

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

The Development of Performance Appraisal System of The Office of Disease Prevention and Control 9 Nakhon Ratchasima: A Application of Cascade Evaluation Approaches

นิมนวล บุญยหทัยพงศ์ และ เมยური ประสงค์

Nimnual bunyahataipong and Meyuree Prasong

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

The Office of Disease Prevention and Control 9th Nakhon Ratchasima

*Corresponding author E-mail : Bonyapong@yahoo.com

(Received: May 7, 2019 ; Accepted : June 11, 2019)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ด้วยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรประเภทข้าราชการและพนักงานราชการทุกตำแหน่งของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 160 คน ดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 2) สังเคราะห์และพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด 3) ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่ได้ประยุกต์ใช้ในขั้นตอนที่ 2 และ 4) ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ประกอบด้วย แบบบันทึกประเด็นสภาพปัญหาการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร แบบประเมินองค์ประกอบการปฏิบัติงานบุคลากร แบบประเมินสมรรถนะ และแบบประเมินประสิทธิภาพ วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติพรรณนา และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายที่มาจากการถ่ายระดับความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน/ระดับบุคคล และขาดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน ขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในการกำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การรับทราบผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. ผลการสังเคราะห์และพัฒนา ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาที่ทำการประเมิน 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการ การดำเนินงานตามแผน การดำเนินการประเมินผล และการปรับปรุงผลงาน 3) ด้านผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย ผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ 4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน และจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค 3. ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกลุ่มดีเด่น กลุ่มดีมาก และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ระดับมากขึ้นไปทุกด้าน และได้มีการสื่อสารช่องว่างสมรรถนะ ตลอดจนวางแผนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4. การประเมินประสิทธิภาพของระบบทั้ง 4 มาตรฐาน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกมาตรฐาน ข้อเสนอแนะการวิจัยในการประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด หน่วยงานควรทำความเข้าใจตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรม เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล ควรมีการสื่อสารตัวชี้วัดและเป้าหมาย โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดพร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด

คำสำคัญ : ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

Abstract

This research aimed to the development of performance appraisal system of the office of disease prevention and control 9 Nakhon Ratchasima : An application of cascade evaluation approaches. The research was research and development method of target population was 160 participants. The developed system consisted of 4 main categories : 1) to analyze the context and define the concept of performance appraisal system 2) to develop performance appraisal system 3) To pilot performance appraisal system and 4) to evaluate effectiveness the performance appraisal system. The research tools include : 1) the group recorded form 2) questionnaires 3) evaluation form 4) competency form 5) the evaluate efficacy performance appraisal test. The data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The research findings as follows. 1. The developed system consisted of 4 main categories: 1) input : appraisal objective, things to be evaluated, appraisal methods and tools, user involved in the evaluation and time frame to be evaluated. 2) process: plan, do, check and act. 3) output the appraisal result and the results revealed that users' satisfaction, 4) feedback : the report of appraisal result and strength, weakness of the developed system. 2. The effectiveness of the system found that the difference of the appraisal performance between development performance appraisal system and users' satisfaction levels ranks at a high to highest level. The feedbacks found that the assessor and evaluate to be communicate gaps competency and individual development plan. 3. Examine the efficacy of the developed system on four dimensions : accuracy, feasibility, propriety, and utility that users' satisfaction levels was ranked at a high level on four dimensions. The results suggestion should that understand cascade indicators and goals. Alignment cooperate key performance indicators and personal key performance indicators have to be communicate compare the agreement of consistency within the organization.

Keyword : performance appraisal system, cascade evaluation approaches

บทนำ

สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดแนวทางสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ 2) การติดตามเพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ 3) การพัฒนาผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของงานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร และส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และ 5) การสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน⁽¹⁾ ที่ผ่านมาสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากการประเมินผลหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้ประเมิน ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมิน มีอคติลำเอียงและประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม 2) ด้านผู้รับการประเมิน ขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน มีส่วนร่วมในการประเมินน้อย และการสื่อสารผลการประเมินไม่ถูกต้อง และ 3)

วิธีการประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ ขาดเครื่องมือ
ที่ดีในการประเมิน และเลือกใช้วิธีการไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร^(2, 3)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา พบสภาพปัญหาเรื่องบุคลากร
มีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการถ่ายระดับตัวชี้วัดและ
ค่าเป้าหมายจากกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน กลุ่มงานและบุคคล ยังขาดการสื่อสารคำบรรยายลักษณะงานระหว่างผู้ประเมิน
และผู้รับการประเมินเพื่อกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับทราบผล
การประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ขาดการติดตามการความก้าวหน้าการดำเนินงานของตัวชี้วัด
ขาดการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการรายงานตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมรายละเอียดของ
ตัวชี้วัด สำหรับสภาพปัญหาจากการประเมินสมรรถนะพบว่า บุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยังขาดความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ การนำผลการประเมิน
สมรรถนะไปเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล และนำมาพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน ส่งผลให้การประเมินสมรรถนะไม่เป็นไปตามความเป็นจริง เกิดความคลาดเคลื่อน
และขาดความน่าเชื่อถือ⁽⁴⁾ จากสภาพปัญหาดังกล่าวแนวทางหนึ่งที่มีความเหมาะสมสำหรับสภาพปัญหา คือ การประยุกต์ใช้
การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด Bledsoe & Graham ได้เสนอการเลือกใช้รูปแบบการประเมินผลจากแนวทางการประเมิน
วัตถุประสงค์ทั่วไปของการประเมิน และการนำแนวทางการประเมินไปใช้⁽⁵⁾ บุญทวนกร พรหมภักดี ได้ทำการพัฒนาแนวทาง
การประเมินพหุ โดยจำแนกองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิตของระบบ และการ
สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ⁽⁶⁾ จากผลการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยสนใจทำการพัฒนาระบบ
ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา โดยประยุกต์ใช้การประเมินผล
การถ่ายระดับตัวชี้วัด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตของระบบ 4) ข้อมูลย้อนกลับ โดย
วิเคราะห์สภาพปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทดลองใช้ระบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานกับบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา และประเมินประสิทธิภาพ
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ส่งผล
ให้สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
โดยประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

วิธีการศึกษา

ใช้รูปแบบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
บุคลากร รายงานสรุปผลการประชุม สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และกำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลคือ
แบบบันทึกประเด็นสภาพปัญหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา
ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์บริบทและการกำหนดแนวคิดมาออกแบบระบบมาเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการสร้างระบบ
โดยจัดทำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ โดยผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ทำการตรวจสอบ และอภิปรายกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสังกัดกรมควบคุมโรค โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำ MOU ถ่ายระดับตัวชี้วัดบุคคลลงสู่กลุ่มงาน (Owner-Supporter) และระดับบุคคล ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับหัวหน้างาน (U) และผู้ใต้บังคับบัญชา (I) ตรวจสอบผลงานพร้อมทั้งเสนอผลการตรวจสอบ ประชากรศึกษาเป็นบุคลากรประเภทข้าราชการและพนักงานราชการทุกตำแหน่งของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 160 คน โดยการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาโดยวิธีหาค่าสัดส่วนของความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Ratio: CVR) ตั้งแต่ 0.75 - 1.00⁽⁷⁾ ค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.92⁽⁸⁾ แบบประเมินสมรรถนะปรับจากกรมควบคุมโรค และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และแปรผลระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 คือ ระดับมากที่สุด 3.21-4.20 คือ ระดับมาก 2.61- 3.20 คือ ระดับปานกลาง 1.81-2.60 คือ ระดับน้อย และ 1.00 - 1.80 คือ ระดับน้อยที่สุด⁽⁹⁾

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยสรุปผลการดำเนินพัฒนาระบบ เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบและทำการประเมินประสิทธิภาพของระบบตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน Stufflebeam (1981)⁽¹⁰⁾ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผลการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์บริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและค่าเป้าหมายที่มาจากการถ่ายระดับความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรมควบคุมโรคลงสู่หน่วยงาน/ระดับบุคคล ขาดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำบรรยายลักษณะงาน ขาดการสื่อสารความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในการกำหนดเป้าหมายการประเมิน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การรับทราบผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อพัฒนาบุคลากรและเพื่อประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2) สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย บทบาทของกลุ่มงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ระดับบุคคล การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล และการจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด และ (2) พฤติกรรมบ่งชี้โดยประเมินสมรรถนะ 3) วิธีการและเครื่องมือการประเมิน ประกอบด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล และเครื่องมือการประเมิน 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 5) ระยะเวลาที่ทำการประเมิน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) วางแผนกระบวนการ 2) การดำเนินการตามแผน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การปรับปรุงผลงาน ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) ผลการประเมิน และ 2) ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย 1) การรายงานผลการประเมิน และ 2) จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ประเด็น	สรุปประเด็น	ผู้เกี่ยวข้อง
ด้านปัจจัยนำเข้า		บุคลากร สำนักงาน ป้องกัน ควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา
1. วัตถุประสงค์การประเมิน	1. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพัฒนาบุคลากร 2. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการสร้างแรงจูงใจ	
2. สิ่งที่ต้องประเมิน - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน - สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	1. ระดับกลุ่มงาน ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานตามเทคนิค Balanced Scorecard 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ประสิทธิภาพ มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ และมิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร 2. ระดับบุคคล 2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล - ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Roadmap: R) - ตัวชี้วัดหัวหน้ากลุ่มงาน (Profile: P) - ตัวชี้วัดหัวหน้างาน (Unit: U) - ตัวชี้วัดระดับบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา (Individual: I) 2.2 สมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ (1) สมรรถนะหลัก I-SMART ได้แก่ Integrity Service mind Mastery Achievement Motivation Relationship และ Teamwork (2) สมรรถนะหลักที่จำเป็นตามภารกิจของกรมควบคุมโรค ได้แก่ หลักกระบวน วิทยา การวิจัยและพัฒนา การติดตามและประเมินผล (3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ การคิดวิเคราะห์	
3. วิธีการและเครื่องมือการประเมิน	1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้แก่ งานคำรับรอง งานตามยุทธศาสตร์งานตาม ภารกิจ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 2.2 วิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ โดยหัวหน้าทำการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา และประเมินตนเอง	
4. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา	
5. กรอบระยะเวลาที่ทำการประเมิน	- รอบที่ 1 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2560 ถึง 31 มีนาคม 2561 - รอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 เมษายน 2561 ถึง 30 กันยายน 2561	
ด้านกระบวนการ		
1. วางแผนกระบวนการ	1. เตรียมใช้ระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 2. ใช้ระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 3. ปรับระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร 4. ปรับแนวคิดของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สำหรับจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางการประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด 5. ประชุมจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 6. ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 7. ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	บุคลากร สำนักงาน ป้องกัน ควบคุมโรคที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา

ประเด็น	สรุปประเด็น	ผู้เกี่ยวข้อง
2. ดำเนินงานตามแผน	8. ประชุมผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยสื่อสารการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา 8.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.2 กรอบเวลาของการทดลองระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 8.3 เอกสารตามคู่มือระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 9. จัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 9.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน 9.2 บทบาทหน้าที่ตามทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) 9.3 การจัดทำชี้วัดและค่าเป้าหมาย 9.3.1 วิเคราะห์ OS Matrix ตัวชี้วัดคำรับรอง 9.3.2 หัวหน้ากลุ่มงานถ่วงระดับตัวชี้วัดลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา 9.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) 9.5 การประเมินสมรรถนะ โดยประเมินระหว่างหัวหน้ากลุ่ม และตนเอง 9.6 อภิปรายซักถามเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	
3. ดำเนินการประเมินผล	10. ประชุมดำเนินการประเมินผลบุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง(SAR) เสนอผู้บังคับบัญชา 10.1 องค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน ผู้ประเมินและผู้รับประเมินจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามคำอธิบายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 10.2 องค์ประกอบที่ 2 การประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ดำเนินการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และตนเอง 11. หัวหน้ากลุ่ม ดำเนินรวบรวมผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา	
4. การปรับปรุงผลงาน	12. แต่ละกลุ่มงานนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงาน 12.1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 12.2 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากร 13. นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์การประเมิน 14. ผู้วิจัยเสนอผลการพัฒนาระบบไปยังสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7, 8 และ 10 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบตามมาตรฐาน	
ด้านผลผลิต		
1. ผลการประเมิน	1. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลสำเร็จของงาน และสมรรถนะหรือพฤติกรรมบ่งชี้	บุคลากร สำนักงาน ป้องกัน ควบคุมโรค ที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา
2. ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค	2. ความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล 3. ประเมินความความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และสะท้อนกลับข้อมูล 4. ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค	
ด้านการสะท้อนกลับ		
1. การรายงานผลการประเมิน	การรายงานผลการประเมิน	บุคลากร สำนักงาน ป้องกัน ควบคุมโรค ที่ 9 จังหวัด นครราชสีมา
2. สภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อยของระบบ	จุดเด่น และจุดด้อย สภาพปัญหาอุปสรรค	

3. ผลการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรบุคลากรของหน่วยงานพบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มดี ร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก ร้อยละ 27.50 และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ร้อยละ 11.25 ดังตารางที่

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา: ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด

ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- ดีเด่น	18	11.25
- ดีมาก	44	27.50
- ดี	90	56.25
- พอใช้ และต้องปรับปรุง (ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน)	8	5.00
รวม	160	100.00

3.2 ความคิดเห็นความเหมาะสมและความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด ได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มงานของหน่วยงาน ได้รับกลับคืน จำนวน 139 ฉบับ จาก 160 ฉบับ ร้อยละ 86.87 พบว่า ด้านความเหมาะสมของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.26) และความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบ ด้านกระบวนการ ภาพรวมค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.27) รองลงมาคือ ด้านการสะท้อนข้อมูลกลับ ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.48) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านเหมาะสมและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความเหมาะสมของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	4.11	.26	มาก
ด้านปัจจัยนำเข้า	4.25	.26	มากที่สุด
ด้านกระบวนการ	4.39	.27	มากที่สุด
ด้านผลผลิต	4.06	.45	มาก
ด้านสะท้อนข้อมูลกลับ	4.26	.48	มากที่สุด

4. การประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผลการระบบประเมินประสิทธิภาพของระบบผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน Stufflebeam (1981) พบว่า มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.28) รองลงมาคือ มาตรฐานด้านความถูกต้อง ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.14) ดังตารางที่ 4 ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์	4.45	0.28	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	4.14	0.47	มาก
มาตรฐานด้านความเหมาะสม	4.32	0.29	มากที่สุด
มาตรฐานด้านความถูกต้อง	4.35	0.14	มากที่สุด

วิจารณ์ผล

ผลการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด มีประเด็นที่นำมาอภิปราย 3 ประเด็น ดังนี้

1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่พัฒนาขึ้นมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีจุดเด่นกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร คือ กรอบการประเมินด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ที่กำหนดมาจากกรมควบคุมโรค ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่สร้างเป้าหมายร่วมกันของหน่วยงาน จากนั้นผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตั้งแต่ระดับกลุ่มงาน ระดับหัวหน้างาน และระดับบุคคล ส่งผลให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะสนับสนุนเป้าหมายการทำงานร่วมกัน สำหรับกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานตนเอง ตลอดจนอธิบายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตนเอง (SAR) และสื่อสารสะท้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรโดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ข้อควรระวังที่จะนำไปใช้คือ กรอบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มาส่วนกลาง บางครั้งไม่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) สอดคล้องกับ ยุทธภาพ เทพสุริยานนท์⁽¹¹⁾ ที่พัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน (Hybrid Evaluation Approach) ระบบมีความเชื่อมโยง 4 องค์ประกอบ และบุญหนากร พรหมภักดี⁽¹²⁾ ได้พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค: การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ 2) กระบวนการ ประกอบด้วย วางแผนเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางเทคนิค Balanced Scorecard และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางการประเมินที่อิงวัตถุประสงค์เป็นหลัก และประเมินผลตามแนวทางการประเมินแบบ 360 องศา และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ 3) ผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย คะแนนที่ได้จากการประเมินผล

การปฏิบัติงาน ความคิดเห็นความพึงพอใจ 4) การสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จุดเด่นจุดด้อยของระบบ และประเมินประสิทธิภาพของระบบ 4 มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ 2) ระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มดีเด่น ดีมาก ดี และมีความสอดคล้องกับกลุ่มรู้ตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกด้าน 3) การสะท้อนกลับข้อมูล มีการสื่อสารช่องว่างสมรรถนะระหว่างผู้ประเมินและผู้รับประเมิน และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกมาตรฐาน

2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา : ประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด สามารถช่วยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีแนวทางที่ชัดเจน มีกระบวนการที่สามารถสะท้อนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในระดับกรมควบคุมโรคให้สามารถนำสู่การปฏิบัติในระดับบุคคลได้ โดยเริ่มจากการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดลองใช้ระบบที่พบว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่การนำสู่การปฏิบัติผู้บริหารของหน่วยงานทุกท่านต้องมองเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยการถ่ายระดับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำ OS-Matrix ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากกรมควบคุมโรคลงสู่กลุ่มงาน และ 2) การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล โดยให้ความสำคัญกับระดับความสำคัญของตัวชี้วัด ระดับผู้บริหาร (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับหัวหน้างาน (U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชา (I) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำคำอธิบายความสำเร็จของงานในแต่ละรอบของการประเมิน โดยแนวทางดังกล่าวสามารถนำมาแก้ไขปัญหาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมควบคุมโรค ซึ่งบุญทวนกร พรหมภักดี⁽⁶⁾ พบสภาพปัญหา คือ บุคลากรของหน่วยงานค่อนข้างมีปัญหากับการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน ดังนั้น การนำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) มาเป็นเครื่องมือส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของงานมากขึ้น 2) แนวทางการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของงานเช่นกัน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้เสริมพลังอำนาจโดยสื่อสารการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ และเสนอแนะว่าการประเมินพฤติกรรมแบบ 360 องศา อาจไม่เหมาะสมกับบริบทของการทำงาน⁽¹²⁾

ข้อเสนอแนะ

การประยุกต์ใช้การประเมินผลการถ่ายระดับตัวชี้วัด โดยหน่วยงานควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับกรมควบคุมโรค เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล นอกจากนี้ต้องสื่อสารแนวทางกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโดยการถ่ายระดับตัวชี้วัด พร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดทุกตัวภายในหน่วยงานโดยการจัดทำ OS-Matrix จากกรมควบคุมโรคลงสู่กลุ่มงาน และจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับบุคคล โดยให้ความสำคัญกับภาระงานของแต่ละบุคคลในระดับผู้บริหาร (R) ระดับหัวหน้ากลุ่ม (P) ระดับหัวหน้างาน (U) และระดับผู้ได้บังคับบัญชา (I) ส่งผลให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมในการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละระดับ

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. รวบรวมความการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ข้อค้นพบ : การบริหารผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่. นนทบุรี: อักษร ศรีเอทนิว, 2556.
2. ณรงค์วิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำ Job description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, 2548.
3. อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2551.
4. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา. สรุปรายงานการประชุมคณะกรรมการประเมินผล ; 4 เมษายน 2560; ห้องประชุมชั้น 3 สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9 จังหวัดนครราชสีมา.
5. Bledsoe, K.L., & Graham, J. A. Using multiple evaluation approaches in program evaluation. American Journal of Evaluation; (2005) : 26 : 302-319.
6. บุญทนากร พรหมภักดี. การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด[วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น ; 2557.
7. ประภุติยา ทักษิณ. การวัดและประเมินผลการศึกษา. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.
8. ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
9. ประคอง กรรณสูต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ตำราสุขภาพพิมพ์, 2542.
10. Stufflebeam, D.L. Educational Evaluation and Decision Making. Illinois : Peacock, 1981.
11. ยุภาพร เทพสุริยานนท์. การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน [วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต]. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น ; 2555.
12. มนูญ ศีวารมย์. การพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ [วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต]. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ; 2542.