รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นางจอมขวัญ ภิญโญวิทย์
รหัส 14016

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 ปี 2565
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นางจอมขวัญ ภิญโญวิทย์
รหัส 14016

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 ปี 2565
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต อุ้ม เมาลานนท์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พนัสพรประสิทธิ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารบุคคล และเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยราชการต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 76 ซึ่งกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.พ. กำหนด รวมทั้งให้นำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการศึกษากระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อหาแนวทางที่จะปรับปรุงการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวให้เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ และให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของตัวข้าราชการเอง และเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศตามยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการร้อยละ 97 ของกระทรวงการต่างประเทศได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นและดีมาก และส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการสะท้อนผลการปฏิบัติราชการของตน แต่ก็ยังมีข้าราชการจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ และมีข้าราชการจำนวนหนึ่งที่ยังไม่ได้รับแจ้งผลการประเมินของตน แม้ว่า ก.พ. จะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการทราบทุกครั้ง นอกจากนี้ ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และพบว่ายังมีข้อพิจารณาที่กระทรวงการต่างประเทศสามารถนำมาปรับปรุงการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาข้าราชการได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจึงควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้มีการหารือระหว่างผู้บังคับบัญชาและข้าราชการ เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน ตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ และเป็นโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ และเป็นโอกาสพัฒนาตนเองและทำงานให้บรรลุภารกิจ นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศควรจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มทักษะด้านบริหารสำหรับผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการบนพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (performance-based) รวมทั้งควรมีระบบการติดตามและให้คำแนะนำส่วนราชการต่าง ๆ เป็นระยะ ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการเพื่อตอบสนองและขับเคลื่อนภารกิจด้านการต่างประเทศของไทย ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะในการทำให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีหลายด้านที่อาจพิจารณานำมาใช้ควบคู่กันได้ อาทิ การส่งเสริมให้มีการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล การจัดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะด้านบริหารสำหรับข้าราชการ และการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาฉบับนี้จะสามารถมีส่วนสนับสนุนให้กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ และสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการที่สามารถสะท้อนผลที่น่าเชื่อถือ และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารราชการได้ เป็นประเด็นที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจมาโดยตลอด และเห็นว่าเป็นสิ่งที่กระทรวงการต่างประเทศควรให้ความสำคัญ ผู้ศึกษาจึงหวังว่า รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้จะสามารถเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคคลในการกำหนดแนวทางหรือมาตรการที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทของตนในการพัฒนาและขับเคลื่อนข้าราชการที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศในภาพรวม

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูต อุ้ม เมาลานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พนัสพรประสิทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และสละเวลาเพื่อให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำรายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ และต่อการทำงานของตัวผู้ศึกษาเอง

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศ และผู้บังคับบัญชาที่ให้โอกาสผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 ประจำปี 2565 และขอขอบคุณผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่าน ผู้ร่วมอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 และผู้ร่วมงานที่สำนักบริหารบุคคลสำหรับมิตรภาพ เสียงหัวเราะ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงการเข้าร่วมหลักสูตรนี้

สำคัญที่สุด ขอขอบคุณครอบครัวของผู้ศึกษาสำหรับการสนับสนุน กำลังใจ และความเข้าใจตลอดการอบรมในหลักสูตร และการจัดทำรายงานส่วนบุคคลฉบับนี้

จอมขวัญ ภิญโญวิทย์

กันยายน 2565

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ง
กิตติกรรมประกาศ ฉ
สารบัญ ช
สารบัญตาราง ฌ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการศึกษา 2
1.3 สมมติฐานการศึกษา 2
1.4 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา 3
1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 3
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา 3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 4
2.1 แนวคิดทฤษฎี 4
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7
2.3 สรุปกรอบแนวคิด 9
บทที่ 3 ผลการศึกษา 10
3.1 กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการสำหรับ ข้าราชการพลเรือนสามัญ 11
3.2 กระบวนการเลื่อนเงินเดือนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ 16
3.3 ข้อคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) และผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล 20
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ 25
4.1 สรุปผลการศึกษา 25
4.2 ข้อเสนอแนะ 26

บรรณานุกรม 30
ภาคผนวก 32
ก. แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 33
ข. แบบสอบถามออนไลน์เรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคล และ ผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ 37
ค. แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ 45
ประวัติผู้เขียน 47

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	สรุปสถิติจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบที่ 1 ปีงบประมาณ 2564	12
ตารางที่ 2	สรุปสถิติจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบที่ 2 ปีงบประมาณ 2564	13
ตารางที่ 3	ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับการได้รับแจ้งผลการประเมิน	14
ตารางที่ 4	ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับการได้รับข้อคิดเห็น/ คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา	14
ตารางที่ 5	ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับวิธีการได้รับข้อคิดเห็น/ คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา	14
ตารางที่ 6	ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับประโยชน์ของข้อคิดเห็น/ คำแนะนำเพิ่มเติมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา	15
ตารางที่ 7	ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับความต้องการรับข้อคิดเห็น/ คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา	15
ตารางที่ 8	การแบ่งผลการประเมินตามระดับการเลื่อนเงินเดือน	19
ตารางที่ 9	ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการกับการสะท้อนผลการปฏิบัติราชการ	20

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการต่างประเทศของไทย โดยดำเนินภารกิจตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2561-2680) หรือ “การต่างประเทศ 5มี” ซึ่งมีแผนย่อย 5 ด้าน เพื่อให้ประเทศไทย (1) มีความมั่นคง (2) มีความมั่งคั่งยั่งยืน (3) มีมาตรฐานสากล (4) มีสถานะและเกียรติภูมิ และ (5) มีพลัง ดังนั้น การทำงานของกระทรวงการต่างประเทศจึงครอบคลุมหลากหลายมิติ และมีความซับซ้อน เนื่องจากต้องเชื่อมโยงกับต่างประเทศ นอกเหนือจากหน่วยงานหรือภาคส่วนต่าง ๆ ของไทยเองด้วย

เมื่อพิจารณาโครงสร้างบุคลากรพบว่า เมื่อปี 2563 กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการจำนวน 1,522 คน (ร้อยละ 0.36 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งประเทศ) ซึ่งนับเป็นหน่วยงานที่เล็กที่สุดอันดับที่ 4[1] แต่มีข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทยและในสำนักงานในต่างประเทศ จำนวน 97 แห่ง ใน 66 ประเทศ ดังนั้น ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจึงต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้สภาวะกดดัน เพื่อบรรลุภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งสภาวะการทำงานดังกล่าวย่อมกระทบต่อทัศนคติและความคาดหวังของข้าราชการในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน หรือผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ

การประเมินบุคคลหรือผลการปฏิบัติราชการในกระทรวงการต่างประเทศมีหลากหลายรูปแบบและวัตถุประสงค์ เช่น การทดลองปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการแรกบรรจุ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการประเมินบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจ และพร้อมทุ่มเทให้กับงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ หากข้าราชการมองว่า องค์กรเห็นคุณค่าของตนหรือผลงานของตน แต่หากผลการประเมินบุคคลหรือผลการปฏิบัติราชการไม่สอดคล้องหรือตอบสนองความคาดหวังของข้าราชการ ข้าราชการก็อาจมองว่า การประเมินดังกล่าวไม่เป็นธรรม หรือไม่ยอมรับผลการประเมิน และอาจทำให้ข้าราชการลดความทุ่มเทให้กับงาน

---

[1] ส่วนราชการที่มีจำนวนข้าราชการน้อยกว่ากระทรวงการต่างประเทศ 3 แห่ง คือ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (700 คน) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (1,168 คน) และกระทรวงพลังงาน (1,378 คน); สำนักงาน ก.พ., กำลังคนภาครัฐข้าราชการพลเรือนสามัญ 2563, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2564).

เกิดความไม่พอใจองค์กร หรือลาออกในที่สุด ในทางกลับกัน ผลการประเมินที่สูงกว่าความเป็นจริงอาจทำให้ข้าราชการหยุดการพัฒนาตนเองเนื่องจากเข้าใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงพอตามความคาดหวังแล้ว ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระทรวงการต่างประเทศในการบรรลุเป้าหมายด้านการต่างประเทศของไทย ดังนั้น กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการจะต้องสามารถสะท้อนสมรรถนะและผลงานของข้าราชการ มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของข้าราชการ เพื่อผลักดันให้ข้าราชการทำงานด้วยความทุ่มเท และป้องกันการหย่อนประสิทธิภาพของข้าราชการ

การศึกษาฉบับนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ เนื่องจากเป็นกระบวนการประเมินที่ดำเนินการตามปกติทุก 6 เดือนสำหรับข้าราชการทุกคน ตามประกาศกระทรวงการต่างประเทศ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญกระทรวงการต่างประเทศ ลงวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2563 ดังนั้น หากกระทรวงการต่างประเทศสามารถปรับปรุงการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว เพื่อให้ข้าราชการยอมรับและเห็นคุณค่าของกระบวนการต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็น่าจะเป็นประโยชน์ต่อตัวข้าราชการและประสิทธิภาพการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศในการขับเคลื่อนงานของกระทรวงการต่างประเทศ โดยไม่ต้องมีการเพิ่มกลไกหรือกระบวนการใด ๆ และสามารถเป็นจุดตั้งต้นที่ดีสำหรับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศโดยรวม

1.2 คำถามการศึกษา

มีแนวทางใดที่จะทำให้การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศสะท้อนผลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับตัวข้าราชการและผลงานของข้าราชการ

1.3 สมมติฐานการศึกษา

การที่จะทำให้การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการสามารถสะท้อนผลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้ จำเป็นจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงประโยชน์และให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1.4 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาฉบับนี้จะพิจารณาแนวทางส่งเสริมให้การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทั้งเอกสารของทางราชการ เอกสารเชิงวิชาการ และการสัมภาษณ์และการสอบถามข้อคิดเห็นของข้าราชการ

1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อเสนอแนวทางที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของกระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด เพื่อให้การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารบุคคลในภาพรวม โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) ตระหนักและให้ความสำคัญกับบทบาทของตนในฐานะผู้ประเมิน เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการบริหารบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศในภาพรวม

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

ผู้ศึกษาหวังว่า การศึกษาฉบับนี้จะเป็นทางเลือกในการพัฒนาให้กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ และสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ

บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Theories of Motivation)

มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายแนวคิด ซึ่งล้วนมีความน่าสนใจ และเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและบริบทของสังคม ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเลือกที่จะศึกษาเฉพาะบางแนวคิดที่น่าจะสามารถนำมาปรับใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการประเมินในบริบทของการศึกษาฉบับนี้ ดังนี้

2.1.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)[2]

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เสนอแนวคิดในเอกสารเรื่อง "A Theory of Human Motivation" เมื่อปี พ.ศ. 2486 ว่า มนุษย์มีความต้องการที่สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้น จากขั้นต่ำสุดไปขั้นสูงสุด ดังนี้

1) ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายมนุษย์ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว เช่น การมีที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัย การมีงานที่มั่นคง การมีเงินเก็บ

3) ความต้องการความรัก (Belonging and Love Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยมนุษย์ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว เช่น การได้รับความรักจากครอบครัว การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในตัวของตน (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการความรักของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว เช่น ความภูมิใจในตนเอง การได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ชื่อเสียง เกียรติยศ

---

[2] Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Ninth Edition, (New Delhi: Prentice-Hall India, 2002), pp.156-157.

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการอื่นๆ ก่อนหน้านี้ของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว เช่น การผลักดันให้ตนพัฒนาให้เต็มศักยภาพ หรือการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

2.1.1.2 ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (ERG Theory)[3]

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เสนอแนวคิดในเอกสารเรื่อง “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” เมื่อปี พ.ศ. 2512 ซึ่งเป็นการนำแนวคิดของมาสโลว์มาปรับว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ความต้องการด้านการดำรงชีพ (Existence : E) เป็นความต้องการสิ่งที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งเทียบได้กับความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยตามทฤษฎีของมาสโลว์

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness : R) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคม เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งเทียบได้กับความต้องการความรัก และความต้องการได้รับการยกย่องในตัวของตน (ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น) ตามทฤษฎีของมาสโลว์

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth : G) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งเทียบได้กับความต้องการได้รับการยกย่องในตัวของตน (ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง) และความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์

แอลเดอร์เฟอร์ไม่เพียงจำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม แต่ยังได้เสนอว่า มนุษย์ไม่จำเป็นจะต้องได้รับการสนองความต้องการตามลำดับขั้น (ดังที่มาสโลว์เสนอ) แต่สามารถตอบสนองความต้องการได้มากกว่า 1 กลุ่มในเวลาเดียวกัน และหากความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะอยากตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่ามากขึ้นกว่าเดิม

2.1.2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. กำหนดว่า สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ร่วมกัน[4] โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย

---

[3] Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Ninth Edition, (New Delhi: Prentice-Hall India, 2002), p.161.

[4] สำนักงาน ก.พ., คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2553).

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน โดยอาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) บริการที่ดี ซึ่งหมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งหมายถึง ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งหมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะหลักทั้ง 5 ประการข้างต้น เป็น 1 ใน 2 องค์ประกอบหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน

2.1.3 แนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารบุคคล ซึ่งเน้นการให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการผลักดันภารกิจเพื่อให้ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้น การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะดำเนินการเป็นรอบปี โดยจะเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการทำงานในช่วงต้นปี การติดตามพัฒนาการในช่วงปี การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในช่วงปี และการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงท้ายปี

สำหรับระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ. กำหนดว่า การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติ

ราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน[5]

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) กำหนดให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงานในยุทธศาสตร์ย่อย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ[6]

2.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2561-2580)

กระทรวงการต่างประเทศได้จัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2561-2580) หรือ “การต่างประเทศ 5มี” โดยกำหนดกรอบนโยบายการต่างประเทศของไทย เพื่อให้ทุกส่วนราชการสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้านในมิติการต่างประเทศอย่างบูรณาการและเป็นเอกภาพ แผนแม่บทฯ ประกอบด้วยเป้าหมายและประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ (1) มีความมั่นคง (2) มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน (3) มีมาตรฐานสากล (4) มีสถานะและเกียรติภูมิ และ (5) มีพลัง และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี[7]

2.2.3 ประกาศกระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญกระทรวงการต่างประเทศ ลงวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2563 กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศตาม

1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 76 ซึ่งกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมทั้งให้นำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

---

[5] สำนักงาน ก.พ., คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, 2552).

[6] ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580), ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561.

[7] กระทรวงการต่างประเทศ, แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2561-2580), 2562.

2) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เช่น ให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 รอบ (1 ตุลาคม-31 มีนาคม และ 1 เมษายน-30 กันยายน) โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยดูจากปริมาณผลงาน คุณภาพของผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงต่อเวลาที่กำหนด ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และ (2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยดูจากสมรรถนะหลัก 5 ประการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และ

3) กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดเงื่อนไขในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ เช่น การกำหนดฐานค่ากลาง ซึ่งเป็นผลรวมของเงินเดือนต่ำสุดกับเงินเดือนสูงสุดที่ข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละระดับ ได้รับตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด หารด้วยสอง เพื่อให้ได้ตัวเลขไปใช้คิดฐานในการคำนวณ เพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละระดับ การกำหนดให้เลื่อนเงินเดือนได้ไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ และห้ามไม่ให้ใช้วิธีการหารเฉลี่ยเพื่อให้ข้าราชการได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่เท่ากัน และการกำหนดหลักเกณฑ์ของข้าราชการที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เช่น ต้องเป็นผู้ที่มีเวลาปฏิบัติราชการโดยมีวันลากิจไม่เกิน 23 วัน เป็นต้น

2.2.4 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง กระทรวงการต่างประเทศกับการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการระบบใหม่ของ ก.พ. ของนายพิชิต บุญสุด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5 จัดโดยสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2556

รายงานดังกล่าวได้ศึกษาการดำเนินการของผู้บริหารกระทรวงในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเลื่อนเงินเดือนระบบใหม่ เมื่อปีงบประมาณ 2553 ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้เลื่อนเงินเดือนเป็นร้อยละ (%) แทนการเลื่อนเป็นขั้นเงินเดือน เพื่อหาทางบรรเทาความไม่พึงพอใจต่อการเลื่อนเงินเดือนระบบใหม่ และผลกระทบต่อแรงจูงใจของข้าราชการในการทำงาน

2.2.5 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การจัดทำข้อมูลเพื่อส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน : กรณีศึกษาสำหรับตำแหน่งอำนวยการต้น ของนางสาลินี ผลประไพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 10 จัดโดยสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2561

รายงานดังกล่าวได้ศึกษาแนวทางที่กระทรวงการต่างประเทศสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานในลักษณะ competency-base person-job fit ซึ่งสามารถเป็นทางเลือกหนึ่งในการมอบหมายงานให้ข้าราชการ

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

การศึกษาฉบับนี้ใช้กรอบแนวคิดหลักเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ. ควบคู่กับแนวคิดเรื่องการสร้างแรงจูงใจ โดยจะศึกษาเอกสารและข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล รวมทั้งการสอบถามข้อคิดเห็นของข้าราชการ จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และ

การสอบถามดังกล่าวมาประมวลผล เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศเพื่อให้สามารถสะท้อนสมรรถนะหรือผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับกรอบที่ ก.พ. กำหนด

บทที่ 3
ผลการศึกษา

รายงานฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) ให้ความสำคัญกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการตามกระบวนการที่ส่วนราชการกำหนด เพื่อให้กระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ และสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารบุคคลในภาพรวม ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากเอกสารของสำนักงาน ก.พ. และของกระทรวงการต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ เพื่อวิเคราะห์ว่ากระทรวงการต่างประเทศมีอุปสรรคหรือประเด็นใดที่ควรปรับปรุงในการดำเนินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และมีประเด็นใดที่กระทรวงการต่างประเทศจะสามารถกำหนดเงื่อนไขหรือประเด็นเพิ่มเติมได้เอง นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) จากกรมที่อยู่ในกลุ่มภารกิจต่าง ๆ[8] ซึ่งอาจมีสภาพแวดล้อมหรือลักษณะในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อรับฟังประสบการณ์และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งได้สอบถามข้อคิดเห็นของข้าราชการในฐานะผู้รับการประเมิน และสอบถามข้อคิดเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล เพื่อให้ได้รับทราบมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว

ผู้ศึกษาขอนำเสนอผลการศึกษา โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ
2. กระบวนการเลื่อนเงินเดือนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ
3. ข้อคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) และผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล

---

[8] กระทรวงการต่างประเทศจัดกรมต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจ 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี (กรมยุโรป กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กรมเอเชียตะวันออก กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา) (2) กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ (กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน) และ 3) กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (กรมการกงสุล กรมพิธีการทูต กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย กรมสารนิเทศ)

3.1 กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ

3.1.1 ข้อกำหนดสำหรับส่วนราชการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมทั้งให้นำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ซึ่งต่อมา สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือที่ นร 1012/ว 20 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญสำหรับส่วนราชการ และให้ส่วนราชการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ด้วยก็ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติตาม สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาปีละ 2 รอบ (1 ตุลาคม-31 มีนาคม และ 1 เมษายน-30 กันยายน)

2) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมิน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ 70) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (ร้อยละ 30)

3) ให้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

3.1) ก่อนเริ่มหรือช่วงเริ่มรอบการประเมิน ให้ทุกส่วนราชการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน

3.2) ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

3.3) ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการของส่วนราชการ และตามข้อตกลงที่ทำไว้กับผู้รับการประเมิน และให้ผู้ประเมินให้คำแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการปฏิบัติราชการ

3.4) เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันวิเคราะห์ผลเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

3.5) ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน

3.6) ให้ทุกส่วนราชการจัดทำแบบประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและระดับดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบทั่วกัน

กระบวนการที่ ก.พ. กำหนดข้างต้น สอดคล้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งมุ่งวัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ตามภารกิจหรือนโยบายที่ถ่ายทอดลงมาตามลำดับชั้น โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและระดับความสำเร็จที่สอดคล้องไว้แล้ว[9] ดังนั้น หากกระทรวงการต่างประเทศดำเนินการตามกระบวนการที่ ก.พ. กำหนดข้างต้น ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน ก็น่าจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ในฐานะผู้รับการประเมิน ได้โดยมีเป้าหมายอ้างอิงที่ชัดเจน และผู้รับการประเมินก็น่าจะได้ประโยชน์จากการหารือกับผู้ประเมินในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการประเมินที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายในการทำงาน และสามารถปรับปรุงการปฏิบัติราชการหรือพัฒนาตนเองได้

3.1.2 การดำเนินการของกระทรวงการต่างประเทศในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กระทรวงการต่างประเทศมีการบริหารบุคคลแบบรวมศูนย์ โดยมีสำนักบริหารบุคคลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบริหารบุคคลในด้านต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายประเมินและเลื่อนระดับจะรับผิดชอบงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนั้น เพื่อให้ทราบว่าส่วนราชการต่าง ๆ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติราชการครบถ้วนหรือไม่ ผู้ศึกษาจึงได้ขอให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายประเมินและเลื่อนระดับตรวจสอบเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากส่วนราชการในต่างประเทศสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 97 แห่ง โดยปรากฏข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปสถิติจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบที่ 1 ปีงบประมาณ 2564

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
1. ส่วนราชการที่ส่งผลการประเมิน	84 แห่ง	86.60
2. ข้าราชการที่ลงนามรับทราบผลการประเมิน	435 คน	99.54
3. ข้าราชการที่ไม่ลงนามรับทราบผลการประเมิน	2 คน	0.46
4. ผู้ที่มีการระบุแผนพัฒนารายบุคคล	8 คน	1.83

[9] Shethna, Jesal, Performance Management vs Appraisal, [Online], Available from: https://www.educba.com/ performance-management-vs-performance-appraisal/ [2022, 26 August].

ตารางที่ 2 สรุปสถิติจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบที่ 2 ปีงบประมาณ 2564

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
1. ส่วนราชการที่ส่งผลการประเมิน	83 แห่ง	85.57
2. ข้าราชการที่ลงนามรับทราบผลการประเมิน	418 คน	98.82
3. ข้าราชการที่ไม่ลงนามรับทราบผลการประเมิน	5 คน	1.18
4. ผู้ที่มีการระบุแผนพัฒนารายบุคคล	9 คน	2.13

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ประมาณร้อยละ 15 ของส่วนราชการในต่างประเทศที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศไม่ได้ส่งเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้สำนักบริหารบุคคลทั้งที่การดำเนินการในขั้นตอนดังกล่าวไม่มีความยุ่งยากแต่อย่างใด จึงอนุมานได้ว่า ส่วนราชการเหล่านี้อาจไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงไม่ส่งเอกสารตามที่ควรดำเนินการ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่งให้สำนักบริหารบุคคลพบว่า มีเพียงประมาณร้อยละ 2 ของเอกสารทั้งหมดที่ผู้ประเมินได้ระบุแผนพัฒนารายบุคคลให้กับผู้รับการประเมิน ดังนั้น จึงยังมีรายละเอียดในการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศที่จะสามารถปรับปรุงได้ต่อไป

จากการสอบถามผู้ปฏิบัติงานที่ฝ่ายประเมินและเลื่อนระดับพบว่า โดยปกติ สำนักบริหารบุคคลจะเริ่มกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงประมาณเดือนที่ 4 ของรอบการประเมินที่มีทุก 6 เดือน โดยจะประชุมกับเลขานุการกรมและผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงเพื่อซักซ้อมความเข้าใจและชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จากนั้นจะแจ้งวงเงินสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในรอบการประเมิน เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการตามขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป[10] ดังนั้น ส่วนราชการต่าง ๆ จึงมีเวลาค่อนข้างจำกัดในการดำเนินการในทุกขั้นตอนให้แล้วเสร็จ และอาจจำเป็นต้องรวบรัดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเสร็จสิ้นทันการเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการเมื่อครบรอบการประเมิน และอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ไม่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนที่ ก.พ. กำหนดได้อย่างเต็มรูปแบบ

3.1.3 แบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และผลการเลื่อนเงินเดือน

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนข้อคิดเห็นของข้าราชการในฐานะผู้รับการประเมิน ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำและเวียนแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ

[10] สัมภาษณ์ นัทธ์ชนัน ประจันตะเสน, นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 20 สิงหาคม 2565.

ผลการเลื่อนเงินเดือน ในช่วงวันที่ 2-7 กันยายน 2565 ซึ่งมีข้าราชการตอบแบบสอบถามจำนวน 142 คน สรุปข้อมูลในส่วนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับการได้รับแจ้งผลการประเมิน

คำถาม : หากท่านได้รับการประเมินมากกว่า 1 รอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของท่านในแต่ละรอบการประเมินหรือไม่		
คำตอบ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. ได้แจ้งทุกครั้ง	92 คน	64.79
2. ได้แจ้งบางครั้ง	29 คน	20.42
3. ไม่ได้แจ้ง	20 คน	14.08
4. ไม่ระบุ เนื่องจากเข้ารับการประเมินรอบเดียว	1 คน	0.70

ตารางที่ 4 ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับการได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

คำถาม : ท่านเคยได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่		
คำตอบ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. เคยได้รับ	92 คน	64.79
2. ไม่เคยได้รับ	50 คน	35.21

ตารางที่ 5 ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับวิธีการได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

คำถาม : หากท่านเคยได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำ ท่านได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำดังกล่าวโดยวิธีใด		
คำตอบ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. โดยทางวาจา	85 คน	92.39
2. โดยทางเอกสาร	7 คน	7.61

ตารางที่ 6 ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับประโยชน์ของข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา

คำถาม : หากท่านเคยได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำ ท่านคิดว่าข้อคิดเห็น/คำแนะนำดังกล่าวมีประโยชน์ในการพัฒนาตัวท่านหรือการทำงานของท่านหรือไม่		
คำตอบ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. มีประโยชน์	87 คน	94.57
2. ไม่มีประโยชน์	5 คน	5.43

ตารางที่ 7 ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับความต้องการรับข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

คำถาม : หากท่านไม่เคยได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ท่านอยากได้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำดังกล่าวหรือไม่		
คำตอบ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. อยากได้	42 คน	84.00
2. ไม่อยากได้	8 คน	16.00

จากผลการสอบถามออนไลน์ข้างต้น กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการยังสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการทราบทุกครั้ง ซึ่งมีเพียงร้อยละ 64.79 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับแจ้งผลการประเมิน ทั้งที่ข้าราชการทุกคนจะต้องได้รับแจ้งผลการประเมินทุกครั้งตามที่ ก.พ. กำหนด นอกจากนี้ ประมาณร้อยละ 65 ของผู้ตอบแบบสอบถามได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี และควรมีการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมแก่ข้าราชการทุกคน โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาว่า ร้อยละ 94.57 ของผู้ที่ได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ข้อคิดเห็น/คำแนะนำเพิ่มเติมดังกล่าวมีประโยชน์ อีกประเด็นที่ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความสำคัญ คือ การที่ร้อยละ 84 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ระบุว่า อยากได้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำดังกล่าว ซึ่งเป็นโอกาสที่จะให้ข้าราชการได้ทราบข้อมูลเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนต่อไป

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงน่าจะสามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการได้ หากการประเมินดังกล่าวมีองค์ประกอบของการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การได้แลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างกัน การได้รับคำชมหรือการยอมรับในผลงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยนอกเหนือจากร้อยละของเงินเดือนที่ได้เลื่อน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นความ

ต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)[11] ของอับราฮัม มาสโลว์ ในเรื่องความต้องการความรัก และความต้องการได้รับการยกย่องในตัวของตน (ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต และตามทฤษฎี อี.อาร์.จี. (ERG Theory)[12] ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ ในเรื่องความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness : R) และความต้องการความเจริญก้าวหน้าหรือความต้องการพัฒนาตนเอง (Growth: G) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

3.2 กระบวนการเลื่อนเงินเดือนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ

3.2.1 ข้อกำหนดสำหรับส่วนราชการในการเลื่อนเงินเดือน

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 ซึ่งมีผลบังคับใช้สำหรับการเลื่อนเงินเดือนตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2552 เป็นต้นไป ได้กำหนดหลักการที่เปลี่ยนแปลงระบบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ จากการเลื่อนเงินเดือนแบบขั้น เป็นการเลื่อนเงินเดือนแบบร้อยละโดย ก.พ. กำหนดค่ากลาง ซึ่งเป็นผลรวมของเงินเดือนต่ำสุดกับเงินเดือนสูงสุดที่ข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละระดับจะได้รับตามที่ ก.พ. กำหนด หารด้วยสอง เพื่อให้ได้ตัวเลขที่จะนำไปใช้เป็นฐานในการคำนวณ (midpoint) ของข้าราชการ โดย ก.พ. กำหนดฐานในการคำนวณระดับบนและระดับล่าง เพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละระดับ และช่วงเงินเดือนเช่นกัน

ระบบการเลื่อนเงินเดือนแบบร้อยละเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารวงเงินมากกว่าระบบขั้น เนื่องจากส่วนราชการสามารถกำหนดร้อยละของเงินเดือนที่จะขึ้นให้กับข้าราชการได้ โดยไม่มีการบังคับว่าจะต้องมีจำนวนข้าราชการกี่คนสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับ ส่วนอัตราเงินเดือนที่จะเลื่อน (ผลการประเมิน) ขึ้นอยู่กับจำนวนคนในแต่ละระดับและวงเงินที่ได้รับการจัดสรร ดังนั้น ส่วนราชการจึงมีอิสระในระดับหนึ่งในการเลื่อนเงินเดือนภายใต้เงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดว่า (1) ต้องไม่เกินวงเงินที่ได้รับจัดสรร (2) เลื่อนเงินเดือนให้ผู้มีผลงานดีเด่นที่สุดต้องไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ (3) ห้ามหารเฉลี่ยให้ทุกคนได้เลื่อนเงินเดือนในอัตราร้อยละที่เท่ากัน และ (4) ห้ามเลื่อนเงินเดือนสำหรับผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการในระดับ ต้องปรับปรุง (คะแนนผลการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 60) หรือผู้ที่ไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามกฎ ก.พ. ว่าด้วย

---

[11] Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Ninth Edition, (New Delhi : Prentice-Hall India, 2002), pp.156-157.

[12] Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Ninth Edition, (New Delhi : Prentice-Hall India, 2002), p.161.

การเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 เช่น ข้าราชการที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนจะต้องมีเวลาปฏิบัติราชการในระยะเวลาครึ่งปีที่แล้วมา โดยมีวันลากิจไม่เกิน 23 วัน เป็นต้น[13]

แม้ว่าระบบการเลื่อนเงินเดือนแบบร้อยละจะเอื้อให้ส่วนราชการสามารถบริหารวงเงินในการเลื่อนเงินเดือนมากขึ้นกว่าแบบขั้น แต่ตัวเลขพื้นฐานและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนส่วนใหญ่ อาทิ ค่ากลาง ฐานในการคำนวณ ช่วงเงินเดือน การจัดสรรร้อยละ 3 ของเงินเดือนเพื่อกำหนดวงเงิน และการกำหนดระดับการเลื่อนเงินเดือนเป็นอย่างน้อย 5 ระดับ (ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง) ล้วนถูกกำหนดโดย ก.พ. ทั้งสิ้น ส่วนราชการสามารถกำหนดเพียงแค่ร้อยละในการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งก็ยังต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของ ก.พ. ที่กำหนดให้การเลื่อนเงินเดือนไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ และไม่ให้ใช้วิธีการหารเฉลี่ยเพื่อให้ข้าราชการได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่เท่ากัน

3.2.2 การดำเนินการของกระทรวงการต่างประเทศในเรื่องการเลื่อนเงินเดือน

กระทรวงการต่างประเทศมีประกาศ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญกระทรวงการต่างประเทศ ลงวันที่ 18 มีนาคม 2563 ซึ่งกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการและรายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศไว้ในประกาศเดียวกัน โดยมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับกฎระเบียบที่ ก.พ. กำหนด ทั้งในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการและในเรื่องการเลื่อนเงินเดือน โดยมีการปรับรายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศ โดยได้กำหนดให้การเลื่อนเงินเดือนอยู่ระหว่างร้อยละ 1-4 เพื่อประโยชน์ในการบริหารวงเงินให้มีจำนวนมากพอที่จะจัดสรรให้คนส่วนใหญ่ได้เลื่อนเงินเดือนในระดับที่น่าพึงพอใจ กล่าวคือ ไม่ให้มีความต่างระหว่างร้อยละของเงินเดือนที่จะเลื่อนให้ข้าราชการในระดับการประเมินต่าง ๆ (ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้) มากนัก และเปิดโอกาสให้สามารถจัดสรรวงเงินได้เพียงพอ หากข้าราชการส่วนใหญ่ได้รับการประเมินในระดับดีเด่น และดีมาก ทำให้สามารถเกลี่ยวงเงินให้ข้าราชการได้รับการเลื่อนเงินเดือนในระดับการประเมินที่น่าพึงพอใจ (ดีเด่น และดีมาก) เป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศยังได้กำหนดช่วงร้อยละที่แตกต่างกันสำหรับข้าราชการต่างประเภท ต่างระดับ ต่างพื้นที่ (ในประเทศและต่างประเทศ) เหตุผลหนึ่งเนื่องจาก ก.พ. กำหนดให้วงเงินการเลื่อนเงินเดือนเป็นวงเงินที่ตายตัว ในขณะที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงขนาดเล็กและข้าราชการมีผลการปฏิบัติราชการที่อาจไม่มีความแตกต่างระหว่างกันอย่าง

---

[13] สำนักงาน ก.พ., ถาม-ตอบ เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, 2552).

ชัดเจน กอปรกับกระทรวงการต่างประเทศมีการสับเปลี่ยนและโยกย้ายข้าราชการระหว่างหน่วยงานหรือพื้นที่ (ในประเทศและต่างประเทศ) อยู่ตลอดเวลา ทำให้ข้าราชการในแต่ละหน่วยงานมักต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินภารกิจร่วมกันในลักษณะการทำงานเป็นทีมในระดับหนึ่ง ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจึงให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยให้ได้รับการประเมินในระดับที่ไม่แตกต่างระหว่างข้าราชการแต่ละคนได้มากนัก[14]

สำหรับปีงบประมาณ 2564 สำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ได้สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ในด้านการเบิกจ่ายงบประมาณและการจำแนกผลตามระดับผลการประเมิน ดังนี้

1) การเบิกจ่ายงบประมาณ

กระทรวงการต่างประเทศแบ่งวงเงินให้ส่วนราชการจำนวน 118 แห่ง (รวมส่วนราชการในต่างประเทศ 97 แห่ง) เพื่อใช้ในการเลื่อนเงินเดือน โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน รอบที่ 1 (1 ตุลาคม 2563-31 มีนาคม 2564) กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการทั้งหมด 1,525 คน และมีข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการจำนวน 1,465 คน มีวงเงินในการเลื่อนเงินเดือนทั้งสิ้น 1,638,531.90 บาท ใช้ไป 1,626,570.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.26 สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน รอบที่ 2 (1 เมษายน-30 กันยายน 2564) กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการทั้งหมด 1,532 คน และมีข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการจำนวน 1,441 คน[15] มีวงเงินในการเลื่อนเงินเดือนทั้งสิ้น 1,684,474.20 บาท ใช้ไป 1,667,140.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 98.97

2) การแบ่งผลการประเมินตามระดับการเลื่อนเงินเดือน

---

[14] พิชิต บุญสุด, กระทรวงการต่างประเทศกับการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการระบบใหม่ของ ก.พ., หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5, (สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2556).

[15] มีข้าราชการ 60 คน และ 91 คน ในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ตามลำดับ ที่ไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน เนื่องจากอยู่ระหว่างลาติดตาม ลาศึกษาอบรม ลากิจส่วนตัวเลี้ยงดูบุตร หรือเป็นข้าราชการที่บรรจุใหม่และปฏิบัติราชการไม่ครบ 4 เดือนในรอบการประเมิน

ตารางที่ 8 การแบ่งผลการประเมินตามระดับการเลื่อนเงินเดือน

ระดับการเลื่อนเงินเดือน	ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง	รวมทุกระดับผลการประเมิน
รอบการประเมินครั้งที่ 1/2564	992 คน (67.71%)	436 คน (29.76%)	30 คน (2.05%)	7 คน (0.48%)	-	1,465 คน (100%)
รอบการประเมินครั้งที่ 2/2564	1,003 คน (69.60%)	399 คน (27.69%)	33 คน (2.29%)	6 คน (0.42%)	-	1,441 คน (100%)

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (กว่าร้อยละ 97) ได้รับการประเมินในระดับดีเด่น หรือระดับดีมาก โดยจำนวนข้าราชการที่ได้รับการประเมินในระดับดีเด่นมีมากกว่าจำนวนข้าราชการที่ได้รับการประเมินในระดับดีมาก กว่าเท่าตัว นอกจากนี้ จำนวนข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับดี หรือระดับพอใช้ รวมกันแล้วมีไม่ถึงร้อยละ 3 และไม่มีข้าราชการรายใดได้รับการประเมินในระดับต้องปรับปรุง ซึ่งจะไม่ได้เลื่อนเงินเดือน

การแบ่งผลการประเมินข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า การประเมินระดับดีเด่น และระดับดีมาก เป็นระดับผลการประเมินที่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศส่วนใหญ่ได้รับ ซึ่งหากการประเมินดังกล่าวสะท้อนผลการปฏิบัติราชการที่ดีแล้ว และข้าราชการมีความพึงพอใจในผลการเลื่อนเงินเดือนของตน ก็อาจพูดได้ว่า ผลการประเมิน (ดีเด่น ดีมาก) และระดับของการเลื่อนเงินเดือนคงไม่สามารถเป็นแรงจูงใจหลักให้ข้าราชการพัฒนาตนเองหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนได้ เนื่องจากไม่มีความแตกต่างในระดับผลการประเมินระหว่างกลุ่มข้าราชการมากนัก กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการเลื่อนเงินเดือนไม่ได้มีความแตกต่างมากนักระหว่างผลการประเมินระดับต่าง ๆ และการที่ข้าราชการแทบทุกคนได้รับผลการประเมินเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นหรือดีมากอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่ข้าราชการจะต้องมุ่งปฏิบัติราชการให้มีผลงานโดดเด่นเพื่อที่จะได้รับการประเมินในระดับสูง หรือเพื่อที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนในระดับที่ดีไปกว่าเดิม ข้าราชการเพียงแต่ปฏิบัติงานในระดับที่ไม่แย่กว่าเพื่อนร่วมงานอย่างเห็นได้ชัดจนอาจเป็นผลให้ถูกประเมินในระดับตั้งแต่ดีลงไปก็เพียงพอแล้ว

3.2.3 แบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และผลการเลื่อนเงินเดือน

จากข้อคิดเห็นของข้าราชการในฐานะผู้รับการประเมินจำนวน 142 คน ที่ตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และผลการเลื่อนเงินเดือน สามารถสรุปรายละเอียดข้อคิดเห็นในส่วนของผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการกับการสะท้อนผลการปฏิบัติราชการ

คำถาม : ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการของท่านใน 3 รอบการประเมินที่ผ่านมา (ต.ค. 2563-มี.ค. 64 / เม.ย. 64-ก.ย. 64 / ต.ค. 64-เม.ย. 65) เพื่อการเลื่อนเงินเดือน สะท้อนผลการปฏิบัติราชการของท่าน		
คำตอบ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	30 คน	21.13
2. ค่อนข้างเห็นด้วย	77 คน	54.23
3. ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	28 คน	19.72
4. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7 คน	4.93

จากคำตอบข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.35) เห็นด้วยว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อการเลื่อนเงินเดือนสะท้อนผลการปฏิบัติราชการของตนจึงน่าจะมีความพึงพอใจในระดับหนึ่งแล้วในเรื่องการเลื่อนเงินเดือน

แม้ว่าชุดตัวเลขจากการสรุปผลการประเมินเลื่อนเงินเดือนในตารางที่ 8 กับชุดตัวเลขจากแบบสอบถามตามตารางที่ 9 อาจไม่ได้มาจากแหล่งข้อมูลชุดเดียวกันที่จะนำมาเปรียบเทียบกันได้โดยตรง แต่การนำชุดตัวเลข 2 ชุดนี้มาวิเคราะห์ร่วมกันก็อาจจะสะท้อนภาพได้ในระดับหนึ่งเพื่อการศึกษาในอนาคต เช่น หากผู้ที่ได้เลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นและดีมากตามตารางที่ 8 มีถึงกว่าร้อยละ 97 แต่มีผู้ที่ตอบแบบสอบถามว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง/ค่อนข้างเห็นด้วยเพียงร้อยละ 75.36 ก็อาจแปลได้ว่า มีผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับดีเด่นหรือดีมาก ประมาณร้อยละ 20 ที่อาจเห็นว่าผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริงหรือไม่สะท้อนความคาดหวังของตัวข้าราชการ แต่ก็พอจะยอมรับได้กับผลการประเมินที่ได้รับ ซึ่งการที่ผู้ที่ได้รับผลการประเมินในระดับดีเด่น หรือดีมากยังไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินที่ตนได้รับ อาจสะท้อนว่า ผลการประเมินเลื่อนเงินเดือนของกระทรวงการต่างประเทศโดยรวมอาจสูงเกินความเป็นจริง และทำให้ข้าราชการมีความคาดหวังที่สูงเกินความเป็นจริงตามไปด้วย

3.3 ข้อคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) และผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นในการนำข้อมูลมาประมวลเพื่อค้นหาประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาจึงได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) ในฐานะ

ผู้ประเมินที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมินในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติใน 3 กรมที่อยู่ต่างกลุ่มภารกิจ[16] โดยได้จัดส่งข้อมูลภูมิหลังเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าวให้ล่วงหน้า จากนั้นจึงสอบถามข้อคิดเห็นและประสบการณ์ในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของส่วนราชการต้นสังกัดของผู้ให้สัมภาษณ์ และการดำเนินการตามขั้นตอนที่ส่วนราชการกำหนด ความรู้และความเข้าใจในประเด็นสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และข้อคิดเห็นในการที่จะทำให้กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารบุคคลในภาพรวม รวมทั้งได้สัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคลเพื่อขอรับข้อมูลเพิ่มเติมในบางประเด็น สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.1 วิถีปฏิบัติของกระทรวงการต่างประเทศในเรื่องการประเมิน

กระทรวงการต่างประเทศมีวิถีปฏิบัติในเรื่องการประเมินที่อ้างอิงข้อมูลจากการสอบถามด้วยวาจาหรือการขอรับข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การสอบถามข้อคิดเห็นจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานกับข้าราชการ การประเมินพฤติกรรมของข้าราชการเพื่อประกอบการพิจารณาข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ หรือการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับข้าราชการ มากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามกระบวนการที่ ก.พ. กำหนด[17]

การประเมินในปัจจุบันขึ้นอยู่กับลักษณะทางด้านบริหารของผู้บริหารระดับส่วนราชการหรือผู้ประเมินระดับกองมากกว่าที่จะเป็นวิถีปฏิบัติหรือแนวทางของกระทรวงการต่างประเทศแบบทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับกรมบางรายที่ให้ความสำคัญกับการประเมิน ก็จะหารือระหว่างอธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการกอง แต่อาจไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากอาจกระทบความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินส่วนใหญ่เป็นการใช้ดุลพินิจของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง บนพื้นฐานของความคิดหรือความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณา (subjective) ขณะที่การประเมินควรอยู่บนพื้นฐานของการประมวลความคิดอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลสถิติหรือหลักฐานอ้างอิงที่เป็นกลาง (objective) และเป็นปัจจุบัน[18]

---

[16] สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้นจากกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ สำหรับกลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี กรมอาเซียน สำหรับกลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ และกรมการกงสุล สำหรับกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ

[17] สัมภาษณ์ นาฏรียา นพคุณ พรหมโยธี, ผู้อำนวยการกองลาตินอเมริกา, 23 สิงหาคม 2565.

[18] สัมภาษณ์ สุวิทย์ มังคละ, ผู้อำนวยการกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ, 24 สิงหาคม 2565.

3.3.2 การได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินการตามขั้นตอนที่ส่วนราชการกำหนด

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้รับทราบเรื่องกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการภายหลังการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักบริหารบุคคลกับเลขานุการกรมต่าง ๆ และผู้แทนหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวง ในช่วงท้ายรอบการประเมิน และเลขานุการกรมส่วนใหญ่เวียนเอกสารหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมิน แต่ไม่ได้มีการประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติมในระดับกรม

นอกจากนี้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินยังไม่ได้ใช้โอกาสจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อหารือหรือร่วมกำหนดเรื่องการมอบหมายงานและตัวชี้วัดในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเท่าที่ควร เนื่องจากกระบวนการประเมินเริ่มช่วงครึ่งหลังหรือช่วงท้ายของรอบการประเมิน การหารือจึงมุ่งไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดของงานที่จะได้รับการประเมิน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการในเวลาที่ใกล้เคียงกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายได้เน้นย้ำถึงการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะต้องครบถ้วนและถูกต้องตามขั้นตอนที่ ก.พ. กำหนด โดยมีหลักฐานที่อ้างอิงได้ประกอบการพิจารณาประเมิน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกรณีข้าราชการไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินและร้องเรียนหรือฟ้องร้องผู้ประเมิน[19]

3.3.3 ความเข้าใจในประเด็นสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับทราบรายละเอียดเท่าที่ควรเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ประการของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ต้องใช้ในการประเมินข้าราชการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ทั้งในด้านคำจำกัดความของสมรรถนะหลักแต่ละประการ และระดับของสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งของผู้รับการประเมินในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ในฐานะผู้ประเมิน จึงใช้ความเข้าใจของตนที่มีเกี่ยวกับสมรรถนะต่าง ๆ เป็นพื้นฐานในการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมิน

ดังนั้น หากสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ และจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการประเมินให้แก่ผู้ประเมินได้ ก็น่าจะช่วยให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถนำไปสู่การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะของข้าราชการได้มากที่สุด เพื่อให้มีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน รวมทั้งเพื่อ

---

[19] สัมภาษณ์ สิรินทร์ สุรทิณฑ์, ผู้อำนวยการกองแปซิฟิกใต้, 23 สิงหาคม 2565.

ประโยชน์ในการกำหนดแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลต่อไป[20] ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศจะกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ โดยการหารือร่วมกันระหว่างสำนักบริหารบุคคลและสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ[21]

3.3.4 ข้อคิดเห็นในการที่จะทำให้กระบวนการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารบุคคลในภาพรวม

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงต้นรอบการประเมิน และเมื่อถึงปลายรอบการประเมินก็ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันยังไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการทำงานที่เป็นข้อมูลเชิงสถิติหรือเป็นที่ประจักษ์เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ในช่วงระหว่างรอบการประเมิน ดังนั้น การมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจึงจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินผลตอนท้ายรอบการประเมิน และจะช่วยให้ผู้ประเมินติดตามการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน เพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้น้อยสุด[22]

การประเมินผลการเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นและระดับดีมาก ในบางกรณีไม่ได้สะท้อนผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการรายบุคคลได้อย่างเต็มที่ เนื่องด้วยข้อจำกัดทางด้านวงเงินการเลื่อนเงินเดือน หรือการที่ผู้ประเมินต้องการรักษาบรรยากาศการทำงานที่มีความสมานฉันท์ ทำให้ในบางกรณีข้าราชการจะได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นสลับกันไปกับระดับดีมาก ดังนั้น ในกรณีที่มีวงเงินจำกัด ไม่สามารถเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่นให้ข้าราชการบางรายได้ แม้การปฏิบัติราชการจะอยู่ในระดับดีเด่น ผู้ประเมินก็ควรจะสามารถเขียนหมายเหตุได้ว่าข้าราชการมีผลการทำงานในระดับดีเด่น แต่วงเงินพอสำหรับเลื่อนเงินเดือนในระดับดีมากเท่านั้น[23]

กระทรวงการต่างประเทศควรมีระบบการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (performance-based) และเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกหรือผู้รับบริการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของข้าราชการ เช่น ในกรณีของข้าราชการสังกัดกรมการกงสุล ซึ่งต้องให้บริการประชาชน รวมทั้งริเริ่มให้มีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานในลักษณะ peer review และพัฒนาไปสู่การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็น

---

[20] สัมภาษณ์ ประเทืองทิพย์ ศิริวิเทศ. เลขานุการกรมการกงสุล, 25 สิงหาคม 2565.

[21] สัมภาษณ์ ศิริวิไล โรจน์ประสิทธิพร. นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล, 2 กันยายน 2565.

[22] สัมภาษณ์ บัณฑิตา พิชญากร วีรบุตร, นักการทูตชำนาญการพิเศษ กรมอาเซียน, 23 สิงหาคม 2565.

[23] สัมภาษณ์ นาฏรียา นพคุณ พรหมโยธี, ผู้อำนวยการกองลาตินอเมริกา, 23 สิงหาคม 2565; สัมภาษณ์ นฤชัย นินนาท, ผู้อำนวยการกองคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์คนไทยต่างประเทศ, 27 สิงหาคม 2565.

ข้อมูลในการพัฒนาข้าราชการ อันจะส่งผลให้การทำงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น[24]

สำนักบริหารบุคคลควรหาทางจูงใจให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมิน ทั้งนี้ ควรต้องเริ่มจากการอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับต้นในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ อันจะทำให้มีทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อไม่ให้การประเมินเป็นเพียงงานเอกสาร (paperwork) นอกจากนี้ ในอนาคตอาจใช้การประเมินแบบ 180 องศา และ 360 องศา โดยเฉพาะสำหรับหน่วยงานที่ต้องให้บริการประชาชน[25]

[24] สัมภาษณ์ สุวิทย์ มังคละ, ผู้อำนวยการกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ, 24 สิงหาคม 2565.

[25] สัมภาษณ์ นฤชัย นินนาท, ผู้อำนวยการกองคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์คนไทยต่างประเทศ, 27 สิงหาคม 2565.

บทที่ 4
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

รายงานการศึกษาฉบับนี้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า แนวทางที่จะทำให้การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการสามารถสะท้อนผลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้ จำเป็นจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

จากการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศพบว่า ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการดำเนินการตามกระบวนดังกล่าวในด้านต่าง ๆ ในโอกาสแรก เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาข้าราชการ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศ ดังนี้

4.1.1 ก.พ. กำหนดให้มีการหารือระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และข้าราชการ (ผู้รับการประเมิน) ในช่วงเริ่มรอบการประเมิน เพื่อร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงานและตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ที่จะใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงท้ายรอบการประเมิน อย่างไรก็ดี กระทรวงการต่างประเทศมักเริ่มกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงครึ่งหลัง (เดือนที่ 4) ของรอบการประเมิน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการจึงมากำหนดข้อตกลงในช่วงครึ่งหลังของรอบการประเมินเช่นกัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาเสียโอกาสที่จะให้คำแนะนำข้าราชการเพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ และข้าราชการก็เสียโอกาสที่จะได้รับทราบเป้าหมายการทำงานอย่างเป็นทางการตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน ซึ่งจะทำให้มีเวลามากขึ้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

4.1.2 เอกสารการประเมินส่วนใหญ่ไม่มีการระบุรายละเอียดในการพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งสะท้อนว่า ไม่ได้มีการหารือระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอย่างเป็นกิจลักษณะ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์พฤติกรรมหรือสมรรถนะสำหรับการพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาข้าราชการ

4.1.3 ก.พ. กำหนดให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล และให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ซึ่งยังมีเอกสารจำนวนหนึ่งที่ไม่มีการลงนามรับทราบ ทั้งนี้ การลงนามรับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

สะท้อนความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการพิจารณาของผู้ประเมิน และเป็นการแสดงความยอมรับของผู้รับการประเมินด้วย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันในองค์กร รวมทั้งเป็นเอกสารสำคัญที่ใช้อ้างอิงในกรณีมีการร้องเรียนเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วย

ในด้านการนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนนั้น พบว่า กระทรวงการต่างประเทศสามารถบริหารจัดการให้การเลื่อนเงินเดือนอยู่ภายในวงเงิน และข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อการเลื่อนเงินเดือนสะท้อนผลการปฏิบัติราชการของตนในระดับหนึ่ง

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศควรส่งเสริมให้ข้าราชการในทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการ/เลขานุการกรม) ให้ความสำคัญมากขึ้นกับประเด็นด้านการบริหารงาน เงิน และคน โดยบริหารตามหลักธรรมาภิบาล[26] เพื่อให้ข้าราชการมีความเชื่อมั่นในการบริหารของกระทรวงการต่างประเทศ และมีขวัญและกำลังใจในการที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในงานของตนและบทบาทของตนในองค์กร

2) กระทรวงการต่างประเทศควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) เพื่อให้มีทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมิได้มีเพียงการพิจารณาผลงานของข้าราชการเพื่อให้คะแนนและเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นดังกล่าวจะต้องทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

3) โดยที่คนทำงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น และต้องการเรียนรู้งานใหม่ตลอดเวลา[27] ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจึงควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติ

---

[26] ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 มีมติเห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ซึ่งกำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้ (1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง (2) ค่านิยมประชาธิปไตย : ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม ความเสมอภาค (3) ประชารัฐ : การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ การกระจายอำนาจ และ (4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร : คุณธรรม/จริยธรรม

[27] World Economic Forum, ASEAN Youth Technology, Skills and the Future of Work, [Online], Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_ASEAN_Youth_Survey_2019_Report.pdf.

ราชการเพิ่มเติมในส่วนที่สามารถดำเนินการเองได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของข้าราชการที่จะพัฒนาตนเอง และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการ เช่น การส่งเสริมให้มีการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง และระหว่างข้าราชการในระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสุขที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเพิ่มศักยภาพการทำงานเป็นทีม

4) กระทรวงการต่างประเทศควรกำหนดกลไกหรือมาตรการที่เอื้อต่อการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (performance evaluation) ในทุกรอบการประเมินมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (performance management) อันจะทำให้กระทรวงการต่างประเทศสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การนำข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการและสมรรถนะของผู้รับการประเมิน และข้อเสนอแนะในการพัฒนารายบุคคลเพิ่มเติมจากการให้คะแนนประเมิน มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหารในการบริหารหรือพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากการเลื่อนเงินเดือน เช่น ผู้รับการประเมินมีจุดแข็งอย่างไร และมีความเหมาะสมกับงานที่มีลักษณะอย่างไร เพื่อที่จะโยกย้ายผู้รับการประเมินไปทำงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่สุด หรือเลื่อนระดับผู้รับการประเมินได้อย่างเหมาะสม หรือพิจารณาให้ผู้รับการประเมินไปประจำการในต่างประเทศ เป็นต้น โดยให้น้ำหนักในการพิจารณากับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการและสมรรถนะของผู้รับการประเมิน และข้อเสนอแนะในการพัฒนารายบุคคล มากกว่าผลการเลื่อนเงินเดือน (ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง)

กลไกหรือมาตรการที่กำหนดขึ้นดังกล่าวจะสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการต้องการที่จะปฏิบัติราชการอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ และจะทำให้ข้าราชการให้ความสำคัญและใส่ใจกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมากขึ้น เนื่องจากตระหนักว่า ผลการปฏิบัติราชการของตนจะมีผลกระทบในระยะยาว และไม่ได้จบเพียงการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมิน

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1) สำนักบริหารบุคคลต้องเริ่มดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมินให้เร็วขึ้น (ตั้งแต่เดือนแรกของรอบการประเมิน แทนการเริ่มในเดือนที่ 4 ดังเช่นในปัจจุบัน) และเน้นย้ำให้ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งติดตามการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้คำแนะนำในแต่ละช่วงของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เช่น ผลักดันให้มีการหารือระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในช่วงเริ่มรอบการประเมิน เพื่อร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงานและตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ที่จะใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในช่วงท้ายรอบการประเมิน โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรสำหรับรอบการประเมินนั้น และการติดตามพัฒนาการของข้าราชการระหว่างรอบการประเมิน

2) ปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้รายละเอียดมากขึ้นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้ประเมิน เช่น การอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับนิยามของสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมิน และเกณฑ์หรือหลักการในการประเมินสมรรถนะเหล่านั้น มิใช่เพียงการอธิบายเรื่องขั้นตอนการประเมิน นอกจากนี้ ต้องปรับแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีพื้นที่ให้ผู้ประเมินเขียนข้อคิดเห็น/คำแนะนำเกี่ยวกับตัวผู้รับการประเมิน เช่น สมรรถนะหรือความรู้ความสามารถที่โดดเด่นหรือที่ต้องพัฒนา เป็นต้น โดยถือเป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องกรอกข้อมูล และเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้ประเมินตามหลักธรรมาภิบาล

3) พัฒนาระบบการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของข้าราชการเพื่อเป็นข้อมูล/หลักฐานอ้างอิง สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน เช่น การบันทึกความคืบหน้าของการปฏิบัติราชการทุก 2 เดือน เพื่อดูพัฒนาการ หรือเพื่อดูว่ามีความจำเป็นต้องปรับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดหรือไม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องพยายามผลักดันให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดเป้าหมายที่นับเป็นเชิงปริมาณให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เช่น จำนวนครั้งในการปรับปรุงข้อมูลประเทศ จำนวนรายงานเชิงวิเคราะห์ หรืองานเชิงรุกอื่น ๆ เนื่องจากจะติดตามพัฒนาการและประเมินได้ง่ายกว่าเป้าหมายที่เป็นนามธรรม

4) สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำของไทยในการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นภายในประเทศเพื่อเพิ่มทักษะด้านบริหารให้ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม) ให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งในเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะด้านบริหารที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งให้ข้าราชการเป็นระยะ ๆ โดยสอดแทรกเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทักษะการประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ โดยต่อยอดองค์ความรู้ไปตามการเลื่อนระดับตำแหน่ง เช่น หลักสูตรอบรมเลขานุการเอก และต่อยอดในหลักสูตรอบรมอัครราชทูตที่ปรึกษาและที่ปรึกษาไปประจำการในต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการสะสมทักษะด้านบริหารควบคู่ไปกับความรู้และความถนัดทางวิชาชีพ

5) โดยที่การเลื่อนเงินเดือนมีผลต่อลำดับอาวุโส จึงควรมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างจำนวนเงินในการเลื่อนเงินเดือนระหว่างระดับดีเด่น ดีมาก ดี และพอใช้ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการทำงานอย่างสุดฝีมือเพื่อให้ได้การเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่น เพื่อให้ลำดับอาวุโสปรับสูงขึ้น ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจึงควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือนของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมีการกำหนดเกณฑ์ระดับผลการประเมินและการจัดสรรวงเงินที่แตกต่างกันสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศและที่ปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ เพื่อให้มีความเท่าเทียมกัน

ในกลุ่มข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในประเภทและระดับเดียวกัน และเพื่อให้มีการใช้วงเงินการเลื่อนเงินเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากสุด

บรรณานุกรม

หนังสือ

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. Ninth Edition. New Delhi: Prentice-Hall India, 2002.

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561.

กระทรวงการต่างประเทศ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2561-2580), 2562.

สำนักงาน ก.พ. กำลังคนภาครัฐข้าราชการพลเรือนสามัญ 2563. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2564.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2553.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, 2552.

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

พิชิต บุญสุด. กระทรวงการต่างประเทศกับการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการระบบใหม่ของ ก.พ.. หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2556.

สาลินี ผลประไพ. การจัดทำข้อมูลเพื่อส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน: กรณีศึกษาสำหรับตำแหน่งอำนวยการต้น. หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 10, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2561.

การสัมภาษณ์

นฤชัย นินนาท. ผู้อำนวยการกองคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์คนไทยต่างประเทศ. สัมภาษณ์. 27 สิงหาคม 2565.

นัทธ์ชนัน ประจันตะเสน. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล. สัมภาษณ์. 20 สิงหาคม 2565.

นาฎรียา นพคุณ พรหมโยธี. ผู้อำนวยการกองลาตินอเมริกา. สัมภาษณ์. 23 สิงหาคม 2565.

บัณฑิตา พิชญากร วีรบุตร. นักการทูตชำนาญการพิเศษ กรมอาเซียน. สัมภาษณ์. 23 สิงหาคม 2565.

บาจรีย์ พึ่งพักตร์. ผู้อำนวยการกองการเมืองและความมั่นคง. สัมภาษณ์. 24 สิงหาคม 2565.

ประเทืองทิพย์ ศิริวิเทศ. เลขานุการกรมการกงสุล. สัมภาษณ์. 25 สิงหาคม 2565.

มินธิรา ภูภัทรพงศ์. นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล. สัมภาษณ์. 27, 30 สิงหาคม 2565.

ศิริวิไล โรจน์ประสิทธิพร. สัมภาษณ์. 2 กันยายน 2565.

สิรินทร์ สุรทิณฑ์. ผู้อำนวยการกองแปซิฟิกใต้. สัมภาษณ์. 23 สิงหาคม 2565.

สุวิทย์ มังคละ. ผู้อำนวยการกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ. สัมภาษณ์. 24 สิงหาคม 2565.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Shethna, J. Performance Management vs Appraisal. [Online]. Available from: https://www.educba.com/performance-management-vs-performance-appraisal/.

World Economic Forum. ASEAN Youth Technology, Skills and the Future of Work. [Online]. 2019. Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_ASEAN_Youth_Survey_2019_Report.pdf.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 1 ตุลาคม _____ ถึง 31 มีนาคม _____

☐ รอบที่ 2 1 เมษายน _____ ถึง 30 กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง _____

ระดับตำแหน่ง _____ สังกัด _____

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (จำนวน 3 - 5 ข้อ)

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)
	1	2	3	4	5			
1. ระดับความสำเร็จของ...	1	2	3	4	5			0.00
2. ระดับความสำเร็จของ...	1	2	3	4	5			0.00
3. ระดับความสำเร็จของ...	1	2	3	4	5			0.00
4. ระดับความสำเร็จของ...	1	2	3	4	5			0.00
5. ระดับความสำเร็จของ...	1	2	3	4	5			0.00
	1	2	3	4	5			0.00
						รวม (ข) = 1	0.00	**0.00**
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (โดยนำ 20 มาคูณ)								**0**

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	ระดับสมรรถนะที่แสดงออก (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = กxข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี)
สมรรถนะหลัก					
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1-5		0.2	0.00	
2. บริการที่ดี	1-5		0.2	0.00	
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1-5		0.2	0.00	
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1-5		0.2	0.00	
5. การทำงานเป็นทีม	1-5		0.2	0.00	
สมรรถนะอื่น ๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด					
ไม่มี					
รวม			(ข) = 1	0.00	
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 (โดยนำ 20 มาคูณ)				**0.00**	

ส่วนที่ 2 : การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก)x(ข)
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน	0.00	70%	0.00
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)	0.00	30%	0.00
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)	-	-	-
รวม		100%	**0.00**

ระดับผลการประเมิน

☐ ดีเด่น ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ พอใช้ ☐ ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ 4 : การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน :

☐ ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลแล้ว

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

ผู้ประเมิน :

☐ ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ

☐ ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ

โดยมี.....เป็นพยาน

ลงชื่อ : ..... พยาน

ตำแหน่ง : .....

วันที่ : .....

ลงชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

ส่วนที่ 5 : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป :

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่างดังนี้

.....

.....

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง : .....

วันที่ : .....

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี):

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่างดังนี้

.....

.....

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง : .....

วันที่ : .....

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี):

☐ เห็นด้วยกับผลการประเมิน

☐ มีความเห็นต่างดังนี้

.....

.....

ลงชื่อ : .....

ตำแหน่ง : .....

วันที่ : .....

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบประเมินพฤติกรรมปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

สมรรถนะ _____

.....

.....

.....

คำชี้แจงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน 3 หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 : สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกค่าคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรม
การปฏิบัติราชการ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบในแบบสรุปส่วนที่ 2 นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

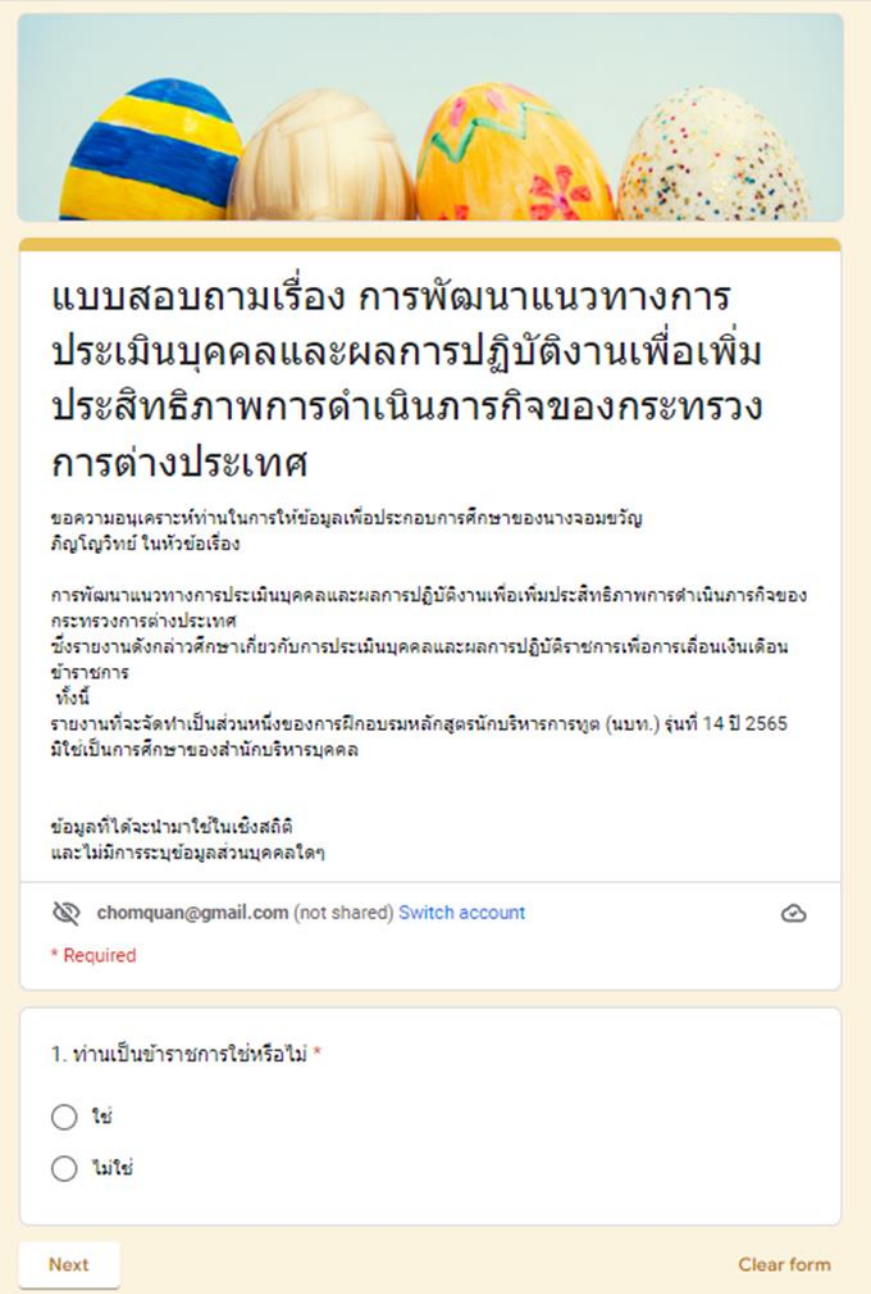
ส่วนที่ 4 : การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ 5 : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปกลั่นกรองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการและให้ความเห็น

คำว่า"ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป" สำหรับผู้ประเมินตามข้อ 2 (9) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามออนไลน์เรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคล และผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ



แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาของนางจอมขวัญ ภิญโญวิทย์ ในหัวข้อเรื่อง

การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ
ซึ่งรายงานดังกล่าวศึกษาเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการเพื่อการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ
ทั้งนี้
รายงานที่จะจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 14 ปี 2565
มิใช่เป็นการศึกษาของสำนักบริหารบุคคล

ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในเชิงสถิติ
และไม่มีการระบุข้อมูลส่วนบุคคลใดๆ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

1. ท่านเป็นข้าราชการใช่หรือไม่ *

- ใช่
- ไม่ใช่

Next Clear form

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. เพศ *

- หญิง
- ชาย
- ไม่ระบุ

3. ระยะเวลาการรับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศ *

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5-10 ปี
- 11-15 ปี
- 16-20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

Back Next Clear form

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

4. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการของท่าน เพื่อการเลื่อนเงินเดือน สะท้อนผลการปฏิบัติราชการของท่าน *

- เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ค่อนข้างเห็นด้วย
- ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5. หากท่านได้รับการประเมินมากกว่า 1 รอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของท่านในแต่ละรอบการประเมินหรือไม่ *

- ได้แจ้งทุกครั้ง
- ได้แจ้งบางครั้ง
- ไม่ได้แจ้ง
- ไม่ระบุ (เนื่องจากเข้ารับการประเมินรอบเดียว)

Back Next Clear form

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

6. ท่านเคยได้รับข้อคิดเห็น/คำแนะนำ (feedback) เพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของท่านหรือไม่ *

- เคยได้รับ
- ไม่เคยได้รับ

Back Next Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy

Google Forms

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

6.1 หากเคยได้รับ ท่านได้รับ feedback ดังกล่าว โดยวิธีใด *

- โดยทางวาจา
- โดยทางเอกสาร

Back Next Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy

Google Forms

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

6.2 หากเคยได้รับ ท่านคิดว่า feedback ดังกล่าวมีประโยชน์ในการพัฒนาตัวท่านหรือการทำงานของท่าน *

- มีประโยชน์
- ไม่มีประโยชน์

Back Next Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy

Google Forms

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

* Required

7. หากท่านไม่เคยได้รับ feedback จากผู้บังคับบัญชา ท่านอยากได้ feedback หรือไม่ *

- อยากได้
- ไม่อยากได้

Back Next Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy

Google Forms

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ

chomquan@gmail.com (not shared) Switch account

8. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

Your answer

Back Submit Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy

Google Forms

ภาคผนวก ค.

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ

<u>วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์</u>

เพื่อรวบรวมข้อมูล และนำไปประกอบการศึกษาและจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การพัฒนาแนวทางการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งรายงานดังกล่าวมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการเพื่อการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ทั้งนี้ รายงานที่จะจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 ปี 2565 ของดิฉันในฐานะผู้เข้ารับการอบรม มิใช่เป็นการศึกษาของสำนักบริหารบุคคล

<u>ภูมิหลัง</u>

ประกาศกระทรวงฯ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญกระทรวงการต่างประเทศ ลงวันที่ 18 มีนาคม 2563 กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาปีละ 2 รอบ (1 ต.ค.-31 มี.ค./ 1 เม.ย.-30 ก.ย.)
2. ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมิน 2 องค์ประกอบ ได้แก่
   2.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ 70) โดยดูจากปริมาณผลงาน คุณภาพของผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงต่อเวลาที่กำหนด ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
   2.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ (ร้อยละ 30) โดยดูจากสมรรถนะหลัก 5 ประการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม
3. ให้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้
   3.1 ก่อนเริ่ม/ช่วงเริ่มรอบการประเมิน ให้ทุกส่วนราชการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศกระทรวงฯ ให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน
   3.2 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
   3.3 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการของประกาศกระทรวงฯ และตามข้อตกลงที่ทำไว้กับ

ผู้รับการประเมิน และให้ผู้ประเมินให้คำแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันวิเคราะห์ผล เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

3.4 ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน

3.5 ให้ทุกส่วนราชการจัดทำแบบประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบทั่วกัน

แนวคำถาม

1. ท่านคิดว่า กระทรวงฯ มีวิถีปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการหรือไม่
2. ท่านได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ตามประกาศกระทรวงฯ ก่อนหน้าการสัมภาษณ์ครั้งนี้หรือไม่ และท่านมีความรู้ความเข้าใจในประกาศดังกล่าวมากน้อยเพียงใด
3. ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านได้ดำเนินการหรือมีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามแนวทางของประกาศกระทรวงฯ ในทุกขั้นตอนหรือไม่ หากไม่ อะไรคืออุปสรรคหรือข้อจำกัดสำหรับท่าน
4. ท่านได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ประการที่ใช้ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการก่อนหน้าการสัมภาษณ์ครั้งนี้หรือไม่ และท่านมีความรู้ความเข้าใจในประกาศดังกล่าวมากน้อยเพียงใด
5. ท่านคิดว่า มีแนวทางใดที่จะทำให้การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศสะท้อนผลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับตัวข้าราชการและผลงานของข้าราชการ
6. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติราชการหรือไม่

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางจอมขวัญ ภิญโญวิทย์

ประวัติการศึกษา
- อักษรศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Master of Science in Human Resource Management, Purdue University สหรัฐอเมริกา

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2538	เข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 กรมเศรษฐกิจ
พ.ศ. 2540	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กรมเศรษฐกิจ
พ.ศ. 2541	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กรมสารนิเทศ
พ.ศ. 2543	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวง
พ.ศ. 2544	เลขานุการตรี (เจ้าหน้าที่การทูต 4) สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี สาธารณรัฐอินเดีย
พ.ศ. 2545	เลขานุการโท (เจ้าหน้าที่การทูต 5) สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี สาธารณรัฐอินเดีย
พ.ศ. 2548	เลขานุการเอก (เจ้าหน้าที่การทูต 6) สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี สาธารณรัฐอินเดีย
พ.ศ. 2549	เจ้าหน้าที่การทูต 6 สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง
พ.ศ. 2551	นักการทูต ระดับชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง
พ.ศ. 2554	ลาติดตามคู่สมรส
พ.ศ. 2557	นักการทูต ระดับชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง
พ.ศ. 2561	นักการทูต ระดับชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง
พ.ศ. 2562	อัครราชทูตที่ปรึกษา (นักการทูต ระดับชำนาญการพิเศษ) สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

ตำแหน่งปัจจุบัน นักการทูต ระดับชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง