



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กรมอนามัย กองการเจ้าหน้าที่ โทร. ๐ ๒๕๕๐ ๔๐๗๙

ที่ สธ ๐๙๐๒.๐๕/ ๑๘๐๗๗ วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง สรุบทเรียนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบ ๕ เดือนแรก (ตุลาคม ๒๕๕๙ – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก ผู้อำนวยการกองทุกกอง ผู้อำนวยการศูนย์ทุกศูนย์  
ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ เลขาธิการกรม

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัยระดับหน่วยงาน ประกาศ  
ณ วันที่ ๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๐ กำหนดให้มีการถอดบทเรียนหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา  
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นั้น

ในการนี้ คณะอนุกรรมการปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย ได้ดำเนินการ  
ถอดบทเรียนหน่วยงานที่มีคะแนนระดับดีเด่น ระดับปานกลาง และระดับน้อย รอบ ๕ เดือนแรก  
(ตุลาคม ๒๕๕๙ – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐) เรียบร้อยแล้ว พร้อมทั้งสรุบทเรียนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
ของหน่วยงาน ดังเอกสารแนบท้าย เพื่อการเรียนรู้และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานในการพัฒนาผลการปฏิบัติ  
ราชการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและแจ้งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

(นายวิริยะ เพ็งจันทร์)  
อธิบดีกรมอนามัย

## สรุปทเรียนการประเมินผลการปฏิบัติราชการรอบ ๕ เดือนแรก

(ตุลาคม ๒๕๕๙ – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐)

โดย คณะอนุกรรมการปฏิรูป  
ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบ ๕ เดือนแรก (ตุลาคม ๒๕๕๙ – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐) สรุปทเรียนดังนี้

### ๑. กลุ่มเป้าหมายและวิธีการ

๑.๑ คัดเลือกหน่วยงานที่มีคะแนนระดับดีเด่น ระดับปานกลาง และระดับน้อย จำนวน ๔ กลุ่ม รวม ๑๓ หน่วยงาน ได้แก่

- ๑.๑ กลุ่มสายส่งเสริมสุขภาพ จำนวน ๒ หน่วยงาน
- ๑.๒ กลุ่มสายอนามัยสิ่งแวดล้อม จำนวน ๒ หน่วยงาน
- ๑.๓ กลุ่มสายสนับสนุน จำนวน ๒ หน่วยงาน
- ๑.๔ กลุ่มหน่วยงานในภูมิภาค จำนวน ๓ หน่วยงาน

MAX SCORE	สำนัก/กอง สายส่งเสริม	สำนัก/กอง สาย สวก.	สำนัก/กอง สายสนับสนุน	หน่วยงานใน ภูมิภาค
	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	4	4	4
	5	5	5	5
	6		6	6
	7		7	7
	8		8	8
				9
				10
				11
				12
				13
				14
MIN SCORE				15

N=13

๑.๒ ใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus group) / สัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่ม/ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินปฏิบัติราชการระดับดีเด่น ดีมาก

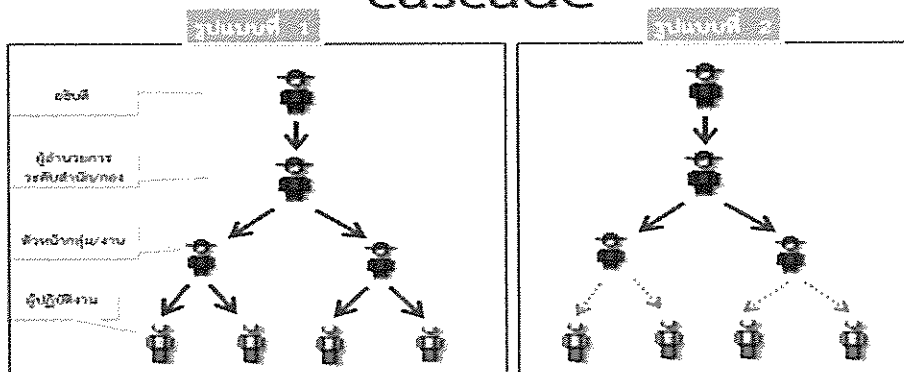
### ๒. Lesson learn

๒.๑ รูปแบบของการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล มี ๒ รูปแบบ คือ

รูปแบบ ๑ : มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากผู้บริหารสำนัก/กอง/ศูนย์ สู่ระดับหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน และระดับผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

รูปแบบ ๒ : มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากผู้บริหารสำนัก/กอง/ศูนย์ สู่กลุ่ม/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน ชัดเจน แต่การสื่อสารจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนนัก

### cascade



๒.๒ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสำนัก/กอง/ศูนย์ มีการกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ อย่างชัดเจน โดยจำลองระบบการประเมินตามหลักเกณฑ์ของกรมนำมาดำเนินการร่วมกับทีมนำ/หัวหน้ากลุ่ม/ หัวหน้างาน มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ด้วยวาจา

๒.๓ การจัดตั้งทีมนำเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการจัดตั้ง/กำหนดทีมงาน ได้แก่ ๑) แต่งตั้งคณะกรรมการ PMS ระดับหน่วยงาน ๒) ใช้คณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน ๓) ใช้ทีม ผู้ปฏิบัติงาน (GEN – Y) เพื่อช่วยการบริหารความสำเร็จของงาน

๒.๔ การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ใช้ตัวชี้วัดตามที่กรมกำหนด ๑๐- ๑๕ ตัวชี้วัด โดย กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ เท่ากับ ๒ และตัวชี้วัดตามงาน/ภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบ เท่ากับ ๑ อย่างไรก็ตามบางหน่วยงานซึ่งมีผลงานระดับดีเด่น พบว่ามีการคัดเลือกตัวชี้วัดซึ่งเป็นภารกิจสำคัญ (Core Business) ของหน่วยงานมากำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเพิ่มเติม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนงานสำคัญของ หน่วยงานไปสู่การเป็น National Health Authority ด้วย และกำหนดให้ทุกกลุ่มงานมีจำนวนตัวชี้วัด ใกล้เคียงกัน (๑๒-๑๔ ตัวชี้วัด) โดยมีการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ เท่ากับ ๒ ,น้ำหนักตัวชี้วัด ตามภารกิจสำคัญของหน่วยงานเท่ากับ ๑.๕ และตัวชี้วัดตามงาน/ภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบ เท่ากับ ๑ เป็นต้น รวมถึงมีการกำหนดแนวทางและกำหนดเกณฑ์การวัดผลระดับกลุ่มงาน ระดับบุคคลอย่างมีส่วนร่วม โดยมีขั้นตอนดังนี้

๒.๔.๑ ผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน ร่วมพิจารณาและ กระจาย KPI, PI ระดับบุคคล โดยคำนึงถึง ภารกิจ/โอกาสความสำเร็จ

๒.๔.๒ ผู้รับผิดชอบงานหลัก (owner) กับผู้รับผิดชอบรอง (supporter) ร่วมจัดทำ KPI template / ใบบอหมายงาน

๒.๔.๓ ผู้บริหาร/คณะกรรมการฯ พิจารณาในขั้นตอนท้ายสุด ต่อประเด็นความสอดคล้อง และโอกาส ความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

๒.๕ มีการสร้างระบบการเรียนรู้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน เพื่อให้ ทุกคน รับรู้อย่างเข้าใจและมีความชัดเจน

๒.๕.๑ เริ่มตั้งแต่ผู้นำ หัวหน้ากลุ่ม ถึงผู้ปฏิบัติงาน โดยมีศึกษารายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Template) ออกแบบเพื่อการบริหารความสำเร็จของงาน เริ่มจากคลี่กระบวนการดำเนินงานภายใต้ KPI Template มอบหมายผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำความเข้าใจเอกสาร/หลักฐานที่ใช้ประกอบการส่งผลงาน กรณี ขาดความชัดเจน/เข้าใจต่อ KPI Template จะประสานกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารหรือเจ้าภาพตัวชี้วัด

๒.๕.๒ กระบวนการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

๑) การสื่อสารภายในหน่วยงาน มีการแบ่งกลุ่มบุคลากรเพื่อการสื่อสาร อาทิ กลุ่ม ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข

๒) การสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ การสื่อสารให้แก่เครือข่ายที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด, เขตสุขภาพ, เครือข่ายทันตสาธารณสุข ฯลฯ เพื่อรับทราบถึงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมและ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย/เป้าประสงค์ของงาน

๓) ความถี่ของการสื่อสาร ส่วนใหญ่พบว่ามีการสื่อสาร รายสัปดาห์/ประชุม ประจำเดือน และมากกว่า ๑ ครั้ง

## ๒.๖ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

๒.๖.๑ หน่วยงานมีการกำกับและติดตามอย่างเข้มข้น โดย ผู้อำนวยการ/คณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน/กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์/กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๒.๖.๒ มีการวางแผนการรายงาน โดยมีการเตรียมหลักฐานผลงานระดับบุคคล/หน่วยงานขึ้นเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวมถึงมีการประชุมติดตามผลดำเนินงาน มีทีมกำกับผลงาน ทั้งนี้ในกรณีที่คาดว่า พบความเสี่ยงของไม่บรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด บางหน่วยงานมีการกำหนดทีม /Gen Y เพื่อปิดช่องว่างและเร่งรัดดำเนินการของKPI ดังกล่าว

๒.๖.๓ มีกระบวนการอำนวยความสะดวกเป็นธรรมในหน่วยงาน ทั้งนี้พบว่า บางหน่วยงานมีการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยระดับบุคคลสามารถแสดงความคิดเห็นต่อคะแนนผลการประเมิน โดยใช้หลักฐานประกอบเพื่อการปรับคะแนน ทำให้ไม่พบข้อร้องเรียนและยอมรับต่อผลการประเมิน

### ๓. ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่อPMS ระดับกรม

๑) มีข้อเสนอแนะเห็นควรให้มีการทบทวนตัวชี้วัด (outcome indicator)และระดับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด เพื่อให้เป็นมาตรฐาน มีอำนาจจำแนก มีระดับความยากง่ายของตัวชี้วัด รวมถึงมีความยืดหยุ่นของตัวชี้วัด

๒) เห็นควรให้มีการพัฒนากระบวนการกำหนดตัวชี้วัด เช่น มีการกำหนด Intermediate indicator ให้เหมาะสมตามบริบทพื้นที่ ความยากง่ายของการทำงาน ทบทวนมาตรการ กลยุทธ์/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อไปถึงผลลัพธ์ รวมถึงพัฒนาการเขียนรายละเอียดของตัวชี้วัด

๓) ควรพัฒนาระบบ PMS อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของระบบ และสามารถสะท้อนสมรรถนะขององค์กรได้อย่างแท้จริง

.....