

1. **ชื่อผลงาน** ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย รอบการประเมิน 1 ตุลาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553

2. **ระยะเวลาที่ดำเนินการ**

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เริ่มระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นครั้งแรก

3. **หลักการและเหตุผล / ความเป็นมา**

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีการกำหนดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ก.พ. กำหนด และเพื่อให้สอดคล้องต่อเรื่องดังกล่าว ก.พ. ได้มีหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 แจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2552 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2553 เป็นต้นไป โดยจุดประสงค์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ตามประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยในฐานะส่วนราชการที่ต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ได้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่รอบการประเมินวันที่ 1 ตุลาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553 เป็นต้นไป

4. **แนวคิด ทฤษฎี นโยบาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง**

4.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 76

4.2 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552

4.3 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรูปแบบการประเมินที่สำคัญ 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1) วิธีประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Behavior Based Approach)
- 2) วิธีประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)
- 3) วิธีประเมินแบบประสมประสาน (Hybrid System)

4.4 กระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสมาชิกในองค์กร โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม คือการทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ
- 2) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง คือการเคลื่อนไปสู่พฤติกรรมแบบใหม่ที่ต่างไปจากเดิม
- 3) ขั้นหล่อหลอมพฤติกรรม คือการสร้างความแน่นอนในวิธีการแบบใหม่ให้เป็นการถาวร

5. **ขั้นตอนการดำเนินการ (สัดส่วนที่ผู้เสนอผลงานรับผิดชอบ ร้อยละ 70)**

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีขั้นตอนหลักที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 ขั้นตอนการวางแผน เริ่มจากการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด แล้วเริ่มให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และ

กำหนดดัชนีชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยในขั้นตอนนี้ ผู้เสนอผลงานทำหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ ซึ่งได้จัดให้มีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อจัดทำร่างประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสำหรับข้าราชการในสังกัด แล้วเสนอปลัดกระทรวงมหาดไทยเพื่อพิจารณา และแจ้งประกาศดังกล่าวให้หน่วยงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกำหนด

5.2 ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในการให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนรับทราบปัญหาข้อเท็จจริงจากหน่วยงานและข้าราชการระหว่างรอบการประเมิน แล้วจัดให้มีการประชุมคณะทำงานฯ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยในขั้นตอนนี้ ผู้เสนอผลงานได้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างรอบการประเมิน และทำหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการจัดให้มีการประชุมคณะทำงานฯ และรวบรวมประเด็นปัญหาที่พบเข้าหรือในที่ประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไข

5.3 ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่นำแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้จากการประชุมคณะทำงานฯ กำหนดเป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติม แล้วแจ้งให้หน่วยงานเพื่อดำเนินการ โดยในขั้นตอนนี้ ผู้เสนอผลงานมีหน้าที่นำข้อคิดเห็นดังกล่าว จัดทำเป็นแนวทางเพิ่มเติม แล้วแจ้งให้หน่วยงานเพื่อดำเนินการ

5.4 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อถึงช่วงท้ายของรอบการประเมิน ผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ร่วมกัน แล้วนำผลการประเมินที่ได้เสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณา (ยกเว้นตำแหน่งประเภทบริหารไม่ต้องเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองฯ) ก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงมหาดไทยเพื่อพิจารณาต่อไป โดยในขั้นตอนนี้ ผู้เสนอผลงานทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำในช่วงดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และทำหน้าที่รวบรวมผลการประเมินของทุกหน่วยงาน แล้ววิเคราะห์ผลคะแนนในภาพรวม และสรุปเป็นข้อมูลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองฯ พิจารณา ก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณาต่อไป

6. บทวิเคราะห์

6.1 **การวิเคราะห์ผลงาน** ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทุกขั้นตอน เนื่องจากได้มีการหารือร่วมกับ ก.พ. ในประเด็นที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดการปฏิบัติไว้ และได้มีการประชุมหารือร่วมกันระหว่างคณะทำงานฯ เกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินงานทุกระยะ นอกจากนั้น ในขั้นตอนการดำเนินการยังมีการนำเอาแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบในการดำเนินการด้วย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำกระบวนการในการพัฒนาองค์กรมาใช้ เนื่องจากข้าราชการบางส่วนยังเคยชินกับระบบการประเมินในระบบเดิม จึงต้องมีการทำความเข้าใจ โดยการจัดประชุมชี้แจงและให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดความยอมรับ และร่วมกันดำเนินการตามระบบประเมินแบบใหม่นี้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

6.2 **การวิเคราะห์ปัญหา** เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระบบนี้ได้ดำเนินการในรอบการประเมินนี้เป็นครั้งแรก จึงพบประเด็นปัญหาในหลายขั้นตอน ซึ่งผู้เสนอผลงานสามารถสรุปประเด็นปัญหาเป็นด้านๆ ที่สำคัญได้ ดังนี้

1) **ด้านระยะเวลา** เนื่องจากการเริ่มดำเนินการในรอบการประเมินค่อนข้างช้ากว่าที่กำหนด ดังนั้น จึงทำให้การดำเนินการในหลายขั้นตอนต้องเร่งรีบ เพื่อให้ทันตามกำหนด โดยเฉพาะในขั้นตอนการประเมินในช่วงท้ายรอบการประเมิน ซึ่งมีระยะเวลาที่ค่อนข้างสั้นทำให้ความรอบคอบในการประเมินลดน้อยลง

2) ด้านแบบประเมินและวิธีการประเมิน เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้นำแบบประเมินที่ ก.พ. กำหนดมาใช้ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการประเมิน เนื่องจากมีรายละเอียดบางส่วนไม่สอดคล้องกับแนวทางการประเมินของหน่วยงาน อีกทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้เลือกใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา สำหรับการประเมินในส่วนสมรรถนะ ทำให้ต้องใช้แบบประเมินและบุคลากรในการประมวลผลคะแนน เป็นจำนวนมาก รวมถึงวิธีการคิดคะแนนประเมินที่ค่อนข้างซับซ้อนทำให้ผลคะแนนมีความคลาดเคลื่อนค่อนข้างสูง

3) ด้านผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระบบนี้เป็นครั้งแรก ทำให้บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการที่ถูกต้อง อีกทั้ง ผู้ประเมินบางรายยังมีความเคยชินกับระบบการประเมินในรูปแบบเดิม จึงไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการประเมินที่ต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการตามที่ได้ตกลงไว้เป็นสำคัญ

6.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ จากประเด็นปัญหา ผู้เสนอผลงานขอเสนอข้อเสนอนี้เพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบจากการดำเนินการในรอบการประเมินที่ผ่านมา ดังนี้

1) เพื่อให้การดำเนินการในรอบการประเมินต่อไปเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปตามกำหนดเวลา ควรมีการจัดทำแผนงานการดำเนินการ และกำหนดแนวทางให้ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานได้ทราบและมีเวลาเตรียมการในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

2) ควรมีการปรับปรุงแบบประเมินให้เหมาะสมกับการประเมินของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประเมินผล เพื่อลดปริมาณแบบประเมินและบุคลากรที่ใช้ในการประเมิน รวมถึง จะช่วยให้ความคลาดเคลื่อนของผลคะแนนประเมินลดน้อยลง

3) ควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินอย่างต่อเนื่อง เช่นการประชุม สัมมนา รวมถึงการพัฒนาคู่มือเกี่ยวกับการประเมินสำหรับทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอย่างครบถ้วน

7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

7.1 เชิงปริมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ซึ่งเป็นการดำเนินการตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

7.2 เชิงคุณภาพ หน่วยงานและข้าราชการสามารถดำเนินการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกำหนด แล้วนำส่งผลการประเมินเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ก่อนเสนอต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการต่อไป

8. การนำไปใช้ประโยชน์

ผลคะแนนประเมินที่ได้จากระบบการประเมินดังกล่าวนอกจากจะได้นำไปใช้สำหรับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการแล้วผลการประเมินในส่วนสมรรถนะได้ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมเป็นรายบุคคล

9. ผู้ร่วมดำเนินการ
- | | |
|---|---------------------------|
| 1. สถาบันดำรงราชานุภาพ สป. | สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ 20 |
| 2. นายสยาม ศิริมงคล หัวหน้ากลุ่มงานสรรหาและประเมินบุคคล | สัดส่วนของผลงาน ร้อยละ 10 |

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ