

**การวิเคราะห์องค์กร: สำนักทันตสาธารณสุข
ประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา
จากการประชุมพัฒนาองค์กร 22-24 ธันวาคม 2562**

สำนักทันตสาธารณสุขรับคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น คาดว่ามี gap ในการสื่อสารและมีวิธีทำงานต่างกัน กลุ่มพัฒนาระบบทันตสาธารณสุขจึงทำแบบสอบถามออนไลน์ให้บุคลากรทุกคนทุกระดับแสดงความคิดเห็นโดยไม่ถามชื่อสกุลและกลุ่มงาน แบบสอบถามรอบแรกวันที่ 20 ธันวาคม 2562 มี 4 ข้อ และคืนข้อมูลให้บุคลากรสำนักในการประชุมพัฒนาองค์กรเข้าวันที่ 22 ธันวาคม จากบุคลากร 77 คนมีผู้ตอบแบบสอบถาม 71 คนโดย 6 อันดับแรกที่สำนักควรปรับปรุงคือ งานสารบัญ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายใน การพัฒนาบุคลากร การจัดประชุมภายนอก และการจัดการความรู้ (ร้อยละ 22.54, 15.49, 14.08, 12.68, 9.86 และ 5.63) เมื่อสอบถามรอบที่ 2 ในวันที่ 22 ธันวาคม 2562 งานสารบัญยังคงเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด (ร้อยละ 43.5) รองลงมาคือ การสื่อสารภายใน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ากับการจัดประชุมภายนอก (ร้อยละ 22.6, 14.5 และ 9.7 ตามลำดับ) อย่างไรก็ตาม เมื่อนำความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่มใหม่พบงานสารบัญ การเงิน การสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร และบางความเห็นในหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวข้องกับการจัดประชุมภายนอก ดังนั้นประเด็นหลักที่ควรเร่งปรับปรุงเรียงตามลำดับคือ การจัดประชุมภายนอก (รวมงานสารบัญและการเงิน และบางข้อของการสื่อสารภายใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสื่อสารภายนอก) การสื่อสารภายใน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังตาราง 1-4 (รายละเอียดของการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 รอบนี้อยู่ในภาคผนวก 1)

เมื่อคณะกรรมการบริหารเห็นว่า มีผู้เข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนทั้งการประเมินในระดับสำนักและระดับกลุ่ม และความเข้าใจเช่นนี้มีผลลบต่อความผูกพันต่อองค์กรและการทำงานเป็นทีม หากเข้าใจและยอมรับผลการประเมินจะทำให้บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น จึงจัดให้มีการชี้แจงในวันรุ่งขึ้นคือ 23 ธันวาคม 2562 โดยประธานคณะกรรมการ PMS รอบที่แล้ว เนื้อหาคือ การถ่ายทอดงานจากกรมสู่สำนักและสู่กลุ่มงาน และระบบการประเมินดีเด่นซึ่งพิจารณาในระดับสำนัก ส่วนในกลุ่มงาน คณะกรรมการ PMS กลุ่มงานพิจารณาซึ่งประกอบด้วยทันตแพทย์และนักวิชาการ และให้มีตำแหน่งระดับต่างๆ กัน หลังจากการชี้แจง ได้ทำแบบสอบถามความเข้าใจอีกครั้ง มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 36 คน หลังฟังแล้วมีผู้เข้าใจมากที่สุด มาก ปานกลาง และน้อย ร้อยละ 13.9, 50.0, 30.6 และ 5.6 ตามลำดับ โดยยังมีผู้เข้าใจผิดว่าการประเมินดีเด่นเป็นโควตากลุ่มงาน ทั้งที่ชี้แจงแล้วว่าสำนักประเมินดีเด่นจากการนำผลงานของผู้ที่หัวหน้าแต่ละกลุ่มเสนอมาพิจารณาร่วมกันและจัดลำดับเรียงกัน เมื่อถามถึงความเห็นต่อวิธีการประเมินดีเด่นและพอใจ มีผู้เห็นด้วยกับวิธีการของสำนัก (ที่แบ่งการประเมินดีเด่นเป็นกลุ่มลูกจ้าง พนักงานราชการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ) ในระดับมากและมากที่สุด รวมกันร้อยละ 69.4 และปานกลาง ร้อยละ 22.2 โดยมีข้อเสนอแนะในการประเมิน PMS ภายใต้กรอบของกรมอนามัย การมอบหมายงาน การเขียน PA และการประเมิน ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาภายในกลุ่มงาน ดังตาราง 5 (รายละเอียดของการประเมินหลังการชี้แจงนี้อยู่ในภาคผนวก 2)

ตาราง 1 ประเด็นปัญหาของการจัดประชุมภายนอก

การบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรจัดประชุมให้น้อยลงเพราะการจัดประชุมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาเตรียมตัวนาน • การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ • ภาพรวมที่ตรงกันของระเบียบราชการ การจัดการรายงานและการเงิน การบริหารจัดการ • ระบบการดำเนินงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรจะมีแนวการปฏิบัติ (SOP) ที่ชัดเจน ในการดำเนินงานจะได้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันและป้องกันข้อผิดพลาด
งานสารบัญ	<ul style="list-style-type: none"> • มีประชุมจำนวนมากทำให้การทำงานหนังสือจำนวนมากขึ้นและบางงานเกือบไม่ทันแต่ก็ผ่านไปได้ด้วยดี หนังสือก็ต้องให้อธิบตีเห็นกว่าจะลงมาก็ 2 อาทิตย์และต้องแก้ไขหลายรอบ ควรนำออกไปใช้อย่างอื่นแทนบ้าง • ความซ้ำซ้อนของระบบสารบัญ รูปแบบเอกสาร เพิ่มภาระและขั้นตอน • ความผิดพลาดและล่าช้าของงาน • ความไม่ชัดเจนของระเบียบต่างๆ • ความรู้เรื่องงานสารบัญ • งานรับส่งเอกสารเดินรับส่งแคว้นละ 2 รอบ เมื่อมีงานเร่งด่วนให้มารับเอกสารถูกปฏิเสธ • บุคลากรบางรายยังทำงานได้ไม่เต็มที่ • ระบบไม่มีประสิทธิภาพ ระบบหนังสือล่าช้า ให้ดำเนินการทันทเวลา • หนังสือราชการภายนอก ภายใน คำสั่ง ยังพบว่าไม่ถูกต้องตามรูปแบบที่ระเบียบกำหนด อาจเป็นเพราะไม่เห็นความสำคัญหรือไม่เข้าใจรูปแบบทั้งที่ไปอบรมมาแล้ว ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติราชการและเสียเวลาแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้ามีการเวียนหนังสือออกไปนอกหน่วยงานและมีความผิดพลาดอันจะเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อองค์กร
งานการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีทีมการเงินที่เพียงพอในการจัดการตรวจสอบเอกสารเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการของผู้เข้าประชุม • รายละเอียดในการเบิกจ่ายที่ต้องมี rate ราคาที่เหมือนกันทั้งสำนัก มีข้อตกลงที่การเงินต้องชี้แจงให้เข้าใจตรงกัน • การจัดการรายงานและการเงิน
การสื่อสารภายในสำนัก	<ul style="list-style-type: none"> • แต่ละคนมีงานที่รับผิดชอบ/ มีการประชุมมากเกินไป เวลาไม่ตรงกัน มีเวลาพูดคุยกัน (ในเรื่องที่มีสาระ) น้อยลง • การเปลี่ยนแปลงงานธุรการ การทำหนังสือต่างๆ • สื่อสารไม่ตรงกัน ทำให้ความเข้าใจในการทำงานผิดพลาด • การสื่อสารกับผู้เข้าร่วมประชุมไม่ชัดเจนเรื่องเอกสารเบิกจ่าย
การพัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • ด้วยตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถวางแผนดำเนินการพัฒนาได้อย่างเต็มที่ • ทำงานเป็นทีม • ปัญหาบุคลากรบางคนที่ไม่เรียนรู้ และแก้ไขปัญหา และทำงานแบบเดิม

ตาราง 2 ประเด็นปัญหาของการสื่อสารภายใน

วัฒนธรรม	การสื่อสาร การจัดการ ตลอดจนกฎกติกา มารยาท
เนื้อหาการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • บางคนไม่รู้ว่่างานสำนักมีอะไร ใครทำอะไร ไม่งั้นจะขอมมองว่าคนอื่นทำไม่ไม่ทำ • ไม่มีการสื่อสารที่ไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่สื่อสารเรื่องที่ต้องสื่อสารให้ไปในทิศทางเดียวกัน • สื่อสารไม่ตรงกัน ทำให้ความเข้าใจในการทำงานผิดพลาด • อยากให้ฟังความคิดเห็นของคนภายในสำนัก โดยไม่แบ่งหัวหน้า ลูกน้อง
ช่องทางการสื่อสาร	มีไลน์กลุ่มแต่ไม่ใช้ในทางที่เกิดประโยชน์ต่อเรื่องงาน หากจะใช้ช่องทางไลน์ในการสื่อสาร ควรกำหนดกติกาการให้ชัดเจนว่าเรื่องใดควร post เรื่องใดไม่ควร post ตัวอย่างเช่น HBD ไม่ควรใช้ในช่องทางนี้ หากเรื่องใดสามารถทำเป็นหนังสือราชการได้จึง post จะทำให้ไลน์นี้มีแต่ข้อมูลสำคัญไม่ไหลตกไปอย่างรวดเร็ว

ตาราง 3 ประเด็นปัญหาของการพัฒนาบุคลากร

หลักการ	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร ต้องมีความรู้ มีทักษะในการทำงาน และเรียนรู้เพิ่มขึ้นพร้อมรับสิ่งใหม่เข้ามา ทำงานเป็นทีม
ช่องว่าง	<ul style="list-style-type: none"> การสะสมความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ใหม่ไม่ทันพื้นที่ที่เกษียณไป มีการพัฒนาไม่ทั่วถึง
ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> ด้วยตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถวางแผนดำเนินการพัฒนาได้อย่างเต็มที่ บางคนอาจมีการเข้ารับการอบรมต่างๆ แต่ไม่ได้นำประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปัญหาบุคลากรบางคนไม่เรียนรู้และแก้ไขปัญหา และทำงานแบบเดิม

ตาราง 4 ประเด็นปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การมอบหมายงาน	<ul style="list-style-type: none"> บางกลุ่มคนเยอะบางกลุ่มคนน้อย ตัวชี้วัดเยอะแยะไปหมด เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ ควรทำงานให้คุ้มเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ใช้แต่ชำนาญการ ปฏิบัติการ งานมากอยู่ระดับล่าง บางคนทำงานไม่คุ้มเงินเดือน ไม่สมกับตำแหน่ง บางคนไม่เห็นทำงานให้สำนักเลย วันๆ ทำแต่งงานนอกที่ไปช่วยราชการ แต่กลับได้ดีเด่น ไม่ยุติธรรมต่อคนในฝ่ายที่ต้องรับภาระงาน PA ไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ต้องมีแผนและเป้าหมายในการดำเนินงานรายบุคคล และต้องมีการเปิดเผยการดำเนินงานของแต่ละบุคคลให้สมาชิกในกลุ่มงานทราบ ไม่มีการปรับมาตรฐาน PA ของการจ้างงานประเภทเดียวกันระหว่างกลุ่ม
ระบบการประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานเพื่อตอบตัวชี้วัดไม่สนใจภารกิจการทำงานตามบริบท ภารกิจของกลุ่มงาน แผนการทำงานตามภารกิจของสำนักหายไป การที่ระบบประเมินไม่ยุติธรรมก่อให้เกิดการกินแรงกัน บางคนมาทำงานเอาหน้าช่วงปลายปีก็ได้ดีเด่นกันไป หรือบางคนพูดเก่งเสนอตัวเองกับผู้บริหารเก่งก็ได้ดีเด่นกันไป ไม่ได้เกิดจากการดูผลงานที่แท้จริง ผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ประเมินจากความพึงพอใจของผู้ประเมิน อยากให้ประเมินตามเนื้องาน ผลงาน มีการแบ่งโควตาว่าแต่ละฝ่ายได้กันกี่คน แกรมเป็นการเวียนแบ่งกันไปคนละรอบ การประเมินผลงานไม่มีมาตรฐาน มีการประเมินผลที่ไม่ตรงตามการดำเนินงานจริง ทำให้บางครั้งการดำเนินงานไม่เป็นทีม มีการเกี่ยงงานกันได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม มีอคติ ไม่พิจารณาตามผลงาน

ตาราง 5 ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลักการชี้แจงวันที่ 23 ธันวาคม 2562

หลักการ	<ul style="list-style-type: none"> ควรมีระบบการประเมินที่โปร่งใส โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินดีเด่นในแต่ละกลุ่มบุคลากร (ลูกจ้าง พนักงานราชการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ) ให้ชัดเจน และเผยแพร่ให้ทุกคนทราบก่อนตั้งแต่นั้นรอบการประเมินว่าให้เกณฑ์อย่างไรเพื่อความยุติธรรม ควรประกาศว่าใครได้ดีเด่น (สำนักบอกว่าใครได้ดีเด่นจะประกาศให้ทราบ แต่ยังไม่เห็น) ในกลุ่มที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ผู้บริหาร/หัวหน้างานควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของคนกลุ่มนี้
การเขียน PA	<ul style="list-style-type: none"> ควรบอกวิธีการจัดทำ PA ที่ถูกต้อง ควรกำหนดรายละเอียดและเป้าหมายของ PA รายบุคคลให้ชัดเจน และเผยแพร่ภายในกลุ่มให้รับทราบ
การประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> ควรมีการประชุมแนวทางการประเมิน ประเมินจากผลงานที่ทำได้จริงไม่ใช่ประเมินจากความถูกใจ ควรมีการประเมินแบบ 360 องศา ควรรับฟังความคิดเห็นผลการประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง นอกจากหัวหน้างานเพิ่มเติม เสนอให้ผลการประเมินดีเด่นของลูกจ้างเพิ่มขึ้นเป็น 3 คน

ภาคผนวก 1

ผลแบบสอบถามประเด็นปัญหาที่ควรปรับปรุงของสำนักทันตสาธารณสุข
รอบที่ 1 วันที่ 20 ธันวาคม 2562

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 71 คน

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
Baby Boomer (คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507)	14	19.72 (3)
Generation X (คนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2508-2522)	21	29.58 (2)
Generation Y (คนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2523-2540)	35	49.30 (1)
Generation Z (คนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540 ขึ้นไป)	1	1.41 (4)
รวม	71	100.00

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละอายุการทำงานที่สำนักทันตสาธารณสุข

ช่วงอายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
6 เดือน - 1 ปี 11 เดือน	18	25.35 (2)
2 ปี - 5 ปี	16	22.54 (3)
6 ปี - 10 ปี	8	11.27 (4)
11 ปี - 20 ปี	5	7.04 (5)
20 ปีขึ้นไป	24	33.80 (1)
รวม (เฉลี่ย 13 ปี 2 เดือน)	71	100.00

3. มุมมองเรื่องที่ต้องปรับปรุงมากที่สุดของสำนักทันตสาธารณสุข

ปัญหา	ร้อยละ
งานสารบรรณ	22.54
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	15.49
การสื่อสารภายในสำนัก	14.08
การพัฒนาบุคลากร	12.68
การจัดประชุมภายนอก	9.86
การจัดการความรู้	5.63
การทำวิจัย ผลงานวิชาการ	4.23
การพัฒนาตนเองและการศึกษาต่อ	4.23
การประชุมบุคลากรทั้งสำนัก	2.82
การจัดประชุมภายในสำนัก	1.41
การสื่อสารภายนอกสำนัก	1.41
อื่นๆ เช่น การบริหารงานของกลุ่มอำนวยการ งานการเงิน การวางแผนและประเมินผล (หมวด2) แผนงานทิศทางนโยบาย	5.63

4. ข้อเสนอแนะแยกตามหัวข้อที่ควรปรับปรุง

งานสารบรรณ

- ความซ้ำซ้อนของระบบสารบัญ รูปแบบเอกสาร เพิ่มภาระและขั้นตอน
- งานรับส่งเอกสารเดินรับส่งแค่วันละ 2 รอบ เมื่อมีงานเร่งด่วนให้มารับเอกสารถูกปฏิเสธ
- บุคลากรบางรายยังทำงานได้ไม่เต็มที่
- ระบบไม่มีประสิทธิภาพ

- ความล่าช้า ระบบหนังสือล่าช้า
- การจัดประชุมในสำนักมีจำนวนมากเกินไปทำให้การทำงานหนังสือจำนวนมากขึ้น ควรจัดประชุมให้น้อยลง
- ความรู้เรื่องงานสารบรรณ รูปแบบหนังสือ
- ความรับผิดชอบ
- หัวหน้าอำนวยการ
- **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม มีความอคติ ไม่พิจารณาตามผลงาน และการบริหารงานของกลุ่มอำนวยการขาดประสิทธิภาพไม่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาและไม่มีการประสานงานเพื่อการแก้ไขให้ถูกต้องก่อให้เกิดผลเสียต่องานขาดความรับผิดชอบเพราะคิดว่าไม่ใช่งานในหน้าที่ของตน (ปัญหาทั้งหมดนี้ไม่ควรละเลยและควรได้รับการแก้ไข)
 - มีการประเมินผลที่ไม่ตรงตามการดำเนินงานจริง ทำให้บางครั้งการดำเนินงานไม่เป็นทีม มีการเกี่ยงงานกันได้
 - ต้องมีแผนและเป้าหมายในการดำเนินงานรายบุคคลและต้องมีการเปิดเผยการดำเนินงานของแต่ละบุคคลให้สมาชิกในกลุ่มงานทราบ
 - ประเมินผลงานไม่มีมาตรฐาน pa ไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น มีการแบ่งโควต้าว่าแต่ละฝ่ายได้กันกี่คน แกรมเป็นการเวียนแบ่งกันไปคนละรอบ ไม่มีการปรับมาตรฐานpaของการจ้างงานประเภทเดียวกันระหว่างกลุ่ม บางคนไม่เห็นทำงานให้สำนักเลย วันๆทำแต่งานนอกที่ไปช่วยราชการ แต่กลับได้ดีเด่น ไม่ยุติธรรมต่อคนในฝ่ายที่ต้องรับภาระงานเลย การที่ระบบประเมินไม่ยุติธรรมก่อให้เกิดการกินแรงกัน บางคนมาทำงานเอาหน้าช่วงปลายปีก็ได้ดีเด่นกันไป หรือบางคนพูดเก่งเสนอตัวเองกับผู้บริหารเก่งก็ได้ดีเด่นกันไป ไม่ได้เกิดจากการดูผลงานที่แท้จริง
 - ทำงานเพื่อตอบตัวชี้วัดไม่สนใจภารกิจการทำงานตามบริบท ภารกิจของกลุ่มงาน แผนการทำงานตามภารกิจของสำนักหายไป
 - ไม่มีผลการประเมินเพื่อใช้ในการวางแผนงานในปีต่อไป
 - ผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ประเมินจากความพึงพอใจของผู้ประเมิน
 - บางกลุ่มคนเยอะบางกลุ่มคนน้อย ตัวชี้วัดเยอะแยะไปหมด เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ ควรทำงานให้คุ้มเงินเดือนเงินตำแหน่ง ใช้แต่ชำนาญการ ปฏิบัติการ งานมากองอยู่ระดับล่าง
 - บางคนทำงานไม่คุ้มเงินเดือน ไม่สมกับตำแหน่ง
 - อยากให้ประเมินตามเนื้องาน ผลงาน
- **การสื่อสารภายในสำนัก**
 - การสื่อสาร บางคนไม่รู้ว่าจะงานสำนักมีอะไร ใครทำอะไร ไม่ฉะนั้นจะชอบมองว่าคนอื่นทำอะไรไม่ทำ
 - การสื่อสาร การจัดการ ตลอดจน กฎ กติกา มารยาท
 - ความผิดพลาดและล่าช้าของงาน
 - การสื่อสารภายในสำนักไม่ชัดเจนทำให้เกิดความผิดพลาดส่งผลเสียต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงกว้างโดยที่ไม่มีโอกาสแก้ไขสถานการณ์
 - แต่ละคนมีงานที่รับผิดชอบ / มีการประชุมมากเกินไป เวลาไม่ตรงกัน มีเวลาพูดคุยกัน (ในเรื่องที่มีสาระ) น้อยลง มีไลน์กลุ่มแต่ไม่ใช้ในทางที่เกิดประโยชน์ต่อเรื่องงาน
 - หากจะใช้ช่องทางไลน์ในการสื่อสาร ควรกำหนดกติกาการให้ชัดเจนว่าเรื่องใดควรโพส เรื่องใดไม่ควรโพส ตัวอย่างเช่น HBD ไม่ควรใช้ในช่องทางนี้ อาจพิจารณาง่าย ๆ ว่า หากเรื่องใดสามารถทำเป็นหนังสือราชการได้จึงค่อยโพส จะทำให้ไลน์นี้มีแต่ข้อมูลที่สำคัญ และข้อมูลที่สำคัญก็จะไม่ไหลตกไปอย่างรวดเร็ว
 - ไม่มีการสื่อสารที่ไปในทิศทางเดียว/หรือไม่สื่อสารเรื่องที่ต้องสื่อสารให้ไปในทิศทางเดียวกัน
 - การเปลี่ยนแปลงการทำงานธุรการ การทำหนังสือต่างๆ
 - สื่อสารไม่ตรงกัน ทำให้ความเข้าใจในการทำงานผิดพลาด
 - อยากให้ฟังความคิดเห็นของคนภายในสำนัก โดยไม่แบ่งหัวหน้า ลูกน้อง
 - พูดไม่รู้เรื่อง
- **การสื่อสารภายนอกสำนัก**
 - ระบบการดำเนินงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรจะมี แนวการปฏิบัติ (SOP) ที่ชัดเจน ในการดำเนินงานจะได้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันและป้องกันข้อผิดพลาด
 - เราไม่ใช่หน่วยงานแรกที่คนทั่วไปนึกถึง เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับช่องปาก

การจัดการความรู้

- ไม่มีเวลา ไม่มีผู้นำที่เข้มแข็ง
- ขาดการบูรณาการความรู้ในภาพรวม
- **การจัดประชุมภายในสำนัก**
- ระบบด้านงานอำนวยความสะดวก
- **การจัดประชุมภายนอก (เชิญทันตบุคลากรในพื้นที่ บุคลากรต่างสังกัด)**
- ภาพรวมที่ตรงกันของระเบียบราชการ
- การบริหารจัดการ
- รายละเอียดในการเบิกจ่ายที่ต้องมีเรทราคาเหมือนกันทั้งสำนัก มีข้อตกลงที่การเงินต้องชี้แจงให้เข้าใจตรงกัน
- การสื่อสารกับผู้เข้าร่วมประชุมไม่ชัดเจนเรื่องเอกสารเบิกจ่าย
- การจัดการรายงานและการเงิน
- **การทำวิจัย ผลงานวิชาการ**
- งานวิจัยมีน้อย
- ภาระงานประจำ
- น้องๆนักวิชาการยังไม่ค่อยมีผลงานวิชาการ อยากให้มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มความมั่นใจและกระตุ้นแรงจูงใจ เช่น อบรมการทำวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
- **การประชุมบุคลากรทั้งสำนัก**
- ไม่กำกับควบคุมเวลาการบรรยาย และ ในการประชุมมีหลายวัตถุประสงค์ทำให้มีกิจกรรมมาก
- **การพัฒนาตนเองและการศึกษาต่อ**
- การเปิดโอกาสด้านการศึกษาไม่ทั่วถึง
- การบริหารคนให้รองรับช่วงเปลี่ยนผ่าน
- การศึกษาต่อให้เหมาะสมกับการทำงานในสำนัก
- **การพัฒนาบุคลากร**
- ประสิทธิภาพการทำงาน
- เพราะการสะสมความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ใหม่ไม่ทัน ที่เกษียณไป
- ทำงานเป็นทีม
- ด้วยตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถวางแผนดำเนินการพัฒนาได้อย่างเต็มที่ บางคนอาจมีการเข้ารับการอบรมต่างๆ แต่ไม่ได้นำประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- ปัญหาบุคลากรกรบางคนที่ไม่เรียนรู้ และแก้ไขปัญห และทำงานแบบเดิม
- มีการพัฒนาไม่ทั่วถึง
- บุคลากร ต้องมีความรู้ มีทักษะในการทำงาน และเรียนรู้เพิ่มขึ้นพร้อมรับสิ่งใหม่ เข้ามา

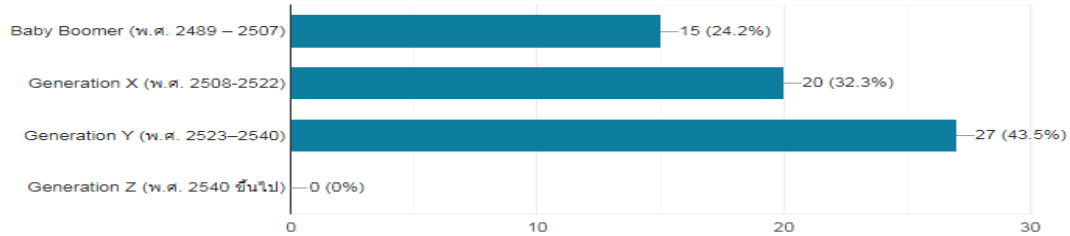
อื่นๆ

- การบริหารงานของกลุ่มอำนวยความสะดวก
 - บริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ
- งานการเงิน
 - ไม่มีทีมการเงินที่เพียงพอในการ จัดการเรื่อง ตรวจสอบเอกสารเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ ของผู้ร่วมประชุม
- การวางแผนและการประเมินผล (หมวด 2)
 - ขาดเป้าหมายและยุทธศาสตร์
- แผนงานทิศทางการนโยบาย
 - ยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะยาวไม่ชัดเจน ไม่ท้าทาย ขาดการวิเคราะห์

ผลแบบสอบถามประเด็นปัญหาที่ควรปรับปรุงของสำนักทันตสาธารณสุข รอบที่ 2 วันที่ 22 ธันวาคม 2562

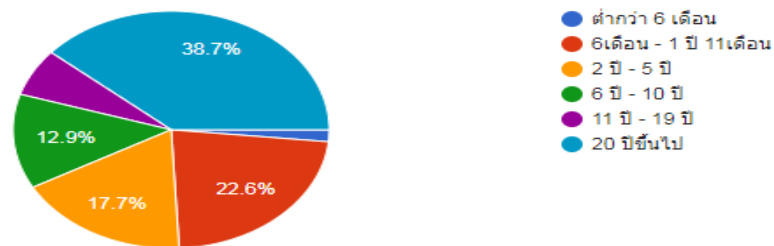
1. ท่านเกิดช่วง พ.ศ. ไດ

62 responses



2. ท่านทำงานที่สำนักทันตสาธารณสุขมาเป็นเวลาเท่าไร

62 responses



3. ในมุมมองของท่าน เรื่องที่ควรปรับปรุงมากที่สุดคือข้อใด

62 responses



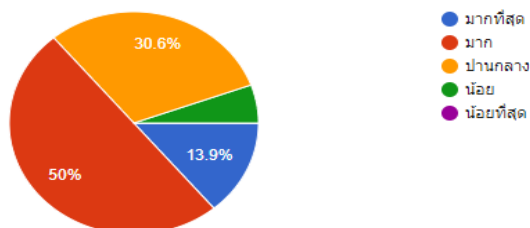
ภาคผนวก 2

ผลการประเมินหลังจากการชี้แจงหัวข้อการประเมินผลปฏิบัติงาน (PMS)

การสอบถามบุคลากรสำนักทันตสาธารณสุขผู้เข้าร่วมประชุมวันที่ 23 ธันวาคม 62 ภายหลังจากการฟังหัวข้อการประเมินผลปฏิบัติงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 36 คน มีผู้เข้าใจดังภาพ 1

ภาพ 1 ความเข้าใจหลังเข้าฟัง

คำตอบ 36 ข้อ



เมื่อถามถึงความเห็นต่อวิธีการประเมินดีเด่นและพอใช้พบว่า มีผู้เห็นด้วยต่อวิธีการของสำนักทันต-สาธารณสุขในระดับมาก และมากที่สุดรวมกันร้อยละ 69.4 รายละเอียดดังภาพที่ 2 โดยมีข้อเสนอแนะในการประเมิน PMS (ภายใต้กรอบของกรมอนามัย) ดังนี้

- ควรมีระบบการประเมินที่โปร่งใส โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินดีเด่นในแต่ละกลุ่ม (ลูกจ้าง พนักงานราชการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ) ให้ชัดเจน และเผยแพร่ให้ทุกคนทราบก่อนตั้งแต่รอบการประเมินว่าให้เกณฑ์อย่างไรเพื่อความยุติธรรม
 - ควรมีการประชุมแนวทางการทำแบบประเมิน
 - ควรบอกวิธีการจัดทำ PA ที่ถูกต้อง
 - ควรมีการกำหนดรายละเอียดและเป้าหมายของ PA รายบุคคลให้ชัดเจน และเผยแพร่ภายในกลุ่มให้รับทราบ
 - ประเมินจากผลงานที่ทำได้จริงไม่ใช่ประเมินจากความถูกใจ
 - ควรมีการประเมินแบบ 360 องศา
 - ควรมีการรับฟังความคิดเห็นผลการประเมินจากผู้เกี่ยวข้องนอกจากหัวหน้างานเพิ่มเติม
 - ควรประกาศว่าใครได้ดีเด่น (สำนักบอกว่าใครได้ดีเด่นจะประกาศให้ทราบ แต่ยังไม่เห็น)
 - ในกลุ่มที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของคนกลุ่มนี้
 - เสนอให้ผลการประเมินดีเด่นของลูกจ้างเพิ่มขึ้นเป็น 3 คน
- ทั้งนี้ผู้เห็นว่าเป็นการประเมินที่เอื้อให้บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น

ภาพ 2 ระดับความเห็นด้วยต่อวิธีการประเมินดีเด่นและพอใช้ ที่แบ่งเป็นกลุ่มลูกจ้าง พนักงานราชการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ

คำตอบ 36 ข้อ

