

สรุปบทเรียน

“รูปแบบการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS)”



ทีมพัฒนา

นางนันทวรรณ	บุญยหทัยพงศ์	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่ม)
นางอินทร์ฉัตร	สุขเกษม	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
นางจันทกานต์	วัลย์เสถียร	นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ
นางสาวนันทน์กัศ	สุขใจ	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
ว่าที่ ร.ต.หญิงสุภาพร	ทองมาแล้ว	นักวิชาการสาธารณสุข
นายสุนนท์ชัย	ทามณี	นักทรัพยากรบุคคล

กลุ่มพัฒนาองค์กร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา

ที่มา

กรมควบคุมโรคได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system: PMS) มาใช้ ประกอบด้วย วางแผน (Plan) ติดตาม (Monitor) พัฒนา (Develop) ประเมิน (Appraise) และให้รางวัล (Reward) อย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง และกรมควบคุมโรคได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานหน่วยงาน ปีงบประมาณ 2555 (มิติที่ 4: ด้านการพัฒนาองค์กร) ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยการดำเนินงานที่ผ่านมาได้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดไม่ถูกต้อง และนำผลประเมินไปใช้ค่อนข้างน้อย เช่น การนำไปใช้ในการประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

กลุ่มพัฒนาองค์กร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา จึงได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น โดยใช้กระบวนการ ADDIE Model (ตามเกณฑ์การจัดทำมาตรฐานผลิตภัณฑ์ทางวิชาการของกรมควบคุมโรค) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ (1) A: Analysis วิเคราะห์ (2) D: Design ออกแบบ (3) D: Development พัฒนา (4) I: Implementation ดำเนินการ และ (5) E: Evaluation ประเมินผล ซึ่งมีการดำเนินการ 2 รอบตามระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบ 6 เดือนแรก และรอบ 6 เดือนหลัง ดังนี้



การดำเนินการพัฒนาระบบ PMS ในรอบ 6 เดือนแรก

ขั้นตอนที่ 1 A: Analysis การวิเคราะห์ และทบทวนสภาพปัญหา

วันที่ 19 มกราคม 2555 ได้จัดประชุมเรื่องตัวชี้วัดรายบุคคล (PMS) ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ สคร.5 โดยมีท่านผู้อำนวยการเป็นประธานการประชุม รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม/ศูนย์/งาน และ ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมประชุม ซึ่งได้ชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัด ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล วิเคราะห์การถ่ายระดับตัวชี้วัดและทบทวนสภาพปัญหาของระบบ PMS ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. สรุปข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคของ PMS นำไปใช้ในกระบวนการ/แผนงาน การประเมินผลและสื่อสารให้กลุ่มงานรับทราบ

ขั้นตอนที่ 2. กำหนดตัวชี้วัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กรม ผอ. หัวหน้ากลุ่ม บุคคล)

ขั้นตอนที่ 3. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้า รายงานผลอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ 4. ประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด และสรุปผลการดำเนินงานปีละ 2 ครั้ง

ขั้นตอนที่ 5. จัดสรรสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทุก 6 เดือน



การถ่ายระดับของตัวชี้วัด สคร.5



สภาพปัญหาการดำเนินงานระบบ PMS

1. การประเมินผลบุคคลที่ส่งเสริมให้บรรลุวิสัยทัศน์ยังไม่ชัดเจน
2. บุคลากรมีความเข้าใจการถ่ายระดับตัวชี้วัดที่คลาดเคลื่อน มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่เหมือนกันโดยไม่พิจารณาตามระดับ ไม่ถูกต้อง และวัดผลไม่ได้
3. ยังมีการนำผลประเมิน PMS ไปใช้ค่อนข้างน้อย เช่น การใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การใช้ง่างแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น
4. ขาดการสื่อสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 D: Design ออกแบบหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผล และการสื่อสาร

วันที่ 23 มกราคม 2555 ประชุมกำหนดหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด PMS กลุ่ม/ศูนย์/งาน นำเสนอ KPI Matrix และ PMS เจ้าหน้าที่ 2-3 คนของแต่ละกลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิฯ นายแพทย์กฤษฎา มโหทาน ให้ข้อเสนอแนะและกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน ดังนี้

การประเมิน	รายละเอียด	น้ำหนัก	ผู้ประเมิน	ระยะเวลา
1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน PMS (ไม่เกิน 5 ตัว)	-งานตามยุทธศาสตร์ / งานตามภารกิจ	60	คณะกรรมการประเมิน (ทบทวนคำสั่ง)	- รอบ 1 (ต.ค.-มี.ค.) ส่งกลับภายใน ก.พ. - รอบ 2 (เม.ย.-ก.ย.) ส่งกลับภายใน ส.ค.
	-งานที่ได้รับมอบหมาย	20		
		80		
2. พฤติกรรม/สมรรถนะ (Core competency: I SMART 6 ตัว)	I	3	รองผอ. ผู้ประเมินคือ - ผอ. (น้ำหนัก 50) - ตนเอง (น้ำหนัก 50) หน.กลุ่ม/ศูนย์/งาน ผู้ประเมินคือ - ผอ. (น้ำหนัก 40) - รองผอ. (น้ำหนัก 40) - ตนเอง (น้ำหนัก 20) ผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมินคือ - รองผอ. (น้ำหนัก 30) - หน.กลุ่ม/ศูนย์/งาน (น้ำหนัก 50) - ตนเอง (น้ำหนัก 20)	พร้อม PMS (รอบ 1, 2)
	S	3		
	M	4		
	A	4		
	R	3		
	T	3		
		20		
3. Technical competency (6/16 ตัว)	เพื่อพัฒนา (IDP)		ผู้บังคับบัญชา	พร้อม PMS รอบ 2 (เม.ย.-ก.ย.) ส่งกลับภายใน ส.ค.



ได้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี 2555 (ประกาศ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2555) และมีการสื่อสาร ชี้แจง ทำความเข้าใจ ทั้งทาง E-mail โทรศัพท์ เว็บไซต์ สคร.5 และในการประชุมผู้บริหาร สคร.5 เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 D: Development สร้างนวัตกรรม โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและตรวจสอบ

ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2555 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาวัตกรรมการร่วมกันระหว่าง สคร.5 6 7 (กลุ่ม Back office) เรื่อง “การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล” ในงานสัมมนาวิชาการเครือข่าย สคร.5 6 7 ณ โรงแรมเดอะเปียร์สอร์ท นครราชสีมา



โดย สคร.5 6 7 ได้นำเสนอการดำเนินงาน PMS ของหน่วยงานและกำหนดประเด็นที่จะพัฒนา ร่วมกัน คือ “รูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล” เนื่องจากระบบ PMS และเกณฑ์การประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ ดังนี้

1. การถ่ายระดับค่าเป้าหมายและตัวชี้วัด Owner Supporter ลงสู่กลุ่มงาน แต่กลุ่มงานไม่สามารถนำไปกำหนดเป็น KPI ของกลุ่มได้ เนื่องจากความไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผน และความล่าช้าของการถ่ายระดับตัวชี้วัดจากกรมควบคุมโรค ส่งผลให้ การประเมินผล PMS ทั้งรอบที่ 1 และ 2 เป็นไปด้วยความเร่งด่วน

2. การเขียนตัวชี้วัดของบุคคลไม่ถูกต้อง

3. การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล PMS ขาดการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ

4. การกำกับ/ติดตาม/ตรวจสอบและประเมินผล เป็นไปด้วยความเร่งด่วน ทำให้ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ

5. บุคลากรที่รับผิดชอบงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน ทำให้งานพัฒนาบุคลากรได้รับผลกระทบ

การพัฒนาที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดระบบประเมินผลที่เป็นธรรม ซึ่งดำเนินการ 2 ระยะดังนี้

1. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) สํารวจสภาพปัญหาหลังการประเมิน PMS รอบแรก และนำปัญหาที่พบมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนา ทดลองใช้ระบบ โดยใช้กระบวนการคิดค้นนวัตกรรมตาม ADDIE Model

2. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation: M&E) ติดตามกำกับกำกับการดำเนินงานและประเมินระบบที่ได้พัฒนาขึ้น

มีการนำเสนอนวัตกรรม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิกรมควบคุมโรค ให้ข้อเสนอแนะ



ขั้นตอนที่ 4 I: Implementation นำนวัตกรรมไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย

เริ่มดำเนินการ โดยขอความร่วมมือให้กลุ่ม/ศูนย์/งาน จัดส่ง KPI Matrix ของกลุ่ม และ PMS เจ้าหน้าที่ในกลุ่ม ภายในวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555 โดยได้แจ้งแนวทาง, รายละเอียดการจัดทำ PMS, แบบฟอร์ม, KPI Matrix สคร.5 ปี 2555 และ KPI รวม ปี 2555 ทาง E-mail (วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2555) และเผยแพร่ในเว็บไซต์กลุ่มพัฒนาองค์กร <http://www.dpck5.com/OD/index.html>

วันที่ 6 มีนาคม 2555 ชี้แจงรายละเอียดการพิจารณาความดีความชอบรอบครึ่งปีแรก (ทาง E-mail) ดังนี้

(1) ให้ท่านนำหลักฐานตาม MOU ที่ได้ลงนามกับท่านผอ. เช่น คำสั่ง (ตัวจริง/สแกน) สรุปผลการดำเนินงาน รูปภาพประกอบการนำเสนอ ในวันที่ 16 มีนาคม 2555 พร้อมการประชุมผู้บริหาร สคร.5 ประจำเดือน คณะกรรมการจะพิจารณาหลักฐาน หากครบถ้วนตาม MOU กลุ่มจะได้รับการขึ้นเงินเดือนตามคะแนนที่ได้

(2) ส่วน PMS ใช้ประกอบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ภายในกลุ่ม โดยอาจได้มากกว่าหรือน้อยกว่า % ที่ได้ตามข้อ (1) แต่รวมกันทั้งกลุ่มต้องไม่เกินวงเงินรวมที่ได้ในข้อ (1) การถ่ายตัวชี้วัดลงรายบุคคลหากเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ กพ. และสำนักงานกำหนด จะทำให้การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนภายในกลุ่มเป็นไปอย่าง ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

(3) ขอความร่วมมือกลุ่มที่ยังไม่ได้ส่ง KPI Matrix และ PMS บุคลากร ให้ส่งที่กลุ่มพัฒนาองค์กร ภายในวันที่ 13 มีนาคม 2555 เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเชื่อมโยงให้เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกัน หากไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์จะขอให้ท่านปรับแก้ตามความจำเป็น ซึ่งจะต้องส่งผล
คะแนน PMS รายบุคคลไปยังกรมภายในวันที่ 16 มีนาคม 2555

วันที่ 14 มีนาคม 2555 งานกาเจ้าหน้าที่ จัดส่งหนังสือแจ้งข้อมูลเพื่อการพิจารณาจัดสรร
เงินเดือน และวันที่ 16 มีนาคม 2555 กลุ่ม/ศูนย์/งานนำเสนอผลการดำเนินงาน MOU และหลักฐาน



ขั้นตอนที่ 5 E: Evaluation ประเมินผลที่ได้จากการทดลองใช้นวัตกรรมว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่

วันที่ 16 มีนาคม 2555 มีการประชุมประเมินผลการดำเนินงาน “การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล” โดยปัญหาอุปสรรคการประเมินผลปฏิบัติราชการรอบ 6 เดือนแรก มีดังนี้

- ยังไม่เข้าใจ KPI ที่รับผิดชอบ และการกำหนด KPI share ไม่ชัดเจน supporter นำไปถ่ายระดับต่อไม่ได้
- ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำ KPI matrix ทำให้ไม่สามารถดูความเชื่อมโยงของการถ่ายระดับ และสับสนในการทำ KPI matrix
- ยังไม่เข้าใจการกำหนดตัวชี้วัดลงรายบุคคลในแต่ละระดับ ใช้ตัวเดียวกับ KPI ของ OWNER
- การตั้ง KPI รายกิจกรรม น้าหนักน้อย รวมถึงการตั้งค่าระดับเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย-ง่ายเกินไป วัดไม่ได้
- ไม่ทราบประกาศเกณฑ์ของ สคร.5 และใช้แบบฟอร์ม PMS เก่า
- ยังให้คะแนนแบบเดิม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีเด่น จึงไม่สามารถนำผล PMS มาใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือนได้
- ไม่ส่ง PMS ตามกำหนด (วันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555)



การดำเนินการพัฒนาระบบ PMS ในรอบ 6 เดือนหลัง

ขั้นตอนที่ 1 A: Analysis ศึกษาและวิเคราะห์

จากการประเมินผลการดำเนินงาน PMS รอบแรก เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2555 และได้มีการประชุม
เชิงปฏิบัติการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มพัฒนาองค์กร สคร.5 6 7 วันที่ 29 เมษายน - 2 พฤษภาคม 2555 ณ เชียง
คาน ริเวอร์ เมาท์เทน รีสอร์ท จังหวัดเลย มีการวิเคราะห์ปัญหาดังนี้



ประเด็น	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ผลสัมฤทธิ์ (PMS)	<ol style="list-style-type: none"> ตัวชี้วัดมาซ้ำและไม่นิ่ง ไม่เข้าใจ JD, PMS สับสน และไม่ได้ต่อตรง ไม่เข้าใจ KPI ที่รับผิดชอบ กำหนด KPI share ไม่ชัดเจน Supporter นำไปถ่าระดับต่อไม่ได้ ไม่ได้จัดทำ KPI matrix และสับสน ตั้ง KPI ภารกิจกรรมน้ำหนักน้อย ตั้งค่าเป้าหมายไม่ท้าทาย ง่ายเกินไป วัดไม่ได้ ให้คะแนนแบบเดิม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ต่ำเกินไป จึงไม่สามารถนำผล PMS มาใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือนได้ การเลื่อนเงินเดือนตามข้อตกลงเดิม ใช้ฐานเงินเดือนจริง (ควรใช้ค่ากลาง) 	<ol style="list-style-type: none"> กำหนด KPI รายบุคคลให้ชัดเจน (ทำ KPI matrix) โดยชี้แจงทำความเข้าใจการเขียน JD และถ่าระดับ KPI ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Roadmap > Profile > Unit > Individual) ตั้งคณะกรรมการประเมินฯ และกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน
พฤติกรรม/ สมรรถนะ (Competency) - หลัก (Core) - ลักษณะงาน (Technical) - บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> ไม่เข้าใจความหมายพฤติกรรมเชิงสมรรถนะ/ตีความยาก ไม่เข้าใจระดับที่ประเมิน และวิธีการคิดคะแนน หัวหน้าเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว 	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดเกณฑ์ชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่วัดผลได้จริง กำหนดผู้ประเมิน (หน. ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง) จัดทำระบบประเมิน Competency Online ที่สามารถกำหนดผู้ประเมิน , สรุปรายงาน และทำ IDP ได้

ขั้นตอนที่ 2 D: Design ออกแบบ

วันที่ 19 – 20 เมษายน 2555 มีการประชุมเชิงปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน (รอบ 6 เดือน) ณ โรงแรมราชพฤกษ์ นครราชสีมา ได้ร่วมกันกำหนด MOU รอบ 6 เดือนหลัง ประกอบด้วย (1) ตัวชี้วัด คำรับรอง (2) KM/R2R/Inovation/วิจัย และ (3) การบูรณาการร่วมกับกลุ่มงานอื่น

ขั้นตอนที่ 3 D: Development สร้างนวัตกรรม

วันที่ 21 พฤษภาคม 2555 ได้ลงนาม MOU ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ สคร.5 ปี 2555 รอบ 2 (เมษายน-กันยายน 2555) และกำหนด Template ระดับความสำเร็จของ KPI Matrix กลุ่ม และ PMS รายบุคคล ครบถ้วน ทันเวลา (เป้าหมาย 4 ขั้นตอน) ดังนี้



(1) จัดทำ KPI matrix หรือ Job description ของบุคลากร ในกลุ่ม ส่งภายใน 31 กรกฎาคม 2555 (1 คะแนน)

(2) จัดทำ PMS ของบุคลากรในกลุ่มได้ครบถ้วน ส่งภายใน 31 กรกฎาคม 2555

- ครบทุกคน (0.3 คะแนน)

- ครบทุกแบบฟอร์ม (0.3 คะแนน)

- ถ่ายระดับตัวชี้วัดได้ครบถ้วน (Owner & Supporter) (0.4 คะแนน)

(3) จัดส่ง PMS (ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์) ทันตามกำหนดเวลา ภายใน 15 มิถุนายน 2555 (0.5 คะแนน) เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบ และกลุ่มส่ง PMS ที่แก้ไขแล้ว ภายใน 20 กรกฎาคม 2555 (0.5 คะแนน)

(4) ให้คะแนน PMS (0.5 คะแนน) และลงนาม (ทั้งหัวหน้า ลูกน้อง) ได้ครบถ้วน (0.5 คะแนน) ส่งภายใน 31 กรกฎาคม 2555

ขั้นตอนที่ 4 I: Implementation นำนวัตกรรมไปทดลองใช้

ในการประชุมผู้บริหารสคร.5 วันที่ 25 กรกฎาคม 2555 ได้แจ้งแนวทางการจัดทำ PMS รอบ 2 โดยเลื่อนระยะเวลาการจัดส่ง PMS ดังนี้

- หัวหน้ากลุ่มประเมินสมรรถนะ Technical ของข้าราชการ ส่งกลุ่มพัฒนาองค์กร ภายใน 27 กรกฎาคม 2555

- หัวหน้ากลุ่มประเมินผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะหลัก Core 6 ตัว ส่วนตนเองประเมินสมรรถนะหลัก Core 6 ตัว และลงนาม ส่งผลการประเมินให้กลุ่มพัฒนาองค์กร ภายใน 17 สิงหาคม 2555

- กลุ่มพัฒนาองค์กรส่งแบบฟอร์มให้ผอ. และรองผอ.ประเมิน วันที่ 20-24 สิงหาคม 2555

- งานการเจ้าหน้าที่ นำผลประเมิน PMS เสนอคณะกรรมการบริหาร วันที่ 27-31 สิงหาคม 2555

- กลุ่มบริหารทั่วไป รายงานผลการประเมินส่งกรมควบคุมโรค ภายใน 15 กันยายน 2555

ขั้นตอนที่ 5 E: Evaluation ประเมินผล

มีการประเมินผลตาม Template ระดับความสำเร็จของ KPI Matrix กลุ่ม และ PMS รายบุคคล ครบถ้วน ทันเวลา (เป้าหมาย 4 ขั้นตอน) เมื่อดำเนินการถึงขั้นตอนที่ 3 (ข้อมูล ณ วันที่ 8 สิงหาคม 2555) เนื่องจากยังไม่ถึงระยะเวลาดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 (17 สิงหาคม 2555) พบว่า

- กลุ่มที่ได้คะแนน 3 คะแนนเต็ม จำนวน 2 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 12.50)
- กลุ่มที่ได้คะแนน 2.60 คะแนน จำนวน 4 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 25)
- กลุ่มที่ได้คะแนน 2.50 คะแนน จำนวน 1 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 6.25)
- กลุ่มที่ได้คะแนน 2.10 คะแนน จำนวน 6 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 37.50)
- กลุ่มที่ได้คะแนน 2 คะแนน จำนวน 1 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 6.25)
- กลุ่มที่ได้คะแนน 1.60 คะแนน จำนวน 1 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 6.25)
- กลุ่มที่ไม่มีคะแนน จำนวน 1 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 6.25)

กลุ่มที่ได้คะแนนต่างกัน เนื่องจากส่งไม่ทันเวลา และถ่ายระดับตัวชี้วัดไม่ครบถ้วน

สรุปแนวทางการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ

1. กรมควบคุมโรคจะจัดทำแนวทาง PMS และถ่ายทอดมาให้สคร. ในภายหลัง เพื่อถือปฏิบัติในการถ่ายระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรทบทวนกระบวนการถ่ายระดับลงบุคคล เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงสอดคล้องในทุกระดับ ที่ตอบภารกิจขององค์กรและวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล” ยังมีความสับสนในกลุ่มที่รับผิดชอบ ซึ่งควรเป็นหน้าที่ของกลุ่มแผนเนื่องจากเป็นการถ่ายระดับของตัวชี้วัดตั้งแต่องค์กรจนถึงบุคคล
3. ควรทบทวนบทบาทหน้าที่ขององค์กรและกลุ่มงานต่างๆ (Job description) ตั้งแต่ต้นปี การกำหนดผลลัพธ์ ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด และ Template จนถึงระดับบุคคล เชื่อมโยงกับ BSC 4 มิติ เป็นค่ามาตรฐานของงาน
4. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการการกลั่นกรองการกำหนดค่ามาตรฐานของงาน ตรวจสอบการถ่ายระดับแบบ Cross check ข้ามกลุ่ม มีคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการความดีความชอบ และการเลื่อนเงินเดือน
5. ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจระบบ PMS และจัดทำพร้อมกันตั้งแต่ต้นปี



“เป็นองค์กรแห่ง จิต ปัญญา นำพาจริยธรรม ในการทำงานอย่างมีความสุข”

