

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย¹

บุญตา แจ่มแจ้ง²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีส่วนสำคัญ ที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่นจุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์การจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้ข้าราชการมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้นอันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสม ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ และเพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และยังช่วยให้ทราบว่าการควรจะให้ค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับผลงานของข้าราชการในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามข้อตกลง หรือเป้าหมายที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้ข้าราชการมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง และผู้ศึกษายังได้ทำการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary data) และการสัมภาษณ์ (Interview) ข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 5 ราย

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมี 6 ด้าน คือ 1) ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาด้านผู้ประเมิน 3) ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน 4) ปัญหาด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ปัญหาด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ปัญหาด้านการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารขององค์การในด้านต่างๆ ทั้งด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารองค์การโดยทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานทราบจุดเด่น และจุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเพื่อที่องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

¹ บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

² นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติงาน, กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากในองค์การเพราะสามารถใช้ความรู้บริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การได้ ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุค Thailand 4.0 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความทันสมัยมากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์การไปสู่ความสำเร็จและทำให้องค์กรคงอยู่ได้อย่างมั่นคงภายใต้ภาวะสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพ และเป็นตัวกำหนดทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม การจัดการให้บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีการพัฒนา การฝึกอบรม การศึกษา และการเรียนรู้ องค์การจึงต้องมีแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรได้มีความรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์การหรือธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นระบบเท่านั้น ที่มีส่วนสำคัญในการผูกใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยมิให้เสียไปแก่คู่แข่งทางธุรกิจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่างๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ซึ่งเมื่อองค์การรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานก็จะมีผลทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงทดลองงานจะช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบขีดความสามารถของพนักงานใหม่ และมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะบรรจุพนักงานที่มีคุณภาพเป็นพนักงานประจำต่อไป สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดเด่น และจุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เพื่อองค์กรจะได้ฝึกอบรม ปรับปรุงข้อบกพร่องแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถมีความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม รวมทั้งได้พัฒนาความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของบุคลากรในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง หรือควรให้พ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรขององค์การในที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การ

จะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมาหน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตนอย่างไรก็ตาม แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช่ว่าเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย เพราะมีการนำมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ เป็นระยะเวลานานพอสมควรแล้วก็ตามแต่วิธีการนำมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังแก่หน่วยงานต่างๆ มิใช่เรื่องง่ายเนื่องจากขนาดประเภทและลักษณะของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ฉะนั้น การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินการไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. (2552ก, หน้า 4-5) ได้พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management : PM) เพื่อเป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (2) การติดตาม (3) การพัฒนา (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (5) การให้รางวัล

กองการเจ้าหน้าที่ (2545) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรม เช่น การสรรหาและคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การเลื่อนเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล และตอบสนองภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พืชัทษะระบบคุณธรรมสู่ความเป็นเลิศและเป็นองค์กรแห่งความสุขและเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ นอกจากการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว การมอบหมายงานให้แก่บุคลากร ถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาที่ควรคำนึงถึง ทั้งนี้ การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานย่อมเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเมื่อใดงานในหน้าที่ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ย่อมแสดงถึงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงมากกว่าการดำเนินการเพียงลำพังของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีการมอบหมายงานแล้ว ยังได้ดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไปแล้วนั้นย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นสิ่งสำคัญที่เทียบเท่ากับการมอบหมายงานอีกด้วย

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารองค์การโดยทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานทราบจุดเด่น และจุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเพื่อที่องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2554, หน้า 1) แต่ที่ผ่านมามีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการค่อนข้างมีปัญหาในเรื่องความ

ไม่ชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดการมอบหมายหมาย เกณฑ์การให้คะแนน ค่าเป้าหมายในงานและมีปัญหาความไม่เป็นธรรมไม่โปร่งใส เนื่องมาจากไม่ได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาอาจจะประเมินแบบอคติทั้งทางบวกและทางลบ เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจ และอาจทำให้ระบบราชการขาดประสิทธิภาพได้เป็นผลมาจากการประเมินด้านเดียวโดยผู้บังคับบัญชา และการประเมินผลยังไม่เชื่อมโยงถึงภาพรวมขององค์การทั้งหมด ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะทำให้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและ มีการพัฒนางานที่เหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในภารกิจความรับผิดชอบของกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Vision) และแนวทางยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย (1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) การสัมภาษณ์ (interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ) 2) ผู้อำนวยการกลุ่มงานสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และข้อมูลบุคคล (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ) 3) หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติราชการและงานเงินเดือน (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ) 4) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการหรือปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีดังนี้

(1) หลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยมีการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการรับทราบและใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

(2) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการประเมินผลตามประกาศหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยจะมีการจัดทำประกาศแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ สำหรับในแต่ละรอบการประเมินให้ข้าราชการในสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

(3) ด้านผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินฯ ซึ่งในช่วงเริ่มรอบการประเมินผลในแต่ละรอบการประเมินจะต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำงาน ตัวชี้วัดผลงาน เกณฑ์การให้คะแนน ระยะเวลาในการทำงาน รวมถึงการมอบหมายงาน เพื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะได้ติดตามวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะต่อไป

(4) ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน ต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินและยอมรับถือปฏิบัติตาม เมื่อทำข้อตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินแล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน ต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการวางแผนปฏิบัติงาน มีการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

(5) ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการกำหนดเครื่องมือในการประเมินโดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบ ปผ.) ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการประเมิน มาตรฐาน ตัวชี้วัด ของแต่ละตำแหน่ง โดยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นระบบการประเมินด้วยเอกสารหรือมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบการประเมินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-PM) เพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากร

(6) ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น และดีมากให้ผู้รับการประเมินทราบ เป็นการสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินเพื่อเป็นการยกย่องชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผู้รับการประเมินจะได้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ในการทำงาน เพื่อที่จะได้พัฒนาปรับปรุงแก้ไข ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(7) ด้านการนำผลการประเมินไปใช้ เป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ โดยสามารถนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน การย้าย การเลื่อนระดับตำแหน่ง ให้ความดีความชอบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และผลการประเมินยังแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของข้าราชการในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

(1) ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ในด้านของการกำหนดดัชนีชี้วัดให้มีความเป็นธรรม อาจเป็นเพราะความแตกต่างหลากหลายทางด้านประเภท หรือระดับตำแหน่ง สายงาน การกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการประเมินและการวัดผลที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม อาจมีความยุ่งยากซับซ้อน ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินอาจไม่ชัดเจนเพียงพอ อาจเกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน

(2) ปัญหาด้านผู้ประเมิน ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินมีการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่นำผลประเมินจากการทำงานจริงมาพิจารณา แต่ใช้ความชอบส่วนตัวในการประเมิน

(3) ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ไม่ดีไม่ยอมรับต่อระบบการประเมินผล ขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน

(4) ปัญหาด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแบบฟอร์มในการประเมินมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน โดยแบบประเมินผลฯ ไม่สามารถที่จะวัดผลการประเมินได้อย่างแท้จริง

(5) ปัญหาด้านผลการประเมิน มีการแจ้งผลการประเมินฯ ให้ผู้รับการประเมินทราบล่าช้า ไม่เปิดช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นหรือการขออุทธรณ์ผลคะแนนในการประเมิน

(6) ปัญหาด้านการนำผลการประเมินไปใช้ มีการนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้พิจารณาเลื่อนเงินเดือนเพียงด้านเดียว ไม่นำไปใช้ในบริหารงานบุคคลด้านอื่น เนื่องจากผู้บริหารอาจไม่ให้ความสำคัญและไม่เชื่อมั่นในผลประเมิน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ในการประเมินผลกาปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้

(1) ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน และตัวชี้วัดมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลได้จริง

(2) ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ประเมินทราบและทำความเข้าใจในการประเมิน เพื่อลดการใช้ดุลพินิจในการประเมิน

(3) ควรมีการประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทาง หรือประชุมซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้รับการประเมินได้ศึกษาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(4) ควรกำหนดแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการประเมินมีขั้นตอนที่ง่าย ไม่ซับซ้อน มีมาตรฐาน ไม่เพิ่มภาระให้แก่ผู้รับประเมิน หรือมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้

(5) ควรมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความดีความชอบ และฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน โดยพิจารณาจากความมานะตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดี หรือให้ดีกว่าเกณฑ์ที่มีอยู่โดยเกณฑ์นี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และยังรวมถึงการสรรค์สร้างผลงาน การพัฒนาผลงานหรือวิธีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยุ่งยาก และท้าทายแบบที่ไม่เคยมีใครสามารถทำได้มาก่อน ความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความพยายามในการให้บริการประชาชนของข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความสนใจที่อยากจะเรียนรู้ สละสลวย ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในเชิงวิชาการให้เข้ากับวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นการเป็นส่วนหนึ่งของทีมในหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าหรือผู้นำทีม. รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2552ค, หน้า 6-36) ได้กล่าวสรุปว่าการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน โดยกำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะประจำสายงาน)

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์. (Achievement Motivation - ACH) (2) บริการที่ดี. (Service Mind - SERV) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน

อาชีพ. (Expertise- EXP) (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม. (Integrity – ING) (5) การทำงานเป็นทีม. (Teamwork - TW)

2. สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย (1) สภาวะผู้นำ. (Leadership) (2) วิสัยทัศน์. (Visioning) (3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ. (Strategic Orientation) (4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) (5) การควบคุมตนเอง. (Self Control) (6) การสอนงานและการมอบหมายงาน. (Coaching and Empowering Others)

3. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะประจำสายงาน) ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์. (Analytical Thinking) (2) การมองภาพองค์รวม. (Conceptual Thinking) (3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น. (Caring Others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่. (Holding People Accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล. (Information Seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม. (Cultural Sensitivity) (7) ความเข้าใจผู้อื่น. (Interpersonal Understanding) (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก. (Proactiveness)

โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการรับทราบและใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561, หน้า 6) ได้กล่าวสรุปว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลตัวบุคคลอันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติหรือ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงานของคนด้วย ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจนำไปใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในองค์กร จำทำให้รู้ว่าการทำงานนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” ซึ่งในประกาศ ประกอบด้วย ระยะเวลาการประกาศใช้หลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน การกำหนดผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน รอบการประเมินและระยะเวลาการปฏิบัติราชการองค์ประกอบการประเมินและสัดส่วนค่าน้ำหนัก ในการประเมินการกำหนดระดับผลการประเมินตามกลุ่มตำแหน่งงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติราชการในภาพรวมมากยิ่งขึ้น ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อม และวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิต และผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกันซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิม ศรีผดุง (2558, หน้า 78) ได้สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน หรือ การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ และยังใช้ประกอบในการพิจารณาศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นอีกด้วย โดยมีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน, การติดตาม, การพัฒนา, การประเมินผล, การให้รางวัล

1) ด้านการวางแผน หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับกรมและถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงาน (กอง) อย่างชัดเจน หน่วยงานมีการสื่อสารนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกระดับถือปฏิบัติเหมือนกัน และหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับกรม และถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคลอย่างชัดเจน เพราะระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552ก, หน้า 7) อธิบายว่า

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรหน่วยงานและบุคคลเข้าด้วยกันโดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมการติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด

2) ด้านการติดตาม ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการสังเกตและบันทึกการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดร่วมกันไว้ ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ทำให้มีการสื่อสาร 2 ทาง คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและเชิงลบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556, หน้า 4) ได้ให้อธิบายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ต่อความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ” และสอดคล้องกับแนวคิดของ สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556, หน้า 5) ได้ให้อธิบายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เป็นการประเมินค่าบุคคลในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การภายใต้การสังเกต จดบันทึกและการประเมินผลอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันมีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกันของผู้เป็นหัวหน้างานเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ”

3) ด้านการพัฒนาหน่วยงานมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีการสังเกตและบันทึกการทำงานอย่างถูกต้อง ระหว่างรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชามีการติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพราะระบบบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้มีการวางแผนการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2554, หน้า 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรมโดยมีความสำคัญในแง่มุมมองของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งมากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่ามีกรนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้

4) ด้านการประเมินผล บุคลากรได้รับการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาทุกรอบการประเมิน บุคลากรเข้าใจและรับทราบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2554, หน้า 12) ได้ให้อธิบายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าการประเมินค่าของบุคคลของผู้ปฏิบัติในแง่ของผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึก และได้มีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kozo Ochiai (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2558, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารประเมินและรายงานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องผลงาน ความตั้งใจ ความสามารถ ศักยภาพในการพัฒนาในอนาคต รวมถึงคุณภาพของพนักงาน

5) ด้านการให้รางวัลผลการประเมินการปฏิบัติงานบ่งบอกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2554, หน้า 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรม โดยมีความสำคัญในแง่มุมมองของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งมากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่ามีกรนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน

เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน ส่วนด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นและดีมากให้ผู้รับการประเมินทราบ เป็นการสื่อสารและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินเพื่อเป็นการยกย่องชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 320-321) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน คือ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non – financial incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่ส่วนใหญ่ มักจะสนองตอบต่อความต้องการด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านการนำผลการประเมินไปใช้ เป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ โดยสามารถนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทนการย้าย การเลื่อนระดับตำแหน่ง ให้ความดีความชอบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และผลการประเมินยังแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของข้าราชการในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย มีชาติ (2558ข, หน้า 31) การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ตามวัตถุประสงค์เป็นการทำตามเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้แต่แรก เช่น การนำไปใช้ในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้ความดีความชอบ โอนย้าย ฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น การนำผลการประเมินไปใช้ ในส่วนนี้จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์การอย่างเต็มที่และเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์วรรณ เกื้อกุล (2544) ได้ศึกษา *การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการขนส่งทางบก*. ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ได้มีความเข้าใจว่าประโยชน์ที่สำคัญที่สุดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และยังสามารถนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย เพราะผลการประเมินสามารถแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของข้าราชการในหน่วยงานว่าควรพัฒนาหรือปรับปรุงจุดใด เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง และเป็นธรรมจะทำให้เกิดสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และในการประเมินผลการปฏิบัติงานหากงานมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่วางไว้ก็จะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารงาน จะให้ความสนใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นหรือทำได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้โดยการจัดหาสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เงินเดือน/ค่าจ้าง/รายได้อื่นๆ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 320 - 321) ได้สรุปไว้ว่าองค์ประกอบที่จะสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรงซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (direct incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิต หรือผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้น เมื่อผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (indirect incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุน หรือส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non – financial incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่ส่วนใหญ่ มักจะสนองตอบต่อความต้องการด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

ปัญหาและอุปสรรค ในประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1. ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์การประเมินยังไม่ชัดเจน ในด้านการกำหนดดัชนีชี้วัดให้มีความเป็นธรรม อาจเป็นเพราะความแตกต่างหลากหลายทางด้านประเภท หรือระดับ

ตำแหน่ง สายงาน การกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการประเมินและการวัดผลที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม อาจมีความยุ่งยากซับซ้อน ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินอาจไม่ชัดเจนเพียงพอ อาจเกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพาพรรณ อิ่มสุ่น (2554) ได้ศึกษา *ประเมินผลระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ที่มีต่อข้าราชการกรมธนารักษ์ (ส่วนกลาง)* ผลการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์หรือปัจจัยใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ยังไม่เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ การประเมินมีกระบวนการที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ทำให้ข้าราชการมีภาระในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีความยุ่งยาก ซับซ้อน สิ้นเปลืองทรัพยากร และสิ้นเปลืองเวลา หลักเกณฑ์และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางหัวข้อ ยังไม่มีความชัดเจนทำให้การตีความแตกต่างกันไป จึงไม่สามารถนำผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมาเปรียบเทียบกันได้ การประเมินเกิดความไม่เป็นธรรมทำให้ขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย พิศุทธิ์รักษา (2553) ได้ศึกษา *การประเมินผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่*. ผลการศึกษาพบว่า ข้อบกพร่องและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมิน จะเกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินไว้หลายประการเกินไป จะทำให้ผลการประเมินขาดความแม่นยำ และได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่ชัดเจนเพียงพอ จะเกิดไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน หลักเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางข้อ ยากที่จะกำหนดออกมาในรูปตัวเลขได้ส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการบรรยาย จึงทำให้ไม่อาจจะแสดงให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการประเมินที่ไม่เป็นธรรม การให้คำนิยามปัจจัยหรือหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันไป ไม่ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554, หน้า 4) ได้กล่าวสรุปว่า หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการพิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง หรือลักษณะงานเพราะบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบหลายระดับแตกต่างกันไป ตั้งแต่บุคลากรที่มีลักษณะงานไม่เหมือนกัน การใช้แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีหัวข้อการประเมินให้เข้ากับระดับตำแหน่งและลักษณะงาน จึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้

2. ปัญหาด้านผู้ประเมิน คือ มีการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่นำผลประเมินจากการทำงานจริงมาพิจารณา แต่ใช้ความชอบส่วนตัวในการประเมิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย พิศุทธิ์รักษา (2553) ได้ศึกษา *การประเมินผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่*. ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินเกิดจากการที่ผู้ประเมินใช้วิจารณญาณหรือความรู้สึกนึกคิดของตัวเองผู้ประเมินเป็นสำคัญ อาจเกิดจากอุปทานหรือความประทับใจพิเศษเหตุการณ์ที่ใกล้ตัว คือ การที่ผู้ประเมินจะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานหรือเท่าที่จำได้มากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ ของช่วงเวลาการประเมิน การใช้หลักทางสายกลางเสมอ คือ การที่ผู้ประเมินบางคนมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลต่างๆ ให้คะแนนการประเมินอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยไม่กล้าที่จะประเมินให้คะแนนสูงเกินไปหรือต่ำ ไปความหย่อนหรือเข้มงวดในการประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่เกิดจากการที่ผู้ประเมินใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมินเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจซึ่งอาจก่อให้เกิดความลำเอียงและความเป็นธรรมได้ อิทธิพลขององค์กรรวมทั้งการใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลของความแตกต่างจะเป็นผลต่างในด้านมาตรฐานมากกว่าในด้านของการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิม ศรีผดุง (2558, หน้า 79) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาในการประเมินผล คือ ผู้ประเมินมีอคติในใจด้านอื่นมาประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินบุคคลเป็นกลางๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556, หน้า 19) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาในการประเมินผลประการแรกว่า ปัญหาความเที่ยงตรงของผล

การประเมินเนื่องจากอคติส่วนตัวของผู้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเมื่อคิดที่จะประเมินคนมากกว่าประเมินงาน ซึ่งจะทำให้ผลประเมินบิดเบือนและคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประการที่สอง ผู้ประเมินไม่เอาใจใส่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทำให้ผลการประเมินผิดพลาด ผู้ประเมินไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะทำการประเมินได้ อาจจะทำให้ความประทับใจในบางเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้ประเมิน หรือการนำความประทับใจในบางเรื่องไปมีผลต่อการประเมินในเรื่องอื่นๆ ประการที่สาม ความเคร่งครัดหรือหย่อนยานของผู้ประเมิน หัวหน้ามักจะประเมินลูกน้อง โดยให้คะแนนสูงไว้ก่อน เพราะกลัวจะสะท้อนถึงตัวเอง บางคนก็ประเมินโดยกดคะแนนหมดทุกคน เพราะตัวเองมีมาตรฐานสูง ประการที่สี่ ปัญหาการประเมินตามแนวโน้มสายกลาง ในกรณีผู้ประเมินไม่แน่ใจหรือไม่รู้จักผู้ถูกประเมินพอ ก็มักจะให้คะแนนกลางๆ เท่ากันทุกคนซึ่งไม่ตรงตามความจริง ประการสุดท้ายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นการยอมรับและได้รับการต่อต้านจากพนักงานหรือผู้ถูกประเมิน อาจเป็นเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการประเมินทางเดียว และผู้ประเมินส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นหลักแต่ฝ่ายเดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ ผู้ถูกประเมินจึงรู้สึกว่าการประเมินถูกจับผิดและไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงเกิดความรู้สึกต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รู้สึกเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2554, หน้า 5) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน เพราะจะทำให้ผู้ประเมินมีความรู้สึกไม่เอียงไปเียงในทางเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับการประเมินทำให้เสียความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการประเมิน

3. ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน คือ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย พัสดุรักษา (2553) ได้ศึกษา *การประเมินผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่*. ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องและปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ส่วนใหญ่เกิดจากขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จึงทำให้ขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่การต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้รับการประเมิน และสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2554, หน้า 6) ได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการประเมินในประการแรกว่า ผู้รับการประเมินขาดความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือให้คำชี้แจง จึงอาจปฏิเสธระบบการประเมินทุกวิถี โดยสรุปคือ หากความเป็นธรรมได้ยากและเชื่อมั่นว่าหากทำตนให้เป็นที่พอใจผู้ประเมินก็จะได้รับผลการประเมินที่ดีเอง ประการที่สองผู้รับการประเมินที่เกิดความฝังใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง เพราะเคยมีความขัดข้องหมองใจต่อกันมาก่อน จึงสูญเสียความไว้วางใจและไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน

แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1. ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมสามารถประเมินผลได้จริง โดยผู้บริหารและข้าราชการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการประเมิน การมอบหมายงาน และการติดตามความก้าวหน้าของงานให้ชัดเจน และมีขั้นตอนในการประเมินผลที่สั้น กระชับ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และการกำหนดตัวชี้วัดควรคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งลักษณะการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลการทำงานได้จริง และมีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ เพื่อให้คำปรึกษาและความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นธรรมในการประเมินผล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

2. ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ประเมินทราบและทำความเข้าใจในการประเมิน เพื่อลดการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ควรมีการประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทาง หรือประชุมซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้รับการประเมินได้ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการประเมินผล ซึ่งจะให้มีทัศนคติที่ดี เกิดการยอมรับ มีศรัทธาและเชื่อมั่นในระบบการประเมิน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

4. ควรกำหนดแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการประเมินมีขั้นตอนที่ง่ายไม่ซับซ้อน มีมาตรฐาน ไม่เพิ่มภาระให้แก่ผู้รับประเมิน หรือมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประเมิน เช่น ระบบการประเมินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-PM) โปรแกรมสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) เพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บข้อมูลการประเมิน

5. ควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบโดยไม่ล่าช้า และควรเปิดช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นหรือการขออุทธรณ์ผลคะแนนในการประเมิน

6. ควรมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ได้หลากหลายด้าน เช่น การเลื่อนค่าตอบแทน การย้าย การเลื่อนตำแหน่งให้ความดีความชอบและการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล (IDP) เพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนาศักยภาพให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการปรับปรุงพัฒนางานและทรัพยากรมนุษย์ เป็นการมุ่งแสวงหาสารสนเทศเพื่อการบริหารบุคคลขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ค่าของทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีใช้อยู่ที่คนของใคร แต่อยู่ที่ ผลของงานและการปฏิบัติ ตามมาตรฐานของงานตามตำแหน่งที่แต่ละคนรับผิดชอบ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดสิ่งที่จะต้องประเมินให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา สิ่งที่ต้องประเมินคือ ผลงานและกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานของงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

3. ด้านการวางแผน ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน กับผู้ได้บังคับบัญชาผู้รับการประเมิน มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลงานร่วมกันตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ควรจะมีการกำหนดแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และมีการถ่ายทอด สื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ หรือต้นรอบการประเมิน

4. ด้านการติดตาม ควรมีการพัฒนากระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน และพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการพัฒนา ควรนำผลที่ได้จากการประเมินโดยเฉพาะในส่วนของผลการประเมินสมรรถนะ มาวางแผนพัฒนารายบุคคล ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน ปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาศักยภาพส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

6. ด้านการประเมินผล ควรประเมินผลการปฏิบัติงานตามค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันไว้ และประเมินตามผลงานด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

7. ด้านการให้รางวัล ควรนำผลการประเมินโดยเฉพาะในส่วนของการประเมินสมรรถนะมากำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง วิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างสมรรถนะ และทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบสามารถจำแนกได้เป็น 6 ด้าน คือ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมิน ด้านผู้รับการประเมิน ด้านเครื่องมือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการแจ้งผลการประเมิน และด้านการนำผลประเมินไปใช้ ดังนั้น แนวทางในการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจน มีมาตรฐาน และเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลได้จริง และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดการยอมรับในระบบการประเมินมากขึ้น และควรมีการจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนการ ประเมินผลได้อย่างถูกต้อง และสิ่งที่สำคัญก็คือ นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น เลื่อนเงินเดือน การโอน การย้าย การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา ข้าราชการ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และควรมีการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด เพื่อนำข้อคิดเห็น ข้อติชม ข้อเสนอแนะจากข้าราชการมาปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิม ศรีผดุง (2558). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ทิตยวรรณ เกื้อกุล (2544). การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน : ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ทิพาพรรณ อิ่มสุน (2554). ประเมินผลระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ที่มีต่อข้าราชการกรมธนารักษ์ (ส่วนกลาง). ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วันชัย มีชาติ (2558ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุภางค์ จันทวานิช (2561). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556). การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. (2552ก). คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนเงินเดือน กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)

อวยชัย พัตร์รักษา (2553). การประเมินผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.