

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
เพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ

จัดทำโดย นางจินตนา น้อยแย้ม

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัดฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ สำนักเทศกิจ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๓

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

๑. ชื่อเรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ

๒. หลักการและเหตุผล

ความเป็นมา

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘(๕) และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ประพฤติตนอยู่ในจรรยาบรรณและระเบียบวินัยและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามควรแก่กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. สมควรกำหนดให้การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นไปตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติราชการ และการประพฤติดน

ความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและต้องการกฎเกณฑ์ที่มีความแน่นอนและเป็นธรรม ทำให้การพัฒนาจำเป็นต้องแสวงหากระบวนการหรือเครื่องมือในการวัดที่แม่นยำและสามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ และยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าหรือเปรียบเสมือนเข็มทิศบอกทิศทางการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อลดความสูญเสียอันอาจแสดงออกได้หลายรูปแบบ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการยังถือเป็นหน้าที่ หรือเทคนิคสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในองค์กรหรือหน่วยงานต้องให้ความสนใจและดำเนินการอย่างมีระบบ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคคลต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือความต้องการเอาไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถในการทำงานตามที่กำหนดไว้เพียงใด มีสิ่งใดที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร และมีความเป็นธรรม นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติราชการยังเป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อยู่แล้วให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น โดยเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานและยังเป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานทราบถึงข้อบกพร่องและทิศทางการปรับปรุงพัฒนาอีกด้วย

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ ว่ามีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมตามหลักการประเมินผลอย่างไร อะไรคือสาเหตุที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ เพื่อนำไปสู่แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ

๒. เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๔. เป้าหมาย

๔.๑. บุคลากรของสำนักเทศกิจมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมากขึ้น

๔.๒ ลดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักเทศกิจให้น้อยลง

๔.๓ มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการสำนักเทศกิจ

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ต้องเป็นไปตาม กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๔๔ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว๕ ลงวันที่ ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๔ รวมทั้งผู้จัดทำได้วิเคราะห์หาปัจจัยความสำเร็จเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงได้นำแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก (SWOT) มาใช้ในการวิเคราะห์หาปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

๕.๑ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๔๔

ข้อ ๑ กฎ ก.พ. นี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๒

ข้อ ๒ ในกฎ ก.พ. นี้

“ปี” หมายความว่า ปีงบประมาณ

“ครึ่งปีแรก” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

“ครึ่งปีหลัง” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

“ครึ่งปีที่แล้วมา” หมายความว่า ระยะเวลาครึ่งปีแรกหรือครึ่งปีหลังที่ผ่านมาแล้วแต่

กรณี

ข้อ ๓ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๗ เป็นผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

ข้อ ๔ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. นี้ และให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา ๗๖ มาประกอบการพิจารณา โดยให้เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน

ข้อ ๘ ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(๑) ในครึ่งปีที่แล้วมามีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับพอใช้หรือ ร้อยละหกสิบ

(๒) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีโทษความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๓) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน

(๔) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(๕) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องได้รับการบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน หรือได้ปฏิบัติราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือนก่อนถึงแก่ความตาย

(๖) ในครั้งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูกาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน

(๗) ในครั้งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ลาติดตามคู่สมรสไปปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน

(๘) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว โดยคำนึงถึงลักษณะงานและสภาพท้องถิ่นเป็นที่ตั้งของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงาน

(๙) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาตาม (๖) หรือ (๗) และวันลาดังต่อไปนี้

(ก) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน

(ข) ลาคลอดบุตรไม่เกินเก้าสิบวัน

(ค) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียว หรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหกสิบวันทำการ

(ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่

(จ) ลาพักผ่อน

(ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

(ช) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

ข้อ ๙ ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ให้นำข้อมูลการลา พุทธกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่นมาประกอบการพิจารณาด้วย

๕.๒ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว๕ ลงวันที่ ๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๔

๑. ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๔ เป็นต้นไป

๒. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ.กำหนดใหม่นี้ มีหลักเกณฑ์ที่จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๓. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ๓.๑ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ
- ๓.๒ การพัฒนา และการแก้ไขการปฏิบัติงาน
- ๓.๓ การแต่งตั้งข้าราชการ
- ๓.๔ การให้ออกจากราชการ
- ๓.๕ การให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

๔. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะ การปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- (๑) ปริมาณงาน
- (๒) คุณภาพของผลงาน
- (๓) ความทันเวลา
- (๔) ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน
- (๕) การประหยัดทรัพยากร หรือความคุ้มค่าของผลงาน

ส่วนการประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- (๑) ความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน
- (๒) การรักษาวินัย
- (๓) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ตามความ เหมาะสมของลักษณะภารกิจและสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ

ทั้งนี้โดยกำหนดให้มีสัดส่วนคะแนนของผลงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

สำหรับแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการ พิจารณาใช้ตามแบบที่ ก.พ. กำหนดแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ หรือปรับใช้ตามความเหมาะสมของลักษณะ งานได้

๕. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและ ผู้รับการประเมิน เช่น แผนงาน โครงการ หรือผลงานที่กำหนดในการมอบหมายงาน ทั้งนี้ให้พิจารณา จากข้อตกลงผลการบริหารงานของส่วนราชการ หรือภารกิจหลักที่ได้มีการกำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์ที่ คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการกำหนดไว้ด้วย

๖. ให้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญปีละ ๒ ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ

ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน ของปีเดียวกัน

๗. การประเมินครั้งที่ ๑ ตามข้อ ๖ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจัดลำดับผลการประเมินเรียงลำดับจากผู้ที่มีผลการประเมินดีเด่น ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ และผลการประเมินต้องปรับปรุงไว้ให้ชัดเจน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินดีเด่น และผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่ ๒

๘. ให้นำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามมติคณะรัฐมนตรี ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๕/ว ๑๑๗ ลงวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๔๐ และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว ๑๖ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๔๐ ทั้งนี้ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นในที่เปิดเผยให้ข้าราชการได้ทราบโดยทั่วกัน

๙. ให้มีคณะกรรมการระดับกรม เพื่อวัตถุประสงค์ในการพิจารณากลับกรองผลการประเมินให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยมีองค์ประกอบตามที่ส่วนราชการ เห็นสมควร เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการช่วยพิจารณากลับกรองให้เกิดความเป็นธรรมในระดับสำนัก/กอง ด้วยก็ได้

๑๐. ให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ไปใช้ในการพิจารณาให้เงินรางวัลประจำปีตามที่กำหนดใหม่ด้วย

๑๑. เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งแล้ว ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน ควรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการพัฒนาผู้รับการประเมินให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานดียิ่งขึ้น

๑๒. ให้กรมวางระบบการจัดเก็บผลการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป เช่น ผลการประเมินครั้งที่ ๑ เก็บไว้ที่ผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินครั้งที่ ๒ ภายหลังจากการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินแล้ว ให้เก็บสรุปผลการประเมินไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือกรมจะกำหนดรูปแบบการจัดเก็บเป็นอย่างอื่นตามที่เหมาะสมก็ได้

๑๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการให้มีการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้โดยอนุโลมตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ขึ้นไป ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอความเห็นตามผลการประเมินให้กรมเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้นพิจารณาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดต่อไป

๑๔. ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สำหรับข้าราชการทุกระดับ ส่วนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ.ที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง พิจารณา กำหนดและเมื่อ ก.พ. ได้กำหนดเรื่องการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ นักบริหารระดับสูงแล้ว ก็ให้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหาร ระดับสูงต่อไป

๑๕. กรณีอื่น ๆ ที่มีเหตุผลและความจำเป็น สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการอาจ ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมตามลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ ได้

๕.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพหรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ตามทฤษฎี SWOT Analysis ของอัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) อันเป็นเครื่องมือในการ ประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน จาก สภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มี ศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่

๑) ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่

๑.๑ S ย่อมาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัย ภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ให้กับองค์กร

๑.๒ W ย่อมาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจาก ปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่ง หน่วยงานจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

๒) ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่

๒.๑ O ย่อมาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อม ภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินการของหน่วยงาน โอกาสแตกต่างจากจุดแข็ง ตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

๒.๒ T ย่อมาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้ จริง

ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

๑. จุดแข็ง (Strengths)

๑.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย ระเบียบกำหนดไว้อย่างชัดเจน

๑.๒ ผู้บริหารสำนักเทศกิจมีนโยบายที่ชัดเจน ให้ความเอาใจใส่และมีการติดตาม ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และให้ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่อผู้ประเมินอย่างชัดเจน

๑.๓ บุคลากรมีความรู้ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๔ แบบที่ใช้ในการประเมินเป็นไปตามระบบการประเมินประกอบด้วย ผลงาน คุณลักษณะการปฏิบัติงาน การพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการ

๑.๕ ขั้นตอนและกระบวนการประเมินถูกกำหนดไว้ชัดเจนว่าในแต่ละปีจะมีขั้นตอนอะไรบ้างในการประเมิน

๒. จุดอ่อน (Strength)

๒.๑ ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๒ ผู้ประเมินมีอคติในตัวผู้รับการประเมิน

๒.๓ ปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการประเมิน

๒.๔ ผู้ประเมินไม่ทราบขั้นตอนรายละเอียด หรือไม่มีความรู้ในการประเมิน

๒.๕ ผู้ประเมินไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการประเมิน

๒.๖ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

๒.๗ แต่ละส่วนราชการในสำนักเทศกิจกำหนดแนวทางการประเมินแตกต่างกัน

๒.๘ การประเมินขึ้นอยู่กับผู้ประเมินแต่เพียงผู้เดียว

จากการวิเคราะห์ SWOT สรุปได้ว่าปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากผู้ประเมิน และจากการวิเคราะห์ก็พบว่า การประเมินจะถูกกำหนดด้วยกฎหมาย ระเบียบไว้อย่างชัดเจนตามขั้นตอน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้ประเมิน จะต้องกำหนดขั้นตอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน่วยงาน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
ก่อนเริ่มรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ เวียนแจ้งหนังสือสั่งการของกองการเจ้าหน้าที่ให้ทุกส่วนราชการทราบ	๒๒-๒๔ มิ.ย. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ
จัดทำแนวทาง วิธีการ หลักเกณฑ์ ขั้นตอน รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนน ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๒๕-๓๐ มิ.ย. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
จัดทำหนังสือเชิญประชุม ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน ประชุมเพื่อพิจารณา แสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และเกณฑ์การให้คะแนน ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการร่วมกัน และให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	๑-๓ ก.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ และทุกส่วนราชการ ในสำนักเทศกิจ
จัดทำประกาศ เพื่อกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเกณฑ์การให้คะแนน ให้ทุกส่วนราชการ ดำเนินการ และถือปฏิบัติ	๖-๑๐ ก.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ
จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินในระดับสำนัก และทุกส่วนราชการ เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติราชการ ก่อนนำเสนอ คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม - คณะกรรมการฯ ระดับสำนัก ประกอบด้วย ๑. ผู้อำนวยการสำนัก เป็นประธานกรรมการ ๒. รองผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/หรือเทียบเท่า เป็นกรรมการ ๓. เลขานุการสำนัก เป็นกรรมการและเลขานุการ ๔. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ๕. นักทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ช่วยเลขานุการ - คณะกรรมการฯ ระดับส่วนราชการ ประกอบด้วย ๑. ผู้อำนวยการกอง เป็นประธานกรรมการ ๒. หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นกรรมการ ๓. หัวหน้างาน เป็นกรรมการและเลขานุการ	๑๓-๑๘ ก.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ และทุกส่วนราชการ ในสำนักเทศกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
ตรวจสอบความถูกต้อง และจัดเรียงลำดับจากผู้ที่มีผลการประเมินดีเด่น ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับได้ และผลการประเมินต้องปรับปรุงให้ชัดเจนของทุกส่วนราชการ ก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุมพิจารณา กลั่นกรองผลการประเมินฯ	๒๐-๒๔ ก.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ
จัดทำหนังสือเชิญประชุม ผอ.สนท., ร.ผอ.สนท., และผอ.กองทุกกอง ประชุมเพื่อพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์การให้คะแนน ตามที่ได้ประกาศหลักเกณฑ์ไว้แล้ว	๒๗-๒๙ ก.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ
จัดประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินในระดับสำนัก เพื่อพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของแต่ละส่วนราชการให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม	๓๐ ก.ค. – ๔ ส.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ และทุกส่วนราชการ ในสำนักเทคนิค
ทุกส่วนราชการ แจ้งผลการประเมินทราบเป็นรายบุคคล พร้อมลงชื่อรับทราบผลการประเมิน	๕-๗ ส.ค.๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ และทุกส่วนราชการ ในสำนักเทคนิค
จัดทำประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการประเมินดีเด่นในที่เปิดเผย พร้อมเวียนแจ้งประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการประเมินดีเด่นให้ทุกส่วนราชการทราบ	๑๐-๑๔ ส.ค. ๕๘	นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขาธิการ และทุกส่วนราชการ ในสำนักเทคนิค

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน ๒๕๕๘ – กันยายน ๒๕๕๘

๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

๘.๑.๑ ระดับผลผลิต (Output)

- ได้แนวทางการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ

๘.๑.๒ ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

- คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นในทิศทางเดียวกัน ความแตกต่างของช่วงคะแนนลดน้อยลง ๘๕%

๘.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

๘.๒.๑ สามารถเขียนกิจกรรมในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ ได้ ๑ กิจกรรม

๘.๒.๒ สามารถออกแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินว่าเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และยินดีจะนำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ไปปรับใช้

๙. ข้อเสนอแนะ

ผู้จัดทำรายงานมีความเห็นว่าการจัดทำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินฯ ให้บุคลากรของสำนักเทศกิจมีความรู้ ความเข้าใจ และเมื่อนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการฯ มาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้ว สามารถลดข้อร้องเรียนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ๙๐% ทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้นเห็นควรนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ สำนักเทศกิจ อย่างต่อเนื่องทุกปี