



## รายงานฉบับที่ 174

### รายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ์ (Final Report)

การพัฒนาระบบบริหารผลงานและสมรรถนะ:  
การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ  
บริบทของราชการพลเรือนสามัญของไทย

จัดทำโดย

รองศาสตราจารย์ ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรรรม  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.

พ.ศ. 2558

## คำนำ

รายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ์ (Final Report) ภายใต้โครงการพัฒนาระบบบริหารผลงาน และสมรรถนะ : การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของราชการพลเรือนสามัญของไทย ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนเพื่อเสนอต่อสำนักงาน ก.พ. มีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ สถานภาพ สาเหตุของปัญหา และอุปสรรคของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม ว 20/2552 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ 2) ศึกษาวิเคราะห์โมเดลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งจุดเด่นและข้อจำกัดของแต่ละระบบ 3) ศึกษาและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือนของไทย เช่น ปัจจัยด้านบุคคล สังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคม และบริบทของระบบราชการ พลเรือน เป็นต้น และ 4) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือนของไทย เช่น ปัจจัยด้านบุคคล สังคม แบบแผนพฤติกรรม โดยใช้การศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ การวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มกับข้าราชการที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับในกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมทุกกลุ่มตามบทบาทในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในกลุ่มผู้ประเมิน ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน และผู้รับการประเมินอย่างน้อย 1,000 คนเพื่อให้ได้ผลการศึกษาครอบคลุมวัตถุประสงค์การศึกษาทุกข้อ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กันยายน 2558

# สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 รายงานการศึกษาเอกสารหรือทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)	12
บทที่ 3 รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์โมเดลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งวิเคราะห์ จุดเด่นและข้อจำกัดของแต่ละระบบ	68
บทที่ 4 วิธีดำเนินการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้	95
บทที่ 5 รายงานผลการเยี่ยมชมหน่วยงานที่มีการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Site Visit) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	109
บทที่ 6 รายงานผลการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ	120
บทที่ 7 รายงานสถานการณ์และสถานภาพ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม ว 20/2552 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ไปปรับใช้ในส่วนราชการและจังหวัด	277
บทที่ 8 รายงานการศึกษวิเคราะห์เงื่อนไข ปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อจำกัดของการนำระบบ บริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือน ของไทย เช่น ปัจจัยด้านบุคคล สังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคมและบริบทของ ระบบราชการพลเรือน เป็นต้น	313
บทที่ 9 รายงานข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือน ของไทย เช่น ปัจจัยด้านบุคคล สังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคม และบริบทของระบบราชการพลเรือน เป็นต้น	333
บทที่ 10 เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพรวมทั้งข้อมูลที่ใช้ ประกอบการศึกษาทั้งหมดของโครงการ	345
เอกสารอ้างอิง	367
ภาคผนวก	376

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2551และ 2551-2555) (สำนักงาน ก.พ.ร. 2546; 2551)	14
ตาราง 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 –2561)	17
ตาราง 3 แสดงผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานระดับปัจเจกบุคคล/กลุ่ม	24
ตาราง 4 วิวัฒนาการของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามโมเดล E-PMMM	79
ตาราง 5 จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งจำแนกตามส่วนราชการประเภทตำแหน่งและบทบาทหลักใน การประเมิน	104
ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	265
ตาราง 7 แสดงจำนวน ร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน	270
ตาราง 8 แสดงจำนวน ร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการ	273
ตาราง 9 แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อการแสดงบทบาทในขั้นตอนของ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	276
ตาราง 10 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการนำไปปรับใช้ จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย	282
ตาราง 11 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน ข้าราชการ	285
ตาราง 12 ปัญหาอุปสรรคในการปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน	286
ตาราง 13 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน ไปปรับใช้ ในส่วนราชการ290	286
ตาราง 14 แสดงสรุปผลการประชุมระดมสมองข้าราชการผู้รับการประเมินในส่วนภูมิภาค	304
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารผลการปฏิบัติงานและ การเลื่อนเงินเดือน ข้าราชการเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับ ส่วนราชการ และการสนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน	315
ตาราง 16 แสดงค่าการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนเงินเดือนเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับส่วนราชการ และการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ในส่วนราชการที่มีขนาดต่างกัน	320

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 17	แสดงเปรียบเทียบรายคู่อองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับส่วนราชการ และการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ที่พบความแตกต่างในส่วนราชการที่มีขนาดต่างกัน	321
ตาราง 18	แสดงค่าการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับส่วนราชการ และการสนับสนุนให้เกิดที่มีโครงสร้างต่างกันประสิทธิภาพการทำงาน ในส่วนราชการ	322
ตาราง 19	แสดงเปรียบเทียบรายคู่อองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับส่วนราชการ และการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ที่พบความแตกต่างในส่วนราชการที่มีโครงสร้างต่างกัน	323
ตาราง 20	แสดงค่าการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับส่วนราชการ และการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ในประเภทตำแหน่งงานที่ต่างกัน	324
ตาราง 21	แสดงเปรียบเทียบรายคู่อองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเกี่ยวกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเหมาะสมกับส่วนราชการ และการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ที่พบความแตกต่างในประเภทตำแหน่งงานต่างกัน	325
ตาราง 22	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือน อายุ สังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคมและบริบทของระบบราชการพลเรือน	328
ตาราง 23	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ และลำดับความสำคัญของตัวทำนายของตัวแปรที่ผลต่อการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือน	329
ตาราง 24	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ และลำดับความสำคัญของตัวทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีผลต่อการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือนแยกรายด้าน	329

## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	8
ภาพประกอบ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามและรางวัลที่ได้รับ	20
ภาพประกอบ 3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ วิลเลียมส์	22
ภาพประกอบ 4 วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน	23
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเรียนรู้และนวัตกรรม	26
ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	33
ภาพประกอบ 7 รูปแบบค่าตอบแทน	35
ภาพประกอบ 8 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	56
ภาพประกอบ 9 สรุปรูปภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	58
ภาพประกอบ 10 โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของบูช แอลเลน	69
ภาพประกอบ 11 แสดงกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงาน	71
ภาพประกอบ 12 แสดงกรอบการพัฒนาและบริหารผลการปฏิบัติงาน	74
ภาพประกอบ 13 โมเดลความพร้อมขององค์กรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	77
ภาพประกอบ 14 แสดงกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐตามหลักคิดของ Accenture	82
ภาพประกอบ 15 โมเดลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข	86
ภาพประกอบ 16 แสดงโมเดลวุฒิภาวะ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	88
ภาพประกอบ 17 โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในภาครัฐ	90
ภาพประกอบ 18 โมเดลการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	93
ภาพประกอบ 19 โครงสร้างการบริหารองค์กรของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	111
ภาพประกอบ 20 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัจจัย ด้านการสนับสนุนทางสังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร	340

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการพัฒนาระบบบริหารผลงานและสมรรถนะ: การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของราชการพลเรือนสามัญของไทย

### บทนำ

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 76 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำเครื่องมือ วิธีการและกลไกเพื่อใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้ส่วนราชการนำเครื่องมือเหล่านี้ไปปรับใช้ในการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และจากการที่ส่วนราชการและจังหวัดได้ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาเป็นเวลากว่า 5 ปี ซึ่งพบว่า มีหลายส่วนราชการและจังหวัดที่พบปัญหาอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ อาทิ การไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือเวียน ว 2552/20 การกำหนดตัวชี้วัดจำนวนมากและไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคคล การให้ค่าตอบแทนไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงาน การไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้รับการประเมิน รวมถึงการประเมินที่ไม่สามารถจำแนกความแตกต่างของข้าราชการได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาระบบบริหารผลงานและสมรรถนะ: การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของราชการพลเรือนสามัญของไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อ

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ สถานภาพ สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม ว 20/2552 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์โมเดลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งจุดเด่นและข้อจำกัดของแต่ละระบบ
3. เพื่อศึกษาระบบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือนของไทย เช่น ปัจจัยด้านบุคคล สังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคม และบริบทของระบบราชการพลเรือน เป็นต้น
4. เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือนของไทย เช่น ปัจจัยด้านบุคคล สังคม แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคม และบริบทของระบบราชการพลเรือน เป็นต้น

## วิธีดำเนินการศึกษา

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ตามแนวคิดของ Creswell & Clark (2011) ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะแรก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลจากหลายวิธี คือ 1) การวิจัยเอกสารที่ได้จากฐานข้อมูลห้องสมุดและออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศ (Documentary Research) 2) การเยี่ยมชม (Site Visit) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในฐานะองค์กรที่มีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการหรือผู้แทนในราชการบริหารส่วนกลางและผู้ทรงคุณวุฒิภาคเอกชน รวม 10 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงหรือผู้แทนส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งในภูมิภาครวม 15 คนจาก 12 หน่วยงาน 4) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นข้าราชการในส่วนกลาง รวม 3 ครั้ง 71 คนจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการหรือผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการและกลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคล และ 5) จัดประชุมระดมความคิดเห็นผู้แทนข้าราชการผู้รับการประเมินในส่วนภูมิภาค ระดับจังหวัดและอำเภอรวม 14 จังหวัดที่เป็นตัวแทนในจังหวัดภาคกลาง ภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ครั้งรวม 88 คน โดยจัดประชุมขึ้นที่จังหวัดระยอง กระบี่และขอนแก่น ส่วนระยะที่สอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Correlational Research) โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรก โดยแบบสอบถามมีคุณภาพดี ด้วยค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 605. - 975. และเก็บข้อมูลจากข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดของส่วนราชการขนาดใหญ่ กลางและเล็กรวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,258 คน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์ สถานภาพปัจจุบันของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม ว 20/2552 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผลสรุปได้มาจากข้อค้นพบที่สำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิภาคเอกชน และผู้บริหารระดับสูงหรือผู้แทน ส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งในภูมิภาค มีสาระสำคัญดังนี้

**1.1 ขั้นตอนกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ระดับส่วนราชการ** มีการกำหนดตามพันธกิจ ธุรกิจ ตาม ก.พ.ร.และกำหนดมาจากส่วนกลางและจังหวัด เป็นหลัก **ส่วนตัวชี้วัดระดับบุคคล** มีการกำหนดเป็น 2 ด้านหลักคือ 1) ด้านผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่มีทั้งตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดรอง ผลงานที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านลักษณะการทำงานหรือพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณความดี ความร่วมมือต่อหน่วยงาน



**1.2 ขั้นการติดตามผลการปฏิบัติงาน** มีระบบการให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Coaching) โดยผู้บริหารและหัวหน้างานจะมอบหมายให้พี่เลี้ยงหรือรุ่นพี่ดูแลรุ่นน้องและดูแลข้าราชการใหม่ให้เรียนรู้วิธีการทำงาน ส่วนฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายจัดการบุคคล ทำหน้าที่ให้คำแนะนำการเป็นโค้ชแก่หัวหน้างาน

**1.3 ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน** มีการประเมินรายบุคคลปีละ 2 รอบโดยใช้การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งใน *ภาคเอกชน* ใช้ระบบ Force Range แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ซึ่งกำหนดไว้ไม่เกิน 5% ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด (กลุ่มยอดเยี่ยม) ระดับ 2+ กำหนดให้มี (กลุ่มที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย) ประมาณ 10-20% ระดับ 2 เป็น (กลุ่มปานกลาง) และระดับ 3 (กลุ่มที่มีคะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ย) ซึ่งทั้งสองกลุ่มกำหนดให้มีประมาณ 50% ส่วนในภาคราชการ ระดับผลการประเมิน 5 ระดับ ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดคือ ระดับ 1) ดีเด่น 2) ดีมาก 3) ดี 4) พอใช้ 5) ต้องปรับปรุง ทั้งนี้ ส่วนราชการส่วนใหญ่ กำหนดไม่ได้ครบทั้ง 5 ระดับ มักกำหนดได้ 3 ระดับคือ ดีเด่น ดีมาก ดีน้อย ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงไม่แตกต่างกันได้อย่างเห็นได้ชัด ส่วนบุคคลผู้ประเมินตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดซึ่งมีการกระจายอำนาจผู้ประเมินโดยตรงเป็นผู้บริหาร และมีคณะกรรมการกลั่นกรอง

**1.4 ขั้นการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาบุคลากรและให้สิ่งจูงใจ** พบว่า *ภาคเอกชน* มีการดำเนินการ 1) สร้างคลังคนเก่ง (Talent Pool) โดยเลือกพัฒนาบุคคลในองค์กรที่มีศักยภาพ พร้อมเตรียมแผนการพัฒนาวางแผนเส้นทางอาชีพ และสร้างให้เป็นผู้นำในอนาคต ส่วนพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยหรืออยู่ในระดับ 3 ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองต่อไป โดยหัวหน้าจะเรียกมาพูดคุยและปรับทัศนคติในการทำงาน 2) วางแผนด้านอาชีพ (Career Planning) ทำให้ทุกคนเห็นเส้นทางเติบโตในสายงาน และ 3) มีการเลื่อนตำแหน่งและการปรับพิเศษ ส่วนในภาคราชการ 1) นำผลการประเมินแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงของตนเอง เพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ 2) กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานได้ผลการประเมินต่ำหรือไม่ถึงเกณฑ์ หัวหน้าต้องหาสาเหตุและให้คำแนะนำแก่ลูกน้องเพื่อสร้างแผนการพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป **ด้านการให้สิ่งจูงใจตอบแทน** ส่วนกลางให้อำนาจส่วนราชการในการบริหารส่วนภูมิภาคบริหารจัดการเงินเพื่อนำมาเลื่อนเงินเดือน โดยคำนวณเปอร์เซ็นต์ที่แต่ละคนจะได้รับ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน พบว่า

**2.1 ด้านบริบทของหน่วยงาน** พบว่า 1) หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติสื่อสารพูดคุยกันค่อนข้างน้อย 2) งานราชการมีลักษณะเป็นงานบริการสาธารณะ ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไร จึงไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมได้ และ 3) บริบทการทำงานของราชการบางหน่วยงานต้องอาศัยการทำงานทีม จึงไม่สามารถวัดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลได้ กล่าวคือ บางหน่วยงานไม่เหมาะกับการประเมินด้วยตัวชี้วัดระดับบุคคล

**2.2 ด้านตัวชี้วัด** พบว่า 1) ตัวชี้วัดมีจำนวนมากเกินส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานของตนจนไม่รับผิดชอบต่องานส่วนรวมและองค์กร 2) ตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับภาระงานและไม่ครอบคลุมลักษณะงานทุกประเภท และ 3) การถ่ายถอดตัวชี้วัดจากส่วนกลางลงสู่ส่วนภูมิภาคต้องใช้ระยะเวลาจนเกิดความล่าช้า

**2.3 ด้านวิธีการประเมิน** พบว่า 1) การประเมินด้วยระบบออนไลน์มีความยุ่งยากในการใช้ 2) การประเมินค่อนข้างซับซ้อนและมีหลายขั้นตอน 3) ระบบการประเมินความดีความชอบเป็นแบบระบบปิด

4) วิธีการประเมินแบบเป็นรายบุคคล มีตัวชี้วัดรายบุคคล แต่ลักษณะการทำงานเป็นทีม ผู้ประเมินต้องประเมินให้ทุกคนได้คะแนนเท่ากันทั้งที่แต่ละคนทำงานไม่เท่ากัน 5) การประเมินแบบ Ranking ที่ใช้เปอร์เซ็นต์ ทำให้การคำนวณเงินเดือนไม่แตกต่างกันมากนัก และ 6) การประเมินการผลการปฏิบัติงาน 2 รอบต่อปีมีความเหมาะสม แต่รอบแรกจะล่าช้าเพราะต้องรอรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากส่วนกลางที่ค่อนข้างช้า

**2.4 ด้านผู้ประเมิน** พบว่า 1) ผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมาย หลักการและตัวชี้วัด ทำให้ตีความต่างกัน ผลการประเมินจึงต่างกัน 2) ผู้ประเมินไม่ได้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำเพื่อไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง 3) ผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมาย หลักการ และตีความตัวชี้วัดต่างกัน ผลการประเมินจึงต่างกัน และ 4) ผู้ประเมินมีมาตรฐานในการประเมินต่างกัน มีอคติต่อผู้รับการประเมิน

**2.5 ด้านการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน** พบว่า 1) หัวหน้างานไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงงาน 2) การให้ผลตอบแทนจากฐานคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ทำให้เงินเดือนที่ขึ้นไม่แตกต่างกันมากนักและ 3) ผลตอบแทนมีค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับผู้รับผลตอบแทน

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ในส่วนราชการ

**3.1 ด้านระบบและกลไกของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้** พบว่า 1) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 2) ความสมัครใจและยอมรับการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 3) มีระบบการติดตามและการสุ่มตรวจผลการประเมิน และ 4) การมีระบบการให้คำปรึกษา

**3.2 ด้านผู้นำ** พบว่า 1) ความเอาใจจริงเอาใจของผู้บังคับบัญชา 2) ผู้บริหารต้องเป็นกลางให้มากที่สุด 3) ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักการของระบบ วัฒนธรรมองค์กร และบริบทของระบบราชการ เพื่อสามารถนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) หัวหน้าส่วนราชการต้องสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน อธิบายผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ และ 5) ผู้บริหารองค์กรต้องโปร่งใสเป็นธรรม และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ

**3.3 ด้านหัวหน้างาน** พบว่า 1) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องยุติธรรม ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง และใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีการสื่อสารกับลูกน้อง 2) หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติควรมีสัมพันธภาพใน การทำงานที่ดี

**3.4 ด้านตัวชี้วัด** พบว่า 1) การทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร 2) สร้างตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และ 3) การกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดต้องตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติ

**3.5 ด้านการสื่อสารในองค์กร** พบว่า มีการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือและเป็นเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยมีการจัดประชุมสัมมนาร่วมกัน

**3.6 ด้านผู้ประสานงาน** พบว่า ผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการดำเนินการอย่างเข้มแข็ง

4. การศึกษาโมเดลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งจุดเด่นและข้อจำกัดของแต่ละระบบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของการศึกษาครั้งนี้พบว่า โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถเป็นแบบอย่างและหลายประเทศได้มีการนำไปประยุกต์ใช้

เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ เยอรมัน สวิตเซอร์แลนด์ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น อินเดีย และประเทศไทย โดยนำไปใช้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง ซึ่งมีจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันคือ เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นวัฏจักรที่เริ่มตั้งแต่กิจกรรม การวางแผนกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด การลงมือปฏิบัติ การประเมินผลและการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและของประเทศนั้นเป็นสำคัญ ดังเช่น

โมเดลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Booz Allen ,2014) ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกาที่ได้เสนอ “The Booz Allen Performance Management Model” และนำไปใช้ในหน่วยงานรัฐได้แก่ กระทรวงกลาโหม รัฐบาลกลาง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง หน่วยกู้ภัยทางอากาศและธนาคารโลกของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 4 กระบวนการได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การปฏิบัติงาน (Performing) การประเมินผล (Valuating) และการให้รางวัล (Rewarding) โดยโมเดลนี้ มีจุดเด่น คือ 1) ให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์องค์กรเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรและผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล 2) ให้ความสำคัญกับความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร ความยุติธรรมและความโปร่งใสในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 3) พฤติกรรมการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับขีดสมรรถนะในการทำงานที่วัดในระดับบุคคล แต่มี ข้อจำกัด คือ 1) มุ่งใส่ใจสภาพแวดล้อมและระบบการบริหารกับภายในจึงละเลยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้แจงหลักคิดการวางระบบไว้อย่างกว้างๆ ซึ่งเกณฑ์แต่ละมิติของการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน 3) โมเดลนี้จะนำไปใช้ได้ต้องมีประสิทธิภาพต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขในบริบทขององค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นองค์กรโปร่งใส มีการบริหารจัดการเน้นความยุติธรรม

โมเดลแผนที่นำทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาวางแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems) ซึ่งองค์กร The United States: SHRM Foundation ประเทศสหรัฐอเมริกา (Pulako, D. Elaine, 2004) ได้นำเสนอโมเดลนี้ ประกอบด้วย 5 กระบวนการคือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Ongoing Feedback) 3) การจัดวางตัวพนักงาน (Employee Input) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และ 5) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ซึ่งมีจุดเด่น ถือเป็นวงล้อในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลสามารถนำไปสู่การตัดสินใจภายใต้ความต้องการขององค์กร เช่น สนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development) การลดอัตรากำลังคน (Reductions in Force) การให้ผลตอบแทนทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและเหมาะสมกับการทำงานที่ได้ทุ่มเทลงมือปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย แต่ข้อจำกัดของโมเดลนี้ อาจจะละเลยมิติทางวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น

5. ผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อระบบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบบราชการพลเรือนของไทย พบว่า มี 4 ปัจจัยดังนี้ 1) การได้รับการสนับสนุนทางสังคม (โดยวัดจาก 1. การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับกำลังใจให้โอกาสพัฒนาและการได้รับสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงาน) 2) การรับรู้ต่อแบบแผนพฤติกรรมองค์กร (โดยวัดจาก 4 รูปแบบคือ แบบราชการ แบบเครือญาติ แบบผู้ประกอบการและแบบการตลาด) 3) ค่านิยม

ส่วนบุคคล (โดยวัดจาก ค่านิยมความเป็นไทยและค่านิยมในการทำงาน) และ 4) วัฒนธรรมองค์กรที่ทำงาน (โดยวัดจาก วัฒนธรรมแบบตั้งรับ วัฒนธรรมแบบเชิงรุกและวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์) โดยที่ทั้ง 4 ปัจจัยสามารถร่วมกันทำนายการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ร้อยละ 33.9 โดยการได้รับการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลต่อการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในส่วนราชการ มากที่สุด (ค่าอิทธิพลเท่ากับ .291) รองลงมาเป็นปัจจัยด้านการรับรู้ต่อแบบแผนพฤติกรรมองค์กร (ค่าอิทธิพลเท่ากับ .222) ค่านิยมส่วนบุคคล (ค่าอิทธิพลเท่ากับ .201) และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ น้อยที่สุด (ค่าอิทธิพลเท่ากับ .075) ส่วนตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ ปัจจัยสังคมที่วัดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมของสังคมไทย และปัจจัยด้านบริบทของระบบราชการพลเรือนนั้นพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ในการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้นั้น หน่วยงานหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องจัดกิจกรรมหรือดำเนินการให้การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้กำลังใจให้โอกาสการพัฒนา และสนับสนุนทรัพยากรตรงความต้องการแก่ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

6. ข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบไปปรับใช้ในระบอบราชการพลเรือนของไทย ซึ่งเป็นข้อเสนอที่ได้จากการสรุปประมวลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งหมดของการศึกษาคั้งนี้ ดังนี้

6.1 สำนักงาน ก.พ. ควรส่งเสริมเป็นหลัก ให้ผู้บริหารส่วนราชการทุกระดับได้ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผลการประเมินการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการสื่อสารแบบสองทาง

6.2 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ ส่วนราชการควรทำการปรับปรุงแนวทางการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะตามสภาพจริงของบุคคล ไม่ให้มีผลกระทบอันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างลักษณะงานหรือพันธกิจของส่วนราชการ

6.3 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงบประมาณ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงานได้แท้จริงและ ให้มีประสิทธิภาพในการลดอคติที่เกิดจากตัวผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

6.4 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ ส่วนราชการที่มีข้อจำกัดในการใช้ระบบฯ เพื่อร่วมกันปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินในการลดอคติที่เกิดจากขนาดและพื้นที่ตั้งของส่วนราชการ

6.5 สำนักงาน ก.พ. ควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบออนไลน์หรือระบบสมาร์ตโฟนที่ทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใสเพื่อข้าราชการทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ทุกที่ทุกเวลาและทราบสถานะการทำงานของตนเองได้ตลอดเวลา

6.6 สำนักงาน ก.พ. ควรแจ้งผลการศึกษาคั้งนี้แก่ผู้บริหารส่วนราชการโดยเฉพาะผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการใช้ระบบฯ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการส่งเสริมปัจจัยได้แก่

ได้รับการสนับสนุนทางสังคม แบบแผนพฤติกรรม และค่านิยมที่ส่งผลต่อการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานราชการ

6.7 ควรมีมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการคงอยู่ในระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มข้าราชการใหม่ให้รับรู้ถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนให้ข้าราชการเป็นคนเก่งและคนดี

ทั้งนี้ สามารถสรุปข้อเสนอกรอบการพัฒนาการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามกิจกรรมได้ดังภาพประกอบ

