



### ประสิทธิผล

1. ค่าดัชนีการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน สูงขึ้น จาก 20% เป็น 75%

$$\left[ \text{สูตรคำนวณ} = \frac{\text{จำนวนพนักงานและผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายของงานแบบมีส่วนร่วม}}{\text{จำนวนพนักงานและผู้บังคับบัญชาทั้งหมด}} \times 100 \right]$$

2. ค่าดัชนีการสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ในเรื่องผลสำเร็จและไม่สำเร็จของงาน สูงขึ้น จาก 5% เป็น 90%

$$\left[ \text{สูตรคำนวณ} = \frac{\text{จำนวนพนักงานและผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารแบบสองทิศทางในเรื่องผลงาน}}{\text{จำนวนพนักงานและผู้บังคับบัญชาทั้งหมด}} \times 100 \right]$$

## 1. unสรุปของผู้บริหาร

สบทร. เป็นส่วนหนึ่งของภาครัฐที่มีหน้าที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ภาครัฐเพียงอย่างเดียว แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สบทร. ยังเป็นผู้ริเริ่ม และเติมเต็มให้กับหน่วยงานภาครัฐ และข้าราชการไทย ในทุกๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ให้สมกับการเป็น IT Knowledge Provider ตลอดจนการร่วมผลักดันให้เกิดการพัฒนา e-Government อย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นงานสัมมนาเชิงวิชาการ งานอบรมสัมมนาด้าน IT งานนิทรรศการ และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ IT นอกจากนี้ สบทร. ยังเร่งสร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากรภายใน ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการสร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากรภายในนั้น สบทร. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งเป็นระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อวัดผลการทำงาน (Performance Results) และศักยภาพ (Competency) ของพนักงาน เพื่อช่วยเสริมสร้างความพร้อมในการมีส่วนร่วมขับเคลื่อน มุ่งไปสู่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างความตระหนักและทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การ ทำให้เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทิศทางอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในเรื่องกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ และเป็นระบบที่ต้องอาศัยส่วนประกอบมากมาย จึงจะทำให้ระบบสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การและพนักงาน เพื่อช่วยในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ

การสื่อสารสองทางเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์การ หากพนักงานไม่สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ ก็มีความเป็นไปได้น้อยลงที่พนักงานจะเข้าใจกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เมื่อปราศจากความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แล้ว พนักงานก็ไม่สามารถปรับการทำงานของตนเองให้ช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปถือปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารยังเป็นกระบวนการที่พนักงานกับผู้บังคับบัญชาร่วมกัน

## 218 The 10<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ทางออกที่เป็นไปได้ และสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยเหลือพนักงานได้ โดยสามารถแยกแยะและระบุถึงปัญหาได้ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามใหญ่โต

จากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ไม่ใช่เพียงการประเมินผลบุคลากร แต่เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยนำผลการประเมินมาเพื่อพัฒนาคน และให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การพัฒนาตนเอง และการประเมินผลบุคลากร นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการบริหารสำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะสามารถขับเคลื่อนคนในองค์กร มุ่งไปในทิศทางเดียวกันตามแผนที่กำหนดและการให้รางวัลตามระบบกลไกที่ยุติธรรม เหมาะสม และจูงใจพนักงานได้

## 2. ประวัติองค์กร

สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) หรือ GITS ย่อมาจาก Government Information Technology Services เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค) ภายใต้สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ซึ่งได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินโครงการเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2540 จากคณะรัฐมนตรี เพื่อพัฒนาเครือข่าย GINet (Government Information Network) และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแก่หน่วยงานภาครัฐ ต่อมาเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2546 คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มีมติให้ สบทร. ดำเนินงานโดยใช้ข้อบังคับโครงการพิเศษ หรือระเบียบทุนประเดิม สังกัด สวทช. เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

### สบทร. กับการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง

นอกจากการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว สบทร. ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจ และความไว้วางใจให้กับหน่วยงานภาครัฐ โดยได้มีการนำระบบ ISO 9001:2000 เกี่ยวกับมาตรฐานและระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

นอกจากนี้ สบทร. ยังให้ความสำคัญกับระบบความมั่นคงปลอดภัยด้าน IT อีกด้วย โดยมีการนำ ISO/IEC 27001:2005 เกี่ยวกับมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศมาใช้งาน ซึ่งถือว่า สบทร. เป็นหน่วยงานแรกของประเทศไทยที่มีการนำระบบนี้มาใช้งาน โดยได้รับการรับรองจาก British Standard Institute เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2549 ที่ผ่านมา

## ประเภทธุรกิจ / ความเชี่ยวชาญ

สบทร. เป็นผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบครบวงจรภายใต้ความเชี่ยวชาญที่มี ตั้งแต่การวิเคราะห์และออกแบบระบบงานด้าน IT การดำเนินงานด้าน IT ตลอดจนการดูแลระบบงานด้าน IT แบบครบวงจร ซึ่งประกอบด้วยบริการทั้ง 4 ด้าน คือ

- Network Services "มั่นใจในการสื่อสารกับเครือข่ายปลอดภัย (Secured Network)"

บริการเครือข่ายภาครัฐ เป็นบริการเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐแบบปลอดภัย (Government Secure Intranet Network : GSINet) ที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นระบบปิดเฉพาะภาครัฐ รวมถึงบริการด้านการบริหารจัดการเครือข่าย (Network Management) บริการเครื่องมือระบบจัดการเครือข่าย (Network Appliances)

- ASP Services "ครบวงจรเยี่ยมด้วยประสิทธิภาพ - One Stop Station"

บริการ ASP ภาครัฐ เป็นศูนย์บริการข้อมูล และเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบครบวงจรภายใต้ระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น บริการ Total Mail Solution บริการ Hosting Services และบริการ IDC Center

- Information Security Services "ใส่ใจด้วยเทคโนโลยีความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลอย่างมีมาตรฐาน Secured Communication Technology Standardization"

บริการสร้างเกราะป้องกันภัยคุกคามจากการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรต่างๆ ประกอบด้วยบริการการให้คำปรึกษาโดยการนำเทคโนโลยี PKI มาใช้งาน รวมถึงการให้คำปรึกษาด้าน Security Management และ IT Security Audit

- System Integration Services "วางใจกับการให้คำปรึกษาดด้วยความเชี่ยวชาญ-ExpertConsultant"

บริการที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ เป็นบริการที่ปรึกษาด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยบริการจะมีหลายลักษณะครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาระบบ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการ

## ปรัชญาองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร

สบทร. มีปรัชญาองค์กรที่มุ่งเน้นการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแก่หน่วยงานภาครัฐ ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดปรัชญาองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์การ

ปรัชญาองค์การ	วิสัยทัศน์
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>G : Good Governance:</b> การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>● <b>I : /Innovation-driven:</b> การขับเคลื่อนให้เกิดการใช้นวัตกรรมในการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>● <b>T : Knowledge-Transferred :</b> การคิดค้น และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>● <b>S : Standard-based :</b> การสนับสนุนและพัฒนาระบบงานภาครัฐให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</li> </ul>	<p>"เป็นองค์กรพันธมิตร เพื่อยกระดับ e-Government ของประเทศไทย ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อย่างมีคุณภาพและครบวงจร"</p> <p>[Your Dependable e-Government Partner]</p>
	เป้าหมายองค์การ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อยกระดับความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐ ให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีความมั่นคงปลอดภัยภายใต้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐอย่างครบวงจรของ สบทร.</li> <li>2. เพื่อวางรากฐานระบบโครงสร้างพื้นฐานความปลอดภัยข้อมูลของประเทศ ในการดำเนินงานเป็น National Root CA ตลอดจนการดำเนินงานร่วมกับ CA ในและต่างประเทศ</li> <li>3. เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารภายใน และมีระบบบริหารความมั่นคงสารสนเทศ ในลักษณะเดียวกันกับองค์การนานาชาติ สามารถให้บริการภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพบริการเป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากล</li> <li>4. พัฒนาระบบบริการที่สอดคล้องกับ e-Government เพื่อสนับสนุนการประหยัดพลังงาน</li> </ol>
พันธกิจ	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกระดับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐให้มีคุณภาพและเป็นไปตามแนวทางของมาตรฐานสากล</li> <li>2. สนับสนุนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐให้มีความมั่นคงปลอดภัยและสอดคล้องตามกฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>3. สนับสนุนหน่วยงานภาครัฐให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานอันนำไปสู่การเป็น e-Government อย่างเหมาะสมและพอเพียง</li> <li>4. ดำเนินการ National Root CA ตามมาตรฐานสากล ให้ได้รับความเชื่อมั่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> </ol>	

### 3. การเรียนรู้ ความคาดหวังของ "ลูกค้าของกระบวนการที่น่าเสนอ"

พนักงานมีความคาดหวังในความก้าวหน้า หน้าที่การงานมั่นคง ได้รับความเป็นธรรมภายใน ทั้งในแง่มุมมองค่าตอบแทน การบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชา มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้องสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความสอดคล้องตรงกับ ลักษณะงาน (Validity) และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารบุคลากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณค่ามากต่อการพัฒนาพนักงานและการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Results Oriented) โดยยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

#### 4. กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต

สพท. มีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบบประเมินศักยภาพอย่างเดียว โดยแบ่งตามระดับกลุ่มตำแหน่งงาน 2 กลุ่ม คือ พนักงานและผู้บริหาร และกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง คือ การประเมินกลางปี และการประเมินปลายปี เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการจ่าย Incentive Bonus และพิจารณา การขึ้นเงินเดือนประจำปี

ตาราง 2 แสดงตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

คะแนน คุณสมบัติ	คะแนน				
	● 10 ● 9 ● 8	● 7 ● 6	● 5 ● 4	● 3 ● 2 ● 1 ● 0	
<b>1. ปริมาณงาน</b> ความสามารถในการ ทำงานให้บรรลุหรือเกิน เป้าหมาย	เสร็จงานตามกำหนดทุก ครั้งและบางครั้งอาจเร็ว กว่ากำหนด เมื่อเสร็จงาน สามารถกำหนดเป้าหมาย ใหม่ได้	ทำงานที่ได้รับ มอบหมายได้หมด โดย ปกติแล้วจะใช้เวลา อย่างมีประสิทธิภาพ	ทำงานเสร็จตามกำหนด โดยส่วนใหญ่ แต่ไม่ทำ กิจกรรมใหม่ทำ เมื่อบรรลุเป้าหมายเดิม แล้ว	ทำงานค่อนข้างช้า และ ต้องการความช่วยเหลือ อยู่เสมอในการทำงานที่ ได้รับมอบหมายให้เสร็จ	
<b>2. คุณภาพงาน</b> ความใส่ใจในการผลิตงาน คุณภาพ ความถูกต้อง แม่นยำ และความประณีต เรียบร้อยหรือความจำเป็น ที่ต้องทำงานซ้ำใหม่	● 15 ● 14 ● 13 ● 12 คุณภาพงานดีเลิศ ถูกต้อง เที่ยงตรง ละเอียดประณีต และมีการจัดระบบดีมาก	● 11 ● 10 ● 9 ● 8 คุณภาพงาน โดยทั่วไปดี มีผิดพลาดบ้าง ปกติจะ ทำงานโดยใส่ใจและ ประณีต	● 7 ● 6 ● 5 ● 4 ทำงานใช้ได้ แต่ บางครั้งยังขาดความ ประณีต ควรจะใส่ใจใน เรื่องความถูกต้อง เที่ยงตรงมากขึ้น	● 3 ● 2 ● 1 ● 0 งานคุณภาพต่ำและต้อง ทำซ้ำใหม่บ่อยๆ	
<b>3. การพัฒนาอย่าง</b> <u>ต่อเนื่องและ</u> <u>ความคิดริเริ่ม</u> การนำเอาความคิดหรือ แนวปฏิบัติใหม่ๆ มาใช้ อย่างรอบคอบและเป็น ระบบการริเริ่มทำงานที่ คนรับผิดชอบด้วยตนเอง	● 10 ● 9 ● 8 สามารถพัฒนาการทำงาน ได้ดีมาก และเป็นริเริ่ม หรือมีส่วนริเริ่มสูงในการ ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นงาน เดิมและงานใหม่ ทำให้ เกิดผลในการเพิ่มผลิต ภาพของสำนักงานได้เป็น อย่างดีมาก	● 7 ● 6 สามารถพัฒนาการ ทำงานได้ และมีส่วน ริเริ่มและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานเดิมและแนว ใหม่ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของ สำนักงานได้อย่างดี	● 5 ● 4 สามารถพัฒนาการ ทำงานได้บ้างในบาง เรื่อง ยอมรับการ ปฏิบัติงานในแนวใหม่ ได้บ้างมีส่วนริเริ่มไม่ มากนัก และไม่ค่อย สามารถคิดหรือ ปฏิบัติงานในแนวใหม่ ได้	● 3 ● 2 ● 1 ● 0 ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่ สามารถพัฒนางานได้ ไม่อาจดำเนินงานในแนว ใหม่ได้ ไม่สามารถร่วม คิดหรือดำเนินงานใน แนวใหม่ๆ ได้	

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ร่วมกับแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นลักษณะข้อความชี้แจงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่ง โดยระบุรายละเอียดผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ แต่ระบบยังไม่มีมาตรฐานที่แน่นอนให้พนักงานกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความรับผิดชอบในแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่พอถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีกลับประเมินผลที่พฤติกรรม (Behavior Evaluation) และยังขาดความเชื่อมโยงกับแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กรไม่มีการกำหนดดัชนีวัด วิธีการวัดที่ชัดเจน การสื่อสารแบบทิศทางเดียว คือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงทางเดียวเท่านั้น พนักงานไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการประเมิน คือ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการทำงาน อีกทั้งพนักงานรู้สึกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่า หัวหน้าลำเอียง เข้าข้าง เลือกที่รักมักที่ชัง ใจดีหรือกดคะแนน หัวหน้าอาศัยความจำในการประเมิน หรือหัวหน้าใช้สิ่งทีพบเห็นครั้งเดียวในการประเมิน หัวหน้าไม่ตรวจสอบข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ. 2550 สบพร. ได้เล็งเห็นถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ในเรื่องดังกล่าว เพื่อพัฒนาปรับปรุงในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม คือ

- ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System : PMS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยบริหารความ สัมพันธ์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยการกำหนดเป้าหมายและสิ่งทีคาดหวังอย่างเด่นชัด โดยมีการเชื่อมโยงจากเป้าหมายองค์กรสู่การนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน และนำไปใช้ได้จริง และการเปลี่ยนนิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์องค์กร เป็นตัวชี้วัดที่วัดได้ และการกระจาย (Deploy) สู่อำนาจระดับบุคคล

- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดปัจจัยและน้ำหนักที่ใช้ในการประเมิน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานและความถี่ในการประเมิน เพื่อให้การบริหารผลงานรายบุคคลมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

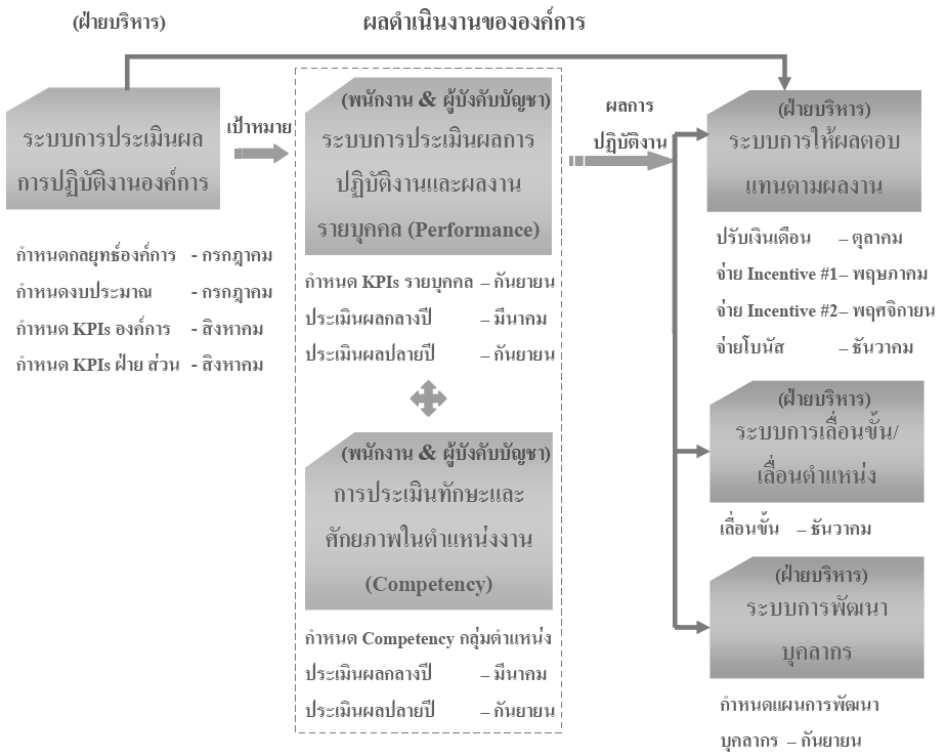
- การบริหารผลการดำเนินงานและการควบคุมกระบวนการของการบริหารผลงาน PMS ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับวงจร P-D-C-A มาใช้ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- การสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปิด (Open System) ที่ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ตกลงเป้าหมายการทำงาน ผลที่คาดหวัง และระยะเวลา รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

## 5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่

จากการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม ได้นำเสนอวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่ 4 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1 :** นำระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System : PMS) มาใช้เป็น เครื่องมือช่วยบริหาร ความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยกำหนดระยะเวลาดังนี้





ตาราง 4 แสดงตัวอย่าง PIs ระดับบุคคลตามสายงาน HR

KPIs ส่วน CPMH	PIs - HR	ตัวชี้วัด ภายในที่ เปรียบเทียบ	KPIs & PIs ที่เคย ใช้ร่วมกัน	ผู้รับผิดชอบ CPMH	น้ำหนัก	เกณฑ์ผ่าน (เป็นตัวเลข และร้อยละ)	ปี เดิม ปี ที่ปรับปรุง เป้าหมายที่ ตั้งไว้	วิธีการประเมินผล / ผู้ชี้แจงให้ทราบ	เกณฑ์ผ่านแล้ว					ประเภท ของ ข้อมูล ส่ง-รับ	ความถี่ในการ จัด
									1	2	3	4	5		
4	Recruitment	ALL GTS	มีสิ่งช่วยอำนวยความสะดวก สำหรับทั้งผู้สมัคร และผู้สมัครที่ทำงาน ภายในเวลาที่กำหนด	ตนเอง	70%	≥ 85%	ระยะเวลาของงานเฉลี่ย ทั้งหมด - ตั้งแต่เริ่มคือ = 120 วัน นับตั้งแต่ HR/CPH จ้างงาน - 60 วันนับถึง = 90 วัน นับตั้งแต่ HR/CPH จ้างงาน	จำนวนตำแหน่งงานที่ส่งมาจ้าง งานเฉลี่ยต่อปี (ค่าขาด ลาโดยไม่จ่าย ค่าจ้าง)	1	2	3	4	5	HR monthly report	ราย เดือน
5	Employee Relationship	ALL GTS	มีช่องทางแจ้ง ปัญหาและ เสนอแนะ แก่ผู้เกี่ยวข้อง	ตนเอง	30%	≥ 90%	ผลตอบรับที่ ได้รับจาก 5 ปีที่ผ่านมา	จำนวนการร้องเรียน จากพนักงาน จำนวนการร้องเรียน จากพนักงาน จำนวนการร้องเรียน จากพนักงาน	1	2	3	4	5	HR monthly report	ราย เดือน
5	Compensation	ALL GTS	มีโครงสร้างค่า จ้างที่แข่งขัน กับตลาด	ตนเอง	40%	100%	ประเมินค่าจ้าง ตามตลาด - 7-14% และทุกเดือน - 6-14% ทุกปี 28 ปี ก่อนหน้า ในเดือน ก่อน	จำนวนพนักงาน ที่ปรับขึ้นเงินเดือน จำนวนพนักงาน ที่ปรับขึ้นเงินเดือน จำนวนพนักงาน ที่ปรับขึ้นเงินเดือน	1	2	3	4	5	ข้อมูล เงินเดือน ประจำปี ของ พนักงาน	ราย เดือน
7	Welfare	ALL GTS	มีสวัสดิการ ที่ช่วย ลดภาระ ทางการเงิน แก่พนักงาน	ตนเอง	40%	100%	ประเมินค่าจ้าง ตามตลาด - 7-14% และทุกเดือน - 6-14% ทุกปี 28 ปี ก่อนหน้า ในเดือน ก่อน	จำนวนพนักงาน ที่ปรับขึ้นเงินเดือน จำนวนพนักงาน ที่ปรับขึ้นเงินเดือน จำนวนพนักงาน ที่ปรับขึ้นเงินเดือน	1	2	3	4	5	ข้อมูล เงินเดือน ประจำปี ของ พนักงาน	ราย เดือน
8	Training	ALL GTS	มีช่องทางแจ้ง ปัญหาและ เสนอแนะ แก่ผู้เกี่ยวข้อง	ตนเอง	20%	≥ 85%	1. จำนวนพนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกอบรม 2. จำนวน พนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกอบรม 3. จำนวน พนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกอบรม	จำนวนพนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกอบรม จำนวนพนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกอบรม จำนวนพนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกอบรม	1	2	3	4	5	ข้อมูล เงินเดือน ประจำปี ของ พนักงาน	ราย เดือน



**ขั้นตอนที่ 2 :** กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดปัจจัยและน้ำหนักที่ใช้ในการประเมิน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานและความถี่ในการประเมิน เพื่อให้การบริหารผลงานรายบุคคลมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม แบ่งตามกลุ่มระดับพนักงาน ได้ 3 แบบ คือ

- แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน - พนักงาน
- แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน - ผู้จัดการ
- แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน - ผู้อำนวยการ

- การกำหนดความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม ปีละ 2 ครั้ง คือ

- การประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปี (Mid-Year Review) : เพื่อเป็นจุดตรวจสอบทบทวนเป้าหมายระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของผู้รับการประเมินในช่วงครึ่งปีแรก

- การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance) : เพื่อประเมินผลงานทั้งปี เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นการประเมินศักยภาพของผู้รับการประเมินในช่วงครึ่งปีหลัง

- การกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงาน ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก
1	ผลการปฏิบัติงานและผลงาน (Performance Achievement) - ดัชนีวัดผลงานที่รับผิดชอบ (KPIs) - การบริหารคนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการทำงาน (People Management) สำหรับหัวหน้างานขึ้นไป - งานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ (Others Assignments)	70%
2	ผลการประเมินศักยภาพ (Competency Assessment)	30%

**ขั้นตอนที่ 3 :** การบริหารผลการดำเนินงานและการควบคุมกระบวนการของการบริหารผลงาน PMS ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับวงจร P-D-C-A มาใช้ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังแผนภาพ 1

แผนภาพ 1 แนวคิดเกี่ยวกับวงจร P-D-C-A กับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล



- วงจรที่ 1 Plan : Performance Planning ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงาน จะดำเนินการช่วงต้นปีหรือก่อนต้นปีงบประมาณ (เดือนกันยายน) เป็นการกำหนดปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานและผลงาน (Performance Achievement) ได้แก่ ดัชนีวัดผลงานที่รับผิดชอบ (KPIs) ที่ได้รับการกระจายมาจาก KPIs ของส่วน ฝ่าย องค์กร และการบริหารคนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการทำงาน (People Management) สำหรับหัวหน้างานขึ้นไป โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนเป้าหมายในการทำงานและนำเสนอวิธีการการทำงานร่วมกับพนักงาน ซึ่งเน้นให้มีการสื่อสารสองทางแบบพนักงานมีส่วนร่วม

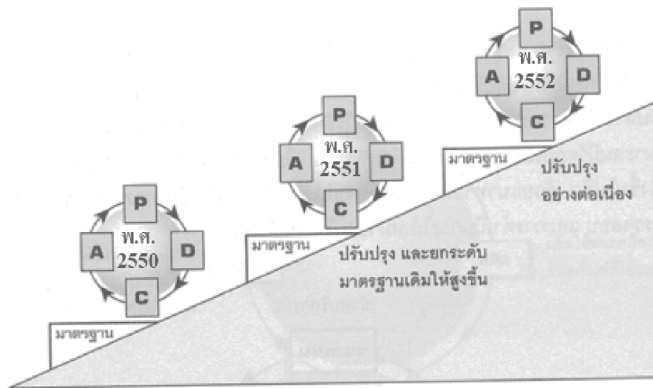
- วงจรที่ 2 Do : Performance Feedback ขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับ จะดำเนินการช่วงระหว่างกลางปี (เดือนมีนาคม) โดยการประเมินผลกลางปี (Mid Year Review) ทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานและผลงาน (Performance Achievement) และผลการประเมินศักยภาพ (Competency Assessment) เพื่อเป็นการตรวจสอบทบทวนเป้าหมายระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในช่วงครึ่งปีแรก ซึ่งขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานในวงจรที่ 1 Performance Planning ของพนักงาน ตั้งแต่ต้นปีถึงกลางปี โดยให้ข้อมูลป้อนกลับหรือชี้แจงผลการประเมินที่พนักงานทำได้ตามเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ เพื่อนำไปสู่การทบทวนเป้าหมาย

และชี้แนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาผลงานรวมถึงศักยภาพให้ดีขึ้น

- วงจรที่ 3 Check : Performance Appraisal ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะดำเนินการช่วงปลายปี (เดือนกันยายน) โดยการประเมินสรุปผลการดำเนินงานทั้งปี (Performance Review) เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นการประเมินศักยภาพของผู้รับการประเมิน และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ชี้แจงและทำความเข้าใจผลการประเมินแนะนำ พัฒนา ผูกอบรวม จุดแข็ง จุดอ่อน แก่พนักงาน รวมถึงวางแผนร่วมกันในอนาคตและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

- วงจรที่ 4 Action : Performance Reward ขั้นตอนการให้รางวัลและผลตอบแทนตามผลงานจะดำเนินการ 2 ช่วง คือ กลางปี สำหรับการจ่าย Incentive #1 เดือนพฤษภาคม และปลายปี สำหรับการปรับเงินเดือน เดือนตุลาคม จ่าย Incentive #2 เดือนพฤศจิกายน และโบนัสเดือนธันวาคม โดยพิจารณาจากผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้พิจารณาโอกาสการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง เดือนธันวาคม และกำหนดแผนการพัฒนานุคลากรเดือนกันยายน

แผนภาพ 2 แนวคิดเกี่ยวกับวงจร P-D-C-A กับการบริหารผลงาน PMS ของ สบทร. เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



- **ระยะเริ่มต้น : พ.ศ. 2550** ก้าวแรกแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ในปี พ.ศ. 2550 ผู้บริหารมีนโยบายและความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยการนำการสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาและการให้ข้อมูลป้อนกลับมาใช้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงผลงานและศักยภาพของพนักงาน ทำให้พนักงานได้ทราบถึงความก้าวหน้า หรือ

230 The 10<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ผลงานที่ได้ในแต่ละเป้าหมายที่ตกลงไว้ และทราบถึงสิ่งที่ทำสำเร็จและไม่สำเร็จ รวมถึงวิธีในการทำงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล คือให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาแก่พนักงานที่ละพฤติกรรม และเลือกพฤติกรรมที่สำคัญจริงๆ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ

• **ระยะปรับปรุง : พ.ศ. 2551** ก้าวที่สองแห่งการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการวางแผนการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในปี พ.ศ. 2551 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการวางแผนการดำเนินงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนเป้าหมายในการทำงานและนำเสนอวิธีการการทำงานร่วมกับพนักงาน ซึ่งเน้นให้มีการสื่อสารสองทางแบบพนักงานมีส่วนร่วม

• **ระยะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : พ.ศ. 2552** ก้าวที่สามแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นสร้างยุทธศาสตร์ขององค์กรกระจายสู่ทีมงานระดับบุคคล

ในปี พ.ศ. 2552 ผู้บริหารมีนโยบายและความมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการนำ KPIs รายบุคคลมาใช้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงขีดความสามารถขององค์กร โดยมุ่งเน้นกระบวนการกระจาย (Deploy) เป้าหมาย วิสัยทัศน์ KPIs ขององค์กรสู่ทีมงานรายบุคคล เพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบมีส่วนร่วม

**ขั้นตอนที่ 4 :** การสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปิด (Open System) ที่ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ตกลงเป้าหมายการทำงาน ผลที่คาดหวัง และระยะเวลา รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ตามขั้นตอนของวงจร P-D-C-A ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

การสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลและผู้ส่งข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และยังช่วยให้การทำงานภายในองค์กรมีความราบรื่น เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นกระบวนการพัฒนาพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของผู้รับการให้ข้อมูลป้อนกลับในการวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง และมีโอกาสในการแก้ไข อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยเหลือ สำหรับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีการติดตามผล สำหรับให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแนะแนวทางแก้ไขปัญหให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

## 6. การวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงาน

จากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม สามารถแสดงความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังตาราง 8

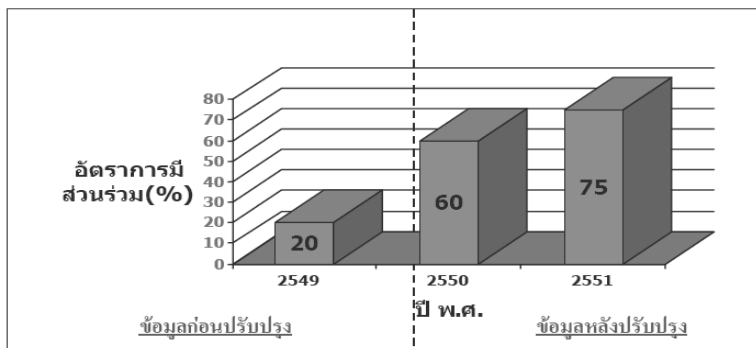
ตาราง 8 แสดงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบ

กระบวนการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม	ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบ		
	ผู้บริหาร	ผู้บังคับบัญชา	พนักงาน
1 การกระจายเป้าหมายองค์การสู่หน่วยงานและพนักงานรายบุคคล	●	○	○
2 การวางแผนการปฏิบัติงานและผลงาน	○	●	●
3 การสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-Way Communication) ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา	○	●	●
4 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน	○	●	●
5 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลตามแนวคิดวงจร P-D-C-A	●	●	●

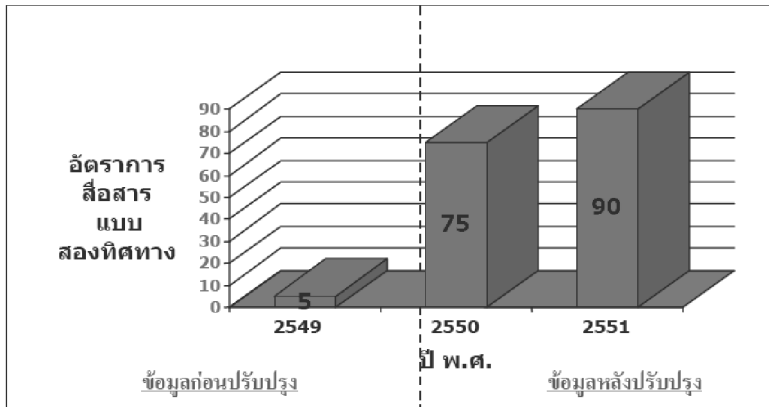
หมายเหตุ : ● ผลกระทบทางตรง ○ ผลกระทบทางอ้อม

สำหรับการวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงานจากการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม ปี 2549 - 2550 - 2551 สามารถแสดงประสิทธิผล ดังแผนภาพ 3 - 5

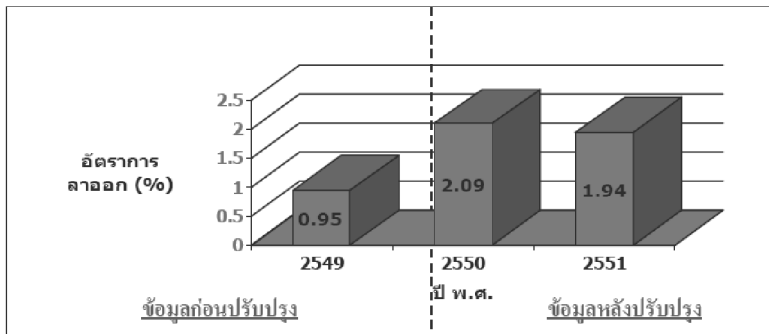
แผนภาพ 3 แสดงอัตราการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ปี 2549 - 2550 - 2551



แผนภาพ 4 แสดงอัตราการสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปี 2549 – 2550 - 2551



แผนภาพ 5 แสดงอัตราการลาออกของพนักงาน ปี 2549 - 2550 – 2551



## 7. ความท้าทายต่อไป

กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วม ต้องมีการพัฒนากระบวนการและวิธีการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance Improvement Process) มาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงต่อไป ด้วยการค้นหาสาเหตุที่ประสิทธิภาพลดลง หรือ KPIs รายบุคคลไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยกำหนดสิ่งที่ต้องแก้ไข ระยะเวลา ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ

## 8. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข

จากในการดำเนินงานตามแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเพื่อพัฒนาสู่วิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่ พบปัญหา อุปสรรค และได้มีแนวทางในการแก้ไข ดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรค	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมและการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาไม่กล้าชี้แจงให้พนักงานแก้ไขปรับปรุงหรือคัดค้าน</li> <li>- ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน</li> <li>- ไม่กล้าตัดสินใจ ใจดี หรือ กตคะเนน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจผ่านการประชุมเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับผู้บังคับบัญชา</li> <li>- จัดเวทีชี้แจงหรือเดินสาย (Roadshow) กับพนักงาน</li> <li>- กำหนดให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองก่อนที่จะส่งให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลอีกครั้ง</li> <li>- กำหนดให้แบบประเมินผลการปฏิบัติมีช่องให้พนักงานผู้รับการประเมินได้ลงลายมือชื่อรับทราบแผนการดำเนินงานและผลการประเมินกลางปี-ปลายปี</li> </ul>
2. การวางแผนการปฏิบัติงานและผลงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาระงานประจำและกระบวนการทำงานมาเป็นหัวข้อในการประเมินผล</li> <li>- จำนวนหรือปริมาณของงานที่รับผิดชอบมีมากเกินไปไม่สามารถสะท้อนความคาดหวังและเป้าหมายการทำงานขององค์กรและหน่วยงานได้ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกลุ่มของงานที่รับผิดชอบ และสามารถสะท้อนถึงความคาดหวังและเป้าหมายการทำงานขององค์กรและหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง</li> <li>- วางแผนการปฏิบัติงานและผลงาน ตาม PIs หรือ Performance Indicators ของตัวชี้วัดผลงานจากภาระหน้าที่งาน และ KPIs หรือ Key Performance Indicators ของตัวชี้วัดผลงานหลักจากเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร</li> </ul>
3. การประเมินศักยภาพ (Competency) ยังขาดความชัดเจนและเที่ยงตรง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการประเมินพฤติกรรม</li> <li>- ตัวชี้วัดพฤติกรรม ไม่มีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการประเมินของผู้บังคับบัญชาที่เหมือนกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำ Competency Level Matrix ของตัวชี้วัดพฤติกรรม ตามระดับ เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพ</li> </ul>

## 9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน

1. นโยบายการบริหารจัดการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานแบบมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน

2. การปรับแนวคิดและทัศนคติของพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยวิธีการสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปิด (Open System) ที่ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ตกลงเป้าหมายการทำงานผลที่คาดหวัง และระยะเวลา รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ตามขั้นตอนของวงจร P-D-C-A ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

3. นำแนวคิดเกี่ยวกับวงจร P-D-C-A มาใช้กับการบริหารผลงาน PMS ของ สบทร. เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงาน แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้พูดคุยกันในเรื่องผลงานที่ทำสำเร็จและไม่สำเร็จ วิธีการในการทำงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาใช้ช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการให้คำปรึกษาแนะนำที่มีเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ และชมเชยพนักงานในการทำงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงแผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และแผนการพัฒนาบุคลากร

## 10. เอกสารอ้างอิง

1. อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2547). Career Development in Practice. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ HR Center Co.,Ltd.

2. ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ HR Center Co.,Ltd.

3. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ์. (2543). TQM living hand-book ภาค 7 คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กรที่ควิเอ็ม The QC Story and the 14 QC tools. กรุงเทพฯ : บีพีอาร์ คอนซัลแทนท์.

\*\*\*\*\*