

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานการประเมินบุคคล
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ
ระดับชำนาญการ

จัดทำโดย นายคมสันต์ มณีวรรณ

ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัดฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักสิ่งแวดล้อม

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๒
สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๑. หัวข้อ การพัฒนาการดำเนินงานการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การสร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการมหานคร ยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นของการบริหารทรัพยากรบุคคลเป้าหมายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ สามารถจำแนกเป็น ๒ ประเด็นหลักๆ ได้แก่ (๑) การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และคล่องตัวอย่างเป็นระบบ ซึ่งในช่วง ๕ ปีนี้จะมุ่งเน้นการผลักดันให้มีรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกรุงเทพมหานครที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และทันต่อสถานการณ์ และมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจ และที่สำคัญให้มีการพัฒนาระบบบริหารผลงาน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (๒) การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งในช่วง ๕ ปีนี้มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับรูปแบบการให้บริการของกรุงเทพมหานครที่มีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๓ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสนับสนุนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร เป้าหมายในการพัฒนา พ.ศ. ๒๕๗๐ ภายใต้อำนาจหน้าที่ ๗.๓.๓ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสนับสนุนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถรองรับการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนและรอบด้าน ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ปัจจุบันดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งประเภททั่วไป และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะสำหรับตำแหน่งระดับ ๘ ลงมาของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ และระดับ ๔ ตามมติ ก.ก.ครั้งที่ ๖/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำความเข้าใจ มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ผู้ขอรับการประเมินซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หลายท่านมีภาระงานค่อนข้างมากที่ต้องรองรับความต้องการของประชาชน ตามนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ทำให้อาจมีเวลาในการศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องของหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลไม่ละเอียดถี่ถ้วนพอ ประกอบกับขาดที่ปรึกษาที่ให้ความรู้ความเข้าใจ และให้คำปรึกษาแนะนำ จึงทำให้การประเมินบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญหลายท่านเกิดปัญหาในการประเมินบุคคล ต้องมีการปรับแก้ผลงานหลายครั้ง คณะกรรมการประเมินบุคคลในสายงานที่รับผิดชอบต้องรับภาระในการตรวจและประเมินผลงานทางวิชาการค่อนข้างมาก และผู้ขอรับการประเมินขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากต้องแก้ไขผลงานหลายครั้ง

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้ที่จะมีคุณสมบัติการประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินบุคคล
๒. เพื่อให้การจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประเมินบุคคลให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ มีความถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วน ตามที่หลักเกณฑ์กำหนด
๓. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ขอรับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

๔. เป้าหมาย

๑. ผู้ที่จะมีคุณสมบัติการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ได้รับการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลฯ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ (ตุลาคม - ธันวาคม) โดยร้อยละ ๘๐ ผ่านการทดสอบความรู้ความเข้าใจ
๒. ร้อยละ ๑๐๐ ของผลงานที่เสนอขอรับการประเมินมีความถูกต้องตามที่หลักเกณฑ์การประเมินบุคคลกำหนด
๓. รวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการประเมินผลงานและนำมาจัดกลุ่มตามสายงาน และรวบรวมผลงานการประเมินทางวิชาการซึ่งผ่านการประเมินจำแนกตามสายงาน พร้อมทั้งนำไปเผยแพร่ไม่น้อยกว่า ๓ ช่องทาง ภายใน ๑ เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการฯ มีมติการประชุมให้ผ่านการประเมิน
๔. ผู้ขอรับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายเลขานุการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ โดยประเมินความพึงพอใจภายใน ๑ สัปดาห์นับจากวันที่คณะกรรมการฯ มีมติการประชุมให้ผ่านการประเมิน

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

หลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาเฉพาะ สำหรับตำแหน่งระดับ ๘ ลงมาของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ และระดับ ๔ กำหนดให้ผู้ขอรับการประเมินบุคคลดำเนินการดังนี้

๑. ศึกษาแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับผลงานที่ต้องส่งประเมินซึ่งประกอบด้วยผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งปัจจุบันซึ่งเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ขอประเมิน อย่างน้อย ๑ เรื่อง และผลงานที่เป็นข้อเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดเพื่อพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้ง รวมทั้งควรเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างน้อย ๑ เรื่อง
๒. จัดทำหนังสือเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นโดยผ่านส่วนราชการที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ต้นสังกัด เพื่อจัดส่งแบบรายการประกอบคำขอประเมินบุคคล และผลงานประกอบการพิจารณาประเมินบุคคลให้หน่วยงานหรือส่วนราชการที่รับผิดชอบในการประเมินผลงาน ภายใน ๖ เดือน นับจากประกาศผลการคัดเลือกครบ ๓๐ วันและหรือตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้วเสร็จ สำหรับผู้จะเกษียณอายุราชการให้ส่งผลงานก่อนวันที่จะเกษียณอายุราชการไม่น้อยกว่า ๙๐ วัน

๓. ผลงานที่นำเสนอต้องเป็นไปตามรูปแบบการเสนอผลงาน และเงื่อนไขของผลงานตามหลักเกณฑ์ฯ กำหนด

๓.๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ต้องเป็นผลงานที่ปฏิบัติระหว่างดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าระดับที่จะประเมิน ๑ ระดับและหรือเงื่อนไขอื่นๆ โดยมีรูปแบบการนำเสนอผลงาน ประกอบด้วย ชื่อผลงาน ระยะเวลาที่ดำเนินการ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ สรุปสาระสำคัญของเรื่องและขั้นตอนการดำเนินการ ผู้ร่วมดำเนินการ ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ ผลสำเร็จของงาน การนำไปใช้ประโยชน์ ความยุ่งยาก ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และข้อเสนอแนะ โดยมีเนื้อหาจำนวนไม่น้อยกว่า ๕ หน้าและไม่เกิน ๑๐ หน้าของกระดาษ A๔ โดยผู้ขอรับการประเมินลงลายมือชื่อ (ชื่อ-สกุล) พร้อมระบุวัน เดือน ปี ที่จัดทำเอกสารผลงานโดยมีคำรับรองของผู้ร่วมดำเนินการ (ถ้ามี) ลงลายมือชื่อ พร้อมระบุวัน เดือน ปี ที่รับรอง และให้ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลการดำเนินการ และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ เป็นผู้ลงนามรับรองผลงาน โดยลงลายมือชื่อ พร้อมระบุวัน เดือน ปี ที่รับรอง แบ่งออกเป็น ๑๐ หัวข้อ ดังนี้

๑. ชื่อผลงาน ระบุชื่อเรื่องที่เสนอ โดยต้องเป็นเรื่องเดียวกับที่เสนอไว้ในขั้นตอนการคัดเลือก

๒. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ระบุช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานที่นำเสนอเป็นผลการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้น (วัน เดือน ปี หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง) ถึงเวลาที่ดำเนินการแล้วเสร็จ (หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนการคัดเลือก

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ อธิบายว่าผลงานที่ผู้ขอรับการประเมินนำเสนอได้ยึดหลักการ แนวคิด ข้อกฎหมาย หรือทบทวนวรรณกรรมให้ตรงกับเนื้อเรื่องและงานในสายวิชาชีพที่ปฏิบัติ เป็นกรอบในการดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จ หรือเป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในผลงานนั้นโดยอาจอ้างอิงเอกสารทางวิชาการให้ถูกต้องตามหลักวิชา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแนวคิดหรือแนวทางที่คณะกรรมการประเมินผลงานกำหนด

๔. สรุปสาระสำคัญของเรื่องและขั้นตอนการดำเนินการ อธิบายสรุปสาระสำคัญ โดยระบุถึงความเป็นมา สภาพปัญหา ความสำคัญที่ต้องดำเนินการพร้อมทั้งขั้นตอนการดำเนินการในภาพรวมทั้งหมดว่ามีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ ต้องสอดคล้องกับที่เสนอไว้ในขั้นตอนการคัดเลือก โดยแบ่งออกเป็น ๒ กรณี (๑) กรณีที่ผู้ขอรับการประเมินดำเนินการด้วยตนเองทั้งหมด ให้คงหัวข้อนี้ไว้ และระบุข้อความว่า "ไม่มี" (๒) กรณีที่ผลงานที่นำเสนอมีผู้ร่วมดำเนินการ ให้ระบุ ชื่อ - สกุล ของผู้ร่วมดำเนินการทุกรายพร้อมทั้งสัดส่วนผลงานของผู้ร่วมดำเนินการแต่ละรายให้ชัดเจน

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติอธิบายขั้นตอนและรายละเอียดในการปฏิบัติงานเรื่องที่เสนอเฉพาะในส่วนที่ผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้ปฏิบัติ (ขยายความจากข้อ ๔) ที่ได้สรุปขั้นตอนไว้แล้วโดยในการอธิบายจะต้องแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานต้องใช้เทคนิคพิเศษหรือความรู้ความสามารถเฉพาะทาง หรือนำความรู้ทางวิชาการ หรือแนวคิดในข้อ ๓ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนอย่างไร เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่าความยาก หรือคุณภาพของงานที่ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการ พร้อมทั้งระบุสัดส่วนว่าผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการด้วยตนเองทั้งหมด หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการร้อยละเท่าใด

๗. ผลสำเร็จของงาน อธิบายผลที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในผลงานที่เสนอว่าเกิดเป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) อย่างไร โดยอาจมีตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่เป็นรูปธรรมด้วยก็ได้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับที่ได้เสนอไว้ในขั้นตอนการคัดเลือกแล้ว

๘. การนำไปใช้ประโยชน์ อธิบายว่าผลการดำเนินการของผลงานที่เสนอหน่วยงานหรือส่วนราชการสามารถนำผลการดำเนินการ หรือเทคนิคพิเศษ หรือลักษณะการทำงานบางอย่างไปใช้พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน หรือกรุงเทพมหานคร หรือวิชาชีพได้ในเรื่องใด ด้านใด อย่างไร

๙. ความยุ่งยาก ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ อธิบายโดยระบุว่าในแต่ละขั้นตอนที่ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย มีความยุ่งยาก ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งข้อจำกัดในการดำเนินการอย่างไรบ้าง เช่น ระเบียบ กฎหมาย ไม่รองรับแนวทางการปฏิบัติงาน โครงสร้างขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ เป็นต้น

๑๐. ข้อเสนอแนะ อธิบายข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรค ในข้อ ๙ หรือข้อเสนอแนะที่ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่ามีความจำเป็น หรือมีความสำคัญ หากได้นำข้อเสนอแนะนี้ไปดำเนินการจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานได้มากขึ้น ซึ่งข้อเสนอแนะอาจเสนอได้ทั้งในเชิงนโยบายเชิงปฏิบัติการ หรือเชิงวิชาการ

๓.๒ ข้อเสนอ แนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องเป็นแนวคิดที่จะพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้ง และมีการ กำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย เรื่อง หลักการและเหตุผลวัตถุประสงค์ และหรือเป้าหมาย กรอบการวิเคราะห์ แนวคิด ข้อเสนอ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และตัวชี้วัด ความสำเร็จ โดยมีเนื้อหาจำนวนไม่น้อยกว่า ๒ หน้าและไม่เกิน ๕ หน้าของกระดาษ A๔ โดยผู้ขอรับการ ประเมินลงลายมือชื่อ (ชื่อ-สกุล) พร้อมทั้งระบุวัน เดือน ปี ที่จัดทำเอกสารผลงานแล้วเสร็จ แบ่งออกเป็น ๕ หัวข้อ ดังนี้

๑. หลักการและเหตุผล อธิบายความเป็นมา เหตุผลความจำเป็น สภาพปัญหา หรือความสำคัญ โดยเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์กับเรื่องและผู้ขอรับการประเมินนำเสนอ

๒. วัตถุประสงค์และหรือเป้าหมาย ระบุวัตถุประสงค์และหรือเป้าหมาย เดียวกัน หรือสอดคล้องกับที่เสนอไว้ในขั้นตอนการคัดเลือก

๓. กรอบการวิเคราะห์ แนวคิด ข้อเสนอ อธิบายแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเชื่อมโยงให้เห็นว่าได้ใช้หลักวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี หรือแนวทางปฏิบัติใดเป็นกรอบหรือแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา หรือหาวิธีการที่จะปรับปรุง หรือพัฒนางานนั้นพร้อมทั้งอธิบายข้อเสนอในสาระสำคัญถึงเรื่องที่จะดำเนินการด้วยว่ามีขั้นตอนหรือ กระบวนการ โดยนำเสนอให้เป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานหรือส่วนราชการสามารถปฏิบัติได้

๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ อธิบายว่าเมื่อดำเนินการตามข้อเสนอแล้ว ต้องการให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน หน่วยงาน กรุงเทพมหานคร วิชาชีพ หรือข้าราชการ ซึ่งควรจะ เหมือนหรือสอดคล้องกับที่เสนอไว้ในขั้นตอนการคัดเลือก

๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุเกณฑ์ที่ผู้ขอรับการประเมินใช้เป็นตัวชี้วัดว่า ข้อเสนอประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้และ

สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจจะดูในเชิงปริมาณเป็นตัวเลข หรืออาจจะดูในเชิงคุณภาพ เป็นการพรรณนาก็ได้

๓.๓ เมื่อผลงานผ่านการประเมิน ให้จัดส่งไฟล์ข้อมูลชนิดที่สามารถลงเว็บไซต์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมิน เพื่อจะได้นำไปเผยแพร่ต่อไป

ผู้จัดทำผลงานได้สรุปขั้นตอน และรายละเอียดในการขอรับการประเมินบุคคลของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินบุคคล ดังนี้

๑. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่รับเรื่องและตรวจสอบคุณสมบัติผู้ขอรับการประเมินตามหลักเกณฑ์

๒. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตรวจสอบแบบรายการประกอบคำขอประเมินบุคคลและหัวข้อเรื่องที่น่าเสนอ และ จัดทำบันทึกเวียนประกาศผลการคัดเลือก

๓. ประชุม อ.ก.ก.หน่วยงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานในสายงานที่ขอรับการประเมิน

๔. แจ้งคณะกรรมการและผู้ขอรับการประเมิน พร้อมนัดประชุมคณะกรรมการประเมินผลงาน

๕. แจ้งผลการประชุมให้สำนักงาน ก.ก. ทราบผล และส่งเรื่องตรวจสอบพฤติกรรมทางวินัย เพื่อจัดทำคำสั่งเลื่อนและแต่งตั้งผู้ขอรับการประเมิน

ซึ่งขั้นตอนที่เกิดความยุ่งยากคือ ขั้นตอนที่ ๑.๔ เนื่องจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในฐานะเลขานุการในการประเมินบุคคลต้องจัดเตรียมรายงานการประชุม พร้อมทั้งผลงานของผู้ขอรับการประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาซึ่งมีรายละเอียดการพิจารณาค่อนข้างมาก

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถแข่งขันสูงสุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการ ได้แก่

(๑) การบรรลุเป้าหมายของงาน

(๒) การบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาคน

(๓) การบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(๔) การบรรลุเป้าหมายของการเป็นชุมชน หมู่คณะ ที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกัน

ในที่ทำงาน

ขั้นตอน ๖ ประการที่ควรดำเนินการ

๑. กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานและองค์กร

๒. เสาะหาความรู้ที่ต้องการ

๓. ปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

๔. ประยุกต์ใช้ความรู้กับงานของตน

๕. นำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้แล้วมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

๖. จัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน และเชื่อมโยง ให้เหมาะกับการใช้งานมากขึ้น

วิธีการจัดการความรู้

๑. การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
๒. การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
๓. การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างหน่วยงานกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
๔. การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎี ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก โมเดล ๗๐:๒๐:๑๐ ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา (๗๐:๒๐:๑๐ Model for Learning and Development) โมเดลนี้ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานของสูตร ๗๐:๒๐:๑๐ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้

๗๐% - ลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experimental Learning / On the Job Experience) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ว่าจะงานเก่าหรืองานมอบหมายใหม่ แต่เป็นการต้องลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

๒๐% - ข้อมูลจากผู้นำ หัวหน้า พี่เลี้ยง หรือโค้ช (Mentoring and Coaching) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการโค้ช (Coaching) ฝึกสอน ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นที่ปรึกษา และรวมถึงการเสนอแนะ (Feedback) กลับจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการเรียนรู้จากคนรอบข้างนั่นเอง

๑๐% - การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training, Classroom and Reading) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนา ตลอดจนคอร์สให้ความรู้ต่างๆ ที่ทางบริษัทจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการอ่านหนังสือเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนา ยิ่งขึ้นด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ความหมายของ SWOT Analysis ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน

๒. จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ

๓. โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการปฏิบัติงาน โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

๔. อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดการวิเคราะห์

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในทุกๆ ด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินการด้านการประเมินบุคคล แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก คือการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค การดำเนินงานด้านการประเมินบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางนโยบาย ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

ผู้จัดทำผลงานได้ทำการวิเคราะห์ SWOT การดำเนินงานด้านการประเมินบุคคล จำแนกตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง

๑. ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการประเมินผลงานเป็นผู้มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเป็นอย่างดีเนื่องจากปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

๒. ฝ่ายเลขานุการมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำผลงานทางวิชาการ เนื่องจากได้อ่านและพิจารณาผลงานทางวิชาการเป็นจำนวนมาก

๓. ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการประเมินผลงาน และผู้ขอรับการประเมินบุคคลมีความใกล้ชิดกัน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างสะดวก

๔. ฝ่ายเลขานุการมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี จากการทำงานที่ปรึกษาจำนวนมาก

๕. ฝ่ายเลขานุการมีเครือข่ายในการประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินการประเมินผลงานที่ดี เช่น สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.ก. เป็นต้น

จุดอ่อน

๑. ฝ่ายเลขานุการมีภาระงานในฐานะนักทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย และจำนวนมาก

๒. การจัดทำเอกสารในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลงานทางวิชาการเป็นการจัดทำในรูปแบบเอกสาร (paper) จำนวนมาก

โอกาส

๑. กรุงเทพมหานครมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า คือ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงานที่ชัดเจน

๒. คณะกรรมการประเมินผลงานเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานเป็นอย่างดี

๓. ปัจจุบันมีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเป็นจำนวนมาก และสามารถเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่จะมีคุณสมบัติการประเมิน และผู้ที่มีคุณสมบัติการประเมินสามารถรับข้อมูลได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

อุปสรรค

๑. หลักเกณฑ์การประเมินบุคคลมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำความเข้าใจ มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ยากต่อการทำความเข้าใจ

๒ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ในปัจจุบัน ทำให้การให้คำปรึกษาแนะนำ และการติดต่อประสานงานเกิดปัญหาและอุปสรรค

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงาน ผู้จัดทำรายงานจึงได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการโดยนำเอาจุดแข็งของฝ่ายเลขานุการ คือ การมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินบุคคล การมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำผลงานทางวิชาการ มีเครือข่ายในการประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินการประเมินผลงานที่ดี และมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี รวมกับความใกล้ชิดระหว่างฝ่ายเลขานุการและผู้ขอรับการประเมินผลงาน มาใช้แก้อุปสรรคเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลที่มีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำความเข้าใจ มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ยากต่อการทำความเข้าใจ ขณะเดียวกันก็ใช้โอกาสที่ปัจจุบันมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเป็นจำนวนมาก และสามารถเผยแพร่แหล่งความรู้ให้ผู้เข้ามาสืบค้นสามารถรับข้อมูลได้สะดวกมากยิ่งขึ้น มาแก้อุปสรรคในเรื่องการจัดทำเอกสารในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลงานทางวิชาการเป็นการจัดทำในรูปแบบเอกสาร (paper) จำนวนมาก

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ลำดับที่	แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๑	นำเสนอหลักการและวิธีการดำเนินการต่อหัวหน้าหน่วยงานเพื่อขอความเห็นชอบการพัฒนาการดำเนินงานการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการแก่ข้าราชการในหน่วยงาน	๑ - ๕ วันทำการ	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน
๒	จัดทำหนังสือสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดหน่วยงาน ให้ส่งรายชื่อผู้ประสงค์จะเข้ารับความรู้ความเข้าใจ และรับคำแนะนำ	๓ - ๕ วันทำการ	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน
๓	แบ่งกลุ่มผู้ประสงค์จะเข้ารับความรู้ความเข้าใจ และรับคำแนะนำเป็น ๒ กลุ่ม ประกอบด้วย ๒.๑ ผู้ที่มีคุณสมบัติการประเมิน ๒.๒ ผู้ที่มีคุณสมบัติการประเมิน	๑ วันทำการ	ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงาน

ลำดับที่	แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๔	จัดทำเอกสารขอรับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการให้อยู่ในรูปแบบแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-form)	๑ เดือน	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน
๕	จัดทำเอกสารประกอบการบรรยายให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับกลุ่มเป้าหมายในการให้ความรู้และคำแนะนำ โดยเน้นให้เข้าใจง่าย อธิบายด้วยรูปภาพ และตัวอย่างประกอบ	๓ - ๕ วันทำการ	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน
๖	ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำผลงานการประเมินบุคคลแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีการจัดกลุ่มเอาไว้	๑ วันทำการ	- ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน - ผู้เข้ารับความรู้ ความเข้าใจ
๗	ให้คำปรึกษาแนะนำ แบบตัวต่อตัวแก่ผู้ขอรับการประเมินบุคคลที่มีคุณสมบัติและยื่นขอรับการประเมินบุคคลตามหลักเกณฑ์อย่างเป็นทางการมาที่ฝ่ายเลขานุการตามขั้นตอนการประเมินบุคคลแล้ว	ตลอดช่วงระยะเวลา ประเมินผลงาน	- ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน - ผู้ขอรับการประเมิน
๘	ประเมินผลการให้ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และประเมินความพึงพอใจของผู้รับคำแนะนำ เพื่อจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินการเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงาน รวมทั้งเก็บข้อมูลข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงการให้ความรู้และการให้คำแนะนำ	๑ วันทำการ	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน
๙	สรุปผลการให้คำปรึกษาและแนะนำการจัดทำผลงานขอรับการประเมินบุคคล เพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้ให้แก่ผู้ขอรับการประเมินรายต่อไปได้ทำความเข้าใจรูปแบบและวิธีการประเมินบุคคลให้ชัดเจน	๓ - ๕ วันทำการ	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน

ลำดับที่	แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๑๐	รวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการประเมินผลงานและผลงานของผู้ผ่านการประเมิน จำแนกตามสายงานและปีงบประมาณที่ผ่านการประเมิน เอาไว้เป็นกรณีศึกษา โดยเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์	๓ - ๕ วันทำการ	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ ประเมินผลงาน

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๑. ผู้ขอรับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ มีความรู้ความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลฯ

๒. การจัดทำเอกสารการประเมินบุคคลมีความสะดวกมากขึ้นผ่านรูปแบบแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-form)

๓. มีแหล่งข้อมูลความคิดเห็นของคณะกรรมการประเมินผลงาน และผลงานทางวิชาการซึ่งผ่านการประเมินจำแนกตามสายงาน ที่สามารถใช้เป็นตัวอย่างและแนวทางในการจัดทำผลงานทางวิชาการได้ต่อไป

๔. ผู้ขอรับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการตามสายงานของตน

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

(๑) ผู้ที่จะมีคุณสมบัติและผู้มีคุณสมบัติการประเมินมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินบุคคลผ่านเกณฑ์ ร้อยละ ๘๐

(๒) ผู้ขอรับการประเมินได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการ การประเมินบุคคลแบบตัวต่อตัว ร้อยละ ๑๐๐

(๓) มีแบบฟอร์มที่เกี่ยวกับการขอรับการประเมินบุคคลในรูปแบบแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) ภายใน ๑ เดือน (นับจากวันเริ่มดำเนินการ) และร้อยละ ๑๐๐ ของผู้ขอรับการประเมินส่งเอกสารการขอรับการประเมินในรูปแบบแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-form)

(๔) มีแหล่งความรู้ที่รวบรวมทั้งความคิดเห็นของคณะกรรมการประเมินบุคคลและผลงานที่ผ่านการประเมิน จำแนกตามสายงานและปีงบประมาณ เผยแพร่ไม่น้อยกว่า ๓ ช่องทาง

(๕) ผู้ขอรับการประเมินบุคคลได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการประเมินบุคคลให้ผ่านการประเมิน ไม่มากกว่า ๔ ครั้งการประชุม ร้อยละ ๘๐

๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

(๑) แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการรับความรู้

(๒) แบบสำรวจความพึงพอใจในการรับคำแนะนำ

(๓) แบบรับ - ส่ง ผลงานของผู้ขอรับการประเมินบุคคล

(๔) ติดตามการเผยแพร่แหล่งความรู้จากเว็บไซต์ของหน่วยงาน ไลน์กลุ่ม และเพจเฟซบุ๊กของหน่วยงาน

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครควรมีการจัดการให้ความรู้เชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินการประเมินบุคคลทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ขอรับการประเมิน และคณะกรรมการประเมินผลงาน เพื่อให้มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลในแนวทางเดียวกัน

๒. หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครควรมีการรวบรวมข้อคิดเห็นของคณะกรรมการประเมินผลงาน และผลงานการประเมินบุคคลระดับชำนาญการ ที่ผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว แบ่งตามสายงาน และปีงบประมาณ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสืบค้นของผู้ขอรับการประเมินรายอื่น ในภายหลัง

๓. ควรมีการพิจารณาทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลของกรุงเทพมหานคร เพื่อลดขั้นตอนและความยุ่งยากในการประเมินบุคคล