

แนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Guidelines for Performance Management System Development : A Case Study of
Personnel Division The Office of the Permanent Secretary
for Interior



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

โดย

นายชีวกัณฑ์ สวิงสุวรรณ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชีวภัทร์ สวิงสุวรรณ : แนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (Guidelines for Performance Management System
Development : A Case Study of Personnel Division The Office of the Permanent
Secretaryfor Interior) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และนำเสนอ หรือเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของ
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดการบริหาร
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไป
ประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ
(Qualitative Research) และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth -
Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงมหาดไทยที่รับผิดชอบกำกับดูแล
ด้านการบริหาร ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการ
กลุ่มงานต่าง ๆ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.

ผลการศึกษาพบว่า กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการพัฒนาและ
ปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาตามลำดับ
โดยได้เสนอให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณาออกประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยให้มีเนื้อหาที่
สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ที่แจ้งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ
อย่างเป็นทางการในปัจจุบัน เพื่อให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้มาตรฐานการ
ดำเนินงานอย่างเดียวกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งการพัฒนาระบบบริหารผลการ
ปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเอง มีจุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง ปัญหาและ
อุปสรรคในขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารผลการ
ปฏิบัติงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน จึงจะทำให้
การประเมินผลการปฏิบัติงานสะท้อนความเป็นจริงมากที่สุด

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6282008824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Performance Management PM

Cheewaphat Sawingsuwan : Guidelines for Performance Management System Development : A Case Study of Personnel Division The Office of the Permanent Secretary for Interior. Advisor: Asst. Prof. PAWIN SIRIPRAPANUKUL, Ph.D.

This research aims to analyze key success and challenging factors of the performance management system of the Personnel Division, the Office of the Permanent Secretary for Interior. It also aims to provide some guidelines and suggestions for performance improvement of the Personnel Division, the Office of the Permanent Secretary for Interior, which may also be applicable for other departments of the Ministry of Interior. The research applies qualitative method, implementing in - depth Interviews with the usage of semi-structured questions as the main tool. The informants of this research consist of Officers of the Permanent Secretary for Interior and Office of the Civil Service Commission.

This research finds that The Office of the Permanent Secretary for Interior has developed and improved the performance management system under the guidelines of the Office of the Civil Service Commission continuously. It proposes that the Permanent Secretary for the Interior should consider issuing the announcement of the Office of the Permanent Secretary for the Interior in accordance with the guidelines of the Office of the Civil Service Commission to provide the performance management effectively with the same direction and standard according to the goals of the Ministry of Interior. The development of the performance management system of the Personnel Division of the Office of the Permanent Secretary for Interior shows both strengths, weaknesses, problems, and obstacles in various stages of the performance management system. Therefore, it requires cooperation from all related parties in order to lay out guidelines together to reflect the real and practical performance evaluation for the success.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากการได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวิน ศิริประภานุกูล ที่รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางในการศึกษา และข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้ตระหนักถึงความใส่ใจและทุ่มเทของอาจารย์เสมอมาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ อีกทั้ง ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการการสอบสารนิพนธ์ในครั้งนี้และให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพรรณ นกสวนสวรรค์ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. จุฬินี เทียนไชย และ รองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ กรรมการ

ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้อำนวยการกลุ่มงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ ในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่ได้สละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการศึกษา รวมถึงได้เสนอแนะแนวทางของการศึกษานี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว สำหรับกำลังใจและการสนับสนุนที่ดีมาโดยตลอด ระยะเวลาการศึกษา ขอขอบคุณกัลยาณมิตรจากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่น 52 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทุกท่าน สำหรับการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และเป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันที่ติดต่อกิจการศึกษานี้ รวมถึงผู้มีพระคุณที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ที่มีส่วนช่วยให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จลุล่วงได้

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผู้ที่สนใจในประเด็นดังกล่าว ทั้งนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชีวภัทร์ สวิงสุวรรณ

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 ระเบียบวิธีวิจัย	2
1.2.1 ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	2
1.2.2 ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research).....	3
1.2.3 บุคคลผู้ให้ข้อมูล.....	3
1.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.3 คำถามในการวิจัย.....	4
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.6 ขอบเขตของการศึกษา.....	4
1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	4
1.6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	5

1.6.3	ขอบเขตด้านประชากร	5
1.6.4	ขอบเขตด้านเวลา	5
1.7	นิยามศัพท์	5
บทที่ 2	ทบทวนเอกสาร/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	1
2.1	แนวคิดทฤษฎีวงจรเดมมิ่ง	1
2.1.1	ความหมายของวงจรเดมมิ่ง	1
2.1.2	ประโยชน์ของวงจรเดมมิ่ง (PDCA)	10
2.2	แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ	10
2.2.1	ความหมายของแรงจูงใจ	10
2.2.2	ทฤษฎีแรงจูงใจ	11
2.3	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)	15
2.3.1	ความหมายของสมรรถนะ	15
2.3.2	องค์ประกอบของสมรรถนะ	16
2.3.3	ประเภทของสมรรถนะ	16
2.3.4	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.	17
2.3.5	แนวทางการกำหนดสมรรถนะ	18
2.4	วัฒนธรรมองค์การ	19
2.4.1	ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	19
2.4.2	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ	19
2.4.3	วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture)	20
2.5	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด	20
2.5.1	ความหมายของตัวชี้วัด Key Performance Indicator (KPI)	20
2.5.2	ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด	20
2.5.3	การกำหนดการสร้างตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายคุณภาพ	21

2.6. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ.....	21
2.7 การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.	28
2.9. งานวิจัยในในอดีตที่เกี่ยวข้อง	37
2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	40
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data).....	42
3.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	42
3.4 การบันทึกข้อมูล.....	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผล.....	43
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	44
4.1 การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยหลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552	44
4.2 สภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	50
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม.....	71
ประวัติผู้เขียน.....	73

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	สรุปข้อเปรียบเทียบก่อนและหลังการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	46
ตารางที่ 2	สรุปการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการดำเนินการของสำนักงาน	47
ตารางที่ 3	สรุปประเด็นสภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.....	51
ตารางที่ 4	สรุปประเด็นจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	56
ตารางที่ 5	สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	58
ตารางที่ 6	สรุปข้อเสนอแนะของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	61

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ	18
ภาพที่ 2 แสดงแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน้า 1.....	25
ภาพที่ 3 แสดงแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน้า 2.....	26
ภาพที่ 4 แสดงแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน้า 3.....	27
ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการประเมินผลปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ	31
ภาพที่ 6 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ทุกระดับ ยกเว้นระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน หน้า 1	34
ภาพที่ 7 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป.....	35
ภาพที่ 8 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ทุกระดับ ยกเว้นระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน หน้า 3.....	36
ภาพที่ 9 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป.....	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวทางที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้นำมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดแนวทางพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป

เนื่องด้วยภายหลังจากที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการเรือน พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้ ตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ.2551, 2551) ประกอบสำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือ ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ แจ้งเวียนให้ส่วนราชการทราบ และถือปฏิบัติซึ่งมีลักษณะของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่มีกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคล เข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง อีกทั้งระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นและสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2560 - 2564) เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2557 - 2561) (ฉบับปรับปรุง) (แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 -

2564, 2560) และแผนปฏิบัติการราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2563 - 2565) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และเสริมสร้างขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุกระดับ (แผนปฏิบัติการราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 - 2565, 2560)

กองการเจ้าหน้าที่ ในฐานะหน่วยงานระดับกองในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่มีความสำคัญในการจัดระบบบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง เว้นแต่การฝึกอบรมการจัดระบบบริหารงานบุคคลที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสรรหาและประเมินบุคคล การบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคคล การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน งานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล รวมทั้งงานด้านวินัยข้าราชการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการกำกับดูแลบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือแม้กระทั่งบุคลากรในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่เริ่มต้นบรรจุเข้ารับราชการจะถึงสิ้นสุดสภาพความเป็นข้าราชการ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเอง ในบางตำแหน่งงานอาจจะยังไม่สามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรหรือหน่วยงานเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย แผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และภารกิจขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงควรศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้การบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป

1.2 ระเบียบวิธีวิจัย

1.2.1 ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In – Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบาย และผู้ปฏิบัติ รวมถึงผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้รายละเอียดในกรณีศึกษาได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในทุกมิติตามกรอบแนวคิด โดยสัมภาษณ์แบบสองทางเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกันในแต่ละประเด็นในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกัน โดยผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์ที่ละประเด็นตามโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์และเมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นจบ

ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสัมภาษณ์เพื่อขอความเห็นเพิ่มเติม และเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

1.2.2 ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research)

โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย หนังสือแจ้งเวียนที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต รวมถึงการสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นการรวบรวมทั้งข้อมูลระดับปฐมภูมิ และระดับทุติยภูมิ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2.3 บุคคลผู้ให้ข้อมูล

1) กลุ่มผู้บริหารที่รับผิดชอบในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงมหาดไทยให้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นผู้มอบแนวนโยบายในการดำเนินงานของ

2) กลุ่มผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้บังคับบัญชา/ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น/ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ)
- ผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย แต่ละกลุ่มงานต่างๆ /ฝ่าย ได้แก่

3) กลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

4) เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ เพื่อให้หน่วยงานราชการยึดถือและปฏิบัติ

1.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยเป็นคำถามที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกระทรวงมหาดไทยในของเขตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงเป้าหมายของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ได้ข้อมูล ดังนี้

1) การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยภายหลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือ ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552

2) สภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน แนวทางหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นอย่างไร

1.3 คำถามในการวิจัย

1.3.1 กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

1.3.2 จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นอย่างไร

1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และนำเสนอ หรือเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสามารถนำแนวทางหรือข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการพิจารณาในการพัฒนา ปรับปรุงและต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป

1.6 ขอบเขตของการศึกษา

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการวิเคราะห์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถประเมินผลได้อย่างแท้จริง โดยใช้วิธีการค้นคว้าและสังเคราะห์ผลผ่านหนังสือแนวคิดทฤษฎี อินเทอร์เน็ต และบทความวิจัยหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาแนวคิด เทคนิค ในการบริหารผลงานต่าง ๆ เช่น แนวคิดทฤษฎีวงจรเดมมิ่ง (PDCA) แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) วัฒนธรรมองค์การ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด (KPIs) เป็นต้น
- 2) ศึกษาจากหนังสือแจ้งเวียนแนวทางการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ.
- 3) ศึกษาจากตัวอย่างการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลียสหรัฐอเมริกา หรือสหราชอาณาจักร
- 4) วิเคราะห์การกำหนดแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- 5) วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

1.6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

1.6.3 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่ทำการศึกษาได้เป็นอย่างดีโดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- กลุ่มผู้บังคับบัญชาของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- กลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาระบบผลการปฏิบัติราชการ

1.6.4 ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2564 – ธันวาคม 2564 รวมระยะเวลาประมาณ 5 เดือน โดยศึกษาแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยและแผนการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยระหว่างปี พ.ศ. 2560 -2564

1.7 นิยามศัพท์

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ 1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้

ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น 4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก 5) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน



บทที่ 2

ทบทวนเอกสาร/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และนำเสนอหรือเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร/วรรณกรรมพบว่า มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีวงจรเดมมิง
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
- 2.4 วัฒนธรรมองค์การ
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด
- 2.6 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ.
- 2.7 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.
- 2.8 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- 2.9 งานวิจัยในเรื่องทำนองเดียวกัน
- 2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1. แนวคิดทฤษฎีวงจรเดมมิง

2.1.1 ความหมายของวงจรเดมมิง

ความหมายของวงจรเดมมิง PDCA คือ แนวความคิดในการแก้ปัญหาและการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2547 อ้างถึงใน สมिता ตระการจันทร์, 2559)

ความหมายของวงล้อเดมมิ่ง หรือวงล้อ PDCA คือ วิธีการที่เป็นลำดับขั้นตอนในการดำเนินการให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ ประกอบไปด้วย 1) การวางแผน (Plan) 2) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และ 4) การแก้ไขปัญหาที่อุปสรรคในการทำงาน (Act) ดังนั้น การใช้แนวคิดวงจรเดมมิ่งอย่างต่อเนื่อง ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐธัญพัชร อ่อนตาม, 2562)

ที่มาของวงจร PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เทอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้ที่เริ่มต้นนำมาใช้กับสถิติในวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่แพร่หลายมากขึ้น เมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W. Edwards Deming) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพ นำไปเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นโดยใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยให้พนักงานทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานแต่ละขั้นตอน จนมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “วงจรเดมมิ่ง” ต่อมาพบว่า ได้มีการนำแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ไปประยุกต์ใช้ในหลาย ๆ กิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทั่วโลก ซึ่งตัวย่ออักษร “PDCA” มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

P : Plan = วางแผน

D : DO = ปฏิบัติตามแผน

C : Check = ตรวจสอบ/ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์

A : Action = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

การวางแผน (Plan: P)

เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของขั้นตอนการดำเนินงาน จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ส่งผลทำให้การทำงานในลำดับต่อมาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ซึ่งการวางแผนในวงจรเดมมิ่งเป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการช่วยกันระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ ดังนี้

1) ตระหนักถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2) เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือเพื่อหาสาเหตุของปัญหา และนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป ซึ่งในการรวบรวมข้อมูลควรมีการวางแผนและเก็บข้อมูลให้เป็นระบบในรูปแบบของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้สามารถเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน

3) การอธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก เป็นการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้หาสาเหตุของจุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกคนองค์การทราบถึงสาเหตุและปัญหาในการดำเนินงานอย่างชัดเจน และร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหามultiple choice ต่าง ๆ โดยกำหนดแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

4) การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์แนวทางดำเนินการต่าง ๆ ผ่านการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติตามแผน (Do : D)

หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ บุคลากรในองค์การต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งความสำเร็จของการนำแผนมาใช้ในการปฏิบัติ จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้จะต้องติดตาม ตรวจสอบเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อาจจะต้องมีการทบทวน ปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานใหม่ และเมื่อแผนดำเนินงานใหม่นั้นใช้งานได้ ก็นำไปใช้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

การตรวจสอบ (Check : C)

หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบภายหลังจากการวางแผนปฏิบัติงาน หรือการแก้ไขปัญหางานที่เกิดขึ้นตามแนวทางหรือมาตรการที่กำหนดได้ไว้แล้ว ผลการดำเนินการเป็นอย่างไร ปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามความต้องการหรือไม่ ซึ่งกรณีที่ไม่บรรลุผลอาจจะเกิดเนื่องมาจากหลายปัจจัย เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ แนวทางหรือมาตรการแก้ไขปัญหามิเหมาะสม การเลือกใช้เครื่องมือในการดำเนินการไม่เหมาะสม เป็นต้น

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A)

หมายถึง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ โดยเป็นการนำเอาผลจากขั้นตอนการตรวจสอบมาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป ซึ่งการทำดำเนินงานตามแนวทางของวงจร PDCA อย่างถูกต้อง

และมีความต่อเนื่องนั้น จะช่วยให้เกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน และเมื่อวงจร PDCA ดำเนินอย่างต่อเนื่องซ้ำ จะทำให้เกิดการปรับปรุงและสามารถยกระดับของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

2.1.2 ประโยชน์ของวงจรเดมมิ่ง (PDCA)

1) เพื่อป้องกัน

1.1) การนำวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ไปใช้ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีการวางแผน ซึ่งการวางแผนที่ดี จะช่วยป้องกันการเกิดปัญหาช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันประหยัดการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

1.2) การทำงานที่มีการติดตามตรวจสอบเป็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติงาน มีความรัดกุมและหากเกิดปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาดได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที

1.3) การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ลดการเกิดปัญหาซ้ำหรือลดความรุนแรงของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1) หากพบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สะดวก ไม่สะอาด ไม่ประหยัด จะต้องมีการแก้ไขปัญหา

2.2) การใช้วงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อการแก้ไขปัญหาด ด้วยการพิจารณาว่ามีสิ่งใด ที่เป็นก่อให้เกิดปัญหา และเมื่อตรวจสอบพบปัญหา สามารถนำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ต่อไปได้

3) เพื่อปรับปรุง

คือ การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจะต้องแสวงหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน (สิริกร บุญฟู และ อาบทิพย์ กาญจนวงศ์, 2556)

2.2 แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม และยังเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะดำเนินการด้วยวิธีใด ๆ เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จตามที่กำหนดไว้ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมออกมา หรือล้มเลิกการดำเนินการก่อนเป้าหมายจะสำเร็จ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่อยู่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ด้วยความสมัครใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการสร้างแรงจูงใจของแต่ละคน (ชาญศิลป์ วาสนบุญมา, 2546 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมด้วยความสมัครใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ มูลเหตุจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์กร บุคลากรมีความรักและภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (ธิดา สุขใจ, 2548 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุข เต็มใจที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชมส่วนบุคคล ต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน (ศิริพร จันทร์ศรี, 2550 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

แรงจูงใจ กล่าวว่า สิ่งที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งดึงดูดใจ ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมายที่บุคคลต้องการจากองค์กร สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนี้อาจเป็นในเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ ซึ่งหากเป็นในเชิงลบมักไม่เป็นที่ดึงดูดใจ บุคคลจึงพยายามหลีกเลี่ยงโดยไม่กระทำการใด ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเชิงลบดังกล่าว (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2550 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงผลักดัน แรงขับเคลื่อน เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนบรรลุเป้าหมาย โดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังความต้องการ และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดผลักดันเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เพราะฉะนั้น แรงจูงใจจึงมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการ (สุชาดา สุขบำรุงศิลป์, 2553 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

2.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

1) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation - Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation Hygiene Theory” กล่าวโดยสรุปคือ แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคนและจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจได้ดีที่สุด จะสามารถช่วย ขจัดความไม่พึงพอใจบางประการได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีจึงจำเป็นต้องกำหนดและจัดให้มีปัจจัยต่าง ๆ

ทั้งปัจจัยที่ใช้สร้างขวัญและกำลังใจ อันเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และปัจจัยที่จิตใจได้ อันเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับงานที่ทำ ควบคู่ไปด้วยกัน

ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจ Herzberg เริ่มต้นจากวิธีการเพิ่มงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและเนื้อหาของงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยในการจูงใจเพิ่มมากยิ่งขึ้น การกำหนดรูปแบบงานใหม่ให้มีคุณค่าทางเนื้อหาที่เพิ่มขึ้นนี้เอง จะทำให้งานมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีการยอมรับมากยิ่งขึ้น และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และส่งเสริมการเติบโตในหน้าที่การงานของแต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจอย่างมาก ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจากการพิสูจน์ยืนยันได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg และ Maslow สามารถเกิดขึ้นได้จริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งระดับสูง เช่น วิศวกร หรือนักบัญชี เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม กรณีการนำไปใช้กับพนักงานที่ระดับรองลงไป ผลปรากฏว่า ไม่เป็นไปตามที่กล่าวมากนักและให้ผลผลิตคลาดเคลื่อนไปได้เสมอ (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ชนิสา อภิมาทนะ, 2556)

2) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

2.1) ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order Needs) ประกอบด้วย

2.1.1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สามารถเห็นได้ชัดเจนที่สุดและมีอิทธิพลมากที่สุด เป็นความต้องการใช้ช่วยในการดำรงชีวิต ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า แต่หากบุคคลใดไม่ประสบผลสำเร็จในขั้นดังกล่าวก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม หากความต้องการบางอย่างยังไม่อยู่ในระดับที่พึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่กับความต้องการนั้น ซึ่งจะทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการในระดับที่รองลงไป

2.1.2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety Needs) จะสังเกตได้ง่ายในทารกและเด็กเล็ก เนื่องจากทารกและเด็กเล็กยังต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น นอกจากนี้ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้จะผ่านช่วงวัยเด็กไปแล้ว เช่น บุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครองบางสิ่งบางอย่าง เช่น ผู้มีหน้าที่เก็บรักษาเงิน นักบัญชี เป็นต้น

และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล เป็นต้น หรือ แม้แต่การหาสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ เช่น ศาสนา ปรัชญา เป็นต้น เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านจิตใจ

2.1.3) ความต้องการความรัก ความผูกพัน หรือได้รับการยอมรับ (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการในขั้นที่ 3 ซึ่งความต้องการนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการความรัก ความผูกพัน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หรือสังคม กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้ไปมักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความคับข้องใจ และทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัว หรือเกิดความเจ็บป่วยทางจิตใจในลักษณะต่าง ๆ ได้

2.2) ความต้องการในระดับสูง (Higher order Needs) ประกอบด้วย

2.2.1) ความต้องการได้รับการนับถือหรือยกย่อง (Esteem Needs) กล่าวคือ มนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือหรือยกย่อง แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- **ลักษณะที่ 1 เป็นความต้องการนับถือหรือยกย่องต่อตนเอง (Self-respect)** คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีอำนาจ มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ที่ไม่พึงพวาคัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จหน้าที่การงานต่าง ๆ

- **ลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการนับถือหรือยกย่องจากผู้อื่น (Esteem from Others)** คือ ความต้องการมีเกียรติ การได้รับการยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีตัวตนในสังคม และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ซึ่งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่าต่อผู้อื่น ในทางตรงกันข้าม การขาดความรู้สึกข้างต้นย่อมนำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติในเชิงลบต่อตนเอง และความต้องการนี้อาจส่งผลร้ายได้หากบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่า การยอมรับความเป็นจริง และการได้รับการยอมรับมีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่า การควบคุมจากบุคคลภายนอก

2.2.2) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสม บุคคลที่จะประสบความสำเร็จขั้นสูงสุดนี้จะต้องอาศัยความพยายามอย่างมาก ในการท้าทายความสามารถและศักยภาพของตนเอง และจะมีความต้องการในการปรับปรุงตนเองให้อยู่ในจุดสูงสุด ความต้องการที่แท้จริงจะดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ เรียบง่าย จากการศึกษา Maslow เชื่อว่า การนำศักยภาพของตนมาใช้เป็นสิ่งที่ยาก เนื่องจากบุคคลอาจจะไม่ทราบว่าตนเองมีความสามารถนั้นอยู่ หรืออาจจะไม่ทราบว่าศักยภาพจะสามารถพัฒนาได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่จึงไม่มั่นใจว่าตนเองมีความสามารถด้านใด ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อีกทั้ง

ยังมีปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความต้องการด้านนี้ (Maslow, 2555 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

3) ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (McGregor's Theory X and Theory Y)

Douglas McGregor เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์สหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้ค้นพบทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน 2 ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎี X = มองความเป็นมนุษย์ในเชิงลบ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

- 1) เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วจะไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสก็จะพยายามหาทางหลีกเลี่ยง
- 2) เห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้นจะต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
- 3) เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่หวังความก้าวหน้ามากนัก มีความทะเยอทะยานน้อย และแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีความคิดตามทฤษฎีนี้ หากมอบหมายงานใดให้จะต้องมีหัวหน้างานเป็นผู้คอยกำกับ ติดตามดูแล บังคับบัญชา มิเช่นนั้นงานที่มอบหมายให้จะไม่มีความคืบหน้า จะไม่ทำงาน การที่มีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในความหมายของทฤษฎีนี้ คือ หากไม่ทำงานจะมีการว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษ เหตุที่ต้องทำเนื่องมาจากโดยพื้นฐานของมนุษย์แล้วมนุษย์มักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ

ทฤษฎี Y = มองความเป็นมนุษย์ในเชิงบวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประการ คือ

- 1) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีความมุ่งมั่น พยายามทางจิตใจ และร่างกายควบคู่ไปกับการพักผ่อนหรือการแสดงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์ไม่ได้เกียจคร้านในการทำงานซึ่งมนุษย์เห็นว่างานงานช่วยตอบสนองความต้องการบางประการของตน และบางครั้งเองมนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้นโดยมีเหตุผลอันเนื่องมาจากการถูกควบคุมทั้งจากหัวหน้างานผู้บังคับบัญชา หรือปัจจัยภายนอก
- 2) การทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุม การบังคับ การเปิดโอกาสให้มนุษย์ทำงานในบรรยากาศที่เหมาะสมกับตนเอง และยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน จะส่งผลให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้
- 3) มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีม/คณะทำงาน

4) มนุษย์มักยึดติดกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อการทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในภาพรวม

5) มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมและพร้อมยอมรับในความรับผิดชอบของตน และแสวงหาจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมากขึ้น หากบุคคลใดหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยาน มุ่งแต่แสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยแต่เพียงอย่างเดียว อาจมีสาเหตุเนื่องจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง

6) บุคคลในองค์การแต่ละคนมักจะมีคุณลักษณะหรือศักยภาพในตนเอง เช่น ความสามารถด้านการคิด สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าจากแนวคิดที่มองมนุษย์ในเชิงบวก จะก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่เพียงลำพัง จะต้องมีความสัมพันธ์กับสังคมช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนี้ทฤษฎี Y ยังเน้นที่การพัฒนาตนเอง เนื่องจากมองว่ามนุษย์แต่ละคนย่อมรู้จักตนเองเป็นอย่างดี และรู้จักขีดความสามารถของตนเอง หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกในแง่ดี ต่อบุคลากร และควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานหรือองค์การเพื่อไปสู่เป้าหมาย องค์การแต่ละแห่งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อผลงานและความผูกพันที่มีต่อองค์การ (แมคเกรเกอร์, 2555 อ้างถึงใน ชนิสา อัมมาทะ, 2556)

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

2.3.1 ความหมายของสมรรถนะ

หลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนางานองค์การ (เทื่อน ทองแก้ว, 2549)

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานเป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี (Spencer & Spencer, 1993 อ้างถึงใน ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และ จินตกานต์ สุธรรมดี, 2560)

สมรรถนะ หมายถึง การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (McClelland, 1999 อ้างถึงใน ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และ จินตกานต์ สุธรรมดี, 2560)

2.3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะของบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกฝนจนชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน
- 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านบัญชี ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านวิศวกรรม
- 3) ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
- 4) บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงตัวตนของบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

2.3.3 ประเภทของสมรรถนะ

สามารถแบ่งสมรรถนะภายในองค์กรได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.3.3.1) Core Competency (CC) หมายถึง สมรรถนะหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่คาดหวัง ต้องการให้บุคลากรทุกคนมีความสามารถหรือพฤติกรรมเช่นว่านี้เหมือนกัน ซึ่งสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นจะวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อใช้เป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน โดยส่วนมากแล้วเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร หรือผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งจะร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ สมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีจำนวนไม่มากนัก และจะมีความแตกต่างกันในแต่ละสายงานองค์กร

2.3.3.2) Managerial Competency (MC) หมายถึง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ องค์กร หรือ Professional Competency (PC) หรือ Structural Competency (SC) แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน แต่มีแนวคิดเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้บริหาร หรือระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนัก ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ที่คาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มงาน

หรือสายงานต่าง ๆ พบว่า โดยส่วนใหญ่ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา รวมถึงการวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลง การสอนและการพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

2.3.3.3) Functional Competency (FC) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านหรือตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกัน สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่งงานจะแตกต่างกัน พบว่า สามารถกำหนดได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) Common Functional Competency เป็นสมรรถนะตามสายงานหรือสายวิชาชีพ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดสายงานหรือสายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกัน จะจัดให้อยู่ในสายงานหรือสายวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานบุคคลและธุรการ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานขายและการตลาด เป็นต้น หลังจากนั้นจึงจะกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมกับสายงานหรือสายวิชาชีพ โดยทุกตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหรือสายวิชาชีพนั้น จะมี Common Functional Competency ที่เหมือนกัน

2) Specific Functional Competency เน้นสมรรถนะเฉพาะงานที่ไม่เหมือนหรือแตกต่างกันตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้วิเคราะห์หาสมรรถนะเฉพาะงานก่อน หลังจากนั้นจึงจะให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ดังนั้น สมรรถนะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการกำหนดสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรให้ความสำคัญกับสมรรถนะประเภทใดมากกว่ากัน

2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.3.4.1) สมรรถนะองค์การ (Organization Core Competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์กรเกิดจากการรวมความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์กร ผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ชื่อสมรรถนะองค์การที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

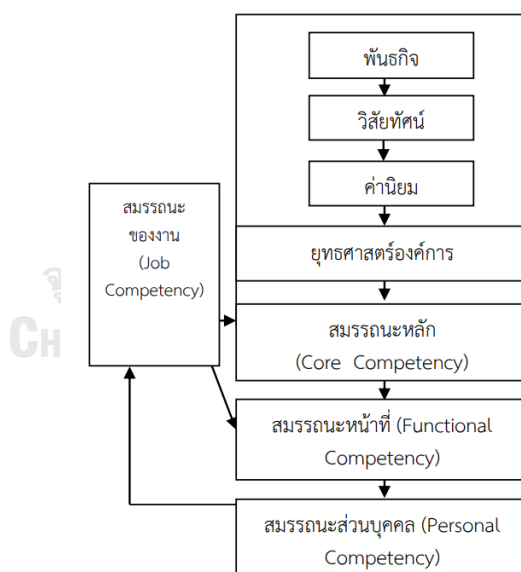
2.3.4.2) สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึง สมรรถนะหรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรเดียวกันต้องมีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว บุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันพึงต้องมี

2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ

2.3.5 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

แนวทางการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กร มากำหนดเป็นแนวทาง ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

2.4 วัฒนธรรมองค์การ

2.4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 อ้างถึงใน โรงเรียนดุสิตศิษย์รังสรรค์, 2564)

วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547 อ้างถึงใน โรงเรียนดุสิตศิษย์รังสรรค์, 2564)

วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่อยู่สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999 อ้างถึงใน โรงเรียนดุสิตศิษย์รังสรรค์, 2564)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ เป็นต้น (Moorherad & Griffin, 1995 อ้างถึงใน โรงเรียนดุสิตศิษย์รังสรรค์, 2564)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ขององค์การ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดีมีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

2.4.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Kluckhohn

and Kelly เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นจุดยึดเหนี่ยวขององค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป

2.4.3 วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในขององค์กรเป็นสำคัญให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล มีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีลำดับสายงาน บังคับบัญชา ยึดและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพเน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผลการเน้นใช้ระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟังและทำตามกฎระเบียบหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แนวคิดของวัฒนธรรมเช่นนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด

2.5.1 ความหมายของตัวชี้วัด Key Performance Indicator (KPI)

สำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความหมายของคำว่า ตัวชี้วัด ว่า หมายถึง เครื่องมือ หรือ ดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าหมาย ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

สำนักงาน ก.พ. ให้ความหมายของคำว่า ตัวชี้วัด ว่า ดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยหน่วยที่วัดควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator (KPI)) คือ เครื่องมือ หรือดัชนีชี้วัดที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณ สามารถวัดออกมาได้ เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์กรหรือตัวองค์กร

2.5.2 ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กรต้องการ

2) กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต

3) กำหนดตัวดัชนีชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ และกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

4) กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

5) กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6) จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัด คำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.5.3 การกำหนดการสร้างตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายคุณภาพ

การกำหนดการสร้างตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายคุณภาพมีลักษณะ ดังนี้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2545)

- 1) ต้องสามารถวัดได้ (Measurable)
- 2) ใช้ออกประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การได้
- 3) ใช้ออกประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การได้
- 4) สื่อสารให้ทราบทั่วกันทั้งองค์การ
- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 6) ทบทวน แก้ไขหรือปรับปรุง อย่างมีระบบและต่อเนื่อง
- 7) สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์การ

2.6. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

2.6.1 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 ได้ระบุหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552c)

ข้อ 2 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่

(7) ผู้บังคับบัญชาในระดับสำนักกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าสำนักหรือกอง สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

ข้อ 3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตาม ปิงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

ข้อ 4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พฤติกรรมการปฏิบัติราชการให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบ การประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่าง ๆ ก็ได้ ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติ หน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ 50

ข้อ 5 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า 5 ระดับ ก็ได้ ช่วงคะแนนประเมิน ของแต่ละระดับ ให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนดแต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

ข้อ 6 การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐานและให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด สรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปรูปการประเมินผล การปฏิบัติราชการเป็นอย่างอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตน หรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวง เห็นควรจัดทำแบบสรุปรูปการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ในกระทรวงของตนเป็นอย่างอื่นก็ให้กระทรวงได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ 8 ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด ให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อน เงินเดือน การให้ออกจากราชการและการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการว่าด้วยการนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ด้วยก็ได้

ข้อ 9 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการ ระดับกรมหรือจังหวัด ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(2) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไม้อาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพออาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติมรวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติ ราชการ ทั้งนี้ ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(3) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(4) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรม หรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(5) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคลโดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อ รับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(6) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เกินกว่า 5 ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่า ระดับดีขึ้นไป

(7) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 (7) หรือ (8) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้ามีจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

ในหน่วยงานของตนเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ 10 เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

(1) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับกรม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการและประเภททั่วไปทุกระดับ ประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธาน กรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการและให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

ข้อ 11 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

2.6.2 ตัวอย่างแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม _____ ถึง ๓๑ มีนาคม _____
 รอบที่ ๒ ๑ เมษายน _____ ถึง ๓๐ กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง _____
 ระดับตำแหน่ง _____ สังกัด _____

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____
 ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีส่วนกัน ๓ หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๒: สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ และนำผลกรอกนี้ส่งส่งองค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ ๒ นี้ มิใช่ใช้สำหรับสำเนาและแผนผังการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้คะแนนท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการให้นำมาจากแบบประเมินผลรวม โดยให้คะแนนท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปลงชื่อและลงการประเมิน แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

คำว่า "ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป" สำหรับผู้ประเมินส่วนที่ ๒ (๕) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

ภาพที่ 2 แสดงแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน้า 1
 ที่มา : หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552

ส่วนที่ ๒: การสรุปผลการประเมิน

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

ระดับผลการประเมิน

ต่ำ
 ต่ำมาก
 ต่ำ
 พอใช้
 ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ ๓: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ภาพที่ 3 แสดงแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน้า 2
 ที่มา : หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552

ส่วนที่ ๔: การรับทราบผลการประเมิน	
ผู้รับการประเมิน:	
<input type="checkbox"/> ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ รายบุคคลแล้ว	ลงชื่อ : ตำแหน่ง : วันที่ :
ผู้ประเมิน:	
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ	ลงชื่อ :
<input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ	ตำแหน่ง :
โดยมี..... เป็นพยาน	วันที่ :
ลงชื่อ : พยาน	
ตำแหน่ง :	
วันที่ :	
ส่วนที่ ๕: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป	
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป:	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ :
.....	ตำแหน่ง :
.....	วันที่ :
.....	
.....	
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี) :	
<input type="checkbox"/> เห็นด้วยกับผลการประเมิน	
<input type="checkbox"/> มีความเห็นต่าง ดังนี้	ลงชื่อ :
.....	ตำแหน่ง :
.....	วันที่ :
.....	
.....	

ภาพที่ 4 แสดงแบบสรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หน้า 3
ที่มา : หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552

2.7 การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.

2.7.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กรซึ่งจากคำจำกัดความของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564)

1) **ขั้นตอนการวางแผน** เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้น ๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

2) **ขั้นตอนการติดตาม** เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3) **ขั้นตอนการพัฒนา** เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

4) **ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่า ผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตาม ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์ มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

5) **ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ** เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผล การปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดี เกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ

2.8 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2564)

1) การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่เราให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับ บุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จของ องค์กร ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์การลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์การลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนกระทั่งถึงระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ กระบวนการนี้จึงมีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นว่าตนเองอยู่ส่วนใดขององค์การ ทำอะไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร และสิ่งที่กระทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์การ อย่างไร ซึ่งทุกคนในองค์การจะต้องรับรู้บทบาท หน้าที่และจุดยืนของตนเองว่า เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์การของตนก้าวไปข้างหน้า ไม่ใช่มุ่งแต่ทำงานหนักแต่ไม่รู้ว่าทำไป เพื่ออะไร

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือข้าราชการ ไม่ได้ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงต้องแก้ปัญหานี้ โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมิน

และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจนนอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

3) การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตามดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้เราจะมีกระบวนการติดตามดูแลเอาใจใส่การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง เหมาะสมการสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้าหัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย

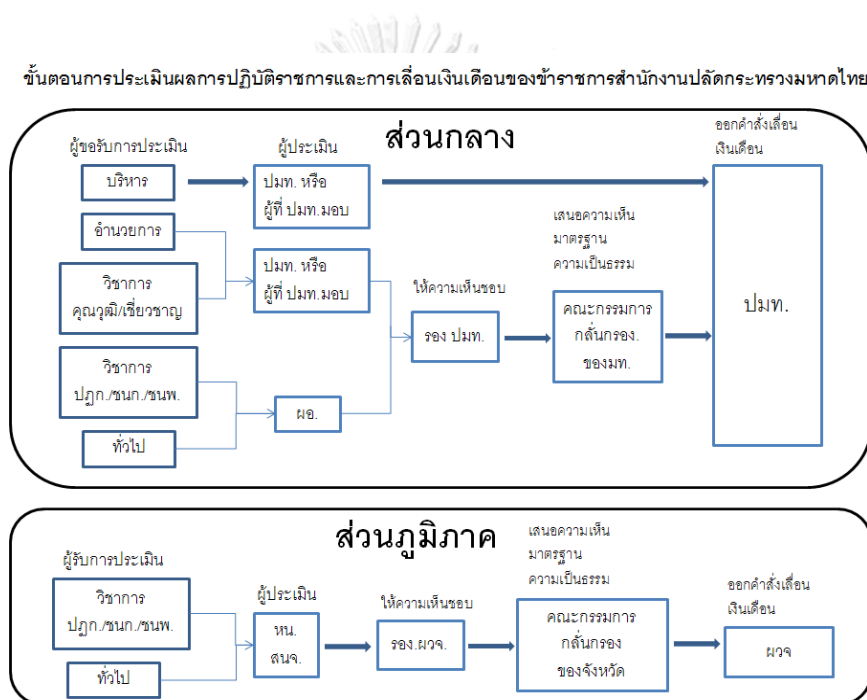
4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้นผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จะมีกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในราชการส่วนกลาง โดยมีผู้อำนวยการกอง/สำนัก เป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการประเภท

วิชาการ ระดับปฏิบัติการถึงระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ถึงระดับอาวุโส ในส่วนของข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ทรงคุณวุฒิ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหารเป็นอำนาจของปลัดกระทรวงมหาดไทยในการพิจารณาและเป็นผู้ออกคำสั่งเลื่อน เงินเดือน ทั้งนี้ กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย คู่มือภาพรวมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการในราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นอำนาจของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดผู้มีอำนาจในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน สำหรับ ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการถึงระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงานถึงระดับอาวุโส โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการประเมินผลปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
ที่มา : กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 ได้กำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งการประเมินดังกล่าวผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ

ราชการและค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และสิ่งที่ทำร่วมกันนี้จะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมิน โดยเมื่อทำการประเมินก็ให้นำผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดนั้น ๆ มาพิจารณาเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินเป็นผลการประเมินหรือคะแนนการประเมิน ประกอบมาตรา 76 พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดซึ่งผลการประเมินให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552b)

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ **องค์ประกอบที่ 1** ผลสัมฤทธิ์ของงาน **องค์ประกอบที่ 2** พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือ สมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์งานจะต้องสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และเมื่อพิจารณาตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ในส่วนของสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552a)

1) **สมรรถนะหลัก** (5 ด้าน) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2) **สมรรถนะทางการบริหาร** (6 ด้าน) ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำไปปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน

3) **สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ** ให้ส่วนราชการกำหนดอย่างน้อยสายงานละ 3 ด้าน และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย

3.1) **สมรรถนะหลัก** (5ด้าน) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

3.2) **สมรรถนะทางการบริหาร** (6 ด้าน) ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำไปปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงาน และการมอบหมายงาน

ต่อมาสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดและพัฒนา เครื่องมือประเมินสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยกำหนดสมรรถนะหลักด้าน“การประสานงาน” สำหรับ

ทุกสายงานในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก 5 ด้านที่ ก.พ. กำหนด และเสนอ อ.ก.พ.สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พิจารณาในการประชุมครั้งที่ 5/2552 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2552 ซึ่งภายหลังสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่ง อ.ก.พ.สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้พิจารณาในการประชุมครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2562 มีมติดังนี้

1) ให้กำหนดสมรรถนะด้านการประสานงานเป็นสมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2)ให้นำสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ที่ ก.พ. กำหนด

3) มอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยนำมติ ตามข้อ 1 และ 2 ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะในระบบ 360 องศา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป


ทั้งนี้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบ ปผ.) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ 70) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่ง สายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยทุกคน จะต้องประเมินในระบบ 360 องศา ตั้งแต่รอบการประเมินที่ 1/2563 เป็นต้นไป

ส่วนที่ 3 สรุปผลการประเมิน เป็นส่วนของการสรุปผลการประเมิน เป็นการนำส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 มาคำนวณแปลผลเป็นคะแนนผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 แผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เป็นข้อมูลที่มีความสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

แบบ ปพ.
สำหรับคํานงบประมาณวิชาการและประเภททั่วไป
ทุกระดับ (ยกเว้น คํานงบประมาณวิชาการ
ระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน)

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบการประเมิน ครั้งที่ ๑ ๑ ตุลาคม _____ ถึง ๓๑ มีนาคม _____
 ครั้งที่ ๒ ๑ เมษายน _____ ถึง ๓๐ กันยายน _____

เริ่มรอบการประเมิน

ชื่อผู้รับการประเมิน _____ ตำแหน่ง _____
 สังกัด _____ ลงนาม _____ (รับทราบข้อตกลง)
 ชื่อผู้ประเมิน _____ ตำแหน่ง _____
 สังกัด _____ ลงนาม _____ (รับทราบข้อตกลง)

ส่วนที่ ๑ - การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ ๗๑)

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (%)	น้ำหนัก(จ) รวม ๑๐๐%	รวมคะแนน (บาท)
	๑	๒	๓	๔	๕			
๑.								
๒.								
๓.								
๔.								
๕.								
๖.								
๗.								
๘.								
คะแนนรวม								
คะแนนเป็นร้อยละ = $\frac{\text{คะแนนรวม}}{๕} \times ๑๐๐$								

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 6 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป
 ทุกระดับ ยกเว้นระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน หน้า 1
 ที่มา : กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่
 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ๒ -

ส่วนที่ ๒ : การประเมินสมรรถนะ (ร้อยละ ๓๐) (ผู้ประเมินทำการประเมินผ่าน “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนสมรรถนะ โดยวิธีประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ”)

เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินแล้ว ให้ผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน/จังหวัด จัดพิมพ์ผลการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินจากระบบฯ มาแนบในแบบ ปผ.

ส่วนที่ ๓ : สรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนนเป็นร้อยละ (ก)	น้ำหนัก (ข) รวม = ๑๐๐%	รวมคะแนน (ก x ข)
องค์ประกอบที่ ๑ : ผลสัมฤทธิ์ของงาน		๗๐%	
องค์ประกอบที่ ๒ : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)		๓๐%	
		รวม	

ระดับผลการประเมิน

ดีเด่น

ดีมาก

ดี

พอใช้

ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ ๔ : แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (ผู้ประเมินแสดงความคิดเห็นผ่าน “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนสมรรถนะ โดยวิธีประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ”)

เมื่อผู้ประเมินทำการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของผู้รับการประเมินแล้ว (ถ้ามี) ให้ผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน/จังหวัด จัดพิมพ์ส่วนที่ ๔ แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลจากระบบฯ มาแนบในแบบ ปผ. เพื่อเสนอผู้ประเมินลงนามประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่ 7 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

ทุกระดับ ยกเว้นระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน หน้า 2

ที่มา : กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ๓ -

อรรถนอบการประเมิน
ผู้รับการประเมิน :
 ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานราชการรายบุคคลแล้ว

ลงชื่อ :
 (.....)
 ตำแหน่ง :
 วันที่ :

ผู้ประเมิน :
 ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ

ลงชื่อ :
 (.....)
 ตำแหน่ง :
 วันที่ :

ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่ แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ
 โดยมี เป็นพยาน

ลงชื่อ : (ชื่อยาน)
 (.....)
 ตำแหน่ง :
 วันที่ :

ภาพที่ 8 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป
 ทุกระดับ ยกเว้นระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน หน้า 3
 ที่มา : กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่
 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ๔ -

ส่วนที่ ๕ : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชานี้ชื่อ : (ถ้ามี)

เห็นด้วยกับผลการประเมิน

มีความเห็นต่าง ดังนี้

.....

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ผู้บังคับบัญชานี้ชื่อ : (ถ้ามี)

เห็นด้วยกับผลการประเมิน

มีความเห็นต่าง ดังนี้

.....

ลงชื่อ :

ตำแหน่ง :

วันที่ :

ภาพที่ 9 แสดงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป
ทุกระดับ ยกเว้นระดับทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าหน่วยงาน หน้า 4
ที่มา : กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2.9. งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง

1) จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2559) กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิตในจังหวัดชลบุรี มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เลือกใช้มากที่สุด ได้แก่ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน รองลงมา คือ การกำหนดสัดส่วนของการประเมิน การให้คะแนนตามเกณฑ์พฤติกรรม การจัดลำดับและการใช้เหตุการณ์สำคัญในกิจการ โดยส่วนใหญ่แล้วกิจการจะมีการอบรมหรือชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งผลการประเมินให้ประบวนการสำคัญที่จะทำให้พนักงานปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคต จากการให้คำแนะนำหลังการประเมิน ข้อมูลจากการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจะถูกใช้พิจารณาเพิ่มเงินเดือนประจำปี หรือเป็นรางวัลเป็นหลัก และเพื่อให้ทราบถึงความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ความจำเป็นในการฝึกอบรม การโยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงาน รวมถึงใช้ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่งและพัฒนาแนวอาชีพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิต ได้แก่ กิจการควรพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นต้องมีความเหมาะสมกับบริบทของกิจการ รวมทั้งขนาดของกิจการ วัฒนธรรมการทำงานของกิจการและควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ พร้อมการให้คำแนะนำ เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีหน้าที่ในการอบรมชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งข้อมูลป้อนกลับและการให้คำแนะนำจากผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

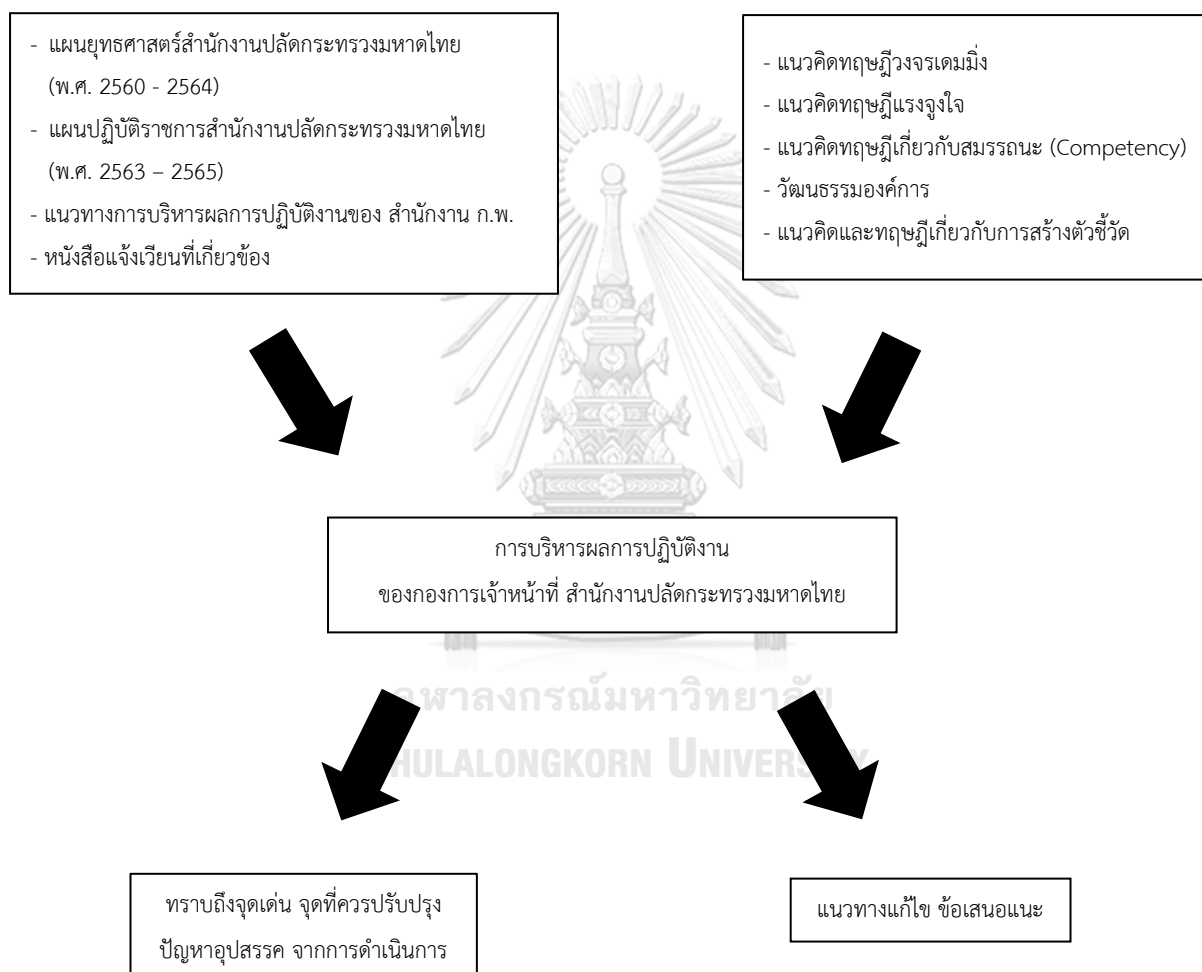
2) บุศกร คำโฮม (2562) การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด ทศนคติ ความรู้และทักษะของผู้จัดการการรับรู้ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ปัญหาการถ่ายทอดเป้าหมายสู่ระดับบุคคลยังไม่ชัดเจน ระยะเวลาในการติดตามงานห่างเกินไป ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามการทำงานจริงในระดับบุคคล การไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จริงและปัญหาการจัดสรรรางวัลไม่แน่นอน

3) ศุภิสรา บัวงาม (2563) การบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ สรุปความได้ว่า หลักการบริหารงานยุคใหม่ จำเป็นต้องใช้หลักวิทยาการด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการดำเนินการ เช่น การนำหลักแนวคิด POSDCORB มาใช้ เพื่อทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การสร้างสัมพันธที่ดีในการทำงาน การสร้างความเสมอภาคและเป็นธรรม

ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลจะสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์การ

2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานโยบายพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป จะเห็นได้จากแผนภาพดังต่อไปนี้



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษา เรื่อง แนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และนำเสนอ หรือเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งดำเนินการศึกษาวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวบรวมข้อมูลที่มาจากความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนการศึกษาตามลำดับขั้น ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การบันทึกข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์และรายงานผลข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์หรือตามดุลยพินิจของผู้วิจัย ซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัยที่เป็นมุมมองของผู้วิจัยว่าควรจะต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างใด เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่แล้วล้วนแต่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่ทำการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 18 ราย แบ่งเป็น 4 กลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่รับผิดชอบในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงมหาดไทยให้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นผู้มอบนโยบายในการดำเนินงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 1 ราย

- รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านบริหาร

กลุ่มที่ 2 ผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้บังคับบัญชา/ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น/ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวนรวม 9 ราย

- ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ)
- ผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ได้แก่
 - 1) ผู้อำนวยการกลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคคล
 - 2) ผู้อำนวยการกลุ่มงานสรรหาและประเมินบุคคล
 - 3) ผู้อำนวยการกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง
 - 4) ผู้อำนวยการกลุ่มงานวินัย
 - 5) ผู้อำนวยการกลุ่มงานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 6) ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 7) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

กลุ่มที่ 3 กลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวนรวม 7 ราย

- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน ได้แก่
 - 1) ข้าราชการกลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคคล
 - 2) ข้าราชการกลุ่มงานสรรหาและประเมินบุคคล
 - 3) ข้าราชการกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง
 - 4) ข้าราชการกลุ่มงานวินัย
 - 5) ข้าราชการกลุ่มงานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 6) ข้าราชการกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 7) ข้าราชการฝ่ายบริหารงานทั่วไป

กลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ เพื่อให้หน่วยงานราชการยึดถือและปฏิบัติ จำนวน 1 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง มีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนในลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งในส่วนของประเด็นย่อยอื่น ๆ อาจจะมีการซักถามหรือจดบันทึกเพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลาย ครบถ้วน และสามารถวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางหรือข้อเสนอแนะของการวิจัย โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ชุด ได้แก่

1) สำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงมหาดไทยให้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นผู้มอบนโยบายในการดำเนินงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2) สำหรับผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้บังคับบัญชา/ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น/ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

3) สำหรับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

4) สำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ เพื่อให้หน่วยงานราชการยึดถือและปฏิบัติ

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะเป็นทั้งผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาต่อไป

3.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต รวมถึงการสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

3.4 การบันทึกข้อมูล

ผู้ศึกษานำบันทึกคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งประเด็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย รวมถึงข้อสังเกต จุดที่ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะในการพัฒนาในการบริหารผลการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผล

ผู้ศึกษานำข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ มาประมวลผล และวิเคราะห์ตามกระบวนการของการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากนั้นจึงทำการบันทึกและนำเสนอ หรือเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในรูปแบบการบรรยาย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อไป



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน และข้าราชการสังกัดกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งใช้ชุดสัมภาษณ์ จำนวน 4 ชุด ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและครบถ้วน และนำกรอบความคิดในการศึกษาเป็นแนวทางในการเสนอผลการศึกษาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- 4.1 การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยภายหลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552
- 4.2 สภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

4.1 การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยภายหลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลพบว่า ภายหลังจากที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2551 ซึ่งตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย ประกอบหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งหนังสือฉบับดังกล่าวได้แจ้งเวียนให้หน่วยงานราชการทราบและถือปฏิบัติ ต่อมาสำนักงานกระทรวงมหาดไทย โดยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เสนอเรื่องให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณาลงนามในประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 24

พศจิกายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานคล้ายกับทางสำนักงาน ก.พ. จากนั้นสำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือ ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมา ตามลำดับเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. โดยมีตัวอย่างหลักเกณฑ์ที่ระบุไว้ เช่น

1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีสัดส่วนร้อยละ 70 และพฤติกรรมปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 30 ในกรณี ที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบประเมินให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ 50

2) ผลสัมฤทธิ์ของงานประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตาม เวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา คือ มีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ประเมินผ่านระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการในส่วนสมรรถนะโดยวิธีประเมินแบบ 360 องศา ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทยทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีประกาศ ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2564 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำหรับรอบการประเมินวันที่ 1 เมษายน 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 ซึ่งจะมีรายละเอียดที่ คล้ายคลึงกับประกาศ ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 ซึ่งมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ แตกต่างกันเพียงรายละเอียดเล็กน้อย เช่น

1) กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

- ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล = การให้คำปรึกษาแนะนำ การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสาร
- ตำแหน่งนิติกร = การให้คำปรึกษาแนะนำ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะข้อมูล

2) แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็น 5 กลุ่ม ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และ ต้องปรับปรุง โดยคะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

3) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา คือ มีผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน ให้ประเมินสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จำนวน 5 ด้าน และที่สำนักงานปลัดกระทรวงกำหนด กำหนด จำนวน 1 ด้าน

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังจากที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ. พบว่า

ตารางที่ 1 สรุปข้อเปรียบเทียบก่อนและหลังการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ก่อนการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	หลังการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน โดยใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินเป็นหลักเพื่อนำผลไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน ทำให้ผลการประเมินไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ และไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการทำงานของบุคคลกับองค์กรได้ - ตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลอาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานในขณะนั้น - ยังไม่นำหลักเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้นำแนวคิดและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ 2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ 5) พิจารณาตอบแทนความดีความชอบ <p>มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้หน่วยงานสามารถเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวชี้วัดในแต่ละเรื่องจะสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร - นำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

ตารางที่ 2 สรุปการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการดำเนินการของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงาน ก.พ.	ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
<p>1) ขั้นตอนการวางแผน</p> <p>เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกัน ในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้น ๆ ทั้งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น เพื่อให้ผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง</p>	<p>1) การวางแผนการปฏิบัติงาน</p> <p>การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงต้องทำการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนกระทั่งถึงระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายงานในระดับต่าง ๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่นำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้จึงมีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นว่าตนเองอยู่ส่วนใดขององค์กร ทำอะไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร และสิ่งที่กระทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ซึ่งทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาท หน้าที่และจุดยืนของตนเองว่าเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรของตนก้าวไปข้างหน้า ไม่ใช่มุ่งแต่ทำงานหนักแต่ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร</p>
<p>2) ขั้นตอนการติดตาม</p> <p>เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแล</p>	<p>2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน</p> <p>การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี</p>

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงาน ก.พ.	ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
<p>การทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน</p>	<p>ประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม หรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงต้องแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจนนอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ</p>
<p>3) ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย</p>	<p>3) การติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตามดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้เราจะมีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้น</p>

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงาน ก.พ.	ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
	ทั้งสองทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้อง และลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงาน ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย
<p>4) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้น ๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด</p>	<p>4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p>
<p>5) ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ</p> <p>เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงาน และได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ</p>	

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงานแล้ว จะแตกต่างกันที่รายละเอียดเพียงเล็กน้อยสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยในขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจนั้นอยู่ในส่วนของการพิจารณาความดีความชอบ (เลื่อนเงินเดือน) ซึ่งจะนำสิ่งที่ได้จากขั้นตอนการปฏิบัติงานมาพิจารณาต่อไป

4.2 สภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงสภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จาก 4 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 ราย ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่รับผิดชอบในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยในฐานะได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงมหาดไทยให้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นผู้มอบแนวนโยบายในการดำเนินงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 1 ราย

- รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านบริหาร

กลุ่มที่ 2 ผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้บังคับบัญชา/ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น/ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวนรวม 9 ราย

- ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ)
- ผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ได้แก่
 - 1) ผู้อำนวยการกลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคคล
 - 2) ผู้อำนวยการกลุ่มงานสรรหาและประเมินบุคคล
 - 3) ผู้อำนวยการกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง
 - 4) ผู้อำนวยการกลุ่มงานวินัย
 - 5) ผู้อำนวยการกลุ่มงานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 6) ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 7) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

กลุ่มที่ 3 กลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวนรวม 7 ราย

- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน ได้แก่
 - 1) ข้าราชการกลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคคล
 - 2) ข้าราชการกลุ่มงานสรรหาและประเมินบุคคล
 - 3) ข้าราชการกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง
 - 4) ข้าราชการกลุ่มงานวินัย

- 5) ข้าราชการกลุ่มงานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 6) ข้าราชการกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 7) ข้าราชการฝ่ายบริหารงานทั่วไป

กลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ เพื่อให้หน่วยงานราชการยึดถือและปฏิบัติ จำนวน 1 ราย

สภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ประเด็นสภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่แล้วจะให้ข้อมูลในประเด็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ปัจจุบันจะต้องมีความชัดเจน สามารถวัดผลประเมินผลได้ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ การปฏิบัติราชการต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย หรือหนังสือแจ้งเวียนที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลบางงานเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับได้รับสิทธิหรือเสียสิทธิของบุคคล จึงต้องมีการติดตาม ตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะเป็นหน้าที่ของกลุ่มงานพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงานที่จะเป็นส่วนงานหลักที่รับผิดชอบเรื่องดังกล่าวได้ยึดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ตามระเบียบกฎหมาย และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย รวมถึงได้การพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3 สรุปประเด็นสภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ขั้นตอนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	สภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
1) การวางแผนการปฏิบัติงาน	ในแต่ละรอบการประเมินปลัดกระทรวงมหาดไทยจะถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดแก่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่จะถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัดดังกล่าวแก่ผู้อำนวยการกลุ่มงานลงมอีกชั้นหนึ่ง ตามลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน และผู้อำนวยการกลุ่มงานจะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบต่อไป หรือหากไม่มีการถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัด จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำความเข้าใจกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันต้นรอบหรือระหว่างรอบการประเมิน

ขั้นตอนของระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	สภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน	มีการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และกำชับให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว ทั้งนี้ บางกลุ่มงานจะมีหัวหน้างานทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานในการกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย
3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	มุ่งเน้นให้บุคลากรแต่ละคนได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และส่งเสริมในการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น เข้าร่วมการฝึกอบรม การประชุมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมถึงในส่วนของขั้นตอนภายหลังจากประเมินผลการปฏิบัติราชการ หากผู้ใดไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จะส่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม พิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไป
4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมิน เป็นไปด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามขั้นตอน เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ปผ.) โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความถูกต้อง คุณภาพของงาน เป็นต้น เพื่อให้การประเมินผลการสามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แท้จริงของแต่ละบุคคล
5) การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ	นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้เป็นตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ป้องกันการร้องเรียนในภายหลัง ทั้งนี้ เมื่อการพิจารณาผ่านความเห็นชอบแล้วจะนำเข้าคณะทำงานกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นการ

ขั้นตอนของระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	สภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
	สนับสนุนมาตรฐานความเป็นธรรมอีกชั้นหนึ่ง ก่อนที่ ปลัดกระทรวงมหาดไทยจะลงนามในคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายสรุปสภาพระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ ซึ่งทำให้ทราบถึงสภาพ ณ ปัจจุบันของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสะท้อนจากข้อมูลการสัมภาษณ์ เช่น

“ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และให้ดำเนินการเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กลุ่มงาน/ฝ่าย อาจมีการแบ่งงานภายในกลุ่มของตน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานอีกชั้นหนึ่งมีหน้าที่ในการตรวจทานงาน เสนอแนะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน”

- (ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“ในแต่ละรอบการประเมินจะมีการกำหนดตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายงานจากผู้อำนวยการกลุ่มงาน ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมาจากตกลงกันภายในกลุ่มงานว่าใครรับผิดชอบงานด้านใดบ้าง ทำให้ตัวชี้วัดในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่แตกต่างกันไป โดยส่วนมากแล้วจะกำหนดตัวชี้วัดอยู่ที่ 3 – 5 ตัวชี้วัด ต่อรอบการประเมิน”

- (นิติกรปฏิบัติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“ได้แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นตรวจสอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่าให้มีปริมาณงานค้างสะสมมากเกินไป หรือดำเนินการล่าช้าเกินสมควร เนื่องจากงานที่รับผิดชอบบางเรื่องเป็นงานที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งจะกระทบกระเทือนสิทธิของบุคคลภายนอก และหากมีประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานให้รีบแจ้งให้ตนทราบ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป”

- (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้หัวหน้างานช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายในกลุ่ม และสนับสนุนให้ทุกคนเข้าร่วมฝึกอบรมต่าง ๆ ตามความสมัครใจ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน”

- (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“สำหรับการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานจะกระทำเป็นระยะ ๆ เพื่อสำรวจปริมาณงาน ค้างงานที่มีความจำเป็นเร่ง งานที่มีระยะเวลาในการดำเนินการตามกฎหมาย จะมีหัวหน้างาน (นิติกรชำนาญการพิเศษ) ที่จะคอยช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานในการกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้คำแนะนำ เสนอแนะวิธีดำเนินการ ตรวจสอบการทำงานก่อนเสนอผู้อำนวยการกลุ่มงาน”

- (นิติกรปฏิบัติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานจะปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เนื่องจากงานบางเรื่องต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงาน รวมถึงประสบการณ์ที่สั่งสมในการทำงานมาใช้ดำเนินการ และเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการทำงานต่อไป”

- (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ได้บังคับบัญชาจะพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงจากปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความถูกต้อง คุณภาพของงาน โดยมีการบันทึกปริมาณงานที่ทำเสร็จเป็นประจำทุกสัปดาห์ และปิดประกาศอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผลการปฏิบัติงานของตนในแต่ละช่วงเวลา ทำให้มั่นใจได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น”

- (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

กลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการที่น่าสนใจ ดังนี้

“การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจขององค์กร โดยนำตัวชี้วัดผลงานหลักมาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้น ๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดี ทำให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กร”

“สาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงประเมินผลการปฏิบัติราชการในรูปแบบเดิมที่ใช้อยู่ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน โดยใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินเป็นหลักเพื่อนำผลไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน ทำให้ผลการประเมินไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ และไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการทำงานของบุคคลกับองค์กรได้”

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันจึงได้นำแนวคิดและกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้หน่วยงานสามารถเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงานได้”

“การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กรลงมาระดับบุคคล โดยผลสำเร็จของงาน ตัวชี้วัด และระดับคะแนนต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับจะต้องสอดคล้องและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลขึ้นไปตามลำดับชั้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสามารถใช้จุดนี้ในการตั้งเป้าหมายการทำงานที่เห็นพ้องกันตั้งแต่ช่วงต้นรอบการประเมิน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน”

“การมีตัวชี้วัดจำนวนมากไม่ได้ช่วยให้ผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยรวมดีขึ้นเสมอไป เนื่องจากการมีตัวชี้วัดจำนวนมากหรือน้อยมีข้อดีหรือข้อเสียแตกต่างกันออกไป การมีตัวชี้วัดจำนวนมาก อาจช่วยลดความเสี่ยงในความผิดพลาดของงานที่เกิดขึ้น แต่ตัวชี้วัดที่มากเกินไป จำเป็นอาจจะก่อให้เกิดความสับสนในการทำงาน แต่หากตัวชี้วัดน้อยจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดได้ โอกาสที่จะได้คะแนนรวมจะต่ำลงมาก”

“คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกลไกที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนมาตรฐานความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาพรวมของหน่วยงาน มีหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลการปฏิบัติราชการในหน่วยงานในภาพรวมว่ามีมาตรฐานความเป็นธรรม ไต่ถามที่ควรได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมเป็นพิเศษ เพื่อให้ความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการไปพิจารณาต่อไป แต่อย่างไรก็ตามไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผลคะแนนของผู้รับการประเมินได้”

- (เจ้าหน้าที่สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.)

เมื่อทราบถึงสภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว ประเด็นต่อมาที่จะกล่าวถึงคือ จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อได้ว่าแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานควรดำเนินการอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับองค์กร

จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่แล้วจะให้ข้อมูลในประเด็นของจุดเด่น คือ กองการเจ้าหน้าที่มีตัวชี้วัดที่หลากหลาย เนื่องจากมีตำแหน่งที่ปฏิบัติหลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการต่าง ๆ การมีทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีหัวหน้างานช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานในการให้คำแนะนำ ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับประเด็นจุดที่ควรปรับปรุงคือ ความล่าช้าของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีกระบวนการในการทำงานที่มากมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวอาจทำให้เสียสิทธิบางประการหรือได้รับสิทธิล่าช้ากว่าปกติ

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอน	จุดเด่น	จุดที่ควรปรับปรุง
1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	กองการเจ้าหน้าที่มีประเภทของตำแหน่งอยู่หลายตำแหน่ง ทำให้การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัด มีความยืดหยุ่น ตัวชี้วัดมีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	ผู้รับการประเมินสามารถกำหนดตัวชี้วัดและกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดในการคิดคะแนนได้ตามความต้องการ แต่จะมีตัวชี้วัดร่วมกัน คือ ทักษะทางด้านดิจิทัล ซึ่งมีค่าน้ำหนักน้อย
2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน	บางกลุ่มงานจะมีหัวหน้างานทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานในการดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดในการทำงาน	ผู้ได้บังคับบัญชาบางราย ไม่แจ้งปัญหาในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	บางกลุ่มงานจะมีหัวหน้างานทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานในการให้คำแนะนำ เสนอแนะการปฏิบัติงาน	การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน บางกรณียังขาดความชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรไม่ได้เป็นภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่โดยตรง

ขั้นตอน	จุดเด่น	จุดที่ควรปรับปรุง
4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	เป็นไปตามขั้นตอนตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีการเพิ่มเติมสมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยในแต่ละตำแหน่ง	แม้จะปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานเดียวกัน และผลสำเร็จของงานอยู่ในระดับเดียวกัน หากตัวชี้วัดและน้ำหนักในการคิดคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการของแต่ละคนไม่เท่ากัน คะแนนที่ได้ย่อมแตกต่างกัน และการวัดผลค่าความสำเร็จไม่ได้มีการเก็บสถิติค่าความสำเร็จของงานอย่างเป็นระบบมากเท่าที่ควร
5) การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ	มีคณะทำงานกลั่นกรองการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนมาตรฐานความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน	การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนบางรอบ การประเมินมีความล่าช้า อาจทำให้เสียสิทธิบางประการ หรือได้รับสิทธิล่าช้ากว่าปกติ

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 สามารถอธิบายจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ ซึ่งทำให้ทราบถึงสภาพ ณ ปัจจุบันของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสะท้อนจากข้อมูลการสัมภาษณ์ เช่น

“เนื่องจากมีกรอบการประเมินทำให้มีการบังคับในการถ่ายทอดตัวชี้วัด ทำให้กองการเจ้าหน้าที่มีลักษณะของ strategic partnership สามารถตอบสนองการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ขององค์กรได้ เนื่องจากเดิมที่การทำงานของหน่วยงานแต่ละส่วนอาจจะไม่สอดคล้องกันมากนัก ตัวชี้วัดไม่มีมาตรฐาน”

- (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในบางรอบการประเมินมีความล่าช้า ซึ่งความล่าช้าดังกล่าว อาจทำให้เสียสิทธิบางประการ หรือได้รับสิทธิล่าช้ากว่าปกติ เช่น การเบิกค่าเช่าบ้านตามสิทธิ ซึ่งจะคำนวณจากเงินเดือนว่าอยู่ในช่วงใด มีสิทธิเบิกจ่ายได้เท่าไร หรือการเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในระดับชั้นที่ต้องพิจารณาระดับเงินเดือนร่วมด้วย”

- (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“ผลการประเมินการปฏิบัติราชการไม่ค่อยมีผลในการนำไปใช้แต่งตั้ง โยกย้าย เท่าไร เนื่องจากใช้กระบวนการในการสรรหา เช่น การสอบเลื่อนระดับ สอบคัดเลือก สอบสัมภาษณ์ เป็นต้น ”

- (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

ปัญหาและอุปสรรคของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่แล้วจะให้ข้อมูลในประเด็นเกี่ยวกับกำหนดตัวชี้วัดที่มีความยากหรือง่ายแตกต่างกัน การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และไม่ใช่นะบบเท่าที่ควร ซึ่งบางกรณีอาจทำให้การดำเนินการล่าช้าเกินสมควร และขาดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน อาจทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ ผู้ได้บังคับบัญชาบางรายไม่ได้นำคำแนะนำในการปฏิบัติงานไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติได้อีกในอนาคต และภารกิจส่วนใหญ่ของกองการเจ้าหน้าที่จะเป็นงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ไม่ได้รับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) โดยตรง เนื่องจากเป็นภารกิจของหน่วยงานอื่น ทำให้ส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถจัดอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควร และประเด็นที่มีการให้ข้อมูลอย่างมากคือในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สืบเนื่องมาจากหากกำหนดตัวชี้วัดอย่างง่าย เพื่อให้ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คณะกรรมการปฏิบัติราชการออกมาดี ทำให้ในบางรายไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริงได้

ตารางที่ 5 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอน	ปัญหาและอุปสรรค
1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละคนมีความยากง่ายแตกต่างกัน บางตัวชี้วัดเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ การกำหนดตัวชี้วัดอย่างง่ายไม่มีความท้าทาย
2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน	การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางกรณีอาจทำให้การดำเนินการล่าช้าเกินสมควรและ ขาดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่ทราบข้อคิดเห็นหรือปัญหาในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ขั้นตอน	ปัญหาและอุปสรรค
3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ผู้ได้บังคับบัญชาบางรายไม่ได้นำคำแนะนำในการปฏิบัติงานไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป อาจส่งผลให้เกิดปัญหาเดิมได้อีก และภารกิจส่วนใหญ่กองการเจ้าหน้าที่จะเป็นงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ไม่ได้รับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) โดยตรง เนื่องจากเป็นภารกิจของหน่วยงานอื่น ทำให้ส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถจัดอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควร
4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	หากกำหนดตัวชี้วัดอย่างง่าย เพื่อให้คะแนนผลการปฏิบัติราชการออกมาดี ในบางรายจึงไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริงได้
5) การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ	ผู้ที่ตั้งใจทุ่มเทในการทำงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หากผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือผู้ที่ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีเท่าตน ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในระดับที่สูงกว่าหรือเท่ากัน

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 สามารถสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยสะท้อนจากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่น่าสนใจ เช่น

“การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละคนนั้น จะกำหนดจากงานที่ได้รับมอบหมายและได้ทำ ความตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา บางครั้งจะใช้ตัวชี้วัดเดิมจากรอบการประเมินที่ผ่านมา ซึ่งอาจจะ เป็นงานหลักที่ได้รับมอบหมาย หรือการกำหนดตัวชี้วัดอย่างง่ายและกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดมาก เพื่อให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้คะแนนดี ยกตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดเป็นเรื่อง การพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งร้องทุกข์คำสั่งลงโทษของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งอำนาจในการพิจารณาอุทธรณ์ ดังกล่าวเป็นของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้มอบอำนาจให้ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติราชการ นิติกรเจ้าของสำนวนจะตรวจสอบความเห็นที่กรมการปกครองได้พิจารณามาชั้นหนึ่งแล้ว ว่าถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อุทธรณ์คำสั่งดังกล่าวฟังขึ้นหรือไม่ เห็นควร

ดำเนินการตามที่กรมการปกครองเสนอมาหรือไม่ อย่างไร กรณีจึงไม่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนในการทำงานมากนัก แตกต่างกับกรณีตัวชี้วัดเป็นเรื่องการพิจารณาตามมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นกรณีการดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ หากคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงหรือผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง เห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามที่ได้มีการกล่าวหา นิติกรเจ้าของสำนวนจะต้องทำบันทึกเสนอความเห็นต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย (กรณีอยู่ในอำนาจของปลัดกระทรวงมหาดไทย) พิจารณาส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวงมหาดไทย หรือ อ.ก.พ.สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย แล้วแต่กรณี พิจารณา เมื่อ อ.ก.พ.กระทรวงมหาดไทย หรือ อ.ก.พ.สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณาแล้วมีมติสั่งลงโทษทางวินัย นิติกรเจ้าของสำนวนจะต้องแจ้งมติ อ.ก.พ.กระทรวงมหาดไทย หรือ อ.ก.พ.สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และทำบันทึกเสนอให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณาลงนามในคำสั่งลงโทษทางวินัยและหนังสือแจ้งคำสั่งลงโทษให้ผู้ถูกกล่าวหารับทราบและแจ้งสิทธิในการอุทธรณ์คำสั่ง รวมทั้งแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย จะเห็นได้ว่า เรื่องดังกล่าวมีความยุ่งยาก ซับซ้อน และใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า ดังนั้น จึงเลือกตัวชี้วัดเรื่องการพิจารณาอุทธรณ์คำร้องทุกข์ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดอย่างง่ายมากกว่าเลือกตัวชี้วัดเรื่องการดำเนินการตามมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพราะหากเลือกตัวชี้วัดยากและผลการดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ ประกอบกับกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดสูง จะทำให้คะแนนผลการปฏิบัติราชการออกมาไม่ดี”

- (นิติกรปฏิบัติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“เนื่องจากกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ภารกิจส่วนใหญ่แล้วจะเป็นงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ไม่ได้รับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) เอง เพราะเป็นภารกิจของหน่วยงานอื่นทำให้ส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถจัดอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควร”

- (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“ไม่ค่อยมีการประชุมภายในกลุ่มงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงาน ทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบข้อมูลระหว่างกัน”

- (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

เมื่อทราบถึงสภาพโดยทั่วไป และวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง ปัญหาและอุปสรรคของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย แล้วประเด็นที่ต้องพิจารณาต่อไป คือ แนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะให้ความเห็นในประเด็นในขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ซึ่งมีผลต่อขั้นตอนในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต่อ ๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบ ดังนั้น เป้าหมายและตัวชี้วัดควรมีความชัดเจน สามารถวัดผลประเมินผลได้จริง สอดคล้องกับภารกิจขององค์การเพื่อให้การขับเคลื่อนงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดควรมีความท้าทายในการปฏิบัติงาน สำหรับขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อจัดทำฐานข้อมูล สถิติต่าง ๆ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในงานบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ได้

ตารางที่ 6 สรุปข้อเสนอแนะของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอน	ข้อเสนอแนะ
1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายและตัวชี้วัดควรมีความชัดเจน สามารถวัดผลประเมินผลได้จริง และสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และควรเป็นตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายที่มีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่มีความหลากหลาย และมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การจะปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดจะต้องพิจารณาความต่อเนื่องของงานด้วย มีการเฉลี่ยความยากหรือง่ายของตัวชี้วัดของแต่ละคน ทั้งนี้ อาจกำหนดตัวชี้วัดกลาง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเดียวกันที่สามารถประเมินผลปฏิบัติราชการได้ทุกตำแหน่ง โดยกำหนดสัดส่วนร้อยละในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เท่ากัน
2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน	ในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานควรทำอย่างเป็นระบบ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูล การเก็บสถิติความสำเร็จของงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เป็นต้น การสนับสนุนให้มีการประชุมพูดคุยกันภายในกลุ่มงานมากขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกัน

3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่เข้าร่วมอบรมประชุม สัมมนาต่าง ๆ ที่สนใจ และสนับสนุนอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มยกระดับการทำงาน ทั้งนี้ อาจจัดให้มีการจับคู่ร่วมกันทำงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการทำงาน และสามารถทดแทนการทำงานของอีกฝ่ายได้ หากอีกฝ่ายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ และในส่วนนี้จำเป็นอย่างมากในกรณีที่มีข้าราชการบรรจุใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงานใหม่ เนื่องจากต้องเรียนรู้งานใหม่
4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	การประเมินผลการปฏิบัติราชการควรสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริงของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ซึ่งหากเป็นไปตามความเป็นจริงแล้วจะช่วยให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอีกด้วย
5) การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ	ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ควรเป็นไปตามความเป็นจริง พิจารณาด้วยเป็นธรรม สามารถอธิบายได้ และไม่ล่าช้าเกินสมควร

ที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 6 สามารถสรุปประเด็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความน่าสนใจ โดยสะท้อนจากข้อมูลการสัมภาษณ์ เช่น

“ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกันงานที่เป็นตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาบ้าง อาจจะเป็นงานในระดับที่ไม่ใหญ่มากนัก อาจจะไม่ใช่งานทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์ เพราะมันยาก ให้เป็นไปตามลำดับความรับผิดชอบ”

“การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางกรณีอาจทำให้การดำเนินการล่าช้าเกินสมควร ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนต่อสิทธิของบุคคลภายนอก ดังนั้น ควรเพิ่มความเข้มข้นในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น”

- (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“เนื่องจากกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีตำแหน่งในองค์กรที่หลากหลายตำแหน่ง ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนิติกร ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป และประเภททั่วไป ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ การที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนที่มีตำแหน่งหรือสายงานที่แตกต่างกัน ควรกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดกลาง

ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเดียวกันที่สามารถประเมินผลปฏิบัติราชการได้ทุกตำแหน่ง โดยกำหนดสัดส่วนร้อยละ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เท่ากัน”

- (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“การกำหนดตัวชี้วัดควรมีเป้าหมายที่มีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่มีความหลากหลาย มีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดมากขึ้น มีหลากหลายมิติ เช่น งานประจำงานตามนโยบายงานพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน งานด้านดิจิทัล เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการจะปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดจะต้องพิจารณาความต่อเนื่องของงานด้วย เนื่องจากบางงานกว่าจะสำเร็จจุล่งได้ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่าปกติ”

- (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

“ตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจน สามารถวัดผลประเมินผลได้ และสอดคล้องกับกับภารกิจขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

- (ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย นำเสนอหรือเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถพิจารณานำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยภายหลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 ซึ่งหนังสือของสำนักงาน ก.พ. ฉบับดังกล่าว มีที่มาจากภายหลังจากที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2551 ซึ่งตามมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย ซึ่งในส่วนนี้จะเริ่มเห็นได้ว่ามีลักษณะของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้นอกเหนือจากการมุ่งเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว สังเกตได้จากการนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ในกระบวนการอื่นด้วย เช่น การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการถือเป็นการพัฒนาหรือแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร และเมื่อได้มีการแจ้งเวียนแนวทางหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวให้ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติแล้ว สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานมีภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เสนอเรื่องให้ปลัดกระทรวงมหาดไทย ในขณะนั้นพิจารณาลงนามในประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการที่คล้ายคลึงกับฉบับของสำนักงาน ก.พ.

ต่อมาสำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือ ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีประกาศ ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามหนังสือของสำนักงาน ก.พ. ฉบับดังกล่าว ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีประกาศ ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2564 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำหรับรอบการประเมินวันที่ 1 เมษายน 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 ซึ่งจะมีรายละเอียดที่คล้ายคลึงกับประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 ซึ่งมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่แตกต่างกันเพียงรายละเอียดเล็กน้อย ดังนั้น จากการศึกษาพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้กับหน่วยงานตามลำดับแล้ว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ประเด็นที่ 2 สภาพโดยทั่วไปของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จะมีกำหนดขั้นตอนระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด กล่าวคือ ประกอบไปด้วย 1) ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 3) ขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 4) ขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติ การ ส่วนขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบนั้นเป็นเรื่องของการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนที่จะนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาใช้ในการพิจารณา โดยแต่ละรอบการประเมิน ปลัดกระทรวงมหาดไทยจะถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดแก่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่จะถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดดังกล่าวแก่ผู้อำนวยการกลุ่มงานลงมาอีกชั้นหนึ่ง ตามลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน และผู้อำนวยการกลุ่มงาน จะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบต่อไป หรือหากไม่มีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัด จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจตกลงกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันต้นรอบหรือระหว่างรอบการประเมิน ด้วยความที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานราชการ จึงมีสายลำดับในการบังคับบัญชา การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กรจึงเป็นลักษณะแบบจากบนลงล่างตามลำดับ และการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการแบ่งงานย่อยภายในกลุ่มงาน เพื่อให้การทำงานเกิดความชัดเจน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงาน ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการและพิจารณาเลื่อนเงินเดือนจะอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงาน

พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะเป็นไปตามที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ปผ.) โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความถูกต้องคุณภาพของงาน เป็นต้น เพื่อให้การประเมินสามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แท้จริงของแต่ละบุคคล เมื่อพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติราชการเสร็จสิ้นแล้วหากผู้ใดไม่ผ่านการประเมินการปฏิบัติราชการ จะส่งเรื่องให้หน่วยงานที่มีภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป และสำหรับผู้ผ่านการประเมินจะนำข้อมูลดังกล่าวไปพิจารณาในขั้นตอนของการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันการร้องเรียนในภายหลัง ทั้งนี้ เมื่อการพิจารณาผ่านความเห็นชอบแล้ว จะนำเข้าคณะทำงานกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นการสนับสนุนมาตรฐานความเป็นธรรมอีกชั้นหนึ่ง ก่อนที่ปลัดกระทรวงมหาดไทยจะลงนามในคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

ประเด็นที่ 3 จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

1) จุดเด่น และจุดที่ควรปรับปรุง

ด้วยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วยข้าราชการ หลากหลายตำแหน่ง เช่น นักทรัพยากรบุคคล นิติกร นักจัดการงานทั่วไป และเจ้าพนักงานธุรการ ดังนั้น ในส่วนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านภารกิจขององค์กร ได้เป็นอย่างดี มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดและการดำเนินการต่าง ๆ มีทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีหัวหน้างานช่วยเหลือผู้อำนวยการกลุ่มงานในการให้คำแนะนำ ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ฝึกฝนทักษะในการทำงาน ซึ่งในส่วนนี้จะช่วยในขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ. และมีการเพิ่มเติมสมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่นอกเหนือจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งเป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง สำหรับขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบจะนำผลการปฏิบัติราชการที่ได้จากขั้นตอนประเมินผลปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งในส่วนนี้จะมีคณะทำงานกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการมีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับ ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนมาตรฐานและเสริมสร้างความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

สำหรับจุดที่ควรปรับปรุงที่เป็นเรื่องสำคัญ คือ ความล่าช้าของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีกระบวนการในการทำงานที่มาก มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวอาจกระทบกระเทือนสิทธิของบุคคลอื่น แต่อย่างไรก็ตาม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้เร่งรัดดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนและกรอบระยะเวลาตามสมควรแก่กรณีแล้ว ทั้งนี้ การดำเนินการจะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ ถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันปัญหาการร้องเรียน/ร้องทุกข์ ในภายหลัง ในส่วนของขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตกลงกำหนดตัวชี้วัดและกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดได้ ดังนั้น หากเลือกตัวชี้วัดอย่างง่าย และกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดสูง เมื่อคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ คะแนนของตัวชี้วัดดังกล่าวจะได้คะแนนสูง ซึ่งอาจจะทำให้คะแนนที่ได้ไม่สะท้อนสภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริง และในขั้นตอนของการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานบางกรณียังขาดความชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรไม่ได้เป็นภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่โดยตรง

2) ปัญหาและอุปสรรค

ตามที่ได้กล่าวไว้ว่าขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่มีความสำคัญในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความยากหรือง่ายแตกต่างกันบางคนกำหนดตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นงานประจำ โดยกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวซ้ำ ๆ ในหลายรอบการประเมิน เนื่องจากเกิดความเคยชินและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองเพื่อบรรลุเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง ส่วนของขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานยังขาดความเข้มข้นและไม่เป็นระบบเท่าที่ควรบางกรณีอาจทำให้การดำเนินการล่าช้าเกินสมควร และขาดพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน อาจส่งผลให้ขาดสัมพันธภาพอันดีในการทำงานได้ ผู้บังคับบัญชาบางรายไม่ได้นำคำแนะนำในการปฏิบัติงานไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป อาจส่งผลให้เกิดปัญหาเดิมในการปฏิบัติงานได้อีกในอนาคต และภารกิจส่วนใหญ่ของกองการเจ้าหน้าที่จะเป็นงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ไม่ได้รับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) โดยตรง เนื่องจากเป็นภารกิจของหน่วยงานอื่น ทำให้ส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถจัดอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควร และในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนพิจารณาความดีความชอบ หากเหตุสืบเนื่องมาจากกำหนดตัวชี้วัดอย่างง่ายเพื่อให้ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการคะแนนการปฏิบัติราชการออกมาดี และเมื่อนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้

ในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนแล้ว อาจทำให้บางรายไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริงได้

3) ข้อเสนอแนะ

การจะพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องพัฒนาทั้งหมด ๆ ขึ้นตอน เนื่องจากทุกชั้นตอนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ จึงมีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารผลปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1) ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน เนื่องจากแต่ละรอบการประเมิน ปลัดกระทรวงมหาดไทยจะถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับองค์กรให้แก่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่จะถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดดังกล่าวแก่ผู้อำนวยการกลุ่มงานลงมาอีกชั้นหนึ่งตามลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน และผู้อำนวยการกลุ่มงานจะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบต่อไป หรือหากไม่มีการถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัด จะให้ผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจความตกลงกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันต้นรอบหรือระหว่างรอบการประเมินด้วยความที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานราชการ จึงมีสายลำดับในการบังคับบัญชาการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กรจึงเป็นลักษณะแบบจากบนลงล่างตามลำดับชั้น ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดควรมีที่ชัดเจน สามารถอธิบายได้ถึงรายละเอียดของเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้ถ่ายทอดและผู้รับการถ่ายทอด ตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถวัดผลและประเมินผลได้จริง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบเชิงข้อมูลหรือตัวเลข ตัวชี้วัดที่ดีควรสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งตัวชี้วัดควรมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดมากขึ้น เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น และเกิดความรู้สึกอยากพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง การกำหนดตัวชี้วัดอาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่รับผิดชอบ ควรมีการหมุนเวียนงานภายในกลุ่มงาน เพื่อเป็นการเฉลี่ยความยากหรือง่ายของตัวชี้วัดของแต่ละคน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่มีความหลากหลาย ตัวชี้วัดจึงมีความหลากหลายมากขึ้นตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดจะต้องพิจารณาถึงความต่อเนื่องของงานด้วย ทั้งนี้ อาจกำหนดตัวชี้วัดกลางซึ่งเป็นตัวชี้วัดเดียวกันที่สามารถประเมินผลปฏิบัติราชการได้ทุกตำแหน่ง โดยกำหนดสัดส่วนร้อยละในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เท่ากัน

3.2) ขั้นตอนติดตามผลการปฏิบัติงาน ในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดี ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยในการสืบค้นข้อมูลและการนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้สะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยในเรื่องการเก็บสถิติความสำเร็จของงานซึ่งทำให้ทราบว่า แต่ละคนมีความสม่ำเสมอในการทำงานให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบได้และเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายได้ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างดี รวมถึงการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อความเห็นในการทำงานร่วมกันมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน

3.3) ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เข้าร่วมอบรม ฝึกฝนทักษะการทำงานตามความสนใจ และสนับสนุนอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การทำงานของบุคลากรมีความสะดวกและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มระดับประสิทธิภาพในการทำงาน และอาจจัดให้มีการจับคู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมกันและช่วยเหลือกันในการทำงาน ทำให้สามารถทดแทนการทำงานของอีกฝ่ายได้ หากอีกฝ่ายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ งานสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก อีกทั้งการจับคู่เพื่อนร่วมงานมีความจำเป็นอย่างมากในกรณีที่มีข้าราชการบรรจุใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงานใหม่ เนื่องจากต้องเรียนรู้งานใหม่ ทำให้เรียนรู้งานในความรับผิดชอบได้เร็วรวดขึ้น

3.4) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะอาศัยข้อมูลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบ ปผ.) ที่ประกอบด้วยส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านสมรรถนะ ซึ่งจะคะแนนผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาจากการกำหนดตัวชี้วัดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความถูกต้อง คุณภาพของงาน เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว ควรสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริงของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด หากผู้ใดไม่ผ่านการประเมินการปฏิบัติราชการ จะส่งเรื่องให้หน่วยงานที่มีภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งจะเข้าสู่ขั้นตอนของการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสำหรับผู้ผ่านการประเมินจะนำข้อมูลดังกล่าวไปพิจารณา ในขั้นตอนของการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อไป และควรอาศัยข้อมูลจากขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีการเก็บสถิติความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนใช้ในการดำเนินการ ซึ่งหากการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปตามความเป็นจริงแล้ว จะช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

3.5) ขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบ จะใช้ข้อมูลจากผลการปฏิบัติราชการประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ซึ่งหากผลการปฏิบัติราชการเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นการพิจารณาความดีความชอบก็จะสะท้อนความเป็นจริงเช่นเดียวกัน พิจารณาเลื่อนเงินเดือนควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม สามารถอธิบายได้ผลการเลื่อนเงินเดือนได้หากมีผู้ร้องขอทราบข้อเท็จจริง และการดำเนินการในขั้นตอนดังกล่าวควรเป็นตามหลักเกณฑ์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และไม่ล่าช้าเกินสมควร ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนสิทธิของบุคคลอื่นได้

ทั้งนี้ จากข้อมูลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยข้างต้น สามารถนำแนวคิดทฤษฎีวงจรเดมมิ่ง (PDCA) มาใช้ในการดำเนินการร่วมกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากทั้งสองแนวคิดมีความคล้ายคลึงกันที่จะช่วยในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบายของรัฐบาล สภาพสังคม หรือกระแสโลกาภิวัตน์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

บรรณานุกรม

- แผนปฏิบัติการราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 – 2565. (2560).
- แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 - 2564. (2560). Retrieved from <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER3/DRAWER061/GENERAL/DATA0000/000000068.PDF>
- โรงเรียน ดร.ณ ศิษย์รังสรรค์. (2564). วัฒนธรรมองค์การ. <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsansara-na-ru/wathnthrrm-xngkhkr>
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2559). การบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิตในจังหวัดชลบุรี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 4(10), 84 – 96.
- ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พ. (2554). สมรรถนะ. <https://dictionary.orst.go.th/>
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และ จินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 11(1), 262-269.
- ชนิสสา อ่วมาทะ. (2556). ความคิดเห็นของบุคลากรต่อแรงจูงใจในงานปฏิบัติงานที่สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด สังกัดสำนักตรวจสอบพิเศษภาค 2 มหาวิทยาลัยบูรพา]. http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/54930165/title.pdf
- ณัฐฉัตร อ่อนตาม. (2562). เทคนิคการบริหารงานแบบ PDCA (Deming Cycle). วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1(3), 39-46.
- บุศกร คำโฮม. (2562). ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ.2551. (2551).
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2545). แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด. https://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=5&kmdb_id=5
- ศุภิสรา บัวงาม. (2563). การบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ. . วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 20(2), 173 – 184.
- สมिता ตรีการจันทร์. (2559). คู่มือการ Booking สินค้าส่งออก ของบริษัท ทริฟเฟิล โอ แอร์ เอ็กซ์ เพรส จำกัด มหาวิทยาลัยสยาม]. <http://www.research-system.siam.edu/co-operative/>

5323-2016-08-19-09-18-92

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552a). มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552b). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552c). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน. <https://www.ocsc.go.th/pm>

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ก. (2564). หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. http://www.personnel.moi.go.th/Site_2.htm

สิริกร บุญฟู และ อาบทิพย์ กาญจนวงศ์. (2556). การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้]. http://webpac.library.mju.ac.th:8080/mm/fulltext/research/2558/sirikprn_boonfoo_2556/fulltext.pdf

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายชีวกัทร์ สวิงสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	4 กรกฎาคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	34 หมู่ 11 ถนนศรีเวียง ตำบลสิริเวียงชัย อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY