และการสร้าง ความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ใช้คือผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งผู้ใช้ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก

ที่สุด เพราะระบบใด ๆ ไม่ว่าจะดีหรือสมบูรณ์เพียงใด หากผู้ใช้ขาดความรู้ความเข้าใจและการยอมรับที่จะปรับเปลี่ยน ระบบและเครื่องมือคงจะไม่มีคุณค่าหรือประโยชน์อะไร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการ รวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงาน สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.1 ภาพกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน จะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้น ๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมาย และแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

2) ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3) ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

4) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้น ๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

5) ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2.1 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด

Johnstone (1981) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึงตัวแปรหรือตัวประกอบที่ใช้วัด เพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะ ซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวชี้วัดคือ ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเครื่องมือวัด หรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร

เมธีครองแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นเครื่องมือบอกทิศทางการพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะในแต่ละเรื่อง มีความก้าวหน้าไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องของการดูสัมฤทธิ์ผลของงานหรือระบุดผลสำเร็จของงาน

สำนักงาน ก.พ. ให้ความหมายของตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators เป็นดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริงและต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

องค์การอนามัยโลก (WHO) ให้ความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่าเป็นตัวแปรที่ช่วยวัดการเปลี่ยนแปลงหรืออีกนัยหนึ่ง คือ เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นสภาพการณ์ในขณะนั้น ซึ่งในความเป็นจริงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดเป็นวิธีทางอ้อมที่จะวัดสภาพการณ์อันซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงไปได้เพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ถ้าวัดกระทำตลอดช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง จะสามารถบอกทิศทางและความเร็วของการเปลี่ยนแปลงได้เพื่อใช้เปรียบเทียบในพื้นที่หรือกลุ่มประชากรที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด คือเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนา หรือการดำเนินงานในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดไหน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูผลสัมฤทธิ์ของผลงานหรือระบุดผลสำเร็จของงาน ในการดำเนินงานจึงใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล

2.2.2 ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือปริมาณที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับจำนวนได้อย่างชัดเจนแต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือ เช่น การวัดความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ระดับเป้าหมายต่าง ๆ โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มเป็นคำกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่นระดับความสำเร็จของการพัฒนางาน ระดับประสิทธิภาพของการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการติดตามประเมินผลก็คือ “ตัวชี้วัด” การบริหารงานที่ไม่มีการติดตามหรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กร เพราะไม่สามารถทำให้ทราบได้ว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือไม่ สำเร็จเพราะเหตุใด ในหลายกรณีการมีตัวชี้วัดที่ถูกต้อง ชัดเจนจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้นจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และเมื่อกิจกรรมสิ้นสุดแล้ว ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานกันมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องมี ตัวชี้วัดประกอบการดำเนินงาน เช่น การใช้กระบวนการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบวิธีการที่องค์กรของเราปฏิบัติอยู่กับวิธีการที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรอื่น โดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิธีการปฏิบัติของเราให้ดีเท่ากับหรือดีกว่าองค์กรที่เราใช้เปรียบเทียบ หรือการใช้เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่มีตัวชี้วัดที่สำคัญครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแทนที่จะใช้เฉพาะตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงินอย่างเดียว ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดค่อนข้างมาก โดยได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ผลสำเร็จ) หลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน และใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาปรับเงินเดือนแก่ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของส่วนราชการต่าง ๆ โดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม

2.2.3 แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ให้แนวคิดทฤษฎีวงจร PDCA ว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือวางแผน (P) ปฏิบัติ (D) ตรวจสอบ (C) ปรับปรุง (A) การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบครบวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพยิ่งขึ้น สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (อ้างถึงในอรอุมา รอดแยม 2554, หน้า 18-20) กล่าวถึงจุดหมายที่แท้จริงของวงจรคุณภาพว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ มิใช่เพียงแค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมามีอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีการวางแผนต่อเนื่อง

วงจรการบริการงานคุณภาพ PDCA มี 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) วางแผน (Plan) คือการกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย วิธีการและขั้นตอน ที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีปัญหาต่าง ๆ ที่ตามมาจะมีน้อยหรือมีโอกาสที่จะไม่เกิดขึ้นเลย ในการจัดทำแผนจำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีผลต่อแผน ยกตัวอย่างเช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ เงินทุน และระยะเวลาที่จะใช้ในการดำเนินงาน และพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการวางแผนดังกล่าวมีการวางแผนที่ดีหรือไม่ และปฏิบัติถูกต้องตามแผนที่วางไว้หรือไม่

2) ปฏิบัติ (Do) คือ การทำความเข้าใจและการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่วางไว้ และควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ ดังนี้

2.1) วางแผน กำหนดการโดยแยกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ ในกิจกรรมแต่ละอย่าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ

2.2) การจัดการแบบเมตริกซ์ คือการดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

2.3) การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงานให้เข้าใจถึงงานทั้งหมด และทราบเหตุผลที่ต้องทำ สร้างความมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้มองเห็นถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ผู้มีส่วนรับผิดชอบได้รับรู้เนื้อหาและแผนที่วางเอาไว้ เพื่อดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ตรวจสอบ (Check) คือ การตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักเกิดปัญหาระหว่างดำเนินงานที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน ดังนั้นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทำให้สามารถเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนได้รับกระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐาน

4) ปรับปรุง (Act) คือ การปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติการใด ๆ ที่เหมาะสมตามผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข และการปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดเป็นมาตรฐาน (Action) ของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเพื่อดำเนินงานตามวงจร PDCA รอบใหม่ งานที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ หรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากอะไรเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขด้วยวิธีที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาเห็นว่าวงจรคุณภาพ หรือวงจร เดมมิง มีความเหมาะสม สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า เพราะประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบและขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม สามารถ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการวางแผนการทำงานที่ดี ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรและการ สูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุม ปรับปรุงวิธีการให้ดีกว่าเดิม เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 76 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมิน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553 เป็นต้นไป

ข้อ 2 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่

(1) นายกรัฐมนตรี สำหรับปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา หรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

(2) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด สำหรับปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี

(3) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวง สำหรับหัวหน้าส่วนราชการตาม (4) และ (5) และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดกระทรวง

(4) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้นกรณีการประเมินตาม (9) (10) และ (11)

(5) หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(6) เลขาธิการรัฐมนตรี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(7) ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(8) ปลัดจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้นปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(9) นายอำเภอ สำหรับปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(10) ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(11) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) หรือ (10) แล้วแต่กรณี ในกรณีที่เป็นการประเมินรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด การประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการ หรือปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น หรือการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีใช้บุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในต่างประเทศ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือหัวหน้าคณะผู้แทน แล้วแต่กรณีเป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

ข้อ 3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้
รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ข้อ 4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด ส่วนราชการอาจกำหนด องค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่าง ๆ ก็ได้ ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ 50

ข้อ 5 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า 5 ระดับ ก็ได้ ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

ข้อ 6 การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติ

ราชการเป็นอย่างอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตน หรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวง เห็นควรจัดทำแบบสรุปผลการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารในกระทรวงของตน เป็นอย่างอื่น ก็ให้กระทรวงทำได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ 7 ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรม การปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ สำหรับแบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่สำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ 8 ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด ให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ด้วยได้

ข้อ 9 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(2) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัด หรือหลักฐานบ่งชี้ ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัด ให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไมอาจดำเนินการได้ หรือไม่เพียงพออาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติม รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(3) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(4) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการ

วิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(5) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(6) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เกินกว่า 5 ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าระดับดีขึ้นไป

(7) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 (7) หรือ (8) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ 10 เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐาน และความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

(1) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับกรม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ทุกระดับ ประกอบด้วย รองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธาน กรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

(2) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับจังหวัด มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้น ๆ ยกเว้นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ประกอบด้วย รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการ

พลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้นตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัดเป็นเลขานุการ

ข้อ 11 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

ข้อ 12 ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควร สำนักงาน ก.พ. อาจร่วมกับส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรก็ได้

2) กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 10 ลงวันที่ 24 มีนาคม 2552)

ข้อ 4 ระบุว่ากรณีผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้วเห็นว่า ข้าราชการผู้ใดมีผลการปฏิบัติราชการในระดับที่ต้องให้ได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองก็ให้แจ้งผู้นั้นทราบเกี่ยวกับผลการประเมิน พร้อมทั้งกำหนดให้ผู้นั้นเข้ารับการพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยให้ลงลายมือชื่อรับทราบไว้เป็นหลักฐาน ทั้งนี้ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ผู้บังคับบัญชาจัดให้ข้าราชการผู้นั้นทำค้ำประกันในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการครั้งต่อไป การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการพัฒนาปรับปรุงตนเองของข้าราชการให้มีระยะเวลาไม่เกิน 3 รอบการประเมิน

3) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 76 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว 12 ลงวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2555 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ กรมอนามัยจึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ในสังกัดกรมอนามัย โดยให้ใช้ประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่รอบประเมินระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2561 ถึง 31 ตุลาคม 2562 เป็นต้นไปดังต่อไปนี้

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมอนามัย ได้แก่

- (1) อธิบดีกรมอนามัย ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่อยู่ในบังคับบัญชา
- (2) รองอธิบดีกรมอนามัย ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง ที่อยู่ในบังคับบัญชา

(3) ผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่อยู่ในบังคับบัญชา

(4) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (1) หรือ (2) หรือ (3) แล้วแต่กรณี ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่อยู่ในบังคับบัญชา โดยจัดทำหนังสือมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร กรณีข้าราชการผู้ใดได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในหน่วยงานอื่นเกินกว่ากึ่งหนึ่งของรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใด ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการดังกล่าวในรอบการประเมินนั้น และข้าราชการที่โอนหรือย้ายหลังวันที่ 1 มีนาคม หรือวันที่ 1 กันยายน ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนราชการเดิมก่อนการโอนหรือย้ายเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้นั้น

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินพละ 2 รอบ ตามงบประมาณ ดังนี้
รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคมของปีถัดไป

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีเดียวกัน

ให้ประเมินสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยกำหนดสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบในการประเมินและสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

(1) ข้าราชการ และพนักงานราชการ

- ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80
- สมรรถนะ ร้อยละ 20

(2) ข้าราชการที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 50
- สมรรถนะ ร้อยละ 50

(3) ลูกจ้างประจำ

- ผลงาน 70 คะแนน
- คุณลักษณะการปฏิบัติงาน 30 คะแนน

จำนวนตัวชี้วัด

(1) ข้าราชการ ระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ หรือเทียบเท่า กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอด ไม่น้อยกว่า 10 – 15 ตัว

(2) ข้าราชการ ระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอด ไม่น้อยกว่า 5 – 8 ตัว

ข้าราชการ ระดับปฏิบัติงาน กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอด ไม่น้อยกว่า 3 – 5 ตัว สำหรับข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน / หัวหน้างาน ให้กำหนดตัวชี้วัดลดหลั่นลงมาตามความเหมาะสม

หลักการกำหนดสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับการประเมิน ดังนี้

(1) ข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ คลอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละสมรรถนะ กำหนดให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ลงวันที่ 16 กันยายน 2559

สมรรถนะหลัก ก.พ.	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะหลักกรมอนามัย
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. สภาวะผู้นำ	1. การประเมิน
2. บริการที่ดี	2. วิสัยทัศน์	2. การขึ้นแจ้งกลยุทธ์
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	3. การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	4. การบริหารจัดการอภิบาลระบบ
5. การทำงานเป็นทีม	5. การควบคุมตนเอง	
	6. การสอนงานและการมอบหมายงาน	

ตารางที่ 2.1 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ คลอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ

(2) ข้าราชการ (ยกเว้นข้อ 1) และพนักงานราชการ กำหนดสมรรถนะและการกำหนดน้ำหนักสำหรับการประเมิน ดังนี้

สมรรถนะหลัก ก.พ. (30)	น้ำหนัก	สมรรถนะหลักกรมอนามัย (70)	น้ำหนัก
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	1. การประเมิน	20
2. บริการที่ดี	5	2. การชี้แจงกลยุทธ์	15
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5	3. การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม	20
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	5	4. การบริหารจัดการอภิบาลระบบ	15
5. การทำงานเป็นทีม	10		

ตารางที่ 2.2 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับข้าราชการ (ยกเว้นข้อ 1) และพนักงานราชการ
ระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับการประเมิน

ประเภท/สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก ก.พ.	สมรรถนะหลัก ทางการบริหาร	สมรรถนะหลัก กรมอนามัย
ประเภทบริหาร			
ระดับสูง	5	4	5
ระดับต้น	5	3	5
ประเภทอำนวยการ			
ระดับสูง	4	2	4
ระดับต้น	3	1	3
ประเภทวิชาการ			
ระดับทรงคุณวุฒิ	5	3	5
ระดับเชี่ยวชาญ	4	2*	4
ระดับชำนาญการพิเศษ	3	1*	3
ระดับชำนาญการ	2	-	2

ประเภท/สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก ก.พ.	สมรรถนะหลัก ทางการบริหาร	สมรรถนะหลัก กรมอนามัย
ระดับปฏิบัติการ	1	-	1
ประเภททั่วไป			
ระดับอาวุโสขึ้นไป	2	-	2
ระดับชำนาญงาน	1	-	1
ระดับปฏิบัติงาน	1	-	1

ตารางที่ 2.3 ระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ

ในแต่ละรอบการประเมิน ให้สำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง นำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยให้แบ่งกลุ่มคะแนน ดังนี้

(1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ แบ่งผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง ขวงคะแนนประเมินแต่ละระดับให้ใช้เกณฑ์เดียวกันทุกหน่วยงาน ดังนี้

คะแนนการประเมิน

ระดับดีเด่น	90 – 100	คะแนน
ระดับดีมาก	80 – 89.99	คะแนน
ระดับดี	70 – 79.99	คะแนน
ระดับพอใช้	60 – 69.99	คะแนน
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	คะแนน

(2) พนักงานราชการ แบ่งผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง ขวงคะแนนประเมินแต่ละระดับให้ใช้เกณฑ์เดียวกันทุกหน่วยงาน ดังนี้

คะแนนการประเมิน

ระดับดีเด่น	95 – 100	คะแนน
ระดับดีมาก	85 – 94.99	คะแนน
ระดับดี	75 – 84.99	คะแนน
ระดับพอใช้	65 – 74.99	คะแนน
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 65	คะแนน

(3) ลูกจ้างประจำ แบ่งผลการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ ดีเด่น ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง
 ขวคะแนนประเมินแต่ละระดับให้ใช้เกณฑ์เดียวกันทุกหน่วยงาน ดังนี้

คะแนนการประเมิน

ระดับดีเด่น	90 - 100	คะแนน
ยอมรับได้	60 - 89.99	คะแนน
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	คะแนน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตาม
 แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า
 สำนัก หรือกองกำหนด ได้แก่

- (1) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล
 การปฏิบัติราชการของกรมอนามัย
- (2) แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นข้อตกลงตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของงาน
- (3) แบบประเมินสมรรถนะ

ให้สำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง
 จัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงานและพฤติกรรมปฏิบัติ
 ราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมินเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคล
 ในเรื่องต่าง ๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และแบบ
 ประเมินสมรรถนะ ให้สำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง
 ส่งใบบอกการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่น
 ตามความเหมาะสม และให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ในแฟ้มประวัติของสำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น
 ที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง ที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน

ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ
 กรมอนามัย ให้ผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ
 และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น
 และให้นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล
 ประจำป รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ
 กรมอนามัย ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

- (1) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน ให้สำนัก กอง ศูนย์ หรือ
 หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล
 การปฏิบัติราชการให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(2) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน กำหนดข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสมกับลักษณะงาน และให้เป็นไปตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของกรมอนามัย งานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจหลัก และงานอื่น ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกรมสู่หน่วยงาน และบุคคลตามลำดับ ตามแบบฟอร์มที่สำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง กำหนด

(3) ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับ การประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(4) ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรม หรือสมรรถนะในการปฏิบัติ ราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินให้ผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมินร่วมกันทำการวิเคราะห์ ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา เป็นรายบุคคลด้วย

(5) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 แจ้งผล การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการ ประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการ กรมอนามัยอย่างน้อยหนึ่งคนในหน่วยงานนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมิน ดังกล่าวแล้วด้วย

(6) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการ ปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

(7) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 (2) และ (3) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการระดับกรม กอนำเสนอต่ออธิบดี

เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้อธิบดีกรมอนามัยแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ กรมอนามัย ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของผลการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมอนามัย ประเภทอำนาจการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่ง ทุกระดับของกรมอนามัย

2.4 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงไฟฟ้า แม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งของพนักงานเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน ฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน และใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่น และข้อที่ควรปรับปรุง เครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้มากในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ใช้การสังเกตและติดตาม การปฏิบัติงานของพนักงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สามารถวัดเป็นค่าตัวเลขได้ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมา ก็จะเป็นปัญหาที่เกิดจากพนักงานส่วนใหญ่มักจะคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานคือพนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับวาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในหน่วยงานของเขาได้

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาหลักการและวิธีการของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงาน และพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล โดยใช้รูปแบบของการรวมแก้ไขปัญหาลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกันกับผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ระบบประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินคือ ผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินคือ ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

บุญตา แจ่มแจ้ง (2560) ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

ทราบจุดเด่นจุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้ข้าราชการมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสม ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ และเพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผลการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบสามารถจำแนกได้เป็น 6 ด้าน คือ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมิน ด้านผู้รับการประเมิน ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการแจ้งผลการประเมิน และด้านการนำผลประเมินไปใช้

วาสนา สงวนหมื่น (2560) ศึกษาการประเมินผลคู่มือการบริหารคาตอบแทนข้าราชการกรมอนามัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคู่มือการบริหารคาตอบแทนให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคู่มือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจได้ง่าย นำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีแนวทางการประเมิน 4 ด้าน (1) ด้านความสอดคล้องของคู่มือฯ กับวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือฯ และการนำไปใช้ปฏิบัติ (2) ด้านความสอดคล้องและชัดเจนของเนื้อหาในคู่มือฯ (3) ด้านการใช้ภาษา (4) ด้านความสะดวกในการนำคู่มือฯ ไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า (1) ควรมีการทบทวนคู่มือให้เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด (2) ต้องการให้ระบุประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานได้ (3) ต้องการให้ระบุกรอบแนวทางการดำเนินการเพื่อหน่วยงานจะได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการได้ (4) ควรมีตัวอย่างสำหรับการบริหารคาตอบแทน เพื่อที่หน่วยงานจะได้ทบทวนความรู้และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง (5) เห็นควรให้มีการทบทวนความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบ (6) เห็นควรให้มีการกำหนดมาตรฐานในการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่วางไว้

ว่าที่ร้อยตรีวิรุฬห์ บุญสิงห์ (2563) เพื่ออำนวยความสะดวกในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระบบออนไลน์ เนื่องจากระบบบุคลากรกรมอนามัยมีการใช้งานหลายขั้นตอน และมีความจำเป็นกับบุคลากรทุกคนในกรมอนามัย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานระบบงานบุคลากรได้ จึงจัดทำคู่มือการใช้ระบบงานบุคลากร “ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ” ของข้าราชการกรมอนามัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออนไลน์ ระบบงานบุคลากร “ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ” ของข้าราชการกรมอนามัย และเพื่อเป็นแนวทางทางการใช้งานของกรมอนามัย

Armstrong (2000: 16-18) ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1) จะต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit)

2) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ต้องวัดค่าแก่การลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของคนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

4) มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547 : 39-44) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน

2) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม

4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

5) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร

6) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง

7) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

8) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้

10) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

นอกจากนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 55-69) ได้ให้แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่การพิจารณาการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่าง ๆ (Resources) ที่จะต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน อาทิ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ขององค์การ การวิเคราะห์โครงการ การให้สิทธิประโยชน์ การตรวจสอบ การศึกษาภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) ในรูปของสินค้าและบริการ ผลงานที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การโดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติ และเปิดดำเนินการรายการศึกษาและวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

4) ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผลขององค์การหรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต อาทิ จำนวนการจ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออก ความเติบโตและความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม เป็นต้น

จากแนวคิดและหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปสาระได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเชิงบูรณาการ ที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์การควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2-way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีและการดำเนินงาน

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผู้ศึกษาได้ใช้หลักแนวคิด ทฤษฎี งานวิชาการและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางการดำเนินการศึกษา โดยมีระเบียบวิธี และการดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 ขอบเขตการดำเนินงาน
- 3.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิชาการ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ/การปฏิบัติงาน 2) การสัมภาษณ์ (Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับการประเมิน เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการหรือรูปแบบ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่สำนักงาน ก.พ. และกรมอานามัยกำหนด รวมถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในหน่วยงานทุกระดับ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ ประกอบด้วย

3.2.1 เอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิชาการ รายงานการประชุม คู่มือ การปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล การปฏิบัติราชการ/การปฏิบัติงาน

3.2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอานามัย และหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการสถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ

3.2.3 การสัมภาษณ์ ความคิดเห็น เจตคติ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากร สถาบันพัฒนา อานามัยเด็กแห่งชาติ โดยแนวประเด็นการสัมภาษณ์มีความครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบ แนวคิดของการศึกษา ลักษณะคำถามปลายเปิดและใช้แนวการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เหมือนกันทั้งหมด

3.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

การดำเนินงานครั้งนี้เป็นการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงาน ราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยมี ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 แบ่งเป็น 2 รอบ การประเมิน ดังนี้ รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2565

รอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2565 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิชาการ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสาร ทางราชการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ/การปฏิบัติงาน

ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอานามัย ระดับบุคคล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ
<pre> graph TD A([จตเริ่มต้น]) --> B[ประกาศ หลักเกณฑ์ และวิธี ประเมินผลการทำงาน] B --> C[จัดทำดัชนี ชี้วัดผลงาน] C --> D[] </pre>	- รอบการประเมินที่ 1 ภายในสัปดาห์ที่ 1 - 2 ของเดือนตุลาคม - รอบการประเมินที่ 2 ภายในสัปดาห์ที่ 1 - 2 ของเม.ย. - รอบการประเมินที่ 1 ให้จัดทำตัวชี้วัดภายใน ต.ค. - พ.ย. และติดตามให้คำแนะนำ/คำปรึกษา	ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้มีหน้าที่ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมหรือสรณะในการปฏิบัติราชการ	กองการเจ้าหน้าที่ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ
การติดตาม และให้คำปรึกษา	- รอบการประเมินที่ 2 ให้จัดทำตัวชี้วัดภายใน เม.ย. - พ.ค. และติดตามให้คำแนะนำ/คำปรึกษา - รอบการประเมินที่ 1 ภายใน ต.ค. - มี.ค. - รอบการประเมินที่ 2 ภายใน เม.ย. - ก.ย. - รอบการประเมินที่ 1 ภายในสัปดาห์ที่ 4 ของ มี.ค.	ผู้ประเมินแต่ละระดับติดตามผลงานและให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมิน ในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงกันไว้ - จัดสรรวงเงินสำหรับหน่วยงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน - เสนอผู้มีอำนาจพิจารณา ลงนาม	ผู้ประเมิน คณะกรรมการ พัฒนาระบบ บริหารผลการ ปฏิบัติงาน
การประเมินผล การปฏิบัติราชการ/ ให้คะแนน และแจ้ง ผล ↓ คณะกรรมการ บริหารระดับสูง ↓ การพิจารณา ผลการ ประเมินและ เลื่อนเงินเดือน ↓	- รอบการประเมินที่ 1 ภายในสัปดาห์ที่ 1 - 2 ของ เม.ย. - รอบการประเมินที่ 2 ภายในสัปดาห์ที่ 1 - 2 ของ ต.ค. - รอบการประเมินที่ 1 ภายในสัปดาห์ที่ 3 ของ เม.ย. - รอบการประเมินที่ 2 ภายในสัปดาห์ที่ 3 ของ ต.ค. - รอบการประเมินที่ 1 ภายในสัปดาห์ที่ 3 ของ มี.ค. - รอบการประเมินที่ 2 ภายในสัปดาห์ที่ 3 ของ ก.ย.	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการ กรมอนามัย พิจารณาผลการประเมินของระดับบุคคล เพื่อให้เกิดอำนาจจำแนกความโปร่งใสและเป็นธรรม การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละครั้งจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552	ผู้ประเมิน คณะกรรมการ บริหารระดับสูง กองการ เจ้าหน้าที่

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ
<pre> graph TD A[แต่งตั้งให้ผู้รับการประเมินทราบผล] --> B[ผ่านการพิจารณา] A --> C[ไม่ผ่านการพิจารณา] B --> D[จัดทำคำมั่นในการพัฒนา] C --> D D --> E[ผ่านการพัฒนา] D --> F[ไม่ผ่านการพัฒนา] E --> G[รายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ] F --> G G --> H[คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ ระดับกรม] H --> I[] </pre>	- รอบการประเมินที่ 1 ภายในสัปดาห์ที่ 3 ของ มี.ค. - รอบการประเมินที่ 2 ภายในสัปดาห์ที่ 3 ของ ก.ย.	- คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธาน ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้า	คณะกรรมการกลั่นกรองฯ และกองการเจ้าหน้าที่

ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอเนกมัยเด็กแห่งชาติ

ผังกระบวนการ	จุดควบคุม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	ตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน ก่อนยืนยันข้อมูล	1 – 2 วัน	- ข้าราชการ - พนักงานราชการ - ลูกจ้างประจำ
แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละรอบการประเมิน	คณะกรรมการต้องมีคุณสมบัติและจำนวนตามที่กรมอนามัยกำหนด	1 วัน	- ผู้อำนวยการสถาบันฯ - หัวหน้ากลุ่มอำนวยการ - งานเจ้าหน้าที่
จัดทำรายละเอียดบัญชีรายชื่อข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ/ ผลการพิจารณาย้อนหลัง 5 ปี และบัญชีป่วย กิจ สาย ขาด เสนอคณะกรรมการพิจารณา	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	1 – 2 วัน	งานเจ้าหน้าที่
คณะกรรมการพิจารณา และสรุปผล	คณะกรรมการต้องได้รับการแต่งตั้งก่อนการพิจารณา	1 วัน	คณะกรรมการฯ
จัดทำหนังสือผลการพิจารณาส่ง กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	1 – 2 วัน	- ผู้อำนวยการสถาบันฯ - หัวหน้ากลุ่มอำนวยการ - งานเจ้าหน้าที่

ผังกระบวนการ	จุดควบคุม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
		1 – 2 วัน	งานการเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์กระบวนการ ขั้นตอนการประเมินผลฯ พัฒนาเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์

2.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยศึกษาสภาพข้อมูลทั่วไปเพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้คำถามครอบคลุมครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ต้องการจากการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยศึกษารูปแบบและเทคนิควิธีการสัมภาษณ์ วิธีการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสามารถได้วิธีการดำเนินงานวิจัยที่ครอบคลุมครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ต้องการจากการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบถามถูกต้องและเที่ยงตรงในเนื้อหา

2.2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

2.2.1 เก็บรวบรวมด้านเอกสาร ศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาได้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและสร้างเครื่องมือวิจัย

2.2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยลงสัมภาษณ์ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล แบบกึ่งโครงสร้าง ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ขออนุญาตฉบับที่ก โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 30 - 45 นาที ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์

เมื่อรวบรวมข้อมูลตามการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท และประมวลผลเข้าด้วยกัน รวมทั้งใช้แนวคิดจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนเพื่อให้เห็นภาพรวม

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.5.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

3.5.2 รายงานการประชุมคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

3.5.3 การสัมภาษณ์ ความคิดเห็น เจตคติ และข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (ผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน) และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ถูกประเมิน (ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ) เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ โดยนำข้อมูลมารวบรวมและวิเคราะห์ ประเมินผล เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานบุคคล และบริหารงานด้านอื่น ๆ ของสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ก่อให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เอกสาร วิธีการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รายงานการประชุม ฯลฯ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

4.1 การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 1 การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระดับบุคคล ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว 12 ลงวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2555 และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ในสังกัดกรมอนามัย เป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- อธิบดีกรมอนามัย ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่อยู่ในบังคับบัญชา
- รองอธิบดีกรมอนามัย ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง ที่อยู่ในบังคับบัญชา
- ผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก หรือกอง ประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรที่อยู่ในบังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (1) หรือ (2) หรือ (3) แล้วแต่กรณี ประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรที่อยู่ในบังคับบัญชา โดยจัดทำหนังสือมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2 รอบระยะเวลาการประเมิน ให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

- รอบที่ 1 วันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของปีถัดไป
- รอบที่ 2 วันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

1.3 องค์ประกอบในการประเมินและสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

- ข้าราชการ พนักงานราชการ
ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80 สมรรถนะ ร้อยละ 20
- ข้าราชการที่ทดลองปฏิบัติราชการ
ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 50 สมรรถนะ ร้อยละ 50
- ลูกจ้างประจำ
ผลงาน ร้อยละ 70 คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำดัชนีวัดผลงานรายบุคคล

2.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ

2.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน

- ข้าราชการ/พนักงานราชการ

- 1) คำรับรองการปฏิบัติราชการ
- 2) ยุทธศาสตร์กรมอนามัย
- 3) ภารกิจ/ยุทธศาสตร์ของสำนัก/กอง/ศูนย์ หรือเทียบเท่า
- 4) งาน/ภารกิจ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job description)

- ลูกจ้างประจำ

ผลงาน 70 คะแนน แบ่งเป็น ปริมาณงาน 15 คะแนน คุณภาพงาน 15 คะแนน ความทันเวลา 15 คะแนน ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้และประสิทธิผลของงาน 15 คะแนน และความคุ้มค่าของงาน 10 คะแนน

โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการดำเนินงานให้สอดคล้องตาม องค์ประกอบที่กำหนด และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนมีการประเมิน เช่น องค์ประกอบด้านผลงาน ในเรื่องปริมาณงาน อาจกำหนดว่าในรอบการประเมินจะต้องทำสำเร็จกี่ชิ้น จึงจะได้คะแนนเต็ม กรณีทำงานไม่สำเร็จตามกำหนดก็จะได้คะแนนลดหลั่นลงมา

2.1.2 จำนวนตัวชี้วัด

- ข้าราชการ ระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ หรือเทียบเท่า กำหนดให้มีตัวชี้วัด ที่ได้รับการถ่ายทอด ไม่น้อยกว่า 10 - 15 ตัว

- ข้าราชการ ระดับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการ ถ่ายทอด ไม่น้อยกว่า 5 - 8 ตัว

- ข้าราชการ ระดับผู้ปฏิบัติงาน กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดไม่น้อยกว่า 3 - 5 ตัว

* สำหรับข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยหัวหน้า หน่วยงาน/หัวหน้างาน ให้กำหนดตัวชี้วัดลดหลั่นลงมาตามความเหมาะสม

- พนักงานราชการ กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดไม่น้อยกว่า 3 - 5 ตัว

- ลูกจ้างประจำ กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดให้สอดคล้องในแต่ละ องค์ประกอบอย่างน้อย 1 ตัว ในแต่ละองค์ประกอบย่อย

2.1.3 การกำหนดค่าเป้าหมาย

- **ข้าราชการ/พนักงานราชการ** แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 ต่ำกว่าที่คาดหวังและต้องปรับปรุงแก้ไข

ระดับ 2 ต่ำกว่าที่คาดหวัง

ระดับ 3 บรรลุตามที่คาดหวัง

ระดับ 4 เกินกว่าที่คาดหวัง

ระดับ 5 ดีเด่น

- **ลูกจ้างประจำ** ให้ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเทียบเคียงกับสัดส่วนคะแนนที่ให้ไว้ในแต่ละองค์ประกอบการประเมิน เช่น ปริมาณงานร้อยละ 15 หรือเท่ากับ 15 คะแนน ผู้ปฏิบัติงานต้องส่งมอบงาน 15 ชิ้น จึงจะได้คะแนนเต็ม หากไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามจำนวนดังกล่าว ทั้งนี้ให้ใช้การเทียบสัดส่วนในลักษณะของบัญญัติไตรยางศ์ในการคิดคำนวณคะแนนจากเป้าหมายการทำงานที่กำหนด

2.1.4 การกำหนดน้ำหนัก

- **ข้าราชการ ตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการ** ครอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการและผู้ที่ได้รับหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ

1) ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้กำหนดน้ำหนักเท่ากับ 2

2) ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของกรม ให้กำหนดน้ำหนัก เท่ากับ 2

3) ตัวชี้วัดตามงาน/ภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้กำหนดน้ำหนักเท่ากับ 1

- **ข้าราชการทั่วไป/พนักงานราชการ** ให้กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดตามลำดับความสำคัญตามข้อ 4.1 ทั้งนี้ให้แต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ หรือเทียบเท่า พิจารณาตามความเหมาะสม

- **ลูกจ้างประจำ** ไม่กำหนดในการคำนวณค่าคะแนนที่ได้รับ เนื่องจากใช้จากการพิจารณาจากคะแนนที่ได้รับจริง

2.2 สมรรถนะ

- **ข้าราชการ พจนานุกรมสมรรถนะ** กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 โดยผ่านความเห็นชอบจากมติที่ประชุมคณะกรรมการ โดยมีการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้รายการและระดับสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับข้าราชการ ดังนี้

สายวิชาการ

๑. นายแพทย์	๑๕. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๒. ทันตแพทย์	๑๖. นักวิทยาศาสตร์การแพทย์
๓. พยาบาลวิชาชีพ	๑๗. แพทย์แผนไทย
๔. นักโภชนาการ	๑๘. นักประชาสัมพันธ์
๕. นักวิชาการสาธารณสุข	๑๙. นักสังคมสงเคราะห์
๖. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	๒๐. ช่างภาพการแพทย์
๗. เกษตรกร	๒๑. เจ้าพนักงานเภสัชกรรม
๘. นักเทคนิคการแพทย์	๒๒. เจ้าพนักงานรังสีการแพทย์
๙. นักรังสีการแพทย์	๒๓. เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์
๑๐. นักจิตวิทยา	๒๔. เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข
๑๑. นักวิชาการเผยแพร่	๒๕. เจ้าพนักงานสาธารณสุข
๑๒. นักวิชาการสถิติ	๒๖. เจ้าพนักงานสถิติ
๑๓. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๒๗. เจ้าพนักงานเวชสถิติ
๑๔. นักวิทยาศาสตร์	๒๘. พยาบาลเทคนิค
	๒๙. โภชนาการ

สายสนับสนุน

๑. นักวิชาการช่างศิลป์	๙. เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา
๒. นิติกร	๑๐. นายช่างไฟฟ้า
๓. นักวิชาการเงินและบัญชี	๑๑. นายช่างศิลป์
๔. นักวิชาการพัสดุ	๑๒. เจ้าพนักงานห้องสมุด
๕. บรรณารักษ์	๑๓. เจ้าพนักงานธุรการ
๖. นักจัดการงานทั่วไป	๑๔. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
๗. นักทรัพยากรบุคคล	๑๕. เจ้าพนักงานพัสดุ
๘. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	

- **พนักงานราชการ** ให้กำหนดรายการสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จากพจนานุกรมสมรรถนะกรมอนามัย เช่นเดียวกับข้าราชการในชื่อตำแหน่งเดียวกัน หรือลักษณะงานใกล้เคียงกัน ในระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน

- **ลูกจ้างประจำ** ให้ใช้การประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงานตามที่กำหนดในองค์ประกอบ การประเมิน 30 คะแนน แบ่งเป็น

- ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5 คะแนน
- การรักษาวินัยและปฏิบัติตนเหมาะสมกับการลูกจ้างประจำ 5 คะแนน
- ความรับผิดชอบ 4 คะแนน
- ความร่วมมือ 4 คะแนน
- สภาพการมาปฏิบัติงาน 4 คะแนน
- การวางแผน 4 คะแนน
- ความคิดริเริ่ม 4 คะแนน

2.2.1 จำนวนสมรรถนะ

- ข้าราชการ

- ตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ ครอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการและผู้ที่ได้รับหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ

- ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับทรงคุณวุฒิ/เชี่ยวชาญ/ชำนาญการพิเศษ) ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานวิชาการ

- ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับชำนาญการ/ปฏิบัติการ) และประเภททั่วไป (ระดับชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน) ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานวิชาการ

- ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับเชี่ยวชาญ/ชำนาญการพิเศษ) และประเภททั่วไป (ระดับอาวุโส) ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานสนับสนุน

- ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับชำนาญการ/ปฏิบัติการ) และประเภททั่วไป (ระดับชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน) ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานสนับสนุน

- **พนักงานราชการ** ให้กำหนดรายการสมรรถนะ เช่นเดียวกับข้าราชการในชื่อตำแหน่งเดียวกัน หรือลักษณะงานใกล้เคียงกัน

- **ลูกจ้างประจำ** ให้ใช้การประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดในองค์ประกอบการประเมินด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานให้ครบทุกองค์ประกอบ

2.2.2 การกำหนดค่าเป้าหมาย (ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง)

- **ข้าราชการ/พนักงานราชการ** กำหนดค่าเป้าหมาย (ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง) ของสมรรถนะแต่ละรายการให้เป็นไปตามที่กำหนดในพจนานุกรมสมรรถนะกรมอนามัย

- **ลูกจ้างประจำ** ให้ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายตามคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงกับสัดส่วนคะแนนที่ให้ไว้ในแต่ละองค์ประกอบการประเมิน เช่นการรักษาวินัย 5 คะแนน ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่เคยทำผิดวินัยหรือระเบียบที่กำหนด จึงจะได้คะแนนเต็ม หากมีการทำผิด เช่น ทำผิด 1 ครั้ง ให้ได้รับ 4 คะแนน ทั้งนี้ใช้การเทียบสัดส่วนในลักษณะของบัญญัติไตรยางค์ในการคิดคำนวณคะแนนจากเป้าหมายตามคุณลักษณะที่กำหนด

2.2.3 การกำหนดน้ำหนัก

- **ข้าราชการ ตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ** ครอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการและผู้ที่ได้รับหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละรายการสมรรถนะ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและในฐานะมาตรวัด การประเมินสมรรถนะคือการประเมินว่าผู้ถูกประเมินนั้น มีพฤติกรรมสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และแปลงผลการประเมินดังกล่าวออกเป็นค่าคะแนนการประเมิน โดยใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๐ คะแนน	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
สมรรถนะที่ ประเมินอยู่ใน ระดับ สมรรถนะที่ต่ำ กว่าระดับ สมรรถนะที่ คาดหวัง ๓ ระดับ	สมรรถนะที่ ประเมินอยู่ใน ระดับ สมรรถนะที่ต่ำ กว่าระดับ สมรรถนะที่ คาดหวัง ๒ ระดับ	สมรรถนะที่ ประเมินอยู่ใน ระดับ สมรรถนะที่ต่ำ กว่าระดับ สมรรถนะที่ คาดหวัง ๑ ระดับ	สมรรถนะที่ ประเมินอยู่ใน ระดับ สมรรถนะที่ เท่ากับหรือสูง กว่าระดับ สมรรถนะที่ คาดหวัง

วิธีการคำนวณคะแนนสมรรถนะ

- จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3
 - จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2
 - จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1
 - จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0
- หลังจากนั้นใช้สูตรการคำนวณคะแนนสมรรถนะ ดังนี้

$$\frac{\text{ผลรวมของคะแนนสมรรถนะทุกตัว} \times 100}{\text{จำนวนสมรรถนะ} \times 3}$$

- ข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไปและพนักงานราชการ ให้กำหนดน้ำหนักของสมรรถนะ
- ลูกจ้างประจำ ไม่กำหนดในการคำนวณค่าคะแนนที่ได้รับ เนื่องจากใช้การพิจารณาจากคะแนนที่ได้รับจริง

2.2.4 การกำหนดระดับผลประเมิน

ทั้งนี้ การบริหารวงเงินให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ให้อยู่ในอำนาจของผู้อำนวยการ และคณะกรรมการพิจารณาโดยดุลพินิจ อย่างเป็นธรรม

- **ข้าราชการทั่วไปทุกตำแหน่ง รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ**

ระดับดีเด่น	90 - 100
ระดับดีมาก	80 - 89.99
ระดับดี	70 - 79.99
ระดับพอใช้	60 - 69.99
ระดับต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 60

- **พนักงานราชการ**

ระดับดีเด่น	95 - 100
ระดับดีมาก	85 - 94.99
ระดับดี	75 - 84.99
ระดับพอใช้	65 - 74.99
ระดับต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 65

การกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับการประเมิน เป็นไปตามที่กำหนดในกฎระเบียบของพนักงานราชการ (แบบอิงเกณฑ์) ทั้งนี้ หากมีคะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ติดต่อกันต่ำกว่าระดับดี ให้ผู้บังคับบัญชาทำความเห็นเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อพิจารณาส่งเลิกจ้างต่อไป

- **ลูกจ้างประจำ**

ระดับดีเด่น	90 - 100
ระดับเป็นที่ยอมรับได้	60 - 89
ระดับต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 60

การกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับการประเมิน เป็นไปตามที่กำหนดในกฎระเบียบของลูกจ้างประจำ (แบบอิงเกณฑ์)

2.2.5 แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- **ข้าราชการ ตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ** ครอบคลุมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการและผู้ที่ได้รับหมายให้ “ปฏิบัติหน้าที่” “รักษาการในตำแหน่ง” และ “รักษาราชการแทน” ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ใช้แบบฟอร์มตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เอกสารแนบ 1)

- **ข้าราชการทั่วไป** ใช้แบบฟอร์มตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เอกสารแนบ 2)

- **พนักงานราชการ** ใช้แบบฟอร์มตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เอกสารแนบ 3)

- **ลูกจ้างประจำ** ใช้แบบฟอร์มตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เอกสารแนบ 4)

2.2.6 การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

- **ข้าราชการ/พนักงานราชการ** ให้ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเมื่อพบว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ทั้งนี้เพื่อ

- 1) พัฒนาระดับสมรรถนะให้เท่ากับหรือสูงกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
- 2) พัฒนาทักษะ ความรู้ที่จำเป็นให้เท่ากับหรือสูงกว่าทักษะที่คาดหวัง
- 3) พัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานบริการ (Excellent Center)

และให้บันทึกการพัฒนาลงในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระบบงานบุคลากรกรมอนามัยด้วย

- **ลูกจ้างประจำ** ให้ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและให้คำปรึกษา

การติดตามผลการปฏิบัติราชการ ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ ให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ติดตาม พัฒนา และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมิน เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้คะแนน หลังจากการจัดสรรวงเงินสำหรับหน่วยงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน และเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาลงนาม

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ดังนี้

- ผู้ที่ไปช่วยราชการ รวมทั้งข้าราชการที่ต้องเข้ารับการปฏิบัติงานตามโครงการเพิ่มพูนทักษะในโรงพยาบาล คำสั่งรักษาการในตำแหน่งให้ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินในหน่วยงานที่ไปตามกรณีดังกล่าว ทั้งภายนอกและภายในกรมอนามัย เป็น “ผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน” เมื่อสิ้นรอบการประเมิน

- กรณีข้าราชการผู้ใดได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการในหน่วยงานอื่นเกินกว่ากึ่งหนึ่งของรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใด ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นไปช่วยราชการหรือปฏิบัติราชการมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการดังกล่าวในรอบการประเมินนั้น และข้าราชการที่โอนย้ายหลังวันที่ 1 มีนาคม หรือวันที่ 1 กันยายน ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนราชการเดิมก่อนการโอนย้าย เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้นั้น

- ผู้ศึกษาเพิ่มเติมตามคำสั่งหรือการมอบหมายของทางราชการในหลักสูตรที่ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาเห็นว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งให้ถือเสมือนว่าข้าราชการที่ไปศึกษาในหลักสูตรนั้น ๆ ไปปฏิบัติราชการ ซึ่งอาจนำผลงานจากการศึกษามาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้

4.2 การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เฉพาะคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการในเบื้องต้น ซึ่งคะแนนดังกล่าวได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรมอนามัย พร้อมทั้งให้คำปรึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาผลการประเมินและเลื่อนเงินเดือน

การกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ ให้มีการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยให้มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ.2552 เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และให้ครอบคลุมถึง พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำในหน่วยงานด้วย

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำคำสั่งเลื่อนเงินเดือน และแจ้งผลการประเมิน

การประกาศผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ข้าราชการ/พนักงานราชการ ให้หน่วยงานประกาศผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัด เฉพาะกลุ่มระดับดีเด่น และดีมาก หลังกรมอนามัยได้มีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน/ค่าตอบแทนแล้ว และประกาศร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินในรอบต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ส่วนของลูกจ้างประจำ ให้ประกาศผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของลูกจ้างประจำในสังกัด เฉพาะกลุ่มระดับดีเด่น เพื่อเป็นการยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินในรอบต่อไปให้ดียิ่งขึ้น เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 7 รายงานผลการประเมิน และนำเข้าคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ระดับกรม

ระบบการจัดเก็บและการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ ให้หน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระบบงานบุคลากรที่กรมอนามัยได้ดำเนินการจัดทำขึ้น จากนั้นคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นประธาน ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร

ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เป็นเลขานุการ สำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน หัวหน้าหน่วยงานที่มีพนักงานราชการทั่วไปปฏิบัติงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่สำหรับพนักงานราชการ เพื่อพิจารณาผลการประเมินฯ ทั้งนี้ให้หน่วยงานนำส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (ต้นฉบับ) ทุกคน และเอกสารที่เกี่ยวข้องมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนและแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนต่อไป

4.2 การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอเนกามัยเด็กแห่งชาติ

สถาบันพัฒนาอเนกามัยเด็กแห่งชาติมีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตลอดจนหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับระเบียบ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ. และกรมอเนกามัยกำหนด เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ เลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ และเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำ เป็นต้น พร้อมทั้งติดประกาศและแจ้งเวียนประกาศดังกล่าวให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานรับทราบในแต่ละรอบการประเมิน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสถาบันพัฒนาอเนกามัยเด็กแห่งชาติ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ กรอกข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ในระบบงานบุคลากร กรมอเนกามัย เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

สถาบันพัฒนาอเนกามัยเด็กแห่งชาติมีการใช้เครื่องมือหรือแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งในด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบที่กรมอเนกามัยกำหนด ประกอบด้วย

- 1) แบบฟอร์มที่ 1 แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 2) แบบฟอร์มที่ 2 แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 3) แบบฟอร์มที่ 3 แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ
- 4) แบบฟอร์มที่ 4 แบบมอบหมายงาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการผ่านทางระบบงานบุคลากร กรมอนามัย (HR) website <https://hr.anamai.moph.go.th/hr/Default.aspx> เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และประหยัดทรัพยากร

กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH
กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
Department of Health : Ministry of Public Health

เข้าสู่ระบบงานบุคลากร

ชื่อผู้ใช้

รหัสผ่าน

☐ ผู้ใช้งานทั่วไป ☐ ผู้ดูแลระบบ

จำนวนผู้เข้าชม : 3129638 ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2555 Version 1.1.0.0

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เลขที่ 88/22 ม.4 ต.ตลาดขวัญ อ.ดุสิตบวร ก.ดุสิตบวร ก.ดุสิตบวร โทร 0-2590-4000
Copyright © 2011 Department of Health, All RIGHTS RESERVED.
Best Screen Resolution 1280X1024px and IE10+

ภาพที่ 4.1 หน้าระบบงานบุคลากร กรมอนามัย

ขั้นตอนที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละรอบการประเมิน



คำสั่งสถาบันพัฒนาอเนกวัยเด็กแห่งชาติ

ที่ ๓ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๑

ด้วย สถาบันพัฒนาอเนกวัยเด็กแห่งชาติ จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยเหมาะสม ยุติธรรม จึงขอแต่งตั้งข้าราชการผู้มีรายนามท้ายนี้ เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

๑. นายธีรชัย บุญยะสิทธิ์พรณ	นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ	ประธาน
๒. นางธนิภา สุจริตวงศานนท์	นายแพทย์ชำนาญการ	รองประธาน
๓. นายสุทิน ปุณทวิภักดิ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรรมการ
๔. นางสุวิพร เกียรติวงศ์ศรี	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	กรรมการ
๕. นางเปรมฤทัย เกตุเรน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	กรรมการ
๖. นางนิภา แยมพันธ์	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ	กรรมการ
๗. นางสาวน้ำดาลา จวบปาน	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	และเลขานุการ
๘. นางสาวจรรยาณพนธ์ ตั้งวิบูลย์สวัสดิ์	นักจัดการงานทั่วไป	และช่วยเลขานุการ
๙. นายชำนาญ แบนหลง	พนักงานธุรการ ระดับ ส๓	กรรมการ
		และช่วยเลขานุการ

โดยมีหน้าที่และอำนาจ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมาะสม และยุติธรรม

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ธีรชัย บุญยะสิทธิ์พรณ

(นายธีรชัย บุญยะสิทธิ์พรณ)

นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาอเนกวัยเด็กแห่งชาติ

ภาพที่ 4.2 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบที่ 1



คำสั่งสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

ที่ ๒๓ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๒

ด้วย สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยเหมาะสม ยุติธรรม จึงขอแต่งตั้งข้าราชการผู้มีรายนามท้ายนี้ เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

๑. นายธีรชัย บุญยะสิทธิ์พรณ	นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ	ประธาน
๒. นางธนิภา สุจิตตวงศานนท์	นายแพทย์ชำนาญการ	รองประธาน
๓. นายสุทิน ปุณศรีภักดิ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	กรรมการ
๔. นางสุวิพร เกียรติวงศ์ศรี	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	กรรมการ
๕. นางเปรมฤทัย เกตุเรน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	กรรมการ
๖. นางสาวน้ำตาล จวบปาน	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	กรรมการ
๗. นางสาวจรรยาณชน ตั้งวิบูลย์สวัสดิ์	นักจัดการงานทั่วไป	และเลขานุการ
๘. นายชำนาญ แบนหลง	พนักงานธุรการ ระดับ ส๓	กรรมการ
		และผู้ช่วยเลขานุการ

โดยมีหน้าที่และอำนาจ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๕ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมาะสม และยุติธรรม

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายธีรชัย บุญยะสิทธิ์พรณ)

นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

ภาพที่ 4.3 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำรายละเอียดบัญชีรายชื่อข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ผลการพิจารณาย้อนหลัง 5 ปี และบัญชีป่วย กิจ สาย ขาด เสนอคณะกรรมการพิจารณา

สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติดำเนินการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ พร้อมทั้งการบริหารวงเงินในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยมีการจัดทำข้อมูลประกอบการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน และค่าจ้าง ได้แก่ ผลการพิจารณาย้อนหลัง 3 - 5 ปี และข้อมูล การขาด ลา มาสาย ของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำในหน่วยงาน ทั้งนี้ มีการ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กรมอนามัยกำหนด ดังนี้

- ข้าราชการ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างน้อย 3 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก และดี
 - พนักงานราชการ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างน้อย 2 ระดับ คือ ดีเด่น และดีมาก
 - ลูกจ้างประจำ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยให้ได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้าง 2 ขั้น
- ทั้งปี ตามโควตาที่กรมอนามัยจัดสรร

ขั้นตอนที่ 4 คณะกรรมการพิจารณาและสรุปผล โดยคณะกรรมการฯ ต้องได้รับการแต่งตั้ง อย่างถูกต้อง เป็นผู้พิจารณาผลการประเมิน

- ผลอนุมัติ ดำเนินการขั้นตอนต่อไป
- ไม่อนุมัติ เสนอให้มีการพิจารณาข้อมูลอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำหนังสือผลการพิจารณาส่งกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย โดยงานการ เจ้าหน้าที่จัดทำหนังสือผลการพิจารณา เสนอหัวหน้ากลุ่มอำนวยการ และผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา อนามัยเด็กแห่งชาติ รับทราบ และลงนามหนังสือถึงกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 คณะกรรมการฯ กรมอนามัยพิจารณา

ขั้นตอนที่ 7 แจ้งผลการพิจารณาให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำทราบ และจัดเก็บเอกสาร

สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ มีการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดีเด่น และดีมากให้ผู้รับการประเมินทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน

4.3.1 สรุปลกลุ่มผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน ที่ให้สัมภาษณ์

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอเนกมัยเด็กแห่งชาติ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาอเนกมัยเด็กแห่งชาติ จำนวน 1 ท่าน หัวหน้ากลุ่ม จำนวน 1 ท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน ได้แก่ ข้าราชการ จำนวน 1 ท่าน พนักงานราชการ จำนวน 1 ท่าน และลูกจ้างประจำ จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน รวม 5 ท่าน

4.3.2 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ
สถาบันพัฒนาอเนกมัยเด็กแห่งชาติ

ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่ง :

ประสบการณ์ในการทำงาน :

หน่วยงาน/กลุ่มงาน :

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ :

สถานที่ :

เวลา :

ผู้สัมภาษณ์ : นางสาวน้ำตาล จบปาน

ตำแหน่ง : นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

เกริ่นนำ

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิชาการ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ/การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในฐานะที่ท่านมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ ท่านมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือมีแนวทาง วิธีการในการพัฒนาการจัดทำ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างไร เพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงาน ข้าพเจ้าจึงเรียนมา เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ดังรายการต่อไปนี้

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

1. มุมมองด้านวิสัยทัศน์ หรือด้านนโยบาย

- 1.1 ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หรือไม่
- 1.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

2. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงาน

- 2.1 ท่านคิดว่าขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และระยะเวลาในการพิจารณาผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- 2.2 ท่านมีบทบาทอย่างไรในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงาน

3. มุมมองด้านผลลัพธ์/ผลผลิต

- 3.1 ท่านมีความพึงพอใจต่อแนวทางหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน หรือไม่ อย่างไร
- 3.2 ท่านคิดว่าการกำหนดเป้าหมาย หรือข้อตกลงร่วมกัน ในการวัดผลการปฏิบัติราชการมีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

4. ปัจจัยความสำเร็จ/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ

4.3.3 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลแบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อพิจารณามุมมองด้านวิสัยทัศน์หรือด้านนโยบาย ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านผลลัพธ์/ผลผลิต รวมทั้งพิจารณาปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านวิสัยทัศน์ หรือด้านนโยบาย

จากผลการสัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน มีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินฯ ร่วมกัน รวมถึงการชี้แจงแนวทางการประเมินของกรมอานามัย โดยงานการเจ้าหน้าที่ อีกทั้งในช่วงเริ่มรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบ จะมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน กับผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดผลงาน เกณฑ์การให้คะแนน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดการมอบหมายงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ด้านกระบวนการดำเนินงาน

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน บางส่วนมีความเห็นว่าระยะเวลาในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการบางครั้งระยะเวลากะชั้นชิดจนเกินไป ในการพิจารณาผลการประเมินซึ่งต้องรอในส่วนของคะแนนตัวชี้วัดที่จะเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนการประเมิน ระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละช่วงของงานการเจ้าหน้าที่ที่กระชั้นชิด การแจ้งให้เจ้าหน้าที่จัดทำเอกสารสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ระยะเวลาในการจัดทำและรวบรวม

ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ต้องรอการพิจารณาการเงินการเลื่อนเงินเดือนจากกรมอานามัย และการประชุมเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนภายในระหว่างผู้บริหาร และผู้ประเมินในแต่ละระดับชั้น ระยะเวลาในการพิจารณาที่กระชั้นชิด มีผลต่อการพิจารณาคะแนน ส่วนผู้รับการประเมินมองว่า ระยะเวลาที่ดำเนินการจัดทำเอกสารสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสม แต่การรวบรวมในภาพหน่วยงานให้ครบถ้วน ต้องใช้ระยะเวลามาก

ด้านผลลัพธ์/ผลผลิต บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในรูปแบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แต่มีบุคลากรบางส่วนที่ให้ความเห็นว่ารูปแบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานยังขาดความเป็นธรรมชาติหรือขาดความเหมาะสมที่เพียงพอ เนื่องจากรูปแบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาอาจมีการใช้ดุลยพินิจส่วนตัวหรือใช้ความชอบส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน มาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่นำผลการปฏิบัติงานจริง

มาพิจารณา เป็นผลมาจากการประเมินด้านเดียวโดยผู้บังคับบัญชา และการประเมินผลยังไม่เชื่อมโยงถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด

ส่วนผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน เห็นว่า วิธีการหรือรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการควรมีเกณฑ์ที่เข้มข้นขึ้น มากกว่าการพิจารณาจากคะแนนตัวชี้วัด หรือการขาด ลา มาสาย เพียงเท่านั้น เช่น การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ หรือการสร้างผลงานด้านวิชาการ เป็นต้น

ปัจจัยความสำเร็จ/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน มีความพึงพอใจการประเมินผลการปฏิบัติราชการผ่านทางระบบงานบุคลากร กรมอนามัย (HR) เนื่องจากระบบช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก สามารถกรอกข้อมูลและพิมพ์เอกสารออกมาได้เลย แต่บางครั้งพบว่าการเข้าประเมินในระบบงานบุคลากร กรมอนามัย (HR) เกิดปัญหาขัดข้อง เช่น ระบบหน่วงและอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร เป็นต้น
2. หน่วยงานไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ รวมถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ยังเห็นว่าไม่เป็นธรรม
3. ควรออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้อำนวยความเป็นธรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นต่อคะแนนผลการประเมิน และสามารถยื่นหลักฐานประกอบการปรับคะแนนได้
4. ควรพัฒนาระบบ PMS อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของระบบ และสามารถสะท้อนสมรรถนะขององค์กรได้อย่างแท้จริง

บทที่ 5

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนานามัยเด็กแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนานามัยเด็กแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนานามัยเด็กแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนานามัยเด็กแห่งชาติ

โดยผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สถาบันพัฒนานามัยเด็กแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565) ตลอดจนข้อคิดเห็น เจตคติ ของบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสามารถสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ระดับบุคคล

จากการวิเคราะห์การดำเนินงาน พบว่า หน่วยงานในกรมอนามัยได้มีประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแนวทางที่กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว 12 ลงวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2555 และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 มาโดยตลอดเป็นประจำทุกปี ปีละ 2 รอบ รอบที่ 1 (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ปีถัดไป) รอบที่ 2 (ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ปีเดียวกัน) หลักเกณฑ์ที่ใช้คือการจัดทำดัชนีผลงานรายบุคคล แบ่งเป็น ข้าราชการ/พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ โดยใช้การถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับกรม สำนัก/กอง กลุ่มงาน และบุคคล ในสัดส่วนที่ต่างกัน สอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนด บุคลากรกรมอนามัยต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก ในการทำงาน รวมถึงการประเมินสมรรถนะที่คาดหวังตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรม สมรรถนะที่คาดหวังเพียงพอสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะต่อไป

การพิจารณาจัดสรรวงเงินสำหรับหน่วยงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน กรมอนามัยจัดสรรวงเงิน และแจ้งหน่วยงานเพื่อนำเข้าและผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ก่อนที่จะแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล หน่วยงานนำส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (ต้นฉบับ) และเอกสารที่เกี่ยวข้องมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนและแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนต่อไป

5.2 สรุปผลการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ พบว่า

5.2.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้สอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ. และกรมอนามัยกำหนด ทั้งในด้านขององค์ประกอบ และขั้นตอนการดำเนินงาน โดยสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติมีการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำในสังกัดในแต่ละรอบการประเมิน เพื่อให้บุคลากรดังกล่าวรับทราบและใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

5.2.2 ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้ใช้แบบฟอร์มการประเมิน (แบบฟอร์ม 1 - 4) ตามที่กรมอนามัยกำหนด ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินมาตรฐานตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่ง โดยการใช้ระบบงานบุคลากร กรมอนามัย เพื่อความสะดวก รวดเร็ว

5.2.3 เกณฑ์การพิจารณาคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ นอกจากจะใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัด งานที่ได้รับมอบหมายและสมรรถนะ ตามเกณฑ์ของกรมอนามัยที่กำหนดแล้ว ยังมีการติดตามข้อมูลการขาด ลา มาสาย เพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผลด้วย และงานการเจ้าหน้าที่จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

5.2.4 ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน่วยงานแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ เป็นการสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมิน ส่วนหนึ่งเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบจุดเด่น จุดด้อยของการทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป และงานการเจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลผลการพิจารณาที่ผ่านการเห็นชอบจากผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ เสนอกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย ต่อไป จากผลการศึกษาการดำเนินงานในระยยะเวลาดังกล่าว พบว่า สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติสามารถดำเนินงานได้ตรงตามหลักเกณฑ์และระยะเวลาที่กรมอนามัยกำหนด

5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในส่วนผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างดี ทั้งจากการชี้แจงของกรมอนามัย งานการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561, หน้า 6) ได้สรุปว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลตัวบุคคลอันเนื่องมาจาก ผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติ หรือโดยการเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงานของคนด้วย” และจากประสบการณ์ในการประเมินผล ที่ผ่านมา เนื่องจากหลักเกณฑ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะเวลา ที่เหมือนเดิมในทุกปี แต่ในส่วนของผู้รับการประเมิน ยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนในเรื่องของดัชนีตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดในแต่ละ ระดับ การมอบหมายงานที่แตกต่างกันทั้งด้านตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการประเมินยังไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร

ระยะเวลาในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการส่งผลต่อการประเมิน สอดคล้องกับ แนวคิดของ เฉลิม ศรีผดุง (2558, หน้า 78) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็น ระบบในการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน หรือ การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคล ในระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ และยังใช้ประกอบในการพิจารณา ศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นอีกด้วย โดยมีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การติดตาม การพัฒนา การประเมินผล และการให้รางวัล” ในส่วนของผู้ประเมิน การพิจารณาการเงินการเลื่อน เงินเดือนจากกรมอนามัย และการประชุมเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนภายในระหว่างผู้บริหาร และผู้ ประเมินในแต่ละระดับชั้น ระยะเวลาในการพิจารณาที่กระชั้นชิด มีผลต่อการพิจารณาคะแนน

5.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

5.4.1 ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่ผู้รับการประเมินมองว่ายังไม่ชัดเจน ในด้านการถ่ายทอดตัวชี้วัด และการมอบหมายงานอย่างไรให้เกิดความเป็นธรรมในบุคลากรที่ แตกต่างกันในด้านตำแหน่ง สายงาน ระดับ

5.4.2 ด้านระยะเวลาในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กระชั้นชิดจนเกินไปในการ พิจารณาผลการประเมิน ซึ่งต้องรอในส่วนของคะแนนตัวชี้วัด การจัดทำแบบฟอร์มประเมินผล การผ่าน คณะกรรมการฯ พิจารณา

5.4.3 ปัญหาด้านผู้ประเมินที่มีการใช้ดุลพินิจหรือความคิดเห็นส่วนตัวต่อตัวบุคคลมาใช้ในการ ประเมินผล ไม่ได้ประเมินจากการทำงานจริง

5.4.4 ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน เช่น บุคลากรที่บรรจุใหม่ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการขาดความเชื่อมั่นในระบบ การประเมินทำให้เกิดอคติ

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 การชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ผู้ประเมิน/ผู้รับการประเมินทราบ และทำความเข้าใจในการประเมินร่วมกัน เพื่อลดการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

5.5.2 ผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันฯ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของงาน สนับสนุน ช่วยเหลือ ควบคุม กำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5.5.3 ผลการประเมินสมรรถนะสามารถวิเคราะห์ gap เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

5.6 ข้อเสนอในการดำเนินงานครั้งต่อไป

5.6.1 หน่วยงานควรมีการพัฒนากระบวนการติดตามผลการปฏิบัติราชการ และนำผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน/หน่วยงาน เพื่อพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.6.2 หน่วยงานควรมีการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้เห็นในมุมมองของบุคลากรภายในหน่วยงาน และเพื่อเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการพิจารณาผลการดำเนินงาน

บรรณานุกรม

กระทรวงการคลัง. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเลื่อนขึ้นค่าจ้างลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2544 สืบค้น 16 กันยายน 2566 จาก :

<https://www.dmcr.go.th/download/?file=oJM3MRkjoF5aAKD1nGu4ZaNmoGW3ARj0oGMaYKEynJk4nKOzoF93MHkfoJyaMaDinJA4o3OxoF93MRkuoJ9aoUEjnKI4Y3OloJA3oHkxoF9aMKEwnKW4qKOioKA3MHkloF9anUE0nF54o3OaoF53pxkwoJ1aMUDhnJI4L3OloKI3o0kmoJlapaDinGc4ED%3Q%3Q&n=ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเลื่อนขึ้นค่าจ้างลูกจ้างประจำของส่วนราชการ%20พ.ศ.2544&t=GTMgoJqwqS9cMUug&type=rOR%3O&up=rON%3Q>

จิรประภา อัครบวร (2549) สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์ (1996).

เฉลิม ศรีผดุง (2558). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547) การบริหารผลการปฏิบัติงาน Human Resource. Productivity World. 9 (มกราคม - กุมภาพันธ์).

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management). รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะรัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

บุญตา แจ่มแจ้ง (2560) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัด กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สืบค้น 2 ตุลาคม 2566 จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560_1561119855_6014830025.pdf

ประกาศกรมอนามัย. เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการและเลื่อนขึ้นค่าจ้างลูกจ้างประจำของกรมอนามัย ณ วันที่ 8 ตุลาคม 2555.

ประกาศกรมอนามัย. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัยระดับหน่วยงาน ณ วันที่ 6 มกราคม 2560.

ประกาศกรมอนามัย. เรื่อง การกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดทำคําน้ในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง
กรณีข้าราชการมีผลการปฏิบัติราชการในระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 60) ณ วันที่ 20 พฤษภาคม
2560

ประกาศกรมอนามัย. เรื่อง ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย
ระดับบุคคล ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2561.

ประกาศกรมอนามัย. เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนค่าตอบแทนประจำปีของพนักงานราชการ
กรมอนามัย ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2565.

วาสนา สงวนหมู่ (2560) ศึกษาเรื่องการประเมินผลคู่มือการบริหารค่าตอบแทนข้าราชการกรมอนามัย
สืบค้น 22 ตุลาคม 2566 จาก https://person.anamai.moph.go.th/web-upload/migrated/files/person/n2087_20f1c7edf1bd36e57a32ff9086299726_%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%84%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%97%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%A2.pdf

ว่าที่ร้อยตรีวิรุฬห์ บุญสิงห์ (2563) คู่มือการใช้ระบบงานบุคคลกร “ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ”
สืบค้น 22 ตุลาคม 2566

จาก https://person.anamai.moph.go.th/th/history-registration-group-km/download?id=28756&mid=30253&mkey=m_document&lang=th&did=8654

วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองคการโทรศัพท์
แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สืบค้น 4 ตุลาคม 2566

จาก <https://search.lib.cmu.ac.th/search/?searchtype=.&searcharg=b1221977>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ณ วันที่ 3 กันยายน 2552.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ณ วันที่ 29 กันยายน 2552.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ณ วันที่ 22 ตุลาคม 2552.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เรื่องการปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือน ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2555.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สืบค้น 16 กันยายน 2566 จาก :

https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/01/act_law2551.pdf

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง สืบค้น 16 กันยายน 2566

จาก : <https://search.lib.cmu.ac.th/search/?searchtype=.&searcharg=b1222209>

Armstrong, M. 2000. Performance management: key strategies and practical guideline. London: Kogan Page.

Bacal, R. 1999. Performance Management. New York: McGraw-Hill.

Williams, R.S. 1998. Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization. Singapore: International Thomson Business Press.

ภาคผนวก

เอกสารแนบ 1 แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทบริหาร อำนาจการ
และรักษาราชการแทน



เอกสารหมายเลข ๓.๑

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม..... ถึง ๓๑ มีนาคม.....
 รอบการประเมิน ☐ รอบที่ ๒ ๑ เมษายน..... ถึง ๓๐ กันยายน.....
 ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....
 ตำแหน่ง..... ประเภทตำแหน่ง.....
 ระดับตำแหน่ง..... สังกัด.....
 ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....
 ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ ๒ : การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) x (ข)
องค์ประกอบที่ ๑ : ผลสัมฤทธิ์ของงาน		๘๐%	
องค์ประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ)		๒๐%	
องค์ประกอบอื่น ๆ (ถ้ามี)			
รวม		๑๐๐%	

ระดับผลการประเมิน

☐ ต่ำเกินไป ☐ ต่ำมาก ☐ ต่ำ ☐ พอใช้ ☐ ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ ๓ : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้ / ทักษะ / สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ ๔ : การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน :

- ☐ ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนา
การปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ผู้ประเมิน :

- ☐ ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ
☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่.....
แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ
โดยมี.....เป็นพยาน

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ลงชื่อ :พยาน

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ส่วนที่ ๕ : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป :

- ☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน
☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :

- ☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน
☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒ สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อสรุปค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แบบท้อยแบบสรุปฉบับนี้

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แบบท้อยแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรวมบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔ การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ ๕ ความเห็นของผู้บังคับบัญชานอเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

คำว่า “ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป” สำหรับผู้ประเมินตามข้อ ๒ (๔) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

เอกสารหมายเลข ๓.๒

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ☐ ๑ เมษายน รอบที่ ๒ ☐ ๑ ตุลาคม

ลงนาม.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน(นาย/นาง/นางสาว).....

ลงนาม.....

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑.			✓					
๒.			✓					
๓.			✓					
๔.			✓					
๕.			✓					
๖.			✓					
๗.			✓					
๘.			✓					
						รวม	(ข) = ๑๐๐ %	(ค) =
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน (โดยนำ ๒๐ มาคูณ) -> (ค x ๒๐)								=

หมายเหตุ ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องการให้คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย

- ๑ หมายถึง ต้องปรับปรุง
 ๒ หมายถึง พอใช้
 ๓ หมายถึง ดี
 ๔ หมายถึง ดีมาก
 ๕ หมายถึง ดีเด่น

ประเภท.....

เอกสารหมายเลข ๓.๓

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ☐ ๑ เมษายน รอบที่ ๒ ☐ ๑ ตุลาคม

ลงนาม.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน(นาย/นาง/นางสาว).....

ลงนาม.....

สมรรถนะที่ประเมิน	ระดับของสมรรถนะ ที่คาดหวัง (๑)	ระดับของสมรรถนะ ที่สังเกตพบ (๒)	ค่าความแตกต่าง (๒ - ๑)	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี)
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์				
๒. บริการที่ดี				
๓. การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ				
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม				
๕. การทำงานเป็นทีม				
๖. สภาวะผู้นำ				
๗. วิสัยทัศน์				
๘. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ				
๙. การควบคุมตัวเอง				
๑๐. การสอนงาน และการมอบหมายงาน				
๑๑. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้				
๑๒. ศักยภาพเพื่อปรับการปรับเปลี่ยน				
๑๓. การวางแผนและการจัดการ				
๑๔. การติดตามและประเมินผล				
๑๕. ความเข้าใจผู้อื่น				

หมายเหตุ ระดับสมรรถนะที่คาดหวังสามารถดูได้จากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับบุคคล) หน้าเว็บกองการเจ้าหน้าที่ -->>ดาวน์โหลดเอกสาร

ประเภท.....

เอกสารหมายเลข ๓.๓

เกณฑ์	จำนวน สมรรถนะ	คุณด้วย	คะแนน
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่า หรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังให้คุณด้วย ๓			
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่า ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ๑ ระดับ ให้คุณด้วย ๒			
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่า ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ๒ ระดับ ให้คุณด้วย ๑			
จำนวนสมรรถนะที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่า ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ๓ ระดับ ให้คุณด้วย ๐			
ผลรวม			
ใช้สูตรการคำนวณดังนี้ $\frac{\text{ผลรวมของคะแนนสมรรถนะทุกตัว}}{\text{จำนวนสมรรถนะ} \times ๓} \times ๑๐๐$			

เอกสารแนบ 2 แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการทั่วไป



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

แบบฟอร์มที่ 1

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 1 ตุลาคม..... ถึง 31 มีนาคม.....
☐ รอบที่ 2 1 เมษายน..... ถึง 30 กันยายน.....

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....

ตำแหน่ง..... ประเภทตำแหน่ง.....

ระดับตำแหน่ง.....สังกัด.....

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)

ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 : การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)		รวมคะแนน (ก) x (ข)
		ผู้ต้นทตลง ปฏิบัติราชการ	ผู้อยู่ระหว่างทตลง ปฏิบัติราชการ	
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน		80%	50%	
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติ ราชการ (สมรรถนะ)		20%	50%	
รวม		100%		

ระดับผลการประเมิน

- | | |
|---|--|
| ☐ ดีเด่น (90-100%) | ☐ ดีมาก (80-89.99%) |
| ☐ ดี (70-79.99%) | ☐ พอใช้ (60-69.99%) |
| ☐ ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 60%) | |

ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ 4 : การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน	ผู้ประเมิน
☐ ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :	☐ ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ : ☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี..... เป็นพยาน ลงชื่อ :พยาน ตำแหน่ง : วันที่ :

ส่วนที่ 5 : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป	ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี)
☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้ ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :	☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน ☐ มีความเห็นต่าง ดังนี้ ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ มีด้วยกัน 2 หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2: การสรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อสรุปค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ 2 นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงานรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ 3: แยกข้อมูลการปฏิบัติงานการตรวจสอบ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4: การรับรองผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ 5: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และให้ความเห็น

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(แบบฟอร์มที่ 2)

เอกสารแนบท้าย

รอบการประเมิน ☐ ครั้งที่ 1 ☐ ครั้งที่ 2

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

งาน/ผลสำเร็จของงาน	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย *					คะแนน (n)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (n) x (ข) 5
				1	2	3	4	5			
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
รวม										100%	

หมายเหตุ * คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย 1 = ต่ำกว่าเป้าหมายมาก 2 = ต่ำกว่าเป้าหมาย 3 = ได้ตามเป้าหมาย 4 = สูงกว่าเป้าหมาย 5 = สูงกว่าเป้าหมายมาก

แบบจัดเก็บรายละเอียดของผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

(แบบฟอร์มที่ 2.1)

เอกสารแนบท้าย

ของ (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 1 ตุลาคม..... ถึง 31 มีนาคม..... ☐ รอบที่ 2 1 เมษายน..... ถึง 30 กันยายน.....

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย	ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน					เอกสาร/ หลักฐานที่ เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
				1	2	3	4	5		

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน
()ตำแหน่ง.....
...../...../.....ลงชื่อ.....ผู้รับรองรายงาน
()ตำแหน่ง.....
...../...../.....

แบบประเมินสมรรถนะ

(แบบฟอร์มที่ 3)

เอกสารแนบท้าย

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 1 ตุลาคม.....ถึง 31 มีนาคม.....☐ รอบที่ 2 1 เมษายน.....ถึง 30 กันยายน.....

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)

ลงนาม

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)

ลงนาม



การประเมินสมรรถนะ (Competency)	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก) *	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) x (ข) 5	บันทึกโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอ ให้บันทึกลงในเอกสารแนบท้าย
1. การใช้น้ำกลูทอร์			15		แนวทางการประเมินสมรรถนะ ☐ ได้คะแนนมาจากแบบประเมินสมรรถนะอื่น ๆ มาสรุปไว้ในแบบสรุปนี้ ระบุ..... ☐ ใช้แบบสรุปฯ นี้ในการประเมินสมรรถนะ โดยตั้งมาตรฐานสมรรถนะ ดังนี้ คะแนน (ก) * นิยาม 1 ไม่สังเกตเห็น (Non Observe) : ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมตามระบุในพจนานุกรมสมรรถนะได้ 2 กำลังพัฒนา (Developing) : สามารถทำตามสมรรถนะตามกำหนดได้บ้าง ไม่ได้บ้าง ต้องได้รับการพัฒนาอีกมากโดยใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง 3 อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ (Proficient) : สามารถทำได้ถึงสมรรถนะที่คาดหวัง ต้องปรับปรุงบ้าง 4 อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Very Proficient) : สามารถทำได้ครบหรือเกือบครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏประเด็นต้องปรับแก้ 5 เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model) : ทำได้ดีครบตามสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่สามารถอ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น
2. การทำงานเป็นทีม			10		
3. การบริหารจัดการ องค์กรระบบ			15		
4. การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อม			20		
5. การประเมิน			20		
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์			5		
7. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม			5		
8. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			5		
9. บริการที่ดี			5		
รวมคะแนนสมรรถนะทุกด้าน			100%		

เอกสารแนบท้าย

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

สมรรถนะ บริการที่ดี

.....

.....

สมรรถนะ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

.....

.....

สมรรถนะ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

.....

.....

สมรรถนะ การทำงานเป็นทีม

.....

.....

แบบมอบหมายงาน

แบบฟอร์มที่ 4

ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง.....
สังกัด.....

ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง.....

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 1 ตุลาคม..... ถึง 31 มีนาคม..... ☐ รอบที่ 2 1 เมษายน..... ถึง 30 กันยายน.....

งาน	ตัวชี้วัด	แหล่งที่มาตัวชี้วัด				เป้าหมาย					น้ำหนัก	ระยะเวลาแล้วเสร็จ
		คำรับรองการปฏิบัติราชการ	ยุทธศาสตร์ระดับกรม/กอง	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการสำคัญของสำนักงาน	งาน/ภารกิจ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ							
		(A)	(B)	(C)	(D)	1	2	3	4	5		
(ลงชื่อ).....ผู้มอบหมาย (ลงชื่อ).....ผู้รับมอบหมาย () () วันที่..... วันที่.....												

หมายเหตุ ช่อง (A) กำหนดให้ระบุรหัสตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน กรณีที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ช่อง (B) หรือ (C) หรือ (D)

เอกสารแนบ 3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป

แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานราชการทั่วไป กรมอนามัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....

วันเริ่มสัญญา..... วันสิ้นสุดสัญญาจ้าง.....

ชื่องาน/โครงการ.....

ตำแหน่ง..... กลุ่มงาน..... สังกัด.....

ส่วนที่ 2 การประเมินครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม..... ถึงวันที่ 31 มีนาคม.....

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

หน้าที่/ภารกิจ	ตัวชี้วัด/ผลงานจริง	ระดับค่าเป้าหมาย(ก)					%น้ำหนัก (ข)	คะแนน(ค) (ค=กxข)
		1	2	3	4	5		
1.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
2.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
3.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
4.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
5.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							

$$\text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานครั้งที่ 1} = \frac{\text{คะแนนรวมของทุกตัวชี้วัด (ค)}}{5} - \frac{\text{ค่าเฉลี่ย}}{5} \times 100 = \text{ค่าเฉลี่ย}$$

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระดับที่แสดงออกจริง (ก)					% น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = กxข)
	1 ต่ำกว่า กำหนดมาก	2 ต่ำกว่า กำหนด	3 ตาม กำหนด	4 เกินกว่า กำหนด	5 เกินกว่า กำหนดมาก		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์							
2. การบริการที่ดี							
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ							
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม							
5. การทำงานเป็นทีม							
6. การประเมิน							

7. การขึ้นน้ำแข็งกลยุทธิ์							
8. การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม							
9. การบริหารจัดการ อภิบาลระบบ							
รวม						100%	

$$\text{คะแนนพฤติกรรมครั้งที่ 1} = \frac{\text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค)}}{5} - \frac{\quad}{5} \times 100 = \quad$$

หมายเหตุ : 5 (ตัวหาร) หมายถึง คะแนนเต็มของระดับค่าเป้าหมาย

100 (ตัวคูณ) หมายถึง การแปลงคะแนนรวมของผลสัมฤทธิ์ของงานหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานแล้วแต่กรณีให้เป็นคะแนนที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน

การสรุปผลการประเมินครั้งที่ 1

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) X (ข)
ผลการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน		80%	
ผลการประเมินด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน		20%	
รวม		100%	

ส่วนที่ 3 การประเมินครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน..... ถึงวันที่ 30 กันยายน.....

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

หน้าที่/ภารกิจ	ตัวชี้วัด/ผลงานจริง	ระดับค่าเป้าหมาย(ก)					%น้ำหนัก (ข)	คะแนน(ค) (ค=กXข)
		1	2	3	4	5		
1.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
2.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
3.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
4.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							
5.	ตัวชี้วัด :							
	ผลงานจริง :							

$$\text{คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานครั้งที่ 2} = \frac{\text{คะแนนรวมของทุกตัวชี้วัด (ค)}}{5} - \frac{\quad}{5} \times 100 = \quad$$

การประเมินพฤติกรรมการทำงาน

พฤติกรรมการทำงาน	ระดับที่แสดงออกจริง (ก)					น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = กxข)
	1 ต่ำกว่า กำหนดมาก	2 ต่ำกว่า กำหนด	3 ตาม กำหนด	4 เกินกว่า กำหนด	5 เกินกว่า กำหนดมาก		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์							
2. การบริการที่ดี							
3. การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ							
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม							
5. การทำงานเป็นทีม							
6. การประเมิน							
7. การใช้น้ำเงินกลยุทธ์							
8. การปฏิบัติภารกิจส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม							
9. การบริหารจัดการ ภูมิบาลระบบ							
รวม						100%	

$$\text{คะแนนพฤติกรรมครั้งที่ 2} = \frac{\text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค)}}{5} - \frac{\text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค)}}{5} \times 100 - \text{คะแนนรวมของทุกสมรรถนะ (ค)}$$

หมายเหตุ : 5 (ตัวหาร) หมายถึง คะแนนเต็มของระดับค่าเป้าหมาย

100 (ตัวคูณ) หมายถึง การแปลงคะแนนรวมของผลสัมฤทธิ์ของงานหรือพฤติกรรมการทำงานแล้วแต่กรณีให้เป็นคะแนนที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน

การสรุปผลการประเมินครั้งที่ 2

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) X (ข)
ผลการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน		80%	
ผลการประเมินด้านพฤติกรรมการทำงาน		20%	
รวม		100%	

ส่วนที่ 4 การสรุปผลการประเมิน

ระดับผลการประเมิน รอบที่ 1	ระดับผลการประเมิน รอบที่ 2	สรุปผลการประเมินทั้งปี ผลการประเมินครั้งที่ 1 + ผลการประเมินครั้งที่ 2 2
☐ ดีเด่น 95-100 ☐ ดีมาก 85-94.99 ☐ ดี 75-84.99 ☐ พอใช้ 65-74.99 ☐ ต้องปรับปรุง น้อยกว่า 65	☐ ดีเด่น 95-100 ☐ ดีมาก 85-94.99 ☐ ดี 75-84.99 ☐ พอใช้ 65-74.99 ☐ ต้องปรับปรุง น้อยกว่า 65	☐ ดีเด่น 95-100 ☐ ดีมาก 85-94.99 ☐ ดี 75-84.99 ☐ พอใช้ 65-74.99 ☐ ต้องปรับปรุง น้อยกว่า 65

- ๓ -

หัวข้อ	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	ครั้งที่ ๑				ครั้งที่ ๒			
			ดีเด่น (๕๐-๑๐๐%)	ยอมรับได้ (๖๐-๘๕%)	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า ๖๐%)	คะแนนรวม ที่ได้รับ	ดีเด่น (๕๐-๑๐๐%)	ยอมรับได้ (๖๐-๘๕%)	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า ๖๐%)	คะแนนรวม ที่ได้รับ
	๒.๔ ความร่วมมือ (พิจารณาจากความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อันเป็นผลทำให้งานคล่องไปด้วยดี) ๒.๕ สภาพการปฏิบัติงาน (พิจารณาจากการต่อเวลา การลาหยุดงาน การขาดงาน) ๒.๖ การวางแผน (พิจารณาจากความสามารถในการคาดการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม) ๒.๗ ความคิดริเริ่ม (พิจารณาจากความสามารถในการคิดริเริ่มปรับปรุงงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นกว่าเดิมทั้งมีความคิดเห็น มาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร) ๒.๘ คุณลักษณะอื่น ๆ (ถ้ามี) ๑)..... ๒)..... (ตำแหน่งลูกจ้างประจำตั้งแต่หมวดแรงงาน กึ่งฝีมือ และฝีมือ ให้ประเมินข้อ ๒.๑-๒.๕ เป็นอย่างน้อย ตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดฝีมือพิเศษระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง และเฉพาะ ให้ประเมินทุกข้อ)									
	รวมคะแนนด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน									
	คะแนนรวม ๑+๒	๑๐๐								

- ๔ -

๑.๒ สรุปผลการประเมิน

	คะแนน ผลการประเมิน	ดีเด่น (๙๐-๑๐๐%)	เป็นที่ยอมรับได้ (๖๐-๘๙%)	ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า ๖๐%)
ครั้งที่ ๑		()	()	()
ครั้งที่ ๒		()	()	()

ตอนที่ ๒ ความเห็นของผู้ประเมินชั้นต้นเกี่ยวกับการพัฒนาการเลื่อนชั้นค่าจ้างและอื่น ๆ

๒.๑ ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาฝีมือกรรม และการแก้ไขการปฏิบัติงาน (ระบุความถนัด จุดเด่น และสิ่งที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน)

ครั้งที่ ๑ (๑ ต.ค. - ๓๑ มี.ค. ของปีถัดไป)	ครั้งที่ ๒ (๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย.)

- ๕ -

๒.๒ ความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นค่าจ้าง

ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
☐ ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๑ ขึ้น (ผลประโยชน์ ๙๐-๑๐๐%) ☐ ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๐.๕ ขึ้น (ผลประโยชน์ ๖๐-๘๙%) ☐ ไม่ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง (ผลการประเมินต่ำกว่า๖๐%) ระบุเหตุผลในการเสนอเลื่อนขึ้นค่าจ้าง (โดยเฉพาะกรณีเสนอเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๑ ขึ้น และกรณีเสนอไม่ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้างให้ระบุให้ชัดเจน) ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....	☐ ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๑ ขึ้น (ผลประโยชน์ ๙๐-๑๐๐%) ☐ ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๐.๕ ขึ้น (ผลประโยชน์ ๖๐-๘๙%) ☐ ไม่ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง (ผลการประเมินต่ำกว่า๖๐%) ระบุเหตุผลในการเสนอเลื่อนขึ้นค่าจ้าง (โดยเฉพาะกรณีเสนอเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๑ ขึ้น และกรณีเสนอไม่ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้างให้ระบุให้ชัดเจน) ☐ ควรเลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๑.๕ ขึ้น ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเลื่อนขึ้นค่าจ้างลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๑๒ วรรคสาม เหตุผล (ระบุว่าผลการประเมินดีเด่น เข้าเกณฑ์เลื่อนขึ้นค่าจ้าง ๑ ขึ้น ในครั้งแรก แต่มีข้อจำกัดเรื่องโควตาและผลประโยชน์ดีเด่นอีกครั้งที่ ๒ และโควตาให้เลื่อนขึ้นค่าจ้างได้อย่างไร) ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....

เอกสารแนบ 5 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ
สถาบันพัฒนาอเนกามัยเด็กแห่งชาติ

ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่ง :

ประสบการณ์ในการทำงาน :

หน่วยงาน :

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ :

สถานที่ :

เวลา :

ผู้สัมภาษณ์ : นางสาวน้ำตาล จวบปาน

ตำแหน่ง : นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

เกริ่นนำ

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ
สถาบันพัฒนาอเนกามัยเด็กแห่งชาติ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์
งานวิชาการ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ และงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ/การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยและแบบ
สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในฐานะที่ท่านมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ท่านมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือมีแนวทาง วิธีการในการพัฒนา การจัดทำแนวทางการประเมินผล
การปฏิบัติราชการอย่างไรเพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงาน ข้าพเจ้าจึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์
ดังรายการต่อไปนี้

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

๑. มุมมองด้านวิสัยทัศน์ หรือด้านนโยบาย

- ๑.๑ ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หรือไม่ อย่างไร
- ๑.๒ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

๒. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงาน

- ๒.๑ ท่านคิดว่าขั้นตอนการประเมินและระยะเวลาในการพิจารณาผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- ๒.๒ ท่านมีบทบาทอย่างไรในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

๓. มุมมองด้านผลลัพธ์/ผลผลิต

- ๓.๑ ท่านมีความพึงพอใจต่อแนวทาง หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร
- ๓.๒ ท่านคิดว่าการกำหนดเป้าหมาย หรือข้อตกลงร่วมกันในการวัดผลการปฏิบัติราชการมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

๓. ปัจจัยความสำเร็จ/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ
