

การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร

เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*

Evaluation of the performance for salary promotion of personnel

Chao Phraya Surasak City Municipality, Siracha District, Chonburi Province

เวรกา มุสิกะ**

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ปัญหาและอุปสรรคการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดให้มีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ 70 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ กำหนดให้มีการประเมินในสัดส่วนร้อยละ 30 โดยพิจารณาประกอบข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตามความเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบ 1) ปัญหาด้านบุคลากรที่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาด้านผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน 3) ปัญหาด้านเครื่องมือหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหา 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) การให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอแนะในการวิจัยคือ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยอาจจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อีกทั้งนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

คำสำคัญ : การประเมินผล การเลื่อนขั้นเงินเดือน เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งสิทธิสวัสดิการต่างๆ จนถึงการเกษียณอายุงาน ซึ่งกระบวนการต่างๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้นำน้องการต่างๆ องค์กรที่ต้องดำเนินการเพื่อการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หรือแม้แต่วาระบบการบริหารราชการเอง ที่มีการประกาศกฎ ระเบียบการบริหารงานตามสถานการณ์ต่างๆ เพราะฉะนั้นองค์กรแต่ละองค์กรต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรก้าวสู่องค์กรที่พร้อมพัฒนา และก้าวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สามารถชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานจนถึงศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่สามารถช่วยให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ความยุติธรรม โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ปราศจากความอคติ การประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการสรรหา ที่ต้องประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงของการทำงาน สามารถทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในรอบการประเมินที่ผ่านมา เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวไปพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไป อีกทั้งการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปสู่กระบวนการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเพื่อการจ่ายเงินค่าตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี เป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล อีกทั้งเพื่อนำผลการประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าว มาเป็นแนวทางในการประเมินเพื่อเลื่อนระดับของพนักงานเทศบาลให้สูงขึ้น รวมถึงการพิจารณาจ่ายเงินประโยชน์ตอบแทนอื่น (โบนัส) ในแต่ละปีงบประมาณ แต่เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์เป็นเทศบาลขนาดใหญ่มีบุคลากรภายในเทศบาลจำนวนมาก จึงทำให้การเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของผู้ประเมินที่แตกต่างกันออกไป ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผู้ประเมินหลายคนตามสายงานผู้บังคับบัญชา จึงทำให้เห็นว่าทัศนคติการเข้าใจความหมายของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงผู้เข้ารับการประเมิน

เองที่ยังไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือความไม่ชัดเจนของการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการประเมิน จึงส่งผลให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี ทั้งผู้ประเมินและผู้เข้ารับการประเมินซึ่งเป็นพนักงานเทศบาล เพื่อทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ซึ่งเป็นเอกสารเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานเทศบาล
2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามแบบเดียวกันในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ให้ข้อมูลภายในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เป็นกลุ่ม โดยการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ จำนวน 9 คน ดังนี้
 - 2.1 ปลัดเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์
 - 2.2 หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
 - 2.3 ผู้อำนวยการสำนักคลัง
 - 2.4 ผู้อำนวยการกองช่าง
 - 2.5 ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

2.6 ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม

2.7 หัวหน้าฝ่าย 1 คน

2.8 ข้าราชการระดับชำนาญการ 1 คน

2.9 ข้าราชการระดับปฏิบัติการ 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวและใช้คำถามแบบเดียวกันกับผู้สัมภาษณ์ทุกคน (สุภางค์ จันทวานิช (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 62)) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งจากการจดบันทึกการสัมภาษณ์ และที่บันทึกเสียงไว้ นำมาวิเคราะห์เบื้องต้นโดยแยกข้อมูลที่ได้ออกมาเป็นประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็น แล้วนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปทำการวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารผลงานวิจัยเพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสาร และการวิจัยภาคสนาม เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรรพยา จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรรพยา จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรรพยา จังหวัดชลบุรี ได้ดำเนินการตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563 (ประกาศ ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2563, หน้า 2) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร โดยมีองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดให้มีการประเมินในสัดส่วนร้อยละ 70 โดยเป็นการประเมินผลงาน โครงการ หรือกิจกรรม อย่างน้อย 2 ผลงานต่อรอบการประเมิน ซึ่งผลงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นผลงานของผู้รับการประเมินที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ โดยมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ตำแหน่ง และระดับ

2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ กำหนดให้มีการประเมินในสัดส่วนร้อยละ 30 โดยกำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท

2.1 สมรรถนะหลัก ซึ่งสมรรถนะหลักนี้กำหนดข้าราชการหรือพนักงานเทศบาลทุกคนต้องได้รับการประเมิน โดยมีจำนวน 5 สมรรถนะคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม, การเข้าใจในองค์กรและระบบงาน, การบริการเป็นเลิศ, การทำงานเป็นทีม

2.2 สมรรถนะประจำผู้บริหาร เป็นการประเมินสมรรถนะในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และประเภทอำนวยการท้องถิ่น มีจำนวน 4 สมรรถนะคือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง, ความสามารถในการเป็นผู้นำ, ความสามารถในการพัฒนาคน, การคิดเชิงกลยุทธ์

2.3 สมรรถนะประจำสายงาน เป็นการประเมินสมรรถนะในตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป มีจำนวนทั้งหมด 22 สมรรถนะ แต่ให้ประเมินจำนวนไม่น้อยกว่า 3 สมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละบุคคล

ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ในแต่ละรอบการประเมินนั้น โดยก่อนรอบการประเมินผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องทำข้อตกลงร่วมกันในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานว่าในแต่ละรอบการประเมินจะใช้

ผลงานใดในการประเมิน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน คำน้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัว ระดับคะแนน ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนที่ผู้รับการประเมินและผู้ประเมินตกลงร่วมกัน และด้านการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนัก และระดับที่คาดหวัง ทั้งนี้ในระหว่างรอบการประเมิน ผู้ประเมินมีหน้าที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ แนวทางการปฏิบัติงานแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุง แก้ไข หรือการพัฒนาผลงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนเอง แต่หากระหว่างรอบการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงผลงาน หรือกิจกรรม โครงการที่ใช้ในช่วงรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดข้อตกลง ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน หลังรอบการประเมิน ผู้รับประเมินแสดงผลงาน หรือหลักฐานความสำเร็จของผลงานอย่างเป็นรูปธรรมต่อผู้ประเมิน และผู้ประเมินมีหน้าที่ประเมินตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดรวมกันก่อนรอบการประเมิน โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามคุณภาพของงาน ความรวดเร็ว การตรงตามเวลาที่กำหนด หรือการประหยัดความคุ้มค่าต่อการใช้ทรัพยากร และประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะการปฏิบัติงานในช่วงรอบการประเมินที่ผ่านมา ทั้งนี้ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับการประเมินทราบด้วยทุกครั้ง อีกทั้งในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งให้นำข้อมูลการลา พฤติกรรมการทำงาน การรักษา วินัย หรือข้อมูลพฤติกรรมความประพฤติอื่นๆ ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และข้อมูลดังกล่าวได้เป็นข้อกำหนดในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2559 (ประกาศ ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2559, หน้า 1-3) ที่เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ได้ถือปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากรที่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรของเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์มีความรู้ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่ถูกต้อง ชัดเจน ทั้งในด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่ถูกต้อง ชัดเจน หรือยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดหรือประเมินสมรรถนะเมื่อเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ หรือบุคลากรผู้บรรจุรับราชการใหม่ หรือผู้ที่ได้อินย้ายมาจากหน่วยงานอื่นที่หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป

2. ปัญหาด้านผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การสื่อสาร หรือทักษะการสื่อสารในการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่สอดคล้องกัน หรือผู้รับการประเมินแสดงผลสำเร็จของงานไม่เป็นรูปธรรม จึงทำให้ความเข้าใจในความสำเร็จของผลงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนการประเมินไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือในระหว่างรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินมีปัญหา หรืออุปสรรค ในการปฏิบัติงานแต่ไม่ได้รับรายงานให้ผู้ประเมินทราบ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้ผู้รับการประเมินได้คะแนนน้อย เนื่องจากผลงานไม่ประสบความสำเร็จตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกันก่อนรอบการประเมิน หรือผู้ประเมิน ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมินสมรรถนะ โดยไม่ได้นำผลความสำเร็จของงานมาประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ใช้ความชอบส่วนตัว

3. ปัญหาด้านเครื่องมือหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งต้องถือปฏิบัติเหมือนกัน แต่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการประเมินที่ยุงยาก ซับซ้อน และไม่สะท้อนความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร รวมทั้งสัดส่วนร้อยละแต่ละด้าน การประเมินยังไม่มีเหมาะสม

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรรคบุรี มีดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่ให้แก่บุคลากรภายในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ และการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจกันภายในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินในแต่ละส่วนราชการ ชักซ้อม หรือชี้แจงรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งก่อนรอบการประเมินเพื่อสร้างความเข้าใจถึงผลงาน หรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญ หรือการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายในเทศบาล โดยการเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือการจัดประชุมก่อนรอบการประเมินในแต่ละครั้งเพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบภายในเทศบาลได้อธิบายถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ให้มีความรู้ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากขึ้น

2. การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลคะแนนการประเมินในระดับดีเด่น หรือการให้รางวัลสำหรับผู้จัดทำแบบประเมินถูกต้อง ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นยกย่อง ชมเชย รวมถึงการสร้างขวัญ กำลังใจ และเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานบุคลากร

3. การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีส่วนช่วยในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการลดขั้นตอนการทำงานให้มีความกระชับ รัดกุม และความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบันทึกข้อมูลบุคลากร ทั้งข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน หรือการรักษาวินัย เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการบันทึกข้อมูลผลคะแนนของการประเมินไว้ในระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บข้อมูลและง่ายต่อการค้นหาข้อมูลรายบุคคล รวมถึงประหยัดทรัพยากรในการใช้แบบประเมินผลปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้รับการประเมินว่าได้รับความยุติธรรม และความโปร่งใส และยอมรับต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ถือว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละบุคคลที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตกลงกำหนดร่วมกันในแต่ละรอบการประเมิน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การพิจารณาการโอนย้าย หรือการพิจารณาการจ่ายเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลตัวบุคคล อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติ หรือโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงานตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าว่าจะได้ผลเพียงใด รวมทั้งการประเมินคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลด้วย ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจนำไปใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในองค์การ จะทำให้รู้ว่าการทำงานนั้นได้

บรรล่วัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่อีกด้วย โดยองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ ประกอบด้วย

1) ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ประเมินในสัดส่วนร้อยละ 70 คือ การประเมินการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มุ่งเน้นความสำเร็จของผลงาน โดยกำหนดให้ในแต่ละรอบการประเมินกำหนดผลงาน โครงการ หรือกิจกรรมไม่น้อยกว่า 2 ผลงาน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรม 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ คือ การประเมินสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมถึงพฤติกรรมความรับผิดชอบ การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะอื่นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในสัดส่วนร้อยละ 30 โดยมีการกำหนดสมรรถนะในการประเมิน 3 ประเภท คือ 1. สมรรถนะหลักกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการประเมินประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม, การเข้าใจในองค์กรและระบบงาน, การบริการเป็นเลิศ, การทำงานเป็น 2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร เป็นการประเมินสมรรถนะในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และประเภทอำนวยการท้องถิ่น มีจำนวน 4 สมรรถนะคือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง, ความสามารถในการเป็นผู้นำ, ความสามารถในการพัฒนาคน, การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 3. สมรรถนะประจำสายงาน เป็นการประเมินสมรรถนะในตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป กำหนดให้มีประเมินจำนวนไม่น้อยกว่า 3 สมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละบุคคล แต่สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ ยังคงอยู่ในช่วงการทดลองการปฏิบัติราชการให้ กำหนดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ สัดส่วนร้อยละ 50 โดยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ เป็นการปฏิบัติตามระเบียบ หรือกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563 (ประกาศ ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2563, หน้า 2) มีประกาศความว่า ข้อ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้มีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ 70 โดยประเมินผลจากการปฏิบัติงาน ผลงาน หรือคุณภาพของงาน หรือความรวดเร็ว หรือการตรงตามเวลาที่กำหนด หรือการประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร แล้วแต่กรณี ให้กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานพร้อมกับกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไม่น้อยกว่า 2 ผลงานต่อครั้ง

2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ให้มีสัดส่วนน้ำหนักร้อยละ 30 ให้ประเมินจากสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนด ได้แก่ กรณีตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ให้ประเมินสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำผู้บริหาร จำนวน 5

สมรรถนะ กรณีตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ให้ประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสายงาน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 สมรรถนะ กรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลที่บรรจุใหม่ หรืออยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ 50

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนดังนี้ คือ 1) ก่อนรอบการประเมิน โดยก่อนเริ่มรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ทำข้อตกลงร่วมกันในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน กล่าวคือการกำหนดผลงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่จะใช้ประเมินในช่วงหรือรอบการประเมินนั้นไม่ต่ำกว่า 2 ผลงาน รวมทั้งให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานแต่ละผลงาน และน้ำหนัก คือการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยมีหน่วยเป็นร้อยละ ซึ่งค่าน้ำหนักที่ได้นั้นรวมกันแล้วต้องมีค่าเท่ากับร้อยละ 70 และร้อยละ 50 สำหรับข้าราชการที่ยังอยู่ในช่วงการทดลองปฏิบัติราชการ และการกำหนดระดับคะแนนและค่าเป้าหมายของแต่ละผลงาน อีกทั้งการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยก่อนรอบการประเมินผู้รับการประเมินร่วมกับผู้ประเมินกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งและระดับที่ผู้รับการประเมินครองตำแหน่งอยู่ และกำหนดค่าน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว ตามลำดับความสำคัญของสมรรถนะ โดยมีหน่วยเป็นร้อยละ ค่าน้ำหนักรวมกันแล้วต้องมีค่าเท่ากับร้อยละ 30 หรือร้อยละ 50 แล้วแต่กรณี 2) ระหว่างรอบการประเมิน ผู้ประเมินมีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้แก่ผู้รับการประเมิน เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานจนนำไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 3) หลังรอบการประเมิน เมื่อสิ้นรอบการประเมินให้ผู้รับการประเมินแสดงผลงานหรือหลักฐานที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของผลงาน รวมทั้งประเมินความสำเร็จของตนเองในแบบประเมินผลงานปฏิบัติงานเสนอต่อผู้ประเมิน โดยผู้ประเมินทำการประเมินให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานความสำเร็จของผลงาน และประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ตามพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการปฏิบัติงานโดยปราศจากความอคติ ประเมินบนพื้นฐานความยุติธรรม และความเป็นธรรม และเมื่อผู้ประเมินได้ประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบรายบุคคล และให้เสนอต่อผู้บังคับบัญชาจนถึงนายกเทศมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ และหลังจากนายกเทศมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว ให้เทศบาลโดยกองการเจ้าหน้าที่ในฐานะผู้รับผิดชอบงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำประกาศรายชื่อบุคลากรผู้ที่มีผลปฏิบัติราชการในระดับดีเด่นในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย และสร้างขวัญ

กำลังใจให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเองต่อไป โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภิสรา บัวงาม (2563, หน้า 176 - 178) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการ ปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการ ปฏิบัติราชการร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวัง ในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยน ตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วน ราชการได้ตามความจำเป็น 2) ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการ ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน 3) ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่ สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย 4) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมา จากการทำงานของ ผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการ ประเมินเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่ กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับ การประเมินร่วมกันกำหนด 5) ขั้นตอนการให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ และสอดคล้องกับแนวคิดขององอาจ นัยพัฒน์ (2558, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะในการปฏิบัติงาน ว่ามีปริมาณและคุณภาพดีเพียงใด ด้วยหลักการและวิธีการที่องค์การกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ทั่วกัน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ก่อนการประเมิน

ทั้งนี้อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งให้นำข้อมูลการลาพฤติกรรมมาปฏิบัติงาน หรือการรักษาวินัยมาใช้ประกอบการพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาล เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2559 (ประกาศ ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2559, หน้า 1-3)

ประกาศความว่า ข้อ 10 การพิจารณาเลื่อนขั้นเดือนพนักงานเทศบาล ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการมาเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนครั้งหนึ่ง และครั้งที่สอง โดยพิจารณาประกอบกับข้อมูลการลาพฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและข้อควรพิจารณาอื่นๆ ของผู้นั้นแล้ว รายงานผลการพิจารณานั้น พร้อมด้วยข้อมูลดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงนายกเทศมนตรีในการพิจารณารายงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปแต่ละระดับที่ได้รับรายงานเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของนายกเทศมนตรีด้วย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ เป็นเลื่อนขั้นเงินเดือนตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนำคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นตัวกำหนดการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรเพื่อให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้น ซึ่งในหนึ่งปีงบประมาณจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคมของปีถัดไป และครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายนของปีเดียวกัน สอดคล้องแนวคิดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป., หน้า 137 – 138) ได้อธิบายว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง การส่งให้ข้าราชการ/พนักงานได้รับเงินเดือนในขั้นที่สูงขึ้นเพื่อตอบแทนความดีความชอบที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติในรอบปีที่แล้วมาให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการปีละสองครั้ง ตามมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการให้เลื่อนปีละสองครั้ง ดังนี้ ครั้งที่ 1 เป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีแรก โดยให้เลื่อน ในวันที่ 1 เมษายนของปีที่ได้เลื่อน ครั้งที่ 2 เป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีหลัง โดยให้เลื่อนในวันที่ 1 ตุลาคมของปีถัดไป

ปัญหาและอุปสรรคการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แสดงความคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย

(1) ปัญหาด้านบุคลากรที่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรของเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์มีความรู้ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่ถูกต้อง ชัดเจน ทั้งในด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่ถูกต้อง ชัดเจน หรือยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดหรือประเมินสมรรถนะเมื่อเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ หรือบุคลากรผู้บรรจุรับราชการใหม่ หรือผู้ที่ได้อินย้ายมาจากหน่วยงานอื่นที่หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป

สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร สุวรรณพงศ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน: กรณีศึกษา ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการประเมินฯ พบว่า การใช้ประโยชน์จากผลของการประเมินเป็นไปเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว รวมถึงยังไม่มีมาตรฐานกลางเป็นหลักในการพิจารณาให้เป็นที่ยอมรับและผู้ถูกประเมินขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ปัญหาด้านผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การสื่อสาร หรือทักษะการสื่อสารในการกำหนดตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่สอดคล้องกัน หรือผู้รับการประเมินแสดงผลสำเร็จของงานไม่เป็นรูปธรรม จึงทำให้ความเข้าใจในความสำเร็จของผลงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนการประเมินไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือในระหว่างรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินมีปัญหา หรืออุปสรรค ในการปฏิบัติงานแต่ไม่ได้รายงานให้ผู้ประเมินทราบ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ดังกล่าว ส่งผลให้ผู้รับการประเมินได้คะแนนน้อย เนื่องจากผลงานไม่ประสบความสำเร็จตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกันก่อนรอบการประเมิน หรือผู้ประเมิน ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมินสมรรถนะ โดยไม่ได้นำผลความสำเร็จของงานมาประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ใช้ความชอบส่วนตัว (3) ปัญหาด้านเครื่องมือหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งต้องถือปฏิบัติเหมือนกัน แต่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการประเมินที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และไม่สะท้อนความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจนเท่าที่ควร รวมทั้งสัดส่วนร้อยละแต่ละด้าน การประเมินยังไม่มี ความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยทิศา ทองนาค (2562) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเลื่อนขั้นค่าจ้างของลูกจ้างประจำกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา : สำนักงานเขตสายไหม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ และการเลื่อนขั้นค่าจ้างของลูกจ้างประจำ สำนักงานเขตสายไหม ได้แก่ 1) ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) การใช้ดุลพินิจของบังคับบัญชา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกันในทุกลักษณะงานไม่สะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญตา แจ่มแจ่ม (2560) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมี 6 ด้าน คือ 1) ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาด้านผู้ประเมิน 3) ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน 4) ปัญหาด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ปัญหาด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ปัญหาด้านการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

แนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แสดงความคิดเห็นว่า แนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี มีดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่ให้แก่บุคลากรภายในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ และการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจกันภายในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินในแต่ละส่วนราชการ ชักซ้อม หรือชี้แจงรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งก่อนรอบการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจถึงผลงาน หรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งควรสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญ หรือการจัดการ ฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายในเทศบาล โดยการเชิญ วิทยากรผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือการจัดประชุมก่อนรอบการประเมินในแต่ละครั้งเพื่อให้ หน่วยงานผู้รับผิดชอบภายในเทศบาลได้อธิบายถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ให้มีความรู้ความเข้าใจ ถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากขึ้น สอดคล้องกับ แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564, หน้า 88 - 89) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคล หมายถึง กิจกรรม หรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะสมรรถนะ และทัศนคติ ของบุคคลในองค์การให้ตรงตามตำแหน่งงานปัจจุบันและรองรับต่องาน ในอนาคตเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้เกิด ความก้าวหน้าในตนเองและองค์การเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคคล เป็นไปตามหลัก 5 A ดังนี้ (1) Achieve คือ ให้ได้รับให้บรรลุให้มีความสำเร็จในแง่ตัวบุคคล (2) Active คือ ให้มีความ คล่องแคล่ว แข็งขัน รวดเร็ว กระตือรือร้น (3) Adapt คือ ให้สามารถนำไปปรับ ประยุกต์ให้เหมาะสมกับ หน้าที่ของตน (4) Advance คือ ให้ได้รับความก้าวหน้า ความก้าวหน้ากระโดด (5) Apply คือ ให้นำไปใช้ ประโยชน์ได้ ให้มีความขยันหมั่นเพียร และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 4 - 7) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และ ทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องการฝึกอบรมและ พัฒนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด และทำให้การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วย ความถึงพอใจ ทั้งยังเป็นการเตรียมผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ต่อไปในอนาคตอีกด้วยดังนี้

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนอกจากเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้วยังช่วย สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของปริญญา แก้วเรือง (2562) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ 1) มีการอบรมชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน 2) ผู้ประเมินชี้แจงเหตุผลผลการประเมิน เป็นรายบุคคล 3) จัดการฝึกอบรมพัฒนางานในสายอาชีพเพื่อให้ผู้รับการประเมินเห็นถึงความก้าวหน้า ในสายอาชีพ 4) นำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิไลวรรณ เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2561) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้าน การเงินการคลัง ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน พบว่าความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ด้านการเงินการคลัง พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้หน่วยงานจัดอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงาน มีหลักสูตรที่เน้นเป็นเรื่องเฉพาะๆ และถ่ายทอดความรู้แบบเน้นการลงมือปฏิบัติ รวมทั้ง จัดกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ใน การปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร สุวรรณพงศ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน: กรณีศึกษา ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ควรนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ศักยภาพคนและพัฒนางานในด้านอื่นๆ ด้วย อีกทั้งควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบถึงคุณค่า คุณประโยชน์ หลักการ เทคนิค กฎเกณฑ์ และการให้ คำแนะนำการประเมิน รวมถึงการสร้างสิ่งทดแทนอื่นนอกเหนือจากขึ้นเงินเดือน ซึ่งจะสามารถแก้ไข ปัญหาดังกล่าวได้

2. การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลคะแนนการประเมินในระดับดีเด่น หรือการให้รางวัลสำหรับผู้ ที่จัดทำแบบประเมินถูกต้อง ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นยกย่อง ชมเชย รวมถึงการสร้างขวัญ กำลังใจ และเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภิสรา บัวงาม (2563, หน้า 176 – 178) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลตามแนว ทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติ ราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทใน การทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการ ปฏิบัติราชการออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการ ปฏิบัติราชการตนเองให้ดีขึ้นในอนาคตหลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับ

รู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับจากการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอเหมาะพอสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ีอาจเป็นไปได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จนทำให้ผู้ที่ได้รับรางวัลนั้น รู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกถึงความพึงพอใจต่อสิ่งที่ได้ตอบแทน และพึงพอใจต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิวากร กระชัน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานราชการที่มีต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ของสำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่าพนักงานราชการมีระดับความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ของสำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานราชการมีระดับความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ของสำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านสวัสดิการ และด้านค่าตอบแทนตามลำดับ

3. การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีส่วนช่วยในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการลดขั้นตอนการทำงานให้มีความกระชับ รัดกุม และความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบันทึกข้อมูลบุคลากร ทั้งข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน หรือการรักษาวินัย เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการบันทึกข้อมูลผลคะแนนของการประเมินไว้ในระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บข้อมูลและง่ายต่อการค้นหาข้อมูลรายบุคคล รวมถึงประหยัดทรัพยากรในการใช้แบบประเมินผลปฏิบัติงาน รวมถึงผู้รับการประเมินให้ได้รับความเชื่อมั่นว่าตนเองได้รับประเมินที่มีความยุติธรรม โปร่งใส จนกลายเป็นการยอมรับต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเทศบาลสามารถนำผลการประเมินของบุคลากรไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิลลา มารยาท (2560) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติงานในที่ทำการเขตวัดเลียบมีความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือพฤติกรรมการปฏิบัติ

ราชการหรือสมรรถนะ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาพัฒนาทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3. การส่งเสริม การสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินการด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งในด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดเก็บข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว และป้องกันข้อมูลสูญหาย

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). *คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก <http://www.dla.go.th/servlet/EbookServlet?ebookGroup=1>

กัลย์ทิวา ทองนาค. (2562). *การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นค่าจ้างของลูกจ้างประจำ กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา : สำนักงานเขตสายไหม*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี. (2559). *ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2559* (ประกาศลงวันที่ 20 มกราคม 2559). ชลบุรี: ผู้แต่ง.

คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี. (2563). *ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดชลบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563* (ประกาศลงวันที่ 1 มิถุนายน 2563). ชลบุรี: ผู้แต่ง.

ชลิดา ศรมณี. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ทิวากร กระชัน. (2562). *ความคิดเห็นของพนักงานราชการที่มีต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับของสำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บุญตา แจ่มแจ่ม. (2560). *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ปริญญา แก้วเรือง. (2562). การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ เลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรณีศึกษา สำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิไลวรรณ เสนิงค์ ณ อยุธยา. (2561). การประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน การคลัง ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน. วารสารมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 4(ฉบับที่ 3), 179 - 190
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศศิธร สุวรรณพงศ์. (2562). การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน: กรณีศึกษา ที่ทำการ ปกครองจังหวัดชุมพร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- ศุภิสรา บัวงาม. (2563). การบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ. วารสารวิชาการ ธรรมทรรคน์, 20(ฉบับที่ 2), 173 -184.
- สลิลลา มารยาท. (2560). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวงที่ ทำการเขตวัดเลียบ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบ แนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. วารสารการวัดผลการศึกษา, 21(ฉบับที่1), 15 – 33.