



ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกรมชลประทาน

ณิกานต์ บรรพต*

กมลพร สอนศรี**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลและแนวทางการพัฒนาต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน พร้อมทั้งถอดบทเรียนของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรส่วนกลาง กรมชลประทาน จำนวน 376 คน สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกรมชลประทาน จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการและประเมินบุคคล กรมชลประทาน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ พบว่าความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรทั้งนโยบายของรัฐและเทคโนโลยีส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานในสองลำดับแรก และปัจจัยภายในองค์กรพบว่า การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานตามลำดับ ในขณะที่ทุกปัจจัยในระดับบุคคลไม่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยแนวทางการพัฒนาของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานได้ ได้แก่ ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารในองค์กร มีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดหลักที่มีมาตรฐานและท้าทาย พร้อมทั้งมีการทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และสามารถถอดบทเรียนของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กรมชลประทาน คือ การพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับองค์กร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างมาตรฐานตัวชี้วัด

คำสำคัญ : การบริหารผลการปฏิบัติงาน/การประเมินผล/แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

* นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตร ร.ป.ม. (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) มหาวิทยาลัยมหิดล

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล, อาจารย์ที่ปรึกษา



Factors Affecting the Best Practices in Performance Management of Royal Irrigation Department

Nichakan Banphot^{*}

Gamolporn Sonsri^{**}

Abstract

This research aims to study the best practice level of the performance management of the Royal Irrigation Department, study the factors affecting the best practice of the performance management of the Royal Irrigation Department, and distill the lessons of the performance management of the Royal Irrigation Department. The mixed methods were used for this research. The sample groups consisted of 376 central staffs of the Royal Irrigation Department. Four key informants who supervised the performance management process of the Royal Irrigation Department were Director of Human Resources Management Bureau, Expert on Human Resources Management, Director of Human Resources Development Section, and Director of Technical Affairs and Personnel Evaluation Section, Royal Irrigation Department. The research tools consisted of the questionnaires and the interview forms. The research results found that the opinions about the best practice of the performance management of the Royal Irrigation Department were at a high level. After considering each aspect, the researcher found that every step was at a high level. The external factors on the government policy and technology and the internal factors on organizational support, organizational communication, and transformational leaders affected the best practice of the performance management, respectively. Every individual factor did not affect the best practice of the performance management. As for the developmental guidelines of the performance management, the Royal Irrigation Department should continuously use the information technology to manage the performance. There should be the organizational support and administrators. There should be clear performance management process. The main indicators should be standardized and challenging. The organization should enable staffs to be aware of the importance of the performance management. The lessons of the performance management of the Royal Irrigation Department could be distilled as follows: The performance management should be suitably developed. The technology system for the performance management should be developed. The indicators should be standardized.

Keywords: Performance Management/ Evaluation/ Best Practice in Performance Management

^{*} M.P.A. (Public Policy and Public Management) of Faculty Of Social Sciences And Humanities, Mahidol University

^{**} Associate Professor, Faculty Of Social Sciences And Humanities, Mahidol University, Advisor.

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทางด้านการบริหารงานภาครัฐของไทยครั้งสำคัญ โดยมีการนำเอาแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (new public management หรือ npm) เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของแนวคิดหรือกระบวนการใหม่ คือการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ ที่มีการปรับใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เนื่องจากพระราชบัญญัติฉบับเดิมใช้มาเป็นเวลานาน และจากในมาตรการการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการใหม่ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพคุณธรรม และกำลังใจในการปฏิบัติราชการที่สามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐได้ ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. จึงพิจารณาเห็นว่ามาตรการการดังกล่าวเป็นมาตรการที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ (จิตติมา สุพะรัง, 2552) จึงเห็นชอบให้ให้มีการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. ได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ในองค์กร จากการติดตามผลการดำเนินงานพบว่ามีความโน้มการพัฒนาแนวทางและวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีหลายส่วนราชการนำการบริหารผลการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., 2555) เช่น กรมชลประทาน เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ภารกิจงานมีความหลากหลาย อีกทั้งมีสำนักงานกระจายตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ เป็นเหตุให้สำนักบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทาน ได้สรรหาเครื่องมือต่างๆ มาช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร (สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2558) และหนึ่งในเครื่องมือที่กรมชลประทานนำมาปรับใช้ในองค์กรคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทางกรมชลประทานได้นำมาปรับใช้ตั้งแต่ปี 2553 และตลอดระยะเวลาที่นำมาปรับใช้ กรมชลประทานมีความพยายามในการปรับรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร และมีการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมิน ซึ่งได้มีการพัฒนาระบบโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance Portfolio หรือ EPP+) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในกรมทั้งหมด ทั้งนี้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระบบ EPP+ สามารถนำไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรได้อีกด้วย ตลอดระยะที่กรมชลประทานได้นำเอาการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ในกรมชลประทาน ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานที่มีความโดดเด่น ส่งผลให้ในปี 2556 ทางสำนักงาน ก.พ. ได้เลือกให้กรมชลประทานเป็นส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหาร



ผลการปฏิบัตินโยบาย และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ทางผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถือว่าเป็นองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจนได้รับการคัดเลือกให้เป็นองค์กรตัวอย่าง โดยการศึกษาในครั้งนี้ต้องการที่จะทราบถึงระดับแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานว่าอยู่ในระดับใด ปัจจัยที่ส่งผลและแนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งนี้การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ต่อกรมชลประทานโดยตรง นอกจากนี้ทางผู้วิจัยยังต้องการที่จะถอดบทเรียนการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานที่นำมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรภาครัฐอื่นๆ ที่มีการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ตามนโยบายของสำนักงาน ก.พ.

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและการถอดบทเรียนของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การติดตาม 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผล และ 5) การให้รางวัล และนำแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ปัจจัยระดับบุคคล คือ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจภายใน 2) ปัจจัยภายในองค์กร คือ การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนจากองค์กร และ 3) ปัจจัยภายนอกองค์กร คือ นโยบายรัฐ และเทคโนโลยี ซึ่งนำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ในการศึกษาดังกล่าว มาวิเคราะห์และสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรมชลประทาน และการถอดบทเรียนแนวทางความสำเร็จการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป



2. ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

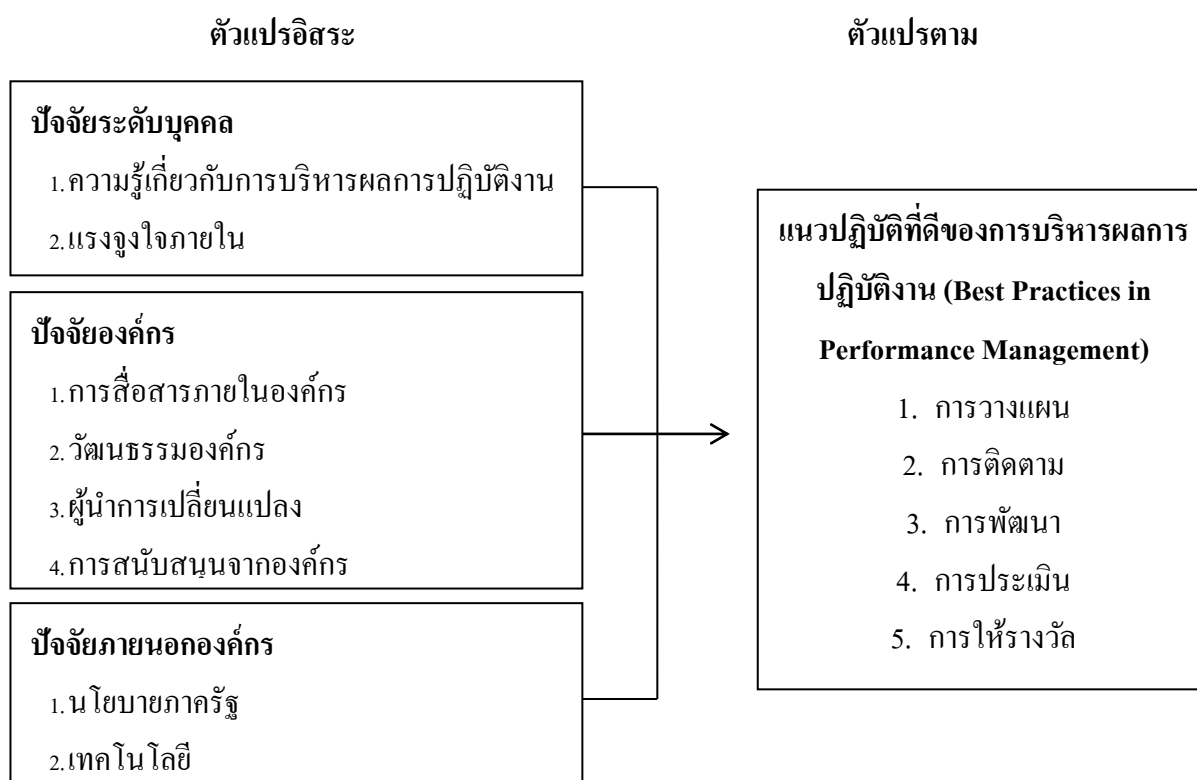
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรส่วนกลาง กรมชลประทาน จำนวน 6,026 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 376 ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกรมชลประทาน จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการและประเมินบุคคล กรมชลประทาน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

กรมชลประทานส่วนกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงาน ก.พ. ได้ยกให้เป็นส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำการบริหารผลการ มาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ ในปี พ.ศ. 2556

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยในปัจจัยระดับกล่าวถึงความรู้และแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด SWOT analysis ของ Albert Humphrey (2005) โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาจำแนกปัจจัยอีก 2 ระดับ ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งนี้สำหรับปัจจัยภายในองค์กรกล่าวถึงแรงจูงใจภายใน การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนจากองค์กร สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรกล่าวถึงนโยบายภาครัฐและเทคโนโลยี ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดข้างต้นมาศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน โดยปัจจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้นมีคุณลักษณะเป็นตัวแปรต้นของการวิจัยในครั้งนี้ และ ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การวัดแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ The National Partnership for Reinventing Governance (1999) มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสม ทั้ง วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 1 และ 2 โดยการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลางของกรมชลประทาน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 376 คน โดยวิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ taro yamane (1973, p.52) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีการทดสอบค่า ioc (index of consistency) และมีการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบราค (cronbach' alpha coefficient) และในการวิเคราะห์ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติในเชิงพรรณนา (descriptive analysis) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) แบบเป็นขั้นตอน (stepwise) ซึ่งมีการทดสอบค่าความสัมพันธ์ (correlation) โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (pearson's product moment correlation coefficient)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาสัมภาษณ์พูดคุยผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการและประเมินบุคคล กรมชลประทาน เพื่อนำความคิดเห็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และพูดคุยมาสรุปแนวทางการพัฒนาและถอดบทเรียนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรมชลประทาน ซึ่งมีใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของ กรมชลประทาน สามารถจำแนกได้ 2 ส่วนดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 376 คนพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 68.10) มีอายุ 31 - 40 ปี (ร้อยละ 28.70) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 64.60) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 48.70) อยู่ในการปฏิบัติงานสนับสนุน (ร้อยละ 64.10) มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 47.90)

2) ผลการศึกษาระดับแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = .483) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = .524) และขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = .592) รองลงมาคือ ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = .575) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.65$, S.D. = .542) และขั้นตอนการให้รางวัล ($\bar{x} = 3.57$, S.D. = .707) ตามลำดับ

3) ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ความคิดเห็นระดับปัจจัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าปัจจัยระดับบุคคลประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเน้นเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม

อยู่ที่ 7.59 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 และแรงจูงใจภายใน ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = .465) สำหรับปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .964) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .506) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = .542) และการสนับสนุนจากองค์กร ($\bar{x} = 3.57$, S.D. = .707) ท้ายสุดปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = .483) และเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.76$, S.D. = .572)

4) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งในระดับปัจจัย 3 ระดับ พบว่าในระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน มีทั้งสิ้น 2 ระดับ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร โดยเรียงตามระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุด ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานได้ร้อยละ 65.2 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การถดถอยพหุคูณระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน (n = 376)

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Beta	T	Sig.
	B	S.E.			
(Constant)	.443	.116		3.364	.001
X ₃	.475	.040	.514	11.827	.000
X ₂	.391	.048	.356	8.193	.000
R = .807, R ² = .652, ค่าคงที่ = .650, r = .138 - .768, * นัยสำคัญที่ระดับ 0.05					

โดยสามารถเขียนออกมาเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.443 + 0.475x_3 + 0.391x_2$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = 0.514x_3 + 0.356x_2$$

ผลการวิจัยระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน พบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุดตามลำดับ และรองลงมาได้แก่ปัจจัยในระดับองค์กร

โดยปัจจัยระดับบุคคลไม่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัย พบว่าปัจจัยส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมีทั้งสิ้น 5 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายของรัฐ เทคโนโลยี การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเรียงลำดับตามปัจจัยที่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุดซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกรมชลประทานได้ร้อยละ 65.5 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การถดถอยพหุคูณปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน (n = 376)

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Beta	T	Sig.
	B	S.E.			
(Constant)	.579	.123		4.693	.000
X ₁₀	.239	.041	.289	5.780	.000
X ₁₁	.214	.034	.254	6.300	.000
X ₉	.173	.043	.199	4.076	.000
X ₆	.123	.041	.133	2.977	.000
X ₈	.083	.035	.098	2.383	.000

R = .810 , R² = .655 , ค่าคงที่ = .651, .044 - .732, *นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

โดยสามารถเขียนออกมาเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.579 + 0.239x_{10} + 0.214x_{11} + 0.173x_9 + 0.123x_6 + 0.083x_8$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.289x_{10} + 0.254 x_{11} + 0.199x_9 + 0.133x_6 + 0.098x_8$$

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน พบว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายภาครัฐและเทคโนโลยี ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุดตามลำดับ และรองลงมาได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารในองค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ซึ่งเป็นปัจจัย



ในระดับองค์กร ทั้งนี้สำหรับปัจจัยในระดับบุคคลจะพบว่าผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นระดับปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งนี้เนื่องจากความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจภายใน เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) แนวทางการพัฒนาของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ผลการวิจัยพบว่ามีแนวทางการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรมชลประทาน ได้แก่

- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานอย่างต่อเนื่อง มีการนำมาพัฒนาระบบ EPP+ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อาทิ การพัฒนาให้สามารถเข้าถึงระบบ EPP+ ได้ทุกพื้นที่ และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อบูรณาการระบบ EPP+ และระบบอื่นๆในกรมชลประทาน ให้สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลในลักษณะเครือข่ายเดียว

- การสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารในองค์กร ซึ่งในการพัฒนาระบบ EPP+ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานต่างๆจากองค์กร ทั้งนี้นอกจากการสนับสนุนจากองค์กรทัศนคติของผู้บริหารที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มีต่อการให้มีการพัฒนาระบบต่างๆ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร ให้การบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่ขึ้น

- กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตั้งแต่การวางแผนผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่องและทั่วถึง และในกระบวนการต่อมาคือการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรจะต้องประเมินว่าตนเองต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการข้างต้นจะส่งผลต่อเนื่องไปยังการประเมินผลการปฏิบัติงาน และในกระบวนการสุดท้ายการให้รางวัลที่จะต้องสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การพัฒนาตัวชี้วัดหลักให้มีมาตรฐานและท้าทาย ซึ่งการสร้างตัวชี้วัดหลักให้มีมาตรฐานเป็นความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งนี้หากมีการปรับปรุงมาตรฐานตัวชี้วัดหลักให้มีประสิทธิภาพขึ้น ตามลักษณะของงาน (job description) และเป้าหมายของกรมชลประทานที่เปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงความท้าทายของตัวชี้วัดหลักในบริบทสังคมปัจจุบัน ก็จะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งนี้สิ่งที่กรมชลประทานให้



ความสำคัญไม่ใช่ประเด็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่เป็นประเด็นความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติว่ามีกระบวนการ เพื่อให้บุคลากรจะเข้าใจว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างไร

2) การถอดบทเรียนของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ได้แก่

- การพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับองค์กร โดยจะต้องมีการพิจารณาถึงระบบการประเมินผล ลักษณะงานหลักขององค์กร และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อปรับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการดำเนินงานในองค์กร และบุคลากรในองค์กรจะรู้สึกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร และมองว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นภาระในการทำงาน

- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับกรมชลประทานที่มีการพัฒนาระบบ EPP+ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็วในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดภาระเพิ่มเติมแก่บุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

- การสร้างมาตรฐานตัวชี้วัด ในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะสามารถจำแนกบุคลากรที่มีความโดดเด่นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ซึ่งการจะสร้างมาตรฐานตัวชี้วัดให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรในองค์กร จะต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อรับฟังความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในตัวชี้วัด พร้อมทั้งนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน และต้องมีการชี้แจงให้กับบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ ทราบ

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1) แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

จากผลการผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายผลรายดังนี้

1.1) ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมีการวางแผนกระจายเป้าหมายองค์กรลงสู่ระดับบุคคล โดยมีการวางแผนผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการพูดคุยถึงเป้าหมายในการดำเนินงาน ทั้งนี้ผลการวิจัยในเชิง

ปริมาณสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert Bacal (1999) และ The National Partnership for Reinventing Government (NPR, 1999) ซึ่งทั้ง 2 แนวคิดได้อธิบายการวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดหรือมอบหมายภาระงานแก่บุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับกรมชลประทานที่มีกระบวนการตกลงถ่ายทอดเป้าหมายในการทำงานผ่านตัวชี้วัดหลัก แต่อย่างไรก็ตามพบว่าขั้นตอนในการวางแผนผลการปฏิบัติงานบางครั้งยังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากในบางรอบการประเมินจะมีความล่าช้าเนื่องจากผู้บังคับบัญชา 1 คน มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก

1.2) ขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานจะให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ทั้งมีการสอนงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการ Do ของอากรณ ภูววิทยาพันธุ์ (2553) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงาน แล้วแจ้งผลย้อนกลับแล้วนำไปสู่ขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น แต่ทว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าบางครั้งอาจจะปัญหาเรื่องความต่อเนื่องและความทั่วถึงในการติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของธณกร ภวพัฒนานุสรณ์ (2554) ที่พบว่าในด้านการติดตามกำกับแนะนำและสอนงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำองค์กรได้มีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทว่าอาจจะมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ไม่ทั่วถึง เช่นเดียวกับกรมชลประทาน

1.3) ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่บุคลากรจะต้องประเมินว่าตนเองต้องได้รับการพัฒนาด้านใด ทั้งนี้ทางสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญว่าในการพัฒนามูลฐานกรมชลประทาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brain J. Hall (2006) ที่ว่าต้องเป็นกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาโดยใช้การสอนงาน ซึ่งกรมชลประทานให้ความสำคัญในการพัฒนามูลฐาน โดยมีการนำผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของกรมชลประทานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติ แต่ทว่าไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิวกร รัตติโชติ และ วลัยพร ศิริภรณ์ (2555) ที่พบว่าการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในภาพรวมของข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย โดยพบว่ามีปัญหาถือการจัดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรในหน่วยงานขาดความต่อเนื่อง ทำให้ขาดความรู้และทักษะการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองสูงที่สุด แต่สำหรับกรมชลประทานได้ให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรพัฒนามูลฐานตามผลการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้

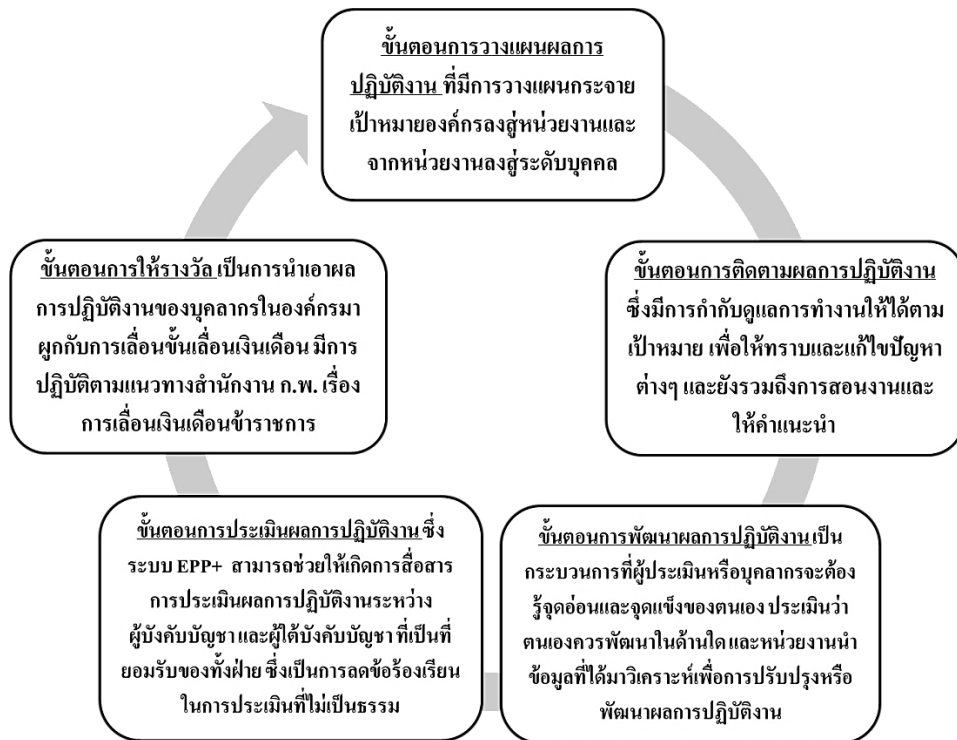
1.4) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมีการใช้ระบบ EPP+ เป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสื่อกลางให้เกิดการสื่อสารในกระบวนการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ต้นซึ่งบุคลากรจะต้องเข้าประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองในระบบ และลำดับต่อมาผู้บังคับบัญชาจะเข้าไปยืนยันผลการประเมิน ซึ่งจะมีการสื่อสารจนกว่าผลการประเมินจะเป็นที่ยอมรับของทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งนี้จะช่วยลดข้อร้องเรียนในการประเมินที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ Check ของอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2553) ว่าเมื่อประเมินผลเรียบร้อยแล้วผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจถึงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวางแผนร่วมกันในการวางแผนครั้งต่อไป ทั้งนี้แนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์จะมีการพูดคุยหลังการประเมินผลเรียบร้อยแล้ว แต่สำหรับกรมชลประทานจะมีการพูดคุยในระหว่างช่วงการประเมินผล แต่ทว่าไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนกร ภวพัฒนานุสรณ์ (2554) พบว่าด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากพบว่าพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แต่สำหรับกรมชลประทานให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัด

1.5) ขั้นตอนการให้รางวัล

ผลการวิจัยพบว่าในขั้นตอนการให้รางวัลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The National Partnership for Reinventing Government (NPR, 1999) กล่าวว่าองค์กรควรจะมีการจัดการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นตามแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ทั้งนี้กรมชลประทานมีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จแบบที่เป็นตัวเงินในการเลื่อนเงินเดือน และไม่เป็นตัวเงินแต่อย่างไรก็การนำเอาผลการปฏิบัติงานไปผูกกับตัวเงิน จนมีการลดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมส่งผลเสียเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และส่งผลให้การให้รางวัลไม่เป็นไปตามความเป็นจริง และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจของบุคลากร กรมชลประทานต่อขั้นตอนการให้รางวัล สะท้อนจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขั้นตอนการให้รางวัล ($S.D. = .707$) มีค่าสูงกว่าขั้นตอนอื่นๆ กล่าวคือบุคลากรชลประทานมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการให้รางวัลที่ค่อนข้างกระจายตัว มีตั้งแต่ระดับความคิดเห็นมากที่สุด จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ทั้งนี้แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของกรมชลประทาน (The Nation partnership for Reinventing Governance, 1999) สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน
(สังเคราะห์โดยผู้วิจัย)

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งในระดับปัจจัย 3 ระดับ และในแต่ละปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัย ซึ่งสามารถอภิปรายผล โดยเรียงตามระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุด และพบว่าทั้ง 2 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายภาครัฐ และเทคโนโลยี ต่างก็ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด SWOT analysis ของ Albert Humphrey (2005) ที่กล่าวได้ว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรกล่าวคือ นโยบายภาครัฐและเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งสามารถอภิปรายผลในได้ดังต่อไปนี้

- นโยบายภาครัฐ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมากที่สุด เนื่องจากการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนด และจากกรอบการศึกษานโยบาย

รัฐถูกจำแนกเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ โขบายรัฐมักจะถูกพิจารณาในบริบทของปัจจัยทางการเมือง เอกชัย บุญยาธิฐาน (2553) ได้อธิบาย ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (political – legal factor) ตามรูปแบบ PEST analysis ไว้ว่า คือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง และการออกกฎหมาย ตลอดจนข้อกำหนดต่างๆ ที่มากระทบในการดำเนินการ ซึ่งนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยตรงคือ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน และจากผลการวิจัยสามารถสรุปตามแนวคิด SWOT analysis ของ Albert Humphrey ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหรือ opportunities กล่าวคือนโยบายหรือหลักเกณฑ์สำนักงานก.พ. เป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานให้มีประสิทธิภาพ

- **เทคโนโลยี** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานเป็นปัจจัยลำดับที่ 2 ซึ่งเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในพัฒนาระบบ EPP+ ของกรมชลประทาน ที่สร้างความสะดวกในการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยภายนอกที่สร้างโอกาสให้แก่หน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรของ Kast and RoSenzwing (1978) ที่ได้อธิบายว่า เทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์หากองค์กรปรับตัวตามจะอยู่ในฐานะองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สำหรับกรมชลประทานได้นำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้โอกาสในการพัฒนาระบบ EPP+ ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้กรมชลประทานได้รับพิจารณาให้เป็นส่วนราชการดีเด่นด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของนภค ร่มโพธิ์ (2553) ที่พบว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร เช่นเดียวกับกรมชลประทานที่มีการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาเป็นระบบ EPP+ เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2) ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน โดยเรียงตามอิทธิพลที่ส่งผลมี 3 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด SWOT analysis ของ Albert Humphrey ที่กล่าวได้ว่าปัจจัยข้างต้นเป็นจุดแข็งที่จะส่งผลดีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเดียวที่ไม่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

- **การสนับสนุนจากองค์กร** เป็นปัจจัยลำดับที่ 3 ที่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน และพบว่าขั้นตอนที่ยากที่สุดในการพัฒนาระบบ EPP+ ของกรมชลประทานคือ การสร้างตัวชี้วัดที่มีมาตรฐาน ซึ่งทางสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการ



อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานจากกรมชลประทาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2547) ได้กล่าวถึงปัจจัยการบริหารทั้ง 4 ประการ ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และการจัดการ (method) นั้น เป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ และอย่างที่ได้อ้างอิงไปในข้างต้นว่าทางกรมชลประทานมีการจัดสรรปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชนิกร กุญแจทอง และ ชนะพล ศรีฤทธา (2555) พบว่าการสนับสนุนจากองค์การมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ จังหวัดขอนแก่น เช่นเดียวกับกรมชลประทาน ซึ่งหากบุคลากรในกรมชลประทานและคณะกรรมการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ จังหวัดขอนแก่น รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การก็必将มีความพยายามในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนให้มากขึ้น

- **การสื่อสารภายในองค์กร** เป็นปัจจัยลำดับที่ 4 ที่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ทั้งนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานเป็นกระบวนการสื่อสารทั้งกระบวนการ โดยมีความต้องการที่จะให้เกิดการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert Bacal (1999) ที่ได้อธิบายกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ว่า จะต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับกรมชลประทานที่มีการสื่อสารกันตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ในลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Franco and Bourne (2003) ที่พบว่าการสื่อสารและระบบรายงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำเอาผลการปฏิบัติงานองค์กรใช้ในการจัดการ ถึงแม้ว่าผลการศึกษาจะเป็นผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเทศทางตะวันตกซึ่งจะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐของไทย แต่ทว่าไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมใด การสื่อสารก็กระบวนการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสารที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังความหมายการสื่อสารของทรรศพรณ พิริยประเสริฐ (2554) ที่กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นต่างๆ และแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** เป็นปัจจัยลำดับสุดท้ายที่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานที่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในองค์กร อาทิเช่น การพัฒนาระบบ EPP+ เป็นแนวคิดใหม่ ที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาและอำนวยความสะดวก กล่าวได้ว่าการนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัชชัช ยวงคำ (2552) ที่

กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งจะมีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการสนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสะท้อนได้จากการที่ผู้บริหารของกรมชลประทานสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาระบบ EPP+ ให้ดียิ่งขึ้น ทักษะคิดและการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กรได้

- **วัฒนธรรมองค์กร** เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของกรมชลประทานเป็นวัฒนธรรมที่เน้นผลลัพธ์การทำงาน แต่ทว่าในการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ขึ้นมา ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นกระบวนการทำงาน ให้ความสำคัญในกระบวนการมากขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ค่อนข้างมีความขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่เน้นผลลัพธ์ของกรมชลประทาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของอารินาฏ ดันติลีปกร (2552) พบว่าผลวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานประกันสังคม สำนักงานใหญ่ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานประกันสังคมต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน ในขณะที่กรมชลประทานพยายามที่จะปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการบูรณาการ ให้บุคลากรกรมชลประทานสนใจทั้งกระบวนการและผลงานไปพร้อมๆ กัน เนื่องจากการสนใจในกระบวนการจะทำให้เข้าใจถึงที่มีและปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการสร้างผลงาน

2.3) ปัจจัยระดับบุคคล

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยในระดับบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน และเมื่อพิจารณาไปในรายละเอียดพบว่า ทั้ง 2 ปัจจัยในระดับบุคคล ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจภายใน ต่างก็ไม่ได้ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- **ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน** เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าบุคลากรกรมชลประทานมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่ทว่าปัจจัยด้านความรู้ไม่ได้ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stephen N.M Nzuve และ Lydiah Kaimuri Njeru ที่มีข้อเสนอแนะให้เทศบาลเมืองไนโรบีควรจะมีการจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทางกรมชลประทาน



มองบุคลากรของกรมชลประทานไม่จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพียงต้องการให้บุคลากรมีความเข้าใจการใช้งานระบบ EPP+ เนื่องจากความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานจะส่งผลทำให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

- **แรงจูงใจภายใน** เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยพัทธา ชันทอง (2554) ที่พบว่าความสัมพันธ์พบว่าปัจจัยจูงใจกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงสำหรับกรมชลประทาน หากพิจารณาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณจะพบว่าบุคลากรกรมชลประทานมีความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก แต่เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทานมีการนำมาผูกกับการบริหารงบประมาณ ส่งผลให้บุคลากรบางคนที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นหรือดี ต้องถูกปรับลดผลการปฏิบัติงานเนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลให้แรงจูงใจภายในตัวบุคลากรกรมชลประทานไม่มีอิทธิพลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน ดังแนวคิดของ Deci และ Ryan (1985) และ De Charm (1968; อ้างในรังสรรค์ โนมยา, ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจภายในว่าเป็น พฤติกรรมที่เนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องมีรางวัล เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม กล่าวคือบุคลากรของกรมชลประทานอาจจะไม่ได้ต้องการรางวัลที่เป็นตัวเงิน หรืองบประมาณในการปรับเงินเดือน แต่คาดหวังการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามการปฏิบัติงานจริง

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะจากผลการวิจัยโดยจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1.1) ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานส่วนกลางที่เป็นผู้กำกับดูแล

1.1.1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ควรให้กรอบหรือแนวทางในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างชัดเจน โดยมีการบ่งบอกถึงเป้าหมาย วิธีการ และขอบเขตการพัฒนาให้ชัดเจน อีกทั้งให้ความสำคัญการเชื่อมโยงหรือบูรณาการ คำสั่งหรือหนังสือเวียนที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อป้องกันการตีความที่ผิดไปจากสาระเดิม

1.1.2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ไปปรับใช้ในหน่วยงาน ตลอดจนมีการสนับสนุนความรู้และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการตามการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานภาครัฐต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

1.2) ข้อเสนอแนะต่อกรมชลประทาน

1.2.1) กรมชลประทานควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง หากทางกรมชลประทานให้ความสำคัญกับการสื่อสาร พูดคุยเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางของกรมชลประทานมากยิ่งขึ้น

1.2.2) กรมชลประทานควรนำผลการปฏิบัติงานของการบริหารผลการปฏิบัติงานไปบูรณาการร่วมกับการดำเนินการอื่นๆ ควรให้ความสำคัญที่การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งสำคัญ (succession plan) และการวางแผนพัฒนารายบุคคลที่มีการนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงานมาร่วมวางแผน โดยผลของแผนการพัฒนาดตนเองจะต้องมีความเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานรอบใหม่ ให้มีความสอดคล้องกันด้วย

1.2.3) กรมชลประทานควรนำเอาปัจจัยด้านความก้าวหน้าในเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบ EPP+ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การพัฒนาให้ระบบให้สามารถใช้ได้ในทุกพื้นที่ ซึ่งอาจจะพัฒนาเป็นระบบแอปพลิเคชัน ที่สามารถรองรับได้ทุกระบบปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่บุคลากรที่จะต้องปฏิบัติงานลงพื้นที่ หรือนำเอาปัจจัยทางด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงระบบต่างๆ ในหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นเครือข่าย กล่าวคือ ระบบ EPP+ สามารถดึงฐานข้อมูลจากระบบอื่นๆ ในกรมชลประทานได้ได้ ในขณะเดียวกันระบบอื่นๆ ก็จะสามารถดึงข้อมูลบุคลากรต่าง ๆ จากระบบ EPP+ ไปใช้ได้เช่นกัน

2.) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1.) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน กับบุคลากร กรมชลประทานทั้งหมด ซึ่งโดยส่วนใหญ่บุคลากรที่อยู่ในภารกิจหลักจะกระจายอยู่ตามสำนักชลประทาน 1- 17 เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน อีกทั้งจะได้เห็นถึงมุมมองของบุคลากรในสายภารกิจหลักที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2.) ควรศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้รับคัดเลือกจากสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะถอด



บทเรียนเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปรับใช้ในหน่วยงานต่างๆ โดยมีการพิจารณาจากหน่วยงานดีเด่นที่มีความคล้ายคลึงกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ

บรรณานุกรม

- จริยา จันทน์จุง. (2553). ความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาใช้ในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาวิทยาลัย
จิตติมา สุพะรัง. (2552). ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐพร ใจพุทธ. (2551). การประยุกต์ใช้ระบบคุณดัชนีในการติดตามการประเมินผลการบริหารและการจัดการองค์การการศึกษา. การค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: เทศบาลภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทรรศนะ บุญขวัญ. (2548). วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เอ็มบีเอ.
- ทรรศพรณ พิริยประเสริฐ. (2554). การสื่อสารภายในองค์กรของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย. รายงานโครงการวารสารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธวัชชัย ขวงคำ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- นภคณ รมโพธิ์. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. วารสารวิชาชีพบัญชี, 5 (3), 54-64.
- นันทิยา ชุมช่วย. (2552). ความสามารถในการบริหารงานและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรมสังคม โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.



- พรสุติ พิบูลศาสนสกุล. (2554). การสื่อสารเพื่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของบริษัทที่ยูวี ไอร์แลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัย คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัทธา ชันทอง. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รณกร ภวพัฒนานุสรณ์. (2554). การมีส่วนร่วมของพนักงานในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- รัชนิกร กุญแจทอง และ ชนะพล ศรีฤาชา. (2555). การสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ จังหวัดขอนแก่น. วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น. 19 (2), 17-26.
- เรวัตร หิรัญรักษ์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์การป้องกันควบคุม โรคติดต่อไปปฏิบัติของศูนย์สุขภาพชุมชน เขต 9 กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์ และคณะ. (2554). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี. วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี, 22 (1).
- ศวิตา รักษา. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัท ตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิวกร รัตติโชติ และวลัยพร ศิริภิรมย์. (2555). สภาพและปัญหาการดำเนินงานการบริหารผลการ ปฏิบัติราชการโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). PM ประสพการณ์ภาคปฏิบัติจากส่วนราชการ ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (PMS Best Practices). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). การบริหารผลงาน. เอกสารประกอบคำ บรรยายหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ.



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน.

สืบค้นจาก: http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=271:2011-07-03-02-49-33&catid=50:mes-work&Itemid=257

สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2553). วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน อำเภอเมืองนครปฐม.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

สุรัชย์ ชาวบุญตัน. (2552). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เค้นชัย เท

รตดิ้งจำกัด. การค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจใฝ่

สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2553). ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System).

กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อารีนาฏ ดันติลีปกร. (2552). วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลกับผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรสำนักงานประกันสังคม สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน

Albert Humphrey. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter.

SRI International. Retrieved from <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

Anderson, James E. 1994. Public Policy – Making : Introduction. 2nd. New York : Houghto Mifflin Company.

Andrew M. Pettigrew. (1979). *On Studying Organization Cultures*. **Administrative Science Quarterly**, 24.

Brian J. Hall. (2006). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. แปลจาก Performance Management. แปลโดย สุริพร พิงพทุทคุณ. กรุงเทพฯ: เอ็กเซปอร์เน็ท จำกัด.

Franco, M. and Bourne, M. (2003). *Factors That Play a Role in “Managing Through Measures*. **Management Decision**, 41 (8), 698-710.

Kast. Fremont E. and Rosenzweig. James E. (1975). **Organization and Contingency Approach**. 4th ed. Singapore : McGraw – Hill.



National Partnership for Reinventing Government. (1999). **Balancing Measures: Best Practices in Performance Management**. Retired from

<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/balmeasure.html>.

Robert Bacal. (1999). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. แปลจาก Performance Management. แปลโดย
ยุดา รักไทย. กรุงเทพฯ: เอ็กเซปอร์เน็ท จำกัด.