

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง “การบันทึกข้อมูลการทำงาน
เพื่อปรับปรุงงาน ประเมินผลการทำงาน และ
พัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา ฝ่ายส่งเสริมความรู้-
ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร”

จัดทำโดย นางตินะ รุ่งวิไลเจริญ
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัดฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๑
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

๑. **ชื่อเรื่อง** “การบันทึกข้อมูลการทำงาน เพื่อปรับปรุงงาน ประเมินผลการทำงาน และพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร”

๒. **หลักการและเหตุผล**

ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานหลายประการ ทั้งในด้านภาระงานล้นมือ การปฏิบัติงานล่าช้า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในฝ่าย ฯลฯ ซึ่งที่ผ่านมาได้มีความพยายามที่จะแก้ปัญหาในหลายวิธี เช่น จัดหาผู้ปฏิบัติงานจากฝ่ายอื่นมาช่วยราชการ สับเปลี่ยนงานระหว่างเจ้าหน้าที่ให้ปริมาณงานมีความสมดุลกัน ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น แต่ปรากฏว่า ยังมีความล่าช้าและความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอยู่ จึงจำเป็นต้องพิจารณาค้นหาวิธีการหรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ จากการศึกษาที่กรุงเทพมหานครอยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนไปสู่การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นร้อยละ การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละระยะจึงต้องอาศัยข้อมูลการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดเพียงพอ เพื่อความชัดเจนและความเป็นธรรมในการพิจารณา ซึ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่สำนักงาน ก.ก. กำหนดอาจยังมีรายละเอียดไม่เพียงพอ เนื่องจากเป็นการบันทึกคะแนนที่ได้รับและข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยสังเขปเพียง ๓ ส่วน ได้แก่ (๑) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะหลัก) และ (๓) แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล โดยมีการให้น้ำหนักคะแนนเฉพาะส่วนที่ ๑ และส่วนที่ ๒ ร้อยละ ๗๐ และร้อยละ ๓๐ ตามลำดับ ส่วนแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลไม่มีน้ำหนักคะแนน นอกจากนี้ การที่แบบฟอร์มดังกล่าวกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน ใช้ทั่วไปทั้งองค์กร จึงอาจมีลักษณะที่ไม่เฉพาะเจาะจงสำหรับงานประเภทต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น งานเอกสาร งานโครงการ งานที่สามารถนับชิ้นงานได้ งานที่ไม่สามารถนับชิ้นงานได้ เป็นต้น การกำหนดให้มีการบันทึกผลงานเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็นเพื่อช่วยให้ข้อมูลที่บันทึกมีรายละเอียดเพียงพอและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติมากขึ้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานควรได้มีการบันทึกข้อมูลการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อช่วยให้ได้ปรับปรุงการทำงานและประเมินตนเองในเบื้องต้นได้ โดยสามารถมองเห็นผลงานและข้อบกพร่องของตนเองเพื่อการปรับปรุงได้ นอกจากนี้จะช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป การเลือกฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยที่ศึกษา เนื่องจากเป็นส่วนราชการต้นสังกัดของผู้ศึกษา ซึ่งที่ผ่านมาได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในฝ่ายในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลประจำปี ซึ่งพบปัญหาว่า การที่แบบประเมินยังไม่มีรายละเอียดมากนัก จึงไม่ได้เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาหรือติดตามผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควรและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมิได้เล็งเห็นถึงความสำคัญมากนัก นอกจากนี้ การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ในทีมงานหรือในฝ่ายบันทึกผลงานในรูปแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากแบบฟอร์มที่ ก.ก. กำหนด จะเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารงานบุคคลในระดับทีมงานหรือฝ่าย ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งสอดคล้องกับระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรนี้

๓. วัตถุประสงค์

เสนอแนวทางการบันทึกข้อมูลการทำงานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงาน การประเมินผลการทำงาน และการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และมีรูปแบบที่เหมาะสมกับงานของ ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศฯ

๔. เป้าหมาย

๔.๑ ได้เครื่องมือบันทึกข้อมูลการทำงาน จำนวน ๑ ชุด สำหรับนำไปใช้บันทึก การทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศฯ

๔.๒ เสนอแนวทางและเงื่อนไขในการนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

ความรู้ที่ได้จากการศึกษาตามหลักสูตร

๕.๑ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในภาครัฐ ได้แก่ ความเข้าใจมุมมองการ บริหารงานบุคคลภาครัฐสมัยใหม่ที่มองผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีค่า ต้องบริหารจัดการให้เกิด ประโยชน์และมีคุณค่าเพิ่มขึ้นทั้งต่อตนเองและองค์กร รวมถึงความรู้ความเข้าใจระเบียบหลักเกณฑ์ที่ เพิ่มขึ้นจากการปรับเข้าสู่การจำแนกตำแหน่งตามระบบแท่ง (Broad-banding) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงใน ระบบย่อยต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

ความรู้ในเรื่องนี้นำมาใช้เป็นหลักการเบื้องต้นในการเลือกหัวข้อเรื่องในการศึกษา รวมถึงสร้างให้ผู้ศึกษาตระหนักในความสำคัญของประเด็นปัญหาที่ทำการศึกษา

๕.๒ การพัฒนากระบวนการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบด้วย Mind Mapping ได้แก่ การพัฒนากระบวนการคิดให้เป็นระบบ ไม่สะเปะสะปะ มีการวิเคราะห์และแยกแยะประเด็น ความคิดออกเป็นส่วน ๆ เพื่อแบ่งหมวดหมู่ข้อมูล เพื่อการทำความเข้าใจที่ชัดเจน สามารถมองเห็นความ เชื่อมโยงของข้อมูล ความคิด ในส่วนต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น การ แก้ปัญหา การหาสาเหตุ การสังเคราะห์ข้อเสนอ เป็นต้น ซึ่งมีเครื่องมือที่ช่วยในการจัดระบบความคิด ประกอบด้วย แผนภูมิก้างปลา เทคนิค ๕ Whys การเขียนแผนที่ความคิด (Mind Mapping) ตาราง ประเมินความเร่งด่วนและความสำคัญของงาน เป็นต้น

ความรู้ในเรื่องนี้นำมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคล รวมทั้งออกแบบความเชื่อมโยงกันของข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในแต่ ละด้าน

๕.๓ ระเบียบวิธีการวิจัย ได้แก่ กระบวนการค้นหาความรู้ความจริงด้วยวิธีการที่มี มาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ในเชิงวิชาการ ตั้งแต่การกำหนดหัวข้อที่จะศึกษา การกำหนดคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ การศึกษาหาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่มีผู้ทำมาก่อนเพื่อเป็นฐานความรู้ในการกำหนด ประเด็นปัญหาในการศึกษาและการออกแบบการวิจัย การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่สามารถนำมาตอบ คำคำถามการวิจัยได้ตรงจุด การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่จะนำมาซึ่งข้อมูลที่ โกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อแปลผลจาก ข้อมูลที่ได้รับได้ถูกต้องและอภิปรายผลอย่างมีการควบคุมอคติของผู้วิจัย

ความรู้ในเรื่องนี้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดและเป้าหมายในการพัฒนาเครื่องมือบันทึก ข้อมูลการทำงานระดับบุคคลให้เป็นเครื่องมือที่นำมาซึ่งข้อมูลเชื่อถือได้

ความรู้เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา

๕.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

(๑) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๗)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

(๒) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนมากทำโดยวิธีการ Interview (พูดคุย) ระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ใช่การประเมินจากเอกสาร (Meixner, N.D.)

หลักการประเมินที่สำคัญคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้รับการประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ซึ่งอาจทำได้ในลักษณะต่อไปนี้

- สื่อสารถึงความชื่นชมของหัวหน้าต่อสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำให้แก่องค์กรแล้ว เป็นผลดี

- ให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลงานโดยรวม รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการให้คะแนนที่ใช้ในการประเมินผลงาน

- สร้างการสนทนาเปิดอกในเชิงสร้างสรรค์ (Opened proactive dialogue) กับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลงานที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ และข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข โดยอาศัยคุณสมบัติเด่นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

- ชี้แจงทำความเข้าใจข้อสงสัยหรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับความคาดหวังในผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

- เสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่เข้มแข็งขึ้นภายในทีมงานหรือระหว่างหัวหน้าทีมงานหรือฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชา

- กำหนดเป้าหมายและผลงานที่คาดหวังสำหรับการทำงานในปีต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแนวทาง เช่น การประเมินโดยเน้นพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน การประเมินโดยเน้นผลผลิตในการปฏิบัติงาน การประเมินจากความพึงพอใจ

ของผู้รับบริการ เป็นต้น (Taylor, ๒๐๐๘, หน้า ๓๔๗ - ๓๗๗ และ ๓๘๙) นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องใช้เอกสารหลักฐานประกอบด้วย ใช้วิธีการพูดคุยร่วมด้วย มีเกณฑ์ การประเมินที่ชัดเจน และผู้ประเมินต้องฝึกฝนทักษะในด้านนี้พอสมควร

ข้อควรระวังในการประเมินผลงานของบุคคลมีดังนี้ (Taylor, ๒๐๐๘, หน้า ๓๘๐)

- มีแนวโน้มที่ผลการประเมินโดยรวมจะออกมาดีจากการที่ผู้รับการประเมินได้รับ คะแนนส่วนใดส่วนหนึ่งดี ทั้งที่เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องประเมิน ในทางตรงกันข้าม ผลการประเมินโดยรวมอาจจะออกมาแย่ เพียงเพราะผู้รับการประเมินได้รับคะแนนส่วนใดส่วนหนึ่งต่ำเช่นกัน

- ผู้ประเมินหลีกเลี่ยงที่จะให้คะแนนต่ำหรือตามความเป็นจริง เนื่องจากเกรงจะกระทบต่อความรู้สึกของผู้รับการประเมิน

- ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ประเมินแบบสุดโต่ง โดยให้คะแนนในระดับปานกลาง หรือดี แทนการให้คะแนนต่ำหรือดีเยี่ยม

- ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญมากเกินไปกับผลงานที่เกิดขึ้นล่าสุด

- บางครั้งคะแนนที่ประเมินให้เป็นการดูจากผลงานที่ผ่านมาในอดีต ไม่ใช่ผลงาน ในรอบการประเมินนั้น

- เมื่อผู้ประเมินอาจต้องการแสดงจุดยืนหรือหลักการอะไรบางอย่าง ก็อาจให้ คะแนนสูงเกินไปในประเด็นนั้น ๆ

- ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำกว่าคะแนนที่ตนเอง เคยได้รับเมื่อครั้งปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

(๓) การจัดทำแฟ้มสะสมผลงานรายบุคคล (Personal Portfolio) แฟ้มสะสมผลงาน

รายบุคคลสามารถนำมาใช้ในการประเมินบุคคลได้โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้ (ขวลิต ชูกำแพง, ๒๕๔๙)

- ให้ผู้ถูกประเมินเป็นผู้สะสมผลงานอย่างต่อเนื่องในเวลาที่กำหนดแล้วให้คัดเลือก ผลงานที่พอใจเก็บใส่แฟ้ม เพื่อเป็นหลักฐานการแสดงผลงาน ความรู้ความสามารถตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในเชิงคุณภาพ คือมีผลงานที่ดี และเชิงปริมาณ คือมีผลงานที่มากพอ

- ต้องเป็นการดำเนินการแบบร่วมมือกัน (cooperative learning) ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ถูกประเมินทั้งการทำงานและการประเมินตนเอง ได้แก่ การคัดเลือกผลงานที่พอใจด้วยตนเอง (self selection) การสะท้อนความคิดเห็นที่มีต่อผลงานของตนเอง (self reflection) การปรับปรุงตนเอง (self monitoring) การประเมินผลงานของตนเอง (self evaluation) ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้ผู้รับการประเมินมีความคิดอิสระ สามารถเป็นผู้นำตนเอง และเกิดศรัทธาภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง อันเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ต้องมีใครบังคับ

- มีการจัดระบบข้อมูลในแฟ้มสะสมผลงานอย่างเป็นระบบ (Organizing) ทำให้ ข้อมูลที่เก็บสะสม เป็นสารสนเทศที่สมบูรณ์ สามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ ดังนั้น การเก็บสะสม ผลงานไว้ในแฟ้มที่มีได้จัดระบบ จึงไม่ใช่ Portfolio ที่สมบูรณ์ แต่เป็นเพียงการเก็บสะสมข้อมูลธรรมดา (folder) เท่านั้น

- คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านความสามารถ วิธีการทำงาน และความ หลากหลายทางสติปัญญา โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลไปสู่เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดให้สูงสุดตาม ความสามารถแต่ละบุคคล

๕.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน

(๑) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมายถึง การทำงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าสูงสุด ทั้ง คน เวลา และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ กล่าวคือ ทำสิ่งที่ถูกต้อง (right thing) ด้วยวิธีการที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (rightly) ตั้งแต่ครั้งแรกเพื่อลดความสูญเสีย ทั้งยังหมายถึง จิตสำนึกในการปรับปรุง สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นเสมอด้วยความเชื่อมั่นว่า เราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เพื่อช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตต่ำและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากโลกมีทรัพยากรจำกัด การเพิ่มผลผลิตจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าได้ประโยชน์สูงสุดและสูญเสียน้อยที่สุด โดยการเลือกใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องช่วยในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับความต้องการ แทนที่จะผลิตออกมาเกินจนเกิดการสูญเสียเปล่าของทรัพยากร

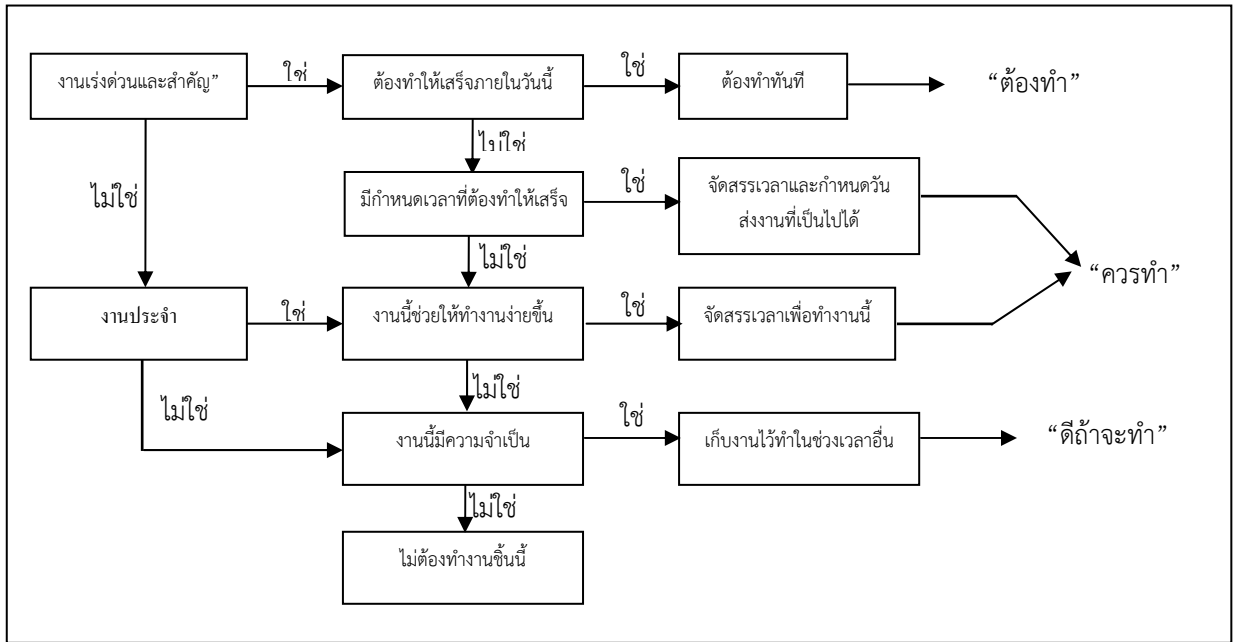
(๒) การเพิ่มผลผลิตในตัวเอง (Personal Productivity) หมายถึง การปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่า เป็นความพยายามที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าและเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับชีวิต (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘, หน้า ๑๑)

(๓) การบริหารเวลา การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามต้องการ ทุกคนมีเวลาเท่ากัน ซึ่งไม่สามารถสะสม หยุด หรือทดแทนกันได้ การวิเคราะห์และวางแผนการใช้เวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและช่วยทำให้การใช้เวลาของผู้ปฏิบัติงานมีความคุ้มค่า ยิ่งเมื่อมีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก เวลาซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนทางการผลิตอย่างหนึ่งจึงไม่ควรถูกปล่อยไปโดยไม่เกิดประโยชน์

(๔) การจัดลำดับความสำคัญ/ความเร่งด่วนของงาน ผู้ปฏิบัติงานควรจัดสรรเวลาให้กับงานประเภทต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ งานประจำวันทั่วไป ร้อยละ ๕ งานโครงการ ร้อยละ ๒๕ และงานวางแผนและพัฒนา ร้อยละ ๖๐ โดยใช้หลัก ๓ ประการในการพิจารณาบริหารเวลา ได้แก่ (๑) หลักความจำเป็น คือ เลือกทำแต่งานที่จำเป็น (๒) หลักความเหมาะสม คือ เลือกงานที่เหมาะสมกับทักษะของตนเองมากที่สุด (๓) หลักความมีประสิทธิภาพ คือ เลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด รวดเร็วที่สุด และถูกที่สุด ซึ่งอาจเป็นการใช้เทคโนโลยีที่ดีกว่า หรือใช้กระบวนการใหม่ๆ ในการทำงาน

การจัดลำดับความสำคัญ/ความเร่งด่วนของงาน ต้องพิจารณาตามประเภทงาน กำหนดของงาน ฯลฯ โดยใช้หลัก ๒ ประการ ได้แก่ (๑) การแจกแจงสิ่งที่จำเป็นต้องทำ (๒) การจัดลำดับความสำคัญจากรายการสิ่งที่จำเป็นต้องทำ ความสำคัญของงานเรียงลำดับจากสิ่งที่ “ต้องทำ” เป็นลำดับแรก สิ่ง “ควรทำ” และสิ่งที่ “ดีถ้าจะทำได้” ถัดมาตามลำดับ ซึ่งมีวิธีการคือแยกประเภทงาน ทั้ง ๓ ประเภทออก และแจกแจงรายการของแต่ละประเภทออกเป็นงานที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง งานที่ต้องอาศัยผู้อื่น และงานที่สามารถมอบหมายผู้อื่นได้ จากนั้นจึงวางแผนการทำงานในแต่ละวัน ซึ่งต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสม มิใช่ทำแต่งานประเภทที่ “ต้องทำ” เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ข้อพิจารณาในการจัดสรรเวลาให้กับการทำงานตามลำดับความสำคัญ คือจะต้องเน้นความเหมาะสมและเป็นไปได้ตามแผนการทำงานที่จัด การประเมินศักยภาพตนเอง และการจัดเวลาให้ตนเองในการทบทวนงานที่ได้ทำไป สิ่งสำคัญคือต้องมีวินัยในตนเองและใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ภาพ ๑: การจัดลำดับความสำคัญของงาน



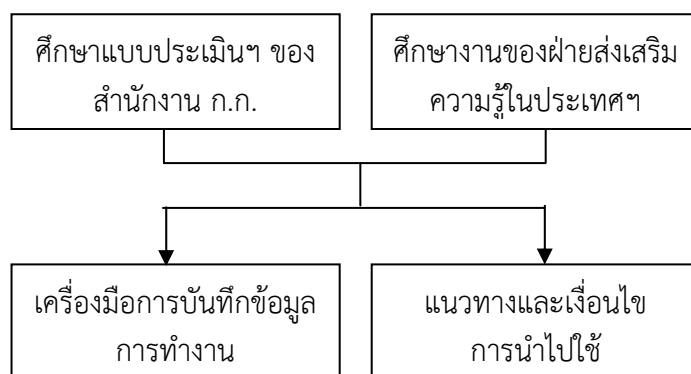
๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยแบบทฤษฎี (Desk Research) จากข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีกรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

กรอบแนวทางการดำเนินการ

การพัฒนาเครื่องมือบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคลที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานของ ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศฯ ดำเนินการตามลำดับดังภาพ ๒

ภาพ ๒: กรอบแนวทางการดำเนินการ



๖.๑ ศึกษาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ใช้ในปัจจุบัน
 โดยศึกษาจากเอกสารของสำนักงาน ก.ก. ได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เอกสารการประเมินผลปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ และการเลื่อนเงินเดือนและเอกสารเผยแพร่สรุปเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผล การปฏิบัติราชการระดับบุคคล

และตัวอย่างตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ทั้งนี้ สาเหตุที่เลือกศึกษาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของสำนักงาน ก.ก. ด้วย เนื่องจากเป็นแบบบันทึกข้อมูลการทำงานอย่างเป็นทางการเพียงแบบเดียวที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นมุมมองจากผู้ใช้งานเท่านั้น

ภาพ ๓: ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

ระยะเวลาประเมิน <input checked="" type="checkbox"/> ระยะเวลาที่ ๑	๑ ตุลาคม ๒๕๕๖	ถึง	๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗
<input type="checkbox"/> ระยะเวลาที่ ๒	๑ เมษายน ๒๕๕๗	ถึง	๓๐ กันยายน ๒๕๕๗
ชื่อ - นามสกุล ผู้รับการประเมิน นางคีนะ รุ่งวิไลเจริญ			
ตำแหน่ง (ชื่อตำแหน่งในสายงาน) นักทรัพยากรบุคคล	ประเภทตำแหน่ง วิชาการ	ตำแหน่งเลขที่ สพข. ๓๔	
ระดับตำแหน่ง ข้าราชการ	สังกัด ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้		
ผู้ประเมิน			
ชื่อ - นามสกุล นางสาวสุรางค์ มฤคพันธ์		ตำแหน่ง (ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ	

ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ ๗๐)

ตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ของงาน	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานที่ ทำได้	คะแนนที่ได้					ผลการประเมิน [(น้ำหนักxคะแนนที่ได้) ÷ ๕]	เหตุผลที่ทำให้ งานบรรลุ/ ไม่บรรลุเป้าหมาย
				๑	๒	๓	๔	๕		
ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี										
๑๘. ร้อยละความสำเร็จของการให้ทุนข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุมดูงาน ในประเทศ ตามแผนการให้ทุนของสถาบันฯ ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานคร (ผลลัพธ์)	๒๕	ร้อยละ ๓๐ (เป้าหมายทั้งปี ร้อยละ ๗๐)	(ผลงานตามตัวชี้วัด)							เป้าหมายที่กำหนดตามตัวชี้วัดเป็นเป้าหมายที่กำหนดสำหรับการปฏิบัติงานตลอดปีงบประมาณ ผลงานเป็นไปตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน ไม่ได้มาจากการประเมินของผู้ประเมิน
ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก										
การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งข้าราชการ ลูกจ้างฯ ไปศึกษา ฝึกอบรม ในประเทศ ของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	๓๐	ร้อยละ ๖๐ ของขั้นตอนทั้งหมด								เลือกตามตัวชี้วัดงานประจำ หรือกำหนดเพิ่มเติมขึ้นเอง
การดำเนินงานด้านคดีความ	๑๐	ร้อยละ ๔๐ ของขั้นตอนทั้งหมด	(หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ประเมิน)							อาจไม่มีเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน
ตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ										
วิทยากรหลักสูตรปฐมนิเทศหัวข้อ “การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร”	๕	ทุกครั้งที่ได้รับมอบหมาย								
น้ำหนักรวม	๗๐							รวม		

ให้น้ำหนักกับผลสัมฤทธิ์ของงานมากถึงร้อยละ ๗๐ แต่ในส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลกลับกำหนดให้พัฒนาเฉพาะด้านสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน :

- ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการ
ปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว

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

ผู้ประเมิน :

- ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนาม
รับทราบแล้ว

ลงชื่อ.....
()
ตำแหน่ง.....

- ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่.....
แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ
โดยมี.....เป็นพยาน
ลงชื่อ.....พยาน
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

มีลักษณะเป็นการแจ้งให้ทราบผลการประเมินตามที่
ระเบียบกำหนด แต่ไม่มีส่วนที่แสดงให้เห็นถึง Feedback
ที่จะเป็นประโยชน์กับผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ ๖ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป :

- เห็นด้วยกับผลการประเมิน
 มีความเห็นต่าง ดังนี้

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

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง :

- เห็นด้วยกับผลการประเมิน
 มีความเห็นต่าง ดังนี้

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

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (ภาพ ๓) เป็นแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.ก. กำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นรายบุคคลตามรอบการประเมิน (ระยะ ๖ เดือน) โดยเป็นข้อตกลงในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาระดับที่เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ เป็นผู้ประเมิน ประกอบด้วยเนื้อหา ๖ ส่วน ได้แก่ (๑) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะหลัก) (๓) แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล (๔) ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (๕) การรับทราบผลการประเมิน และ (๖) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี) โดยมีการให้

น้ำหนักคะแนนเฉพาะส่วนที่ ๑ และส่วนที่ ๒ ร้อยละ ๗๐ และร้อยละ ๓๐ ตามลำดับ ส่วนแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลไม่มีน้ำหนักคะแนน

จากแบบฟอร์มในภาพ ๓ สามารถสรุปประเด็นปัญหาหรือช่องว่างของแบบประเมินฯ ปัจจุบัน ในมุมมองของผู้ใช้งานได้ ๒ ส่วน ประกอบด้วยประเด็นปัญหาจากแบบ และประเด็นปัญหาในทางปฏิบัติ รวม ๙ ประเด็น ดังนี้

ปัญหาจากแบบ

(๑) การประเมินนี้ให้น้ำหนักกับผลสัมฤทธิ์ของงานมากถึงร้อยละ ๗๐ แต่ในส่วนที่ ๓ ซึ่งเป็นแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล กลับกำหนดให้วางแผนพัฒนาเฉพาะในด้านสมรรถนะหลัก ซึ่งมีน้ำหนักเพียงร้อยละ ๓๐

(๒) ปัจจุบันมีการแนะนำให้กำหนดระดับที่ต้องการพัฒนาตามระดับตำแหน่ง เช่น ระดับปฏิบัติการ ต้องการการพัฒนาสมรรถนะแต่ละตัวที่ระดับ ๑ ระดับชำนาญการ ต้องการที่ระดับ ๒ เป็นต้น ซึ่งในความเป็นจริง ส่วนงานที่แตกต่างกันอาจต้องการระดับสมรรถนะหลักแต่ละตัวที่มีน้ำหนักแตกต่างกัน เช่น งานที่ต้องให้บริการ ก็ควรให้น้ำหนักระดับสมรรถนะที่ต้องการสำหรับสมรรถนะการให้บริการที่สูงกว่าสมรรถนะด้านอื่น ซึ่งไม่ได้สัมพันธ์โดยตรงกับระดับตำแหน่ง

(๓) ในส่วนที่ ๓ แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ไม่มีการกำหนดให้บันทึกผลการพัฒนาฯ ไว้ด้วย มีเพียงสมรรถนะหลักที่จะเลือกพัฒนา วิธีการ ช่วงเวลา และวิธีการวัดผลพัฒนา

(๔) ในส่วนที่ ๔ ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ระบุข้อความที่ให้ผู้รับการประเมินยืนยันว่าได้ยอมรับและรับทราบตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่เลือก แต่ไม่ได้มีใจความที่เน้นการผูกมัดให้เกิดการปฏิบัติงานหรือพัฒนาตนเองตามที่ได้เลือกไว้ ซึ่งตามหลักการประเมินผลควรต้องมีการระบุไว้ให้ชัดเจน

(๕) ส่วนที่ ๕ มีลักษณะเป็นการแจ้งให้ทราบผลการประเมินตามที่ระเบียบกำหนด แต่ไม่มีส่วนที่แสดงให้เห็นถึง Feedback ที่จะเป็นประโยชน์กับผู้รับการประเมิน ไม่มีช่องว่างให้ผู้ประเมินเขียนความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ มีเพียงตัวเองการประเมินในส่วนที่ ๑ - ๒ เท่านั้น ผู้รับการประเมินจึงจะได้รับทราบเฉพาะผลที่เป็นตัวเลข ทำให้ยากต่อการนำไปต่อยอดเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ปัญหาในทางปฏิบัติ

(๖) ในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นการนำเป้าหมายและผลงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบอยู่มากรอกเป็นผลงาน ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้จะเป็นเป้าหมายที่กำหนดสำหรับการปฏิบัติงานตลอดปีงบประมาณ ดังนั้น ในครั้งแรกของปีงบประมาณ ผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีผลงานต่ำเมื่อเทียบกับเป้าหมาย หรือจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาเฉพาะรอบการประเมินนั้น ซึ่งจะต้องตกลงกับผู้ประเมินให้ชัดเจนเพื่อกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมร่วมกัน

นอกจากนี้ ในกรณีมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานในทีมงานหรือฝ่ายระหว่างรอบการประเมินแรกและหลัง อาจเกิดปัญหาเชิงจริยธรรมในรอบหลังได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในรอบหลัง อาจเกิดความเข้าใจผิดในการนำผลงานตามเป้าหมายตลอดทั้งปีมาใช้ในการประเมิน ทั้งที่ได้รับผิดชอบงานนั้นเฉพาะครึ่งหลังของปีงบประมาณ ซึ่งที่ถูกต้องต้องนำบุคคลที่เกี่ยวข้องมาคำนวณสัดส่วนการทำงานและแบ่งผลงานกัน

(๗) ผลงานที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการประจำปีเป็นไปตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน ซึ่งบางกรณีเป็นตัวชี้วัดหลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งอาจทำให้กลายเป็น

ผลงานแฝงที่ไม่ใช่ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินโดยตรงหรืออาจทำให้ผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบความผิดพลาดที่เกิดจากส่วนงานอื่น ซึ่งอาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้รับการประเมิน

(๘) ในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เป็นการกำหนดเพิ่มเติมขึ้นตามเนื้อหาของฝ่ายและงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งก็เป็นงานตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายพิเศษ เช่น ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้าน Lean ของหน่วยงานในฐานะตัวแทนของฝ่าย ซึ่งในความเป็นจริงอาจทำให้เกิดความสับสนในระดับผู้ปฏิบัติงานได้ และในระหว่างส่วนงานก็อาจมีหลักในการพิจารณากำหนดงานเดียวกันไว้ประเภทตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ในความเป็นจริงแล้ว งานประจำของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศฯ ถูกกำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันฯ ด้วย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสับสนในการกำหนดและวัดผลงานของตนเอง เนื่องจากงานชิ้นหนึ่งสามารถเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการและตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ซึ่งโดยเทคนิคแล้วก็จะทำให้เกิดลักษณะผลการประเมินเยอะแต่มีงานเพียงชิ้นเดียว

(๙) ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ อาจไม่มีเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจนในลักษณะเดียวกับตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ทำให้ต้องกำหนดนิยาม ตัวชี้วัด และรายละเอียดตัวชี้วัด ขึ้นเพิ่มเติมอีก เพื่อความชัดเจนระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าฝ่าย

๖.๒ วิเคราะห์งาน การบริหารงาน และปัญหาในการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศฯ จากการคำบรรยายลักษณะงานของฝ่าย และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ของผู้ศึกษา พบว่า

(๑) งานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศมีลักษณะเป็นงานเอกสารมากกว่าร้อยละ ๘๐ ประกอบด้วย การจัดทำแผนงานและแผนงบประมาณการให้ทุนการศึกษาและฝึกอบรม การดำเนินการให้ทุนการศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำสัญญาการรับทุนการศึกษาและฝึกอบรม การวิเคราะห์และประเมินหลักสูตรของหน่วยงานภายนอก ภาระงานด้านคดีความ และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้สนใจศึกษาและฝึกอบรม

(๒) เนื้องานที่เป็นงานเอกสารส่วนใหญ่สามารถนับชิ้นงานได้เป็นจำนวนเรื่อง แต่ระดับความยากง่ายและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน โดยจำนวนเรื่องมีประมาณ ๓,๐๐๐ เรื่องต่อปีงบประมาณ เนื่องจากในโครงการประเภทหลักซึ่งอาจแบ่งได้ ๕ - ๖ โครงการนั้น แต่ละโครงการมีโครงการย่อยหรือกิจกรรมย่อยรวมประมาณเกือบ ๓๐๐ โครงการ ส่วนงานที่นับชิ้นงานได้ยาก ได้แก่ งานด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งมีปริมาณมากและหลากหลายรูปแบบทำให้ยากต่อการเก็บข้อมูล เช่น โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(๓) การแบ่งงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวน ๗ คน (รวมหัวหน้าฝ่าย ๑ คน และเจ้าหน้าที่ช่วยราชการจำนวน ๒ คน) ในปัจจุบันแบ่งทั้งตามประเภทงานและตามหน่วยงานเพื่อเน้นความสมดุลในด้านปริมาณงาน ทำให้ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นในการสับเปลี่ยนหรือปฏิบัติงานแทนกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีงานเพียงบางส่วนเท่านั้นที่แบ่งให้ตามทักษะของบุคคล

(๔) สภาพการปฏิบัติงาน มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานประจำรวมทั้งหมด ๕ เครื่อง ส่วนใหญ่เป็นการใช้งานโปรแกรมสำนักงานพื้นฐาน แต่ละเครื่องไม่เชื่อมโยงกัน และในจำนวนนี้เป็นเครื่องที่สามารถต่ออินเทอร์เน็ตได้ ๓ เครื่อง

(๕) ปัญหาในการปฏิบัติงานเบื้องต้นพบว่า ประสบปัญหาการปฏิบัติงานล่าช้า เนื่องจากปริมาณงาน การบริหารเวลาของผู้ปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงาน

๖.๓ การพัฒนาเครื่องมือ

(๑) กำหนดประเด็นข้อมูลที่ต้องการบันทึก เนื่องจากผู้ศึกษากำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเครื่องมือการบันทึกข้อมูลการทำงานไว้เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน การพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อบันทึกข้อมูลสำหรับประเมินผลงาน ดังนั้น ประเด็นข้อมูลที่ต้องการบันทึกจึงต้องประกอบด้วย (๑) ข้อมูลที่ต้องบันทึกตามแบบฟอร์มของสำนักงาน ก.ก. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลประจำปี (๒) ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำในแต่ละวัน ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการทำงาน และ (๓) ข้อมูลการพัฒนาตนเอง ที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงงานและการดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเห็นผลชัดเจน

(๒) เงื่อนไขในการพัฒนาเครื่องมือ เงื่อนไขที่เกิดจากสภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ดังนี้

- เงื่อนไขที่ ๑ การบันทึกข้อมูลไม่จำเป็นต้องเป็นรูปแบบที่เหมือนกัน โดยอาจบันทึกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือรูปแบบเอกสารก็ได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานประจำไม่ครบทุกคนและแต่ละเครื่องไม่เชื่อมโยงกัน และสามารถต่ออินเทอร์เน็ตได้เพียงบางเครื่อง โดยแยกฐานข้อมูลกันตามสภาพที่เอื้ออำนวยของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

- เงื่อนไขที่ ๒ การบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคลควรเป็นรูปแบบที่นำมาเชื่อมโยงกันได้ง่าย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงข้อมูลการปฏิบัติงานในภาพรวมของฝ่ายให้เป็นปัจจุบันมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการติดตามงาน และลดระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำสถิติงานในแต่ละเดือน ซึ่งเคยใช้ระยะเวลามากเนื่องจากมีเรื่องที่เข้าในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก โดยปัจจุบันชิ้นงานที่สามารถนับจำนวนได้มีการบันทึกที่แยกกันเป็นรายบุคคลอยู่แล้ว จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบันทึกข้อมูลการทำงาน แยกรายบุคคล

- เงื่อนไขที่ ๓ การบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคลต้องช่วยสร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และวิธีการแก้ปัญหาด้วยกันระหว่างเจ้าหน้าที่ เนื่องจากการแบ่งงานภายในฝ่ายเป็นไปตามประเภทงานและตามหน่วยงานเพื่อเน้นความสมดุลในด้านปริมาณงานไม่ใช่แบ่งตามทักษะของบุคคล งานส่วนใหญ่จึงมีลักษณะใกล้เคียงกันและประสบปัญหาเหมือน ๆ กัน และสร้างการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างเป็นรูปธรรม

- เงื่อนไขที่ ๔ การบันทึกข้อมูลการทำงานต้องเป็นรูปแบบที่ง่าย ไม่เป็นทางการมากนัก เพื่อไม่เป็นการเพิ่มปริมาณงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศประสบปัญหา การปฏิบัติงานล่าช้าจากปริมาณงานและการบริหารเวลาของผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว

- เงื่อนไขที่ ๕ เครื่องมือที่ใช้จึงควรช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบริหารจัดการเวลาได้ดีขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานล่าช้าและปัญหาจากกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน

(๓) แนวคิดเบื้องหลัง:

- เป็นการทำให้เสียงานในลักษณะเดียวกับการรับส่งหนังสือ แต่เป็นแบบย่อที่ทำให้ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง
- ผู้ปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือที่คอยเตือนตนเองว่าจะต้องทำงานอะไรในแต่ละวัน และเมื่อจบวันแล้วผลงานของตนเองเป็นอย่างไร เหมือนให้กระจกส่องตนเอง ทำให้สามารถรับการตำหนิได้มากขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาด และในทางกลับกันสามารถใช้ปกป้องตนเองได้เช่นกัน
- การบอกตนเองว่าได้บรรลุภารกิจแล้ว เป็นการสร้างกำลังใจให้แก่ตนเองให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

(๔) ประโยชน์

- ผู้ปฏิบัติงานจะได้ฝึกการวางแผนงานประจำวัน ซึ่งโดยปกติอาจไม่ได้ทำ
- การตรวจสอบว่ามีงานใดทำลุล่วงแล้วและยังค้างอยู่ เป็นการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ได้ทบทวนการจัดสรรเวลาของตนเองในแต่ละวัน โดยจะสามารถเห็นได้ชัดว่าวันใดมีผลงานน้อย เป็นการพิสูจน์การใช้เวลางานให้คุ้มค่า ลดความรู้สึกเข้าข้างตนเองว่า งานยุ่ง งานหนัก

(๕) เครื่องมือใช้ในการบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคล ๑ ชุด มีดังนี้

๑. **แบบฟอร์มของสำนักงาน ก.ก.** เพื่อบันทึกข้อมูลที่เป็นไปตามรายการที่สำนักงาน ก.ก. กำหนด เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลประจำปี (ภาพ ๑) เนื่องจากเป็นข้อกำหนดของส่วนกลาง
๒. **แบบบันทึกการทำงานประจำวัน** ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำในแต่ละวัน และงานที่ทำได้จริง โดยบันทึกแยกแต่ละบุคคล และต้องทำการบันทึกเป็นประจำทุกวัน ใช้เวลาประมาณ ๕ นาทีในช่วงเช้า ก่อนเริ่มต้นปฏิบัติงาน (ภาพ ๔)

ภาพ ๔: (ตัวอย่าง) แบบบันทึกการทำงานประจำวัน

เดือน กันยายน พ.ศ.๒๕๕๗...

จันทร์		อังคาร		พุธ		พฤหัสบดี		ศุกร์		เสาร์		อาทิตย์	
๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔							
- ขออนุมัติ ๔ เรื่อง - โทรถาม สนศ. เรื่อง คก.ดนตรีศึกษา - หารือ หน.ฝ่าย เรื่อง สนน. - ตรวจการะผูกพัน ๒๐ ราย - ตอบโทร. ๓ ราย	- (เข้า) บรรยาย ปฐมนิเทศ - (เข้า) ประชุมฝ่าย - แก้เรื่อง ๒ เรื่อง - ตรวจการะผูกพัน ๕ ราย	- ทำสัญญา ๓ ราย (ทำแทน ๒ ราย) - ชี้แจง ผอ. เรื่อง สนศ. ≈ ๑ ชม.		ตรวจ TN **ต้องเสร็จ**									
สรุปงานค้างสัปดาห์นี้:													

วิธีการใช้:

๑. บันทึกงานที่ตั้งใจจะทำในแต่ละวันทุกเช้า ด้วยปากกาสีน้ำเงิน โดยใช้เวลาประมาณ ๓ - ๕ นาที
๒. บันทึกงานที่ได้ทำจริงทันทีหลังทำงานเสร็จชิ้นหนึ่ง หรือในช่วงเย็น ด้วยปากกาสีแดง
๓. เมื่อจบวัน ใช้เวลาประมาณ ๕ นาที ทบทวนงานที่ทำแล้วและยังไม่ได้ทำ เป็นการประเมินตนเองในแต่ละวัน เพื่อตั้งเจตนารมณ์ในการทำงานวันถัดไป
๔. บันทึกด้วยภาษาที่ตนเองเข้าใจอย่างกระชับ ทำเครื่องหมายถูกที่งานที่ทำไปแล้ว วงกลมงานที่ยังไม่ได้ทำ และขีดฆ่างานที่ไม่ต้องทำแล้ว
๕. สรุปรงานค้างในรอบสัปดาห์ เพื่อทราบถึงงานที่ต้องยกไปทำในสัปดาห์ถัดไป

๓. **ปฏิทินการนัดหมายผู้รับบริการประจำวัน** ใช้เพื่อบริหารจัดการเวลาร่วมกันของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายในการให้บริการผู้รับบริการ มีลักษณะใกล้เคียงกับปฏิทินงานประจำวัน แต่บันทึกเป็นฉบับเดียวกันทั้งฝ่าย เพื่อป้องกันการนัดหมายในเวลาเดียวกัน เนื่องจากสถานที่คับแคบ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานอื่นสามารถเตรียมการในการให้บริการแทนกรณีผู้ที่นัดหมายไว้ไม่อยู่ปฏิบัติงาน หรืออาจสับเปลี่ยนกันให้บริการเพื่อกระจายปริมาณงานได้สมดุลยิ่งขึ้น โดยแบบบันทึกข้อมูลนี้จะช่วยให้หัวหน้าฝ่ายได้เห็นภาพรวมในด้านปริมาณการให้บริการผู้รับบริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย (ภาพ ๕)

ภาพ ๕: (ตัวอย่าง) ปฏิทินการนัดหมายผู้รับบริการประจำวัน

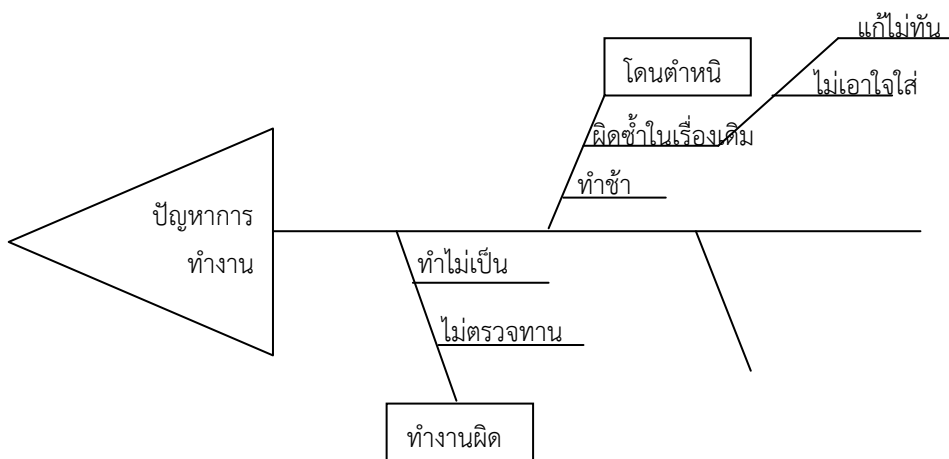
เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๗

จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์	อาทิตย์
ส-หมออารี (ตูน) ส-k.กนก (โบว์)	จ-สปภ.รับ เอกสาร (หนอน) ป-เรื่องอบสััน สนพ. (ดวง) Abs-หนอน					
			ส-k.สิริพร (โบว์)			
			ส-k.สิริพร (โบว์)			

ส หมายถึง ทำสัญญา ป หมายถึง ขอรับคำปรึกษาแนะนำ จ หมายถึง ติดต่อจีปาถะ (เช่น ขอรับเอกสาร)
Abs หมายถึง ไม่อยู่ (ระบุในวันที่ผู้นั้นลาหรือปฏิบัติงานนอกสถานที่)

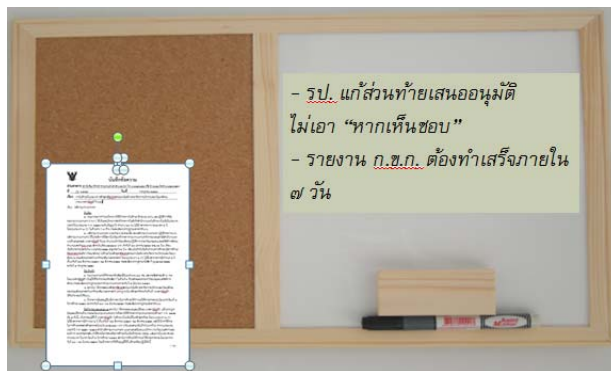
๕. แผนภูมิแก้งปลาบันทึกปัญหาการทำงาน สำหรับบันทึกปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยบันทึกแยกแต่ละบุคคล แต่ใช้วิธีการบันทึกสะสมไปเรื่อย ๆ ในแต่ละวัน เมื่อพบปัญหา ซึ่งต่างจากใช้ในกิจกรรม Brainstorming ทั่วไป ทั้งนี้ เมื่อบันทึกไประยะหนึ่ง หัวหน้าฝ่ายสามารถนำมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการประชุมเพื่อหาทางออกร่วมกันภายในฝ่ายได้ รวมทั้งแลกเปลี่ยนกรณีปัญหาระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันก็จะเป็นประโยชน์ เนื่องจากงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนค่อนข้างคล้ายกัน (ภาพ ๗)

ภาพ ๗: (ตัวอย่าง) แผนภูมิแก้งปลาบันทึกปัญหาการทำงาน



๖. กระดานข่าวงานประจำฝ่ายและข้อมูลการพัฒนาตนเอง จัดเก็บเป็นเรื่องแยกตามประเด็นการพัฒนาตามสมรรถนะหลักที่ระบุในแบบฟอร์มของสำนักงาน ก.ก. รวมถึงความรู้ทักษะอื่น ๆ ตามที่ตกลงกับหัวหน้าฝ่ายไว้ โดยอาจจัดเก็บเป็นเอกสารในแฟ้มผลงานส่วนตัว หรือเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ สิ่งที่ต้องบันทึกได้แก่ (๑) สิ่งที่ได้เรียนรู้ และ (๒) การนำมาใช้ (๓) นอกจากนี้ อาจมีการบันทึกข้อมูลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เป็นประโยชน์กับงานภายในฝ่ายไว้ในกระดานในห้องหัวหน้าฝ่าย หรือในกลุ่มสนทนาของฝ่ายใน LINE เช่น ข้อความในบันทึกที่ผู้อำนวยการสถาบันฯ แก้ comment จากห้องรองปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น เพื่อแบ่งปันความรู้หรือการปรับเปลี่ยนการทำงานต่าง ๆ ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างดังภาพ ๘

ภาพ ๘: (ตัวอย่าง) กระดานข่าวงาน



๖.๔ เจือปนใจในการนำไปใช้

(๑) เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นยังไม่ได้ดำเนินการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ชัดเจน เนื่องจากระยะเวลาในการศึกษามีจำกัด จึงควรนำเครื่องมือไปทดสอบคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ความเที่ยง ความเป็นปรนัย เป็นต้น

(๓) การบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคลไม่ใช่เพื่อเป้าหมายในการพิจารณาเลื่อนขั้นประจำรอบการประเมินเท่านั้น แต่ควรได้ข้อมูลที่น่าไปใช้ประโยชน์ในทางการปรับปรุงงาน และการพัฒนาตนเองด้วย แต่การจะเกิดการปรับปรุงงานและการพัฒนาตนเองได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมืออย่าง แข็งขันจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับการประเมินด้วย ดังนั้น ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ในรูปแบบวิธีการรวมทั้งผลการประเมินจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ

(๒) การใช้งานเครื่องมือควรมีการทำ Performance Appraisal Interview ร่วมตัวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสื่อสารระหว่างกัน เป้าหมายเพื่อปรับปรุงงาน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง โดยอาจกำหนดประเด็นในการสนทนาไว้พอสังเขป (ภาพ ๙)

ภาพ ๙: Performance Appraisal guideline สำหรับหัวหน้าทีมงาน/ฝ่าย

วิธีการ: Face-to-face talk	
Opening session:	
๑. ชีวิตในช่วงนี้	
๒. ปัญหาการทำงานช่วงนี้	
๓. แนวโน้มนโยบายใหม่ ๆ ของผู้บริหาร	
Give feedback on good performance:	
๑. ทำงานได้รวดเร็วดี บริหารเวลาอย่างไร	
๒. แม่นยำในเรื่องกฎระเบียบ และข้อมูล เวลาประชุม	
๓. อ้างอิงกฎเกณฑ์ชัดเจนเมื่อเสนอเรื่องให้พิจารณา	
Give feedback on poor performance:	
๑. การจัดเก็บเอกสารอาจยังไม่ค่อยเป็นระเบียบ เพื่อนหาไม่เจอ	
๒. เพิ่มเติมข้อคิดเห็นหรือแสดงการวิเคราะห์ในเรื่องที่เสนอ	
๓. พยายามยืดหยุ่นมากขึ้นให้บริการ	
Ending the meeting	
๑. ช่วงนี้มีงานอะไรที่คิดว่าจะทำ	
๒. นัดหมายการพูดคุยครั้งต่อไปโดยประมาณ	
เอกสารประกอบ:	๑. แบบประเมิน
	๒. เอกสารความรู้ให้นำไปอ่านเพิ่มเติมในส่วนที่แนะนำให้ปรับปรุง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อเสนอนี้ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศทั้งหมด รวมถึงผู้บังคับบัญชาระดับที่เหนือขึ้นไปในแต่ละระดับ

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

๗.๑ การนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ และปรับปรุงเป็นเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน ใช้เวลาประมาณ ๑๕ วัน

๗.๒ ระยะเวลาในการนำไปใช้ ประกอบด้วย (๑) การสื่อสารทำความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานก่อนใช้งาน ประมาณ ๓ - ๗ วัน และ (๒) การให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองบันทึกข้อมูลการทำงานตามรูปแบบที่กำหนดและหัวหน้าฝ่ายทดลองปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอประกอบ ประมาณ ๖ เดือน เท่ากับเวลา ๑ รอบการประเมิน

๗.๓ การประเมินผลการใช้งาน ดำเนินการ ๒ ระยะ (๑) ในช่วง ๒ - ๔ สัปดาห์ของ การใช้งาน เครื่องมือฯ และ (๒) เมื่อครบกำหนดรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั้ง ๒ ระยะใช้เวลาระยะละประมาณ ๑๕ วัน

๗.๔ การติดตามผลการใช้งาน ดำเนินการภายหลังจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำรอบการประเมินแรกของปีงบประมาณแล้วเสร็จ เพื่อตรวจสอบความใช้ได้และการได้รับการยอมรับของข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามผลการปรับปรุงงานและพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ใช้เวลาประมาณ ๑ เดือน

การดำเนินการ	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
ทดสอบคุณภาพ และปรับปรุงเครื่องมือฯ	■							
สื่อสารทำความเข้าใจก่อนใช้งาน	■							
ทดลองใช้งาน		■	■	■	■	■	■	■
ประเมินผลการใช้งาน		■					■	
ติดตามผลการใช้งาน								■

๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๘.๑ การประเมินผล การประเมินผลเครื่องมือบันทึกข้อมูลการทำงานฯ ที่พัฒนาขึ้นสามารถดำเนินการได้เมื่อมีการนำไปใช้ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้งานด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ได้แก่

(๑) ผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ในด้านความยากง่ายในการบันทึกและใช้งานแบบฟอร์มต่าง ๆ ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการบันทึก และประโยชน์ที่ได้จากการบันทึก

(๒) หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ในด้านความยากง่ายในการบันทึกและใช้งานแบบฟอร์มต่าง ๆ ประโยชน์ที่ได้จากการบันทึก และคุณภาพของข้อมูลที่มีการบันทึก

ทั้งนี้ ควรต้องทำการประเมินผลทั้งระยะระหว่างดำเนินการ คือ เมื่อได้มีการใช้งานเครื่องมือฯ ไปแล้วระยะหนึ่ง (ประมาณ ๒ - ๔ สัปดาห์ หลังเริ่มใช้งาน) เพื่อนำผลที่ได้รับไปปรับปรุงเครื่องมือ หรือตัดสินใจในการคงไว้หรือยุติการใช้งานเครื่องมือฯ และการประเมินผลระยะสิ้นสุดการดำเนินการ คือ เมื่อครบรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (๖ เดือน) เพื่อพิจารณาในภาพรวมว่าการบันทึกข้อมูลการทำงานตามรูปแบบที่กำหนดให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีคุณภาพหรือไม่และระดับใด

๘.๒ การติดตามผล ดำเนินการภายหลังจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำรอบการประเมินแรกของปีงบประมาณแล้วเสร็จ โดยติดตามผลใน ๓ ประเด็นต่อไปนี้

(๑) ตรวจสอบความใช้ได้และการได้รับการยอมรับของข้อมูลผลงานที่บันทึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้มีอำนาจ

หน้าที่ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยอาจใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในการประเมินเพื่อติดตามผล

(๒) ติดตามผลการปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บันทึกข้อมูลการทำงานว่า เมื่อมีข้อมูลการทำงานที่ได้บันทึกไว้อย่างค่อนข้างละเอียดและเป็นระบบมากขึ้นแล้ว ได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานของตนเองหรือไม่และมากน้อยเพียงใด เช่น ผู้บันทึกข้อมูลการทำงานสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติงานในงานประเภทหนึ่งได้บ้างหรือไม่ หรือในระยะเวลา ๑ เดือนของเดือนกุมภาพันธ์สามารถปฏิบัติงานได้เป็นจำนวนมากกว่าระยะเวลา ๑ เดือนของเดือนมกราคมหรือไม่ ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงการบริหารเวลาได้มีประสิทธิภาพขึ้น เป็นต้น โดยสามารถพิจารณาได้โดยตรงจากการศึกษาเอกสาร (Documents Study) การบันทึกข้อมูลการทำงานระดับบุคคลของเจ้าหน้าที่ทุกคน

(๓) วัดระดับการพัฒนาตนเองของผู้บันทึกข้อมูลการทำงานว่า เมื่อครบรอบการประเมินได้มีการพัฒนาตนเองครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นรอบการประเมินหรือไม่ และการพัฒนาตนเองในประเด็นต่าง ๆ นั้นเกิดความเปลี่ยนแปลงในผลการทำงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้เองโดยตรวจสอบรายการ (Checklists) จากประเด็นที่กำหนดไว้ว่าจะพัฒนา หรือหัวหน้าฝ่ายใช้การสอบถามพูดคุย (Interview) เพื่อทดสอบความรู้ที่เพิ่มขึ้นด้วยก็ได้

๘.๓ ตัวชี้วัดผลการใช้เครื่องมือฯ ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดระดับผลผลิต

(๑) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานเครื่องมือ ทั้งผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ มากกว่าร้อยละ ๘๐ ในประเด็นด้านความง่ายในการบันทึกและใช้งานแบบฟอร์มต่าง ๆ ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการบันทึก ประโยชน์ที่ได้จากการบันทึก และคุณภาพของข้อมูล

ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์

(๒) ระดับการยอมรับข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้อง มากกว่าร้อยละ ๘๐ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน นำข้อมูลบันทึกไปใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๓) ร้อยละหรือจำนวนงานที่มีการปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจากการบันทึกข้อมูลการทำงาน ซึ่งอาจนับเป็นชิ้นงานจากระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ลดลง (ระยะเวลาที่ใช้ต่อ ๑ ชิ้นงานน้อยลง) หรือนับปริมาณงานที่ปฏิบัติได้เพิ่มขึ้นในเวลาเท่าเดิม (ได้ชิ้นงานมากขึ้นในเวลา ๑ เดือน) เป็นต้น

๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑ เครื่องมือนี้ควรต้องนำไปทดสอบเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ และปรับปรุงเป็นเครื่องมือที่ได้มาตรฐานเพิ่มเติมอีกครั้งนี้ ซึ่งการศึกษานี้ยังมีได้ดำเนินการด้วยข้อจำกัดในด้านระยะเวลา

๙.๒ แนวทางการผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ประกอบด้วย การนำเสนอผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การประชุมหารือเจ้าหน้าที่ในฝ่าย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการยอมรับร่วมกัน และ การสร้างความเข้าใจเครื่องมือและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำเป็นต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานถึงวัตถุประสงค์ของการใช้งานให้ชัดเจน

๙.๓ ในอนาคตอาจมีการปรับปรุงแบบประเมินฯ ของสำนักงาน ก.ก. ให้มีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (๒๕๔๘). เพิ่มผลผลิตในตนเองเพื่อความสำเร็จ (Personal Productivity). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น (พิมพ์ครั้งที่ ๓).
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๗). หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. ออนไลน์. เข้าถึงจาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=๒๗๑:๒๐๑๑-๐๗-๐๓-๐๒-๔๙-๓๓&catid=๕๐:mes-work&Itemid=๒๕๗ (๑ กันยายน ๒๕๕๗).
- Human Resource Department, Jacksonville University. (๒๐๑๐). Performance Appraisal Interview Guide. Online. Retrieved from <https://www.ju.edu/humanresources/Miscellaneous%20Other%20Forms/Performance%20Appraisal%20Interview%20Guide.pdf> (๑ สิงหาคม ๒๕๕๗).
- Meixner, W. (N.D.). Performance Appraisal Interview. Innsbruck: University of Innsbruck.
- Taylor, S. (๒๐๐๘). People Resourcing (๔th Edition). London: CIPD.