

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ:
กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*

Evaluation of the Performance to Payment of Compensation Government Employee:
A Case Study Department of Local Administration

สุทิพย์ อิมแล้ง**

Sutip Imleng

6514832051@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนับจากปี พ.ศ. 2549 ถึงปัจจุบัน 2) ศึกษาการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนของพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ 3) ศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 5 คน ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจนจะทำให้ไม่สะท้อนผลการทำงานได้จริง 2) ด้านผู้บังคับบัญชามีการใช้ดุลพินิจส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านการเลื่อนค่าตอบแทน การเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการเพียง 1 ครั้งใน 1 ปีงบประมาณ แนวทางแก้ไขปัญหาคควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและลดการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมตลอดจน ควรมีการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ 2 ครั้งใน 1 ปีงบประมาณเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานราชการ

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติงาน; การเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ; กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

Keywords : Performance Evaluation; Compensation Government Employee; Department of Local Administration

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ: กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2545 สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการตามการปฏิรูประบบราชการ และได้นำระบบลูกจ้างสัญญาจ้างเดิมนั้นมาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างการจ้างงานให้เป็นรูปแบบใหม่โดยให้หน่วยงานภาครัฐได้มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย โดยเป็นการเปลี่ยนชื่อจากเดิม “ลูกจ้างสัญญาจ้าง” เป็น “พนักงานราชการ” เพื่อให้เกิดความชัดเจนของตำแหน่ง ตลอดจนการวางระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งเรื่องการกำหนดลักษณะงาน อัตราค่าจ้างและตำแหน่ง การให้มีค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การสรรหาและเลือกสรร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายใต้หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ หลักสมรรถนะ (Competency) หลักผลงาน (Performance) และหลักคุณธรรม (Merit) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทันสมัย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติหรือโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงานตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าว่าจะได้ผลเพียงใด ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดทิศทางขององค์กรไปในทางเดียวกันเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ และเครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบจุดเด่น จุดด้อย หรือความต้องการงานที่มีคุณภาพผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุญเลิศ ไพรินทร์ (2533 อ้างถึงใน วิภา วิวัฒนากุล, 2566, หน้า 4 - 6)

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน วัดความสามารถของพนักงาน ทำให้ทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลที่ได้จากการประเมินนั้นสามารถที่จะนำไปพัฒนาต่อยอดในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรทั้งการสรรหา การบรรจุ การคัดเลือกพนักงาน ที่จะทำให้การดำเนินงานในกระบวนการครั้งถัดไปนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชารับถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อจะได้นำมาปรับปรุง พัฒนา แก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างมีความเหมาะสม (บุญตา แจ่มแจ้ง, 2560)

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเจอจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐคือความไม่ทันสมัยของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของระบบประเมินที่ไม่สามารถพัฒนาไปมากกว่านี้ ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเจอจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการคือมาจากผู้บริหารหรือผู้หลักผู้ใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องของหลักเกณฑ์การประเมินและไม่ได้ให้ความสนใจหรือใส่ใจกับเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทำโดยที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ระบบดังกล่าวไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงทำให้มีการยืดแนวทางการประเมินแบบเก่าหรือแบบเดิมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้พนักงานมาถึงในปัจจุบัน โดยไม่สามารถสะท้อนหรือตอบสนองต่อการทำงานในองค์กร การวางแผนต่าง ๆ ทั้งนี้ จะนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานภาครัฐ โดยการเพิ่มทักษะเพิ่มศักยภาพของพนักงานอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาหน่วยงานในภาพรวม อีกหนึ่งปัญหาเกิดจาก การไม่ปรับปรุงไม่มีการพัฒนา ไม่แก้ไขข้อผิดพลาด จึงทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสอดคล้องกับระบบงานด้านอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ฐานิตา แจ่มชัด, 2563)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2545 ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ ในส่วนงานของกองการเจ้าหน้าที่นั้น มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เช่น การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา การวางแผนอัตรากำลัง สวัสดิการต่าง ๆ ของกรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การดำเนินงานทางวินัย เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัดทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง โดยในปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีพนักงานราชการในสังกัดทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อช่วยเหลือในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพนักงานราชการถือเป็นกำลังสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้ภารกิจต่าง ๆ ของกรมประสบความสำเร็จ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.)

จากความเป็นมาดังกล่าว การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะทำให้ทราบถึงพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลที่มีผลต่อการนำไปใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนับจากที่เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2549 ถึงปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

วิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Literature research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่ผู้อื่นมีการบันทึกไว้แล้วจากงานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ หนังสือทั่วไป เช่น ตำรา เอกสารทางราชการประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร คู่มือการปฏิบัติงาน กฎหมาย ประกาศ ระเบียบ คำสั่ง รายงานการประชุม รวมทั้งที่ได้สืบค้นจากเครื่องมือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 45) ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการทราบ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

1) ประชากร คือ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานหรือข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่และพนักงานราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เป็นการเลือกโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 61) เพื่อเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

1. ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ จำนวน 1 คน
2. ผู้อำนวยการกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 1 คน
3. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จำนวน 1 คน
4. นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จำนวน 1 คน
5. พนักงานราชการ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) โดยลักษณะของการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอน โดยจะใช้คำถามแบบเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ก่อนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมาย โดยจะแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า เพื่อบอกหมายวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดสำหรับการสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนการสัมภาษณ์จะมีการขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกหรือบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็นที่ต้องการศึกษา
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเห็นหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบนำมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปและตีความผลการวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาความ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนับจากปี พ.ศ.2549 ถึงปัจจุบัน

การศึกษาวิจัยพบว่า พัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนับจากปี พ.ศ. 2549 ถึงปัจจุบัน มีดังนี้

ภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการ ตามการปรับระบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งลูกจ้างประจำของส่วนราชการได้ถ่ายโอนมาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ก็ได้นำเรื่องระบบลูกจ้างสัญญาจ้างมาดำเนินการต่อ พร้อมทั้งได้ขยายผลให้มีความหลากหลายของรูปแบบการจ้างงานในส่วนของการจ้างผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและต่างประเทศการเปลี่ยนชื่อ “ลูกจ้างสัญญาจ้าง” เป็น “พนักงานราชการ” และวางระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เรื่องกำหนดลักษณะงาน ตำแหน่ง และกรอบอัตรากำลัง การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์การสรรหาและเลือกสรร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 2 ช่วง คือ

(1) ช่วงที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2554 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้อิงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของลูกจ้างประจำของกระทรวงการคลังปี พ.ศ. 2545 โดยมีการกำหนดองค์ประกอบ คือ ด้านผลงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความทันเวลา ความคุ้มค่าของงาน ผลลัพธ์ ประโยชน์การนำไปใช้ ประสิทธิภาพของงาน และด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานร้อยละ 20 ประกอบด้วย ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ สภาพการมาปฏิบัติงาน การวางแผนงาน ความคิดริเริ่ม ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับผลการประเมิน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับดีเด่น เป็นที่ยอมรับได้ และต้องปรับปรุง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินจากผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินโดยการให้คะแนนผู้รับการประเมินตามคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

(2) ช่วงที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบันหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีความสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 โดยให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไปในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ ตามประกาศกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ลงวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2554 และข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับพนักงานราชการ/ผู้รับการประเมิน โดยประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานพิจารณาจากองค์ประกอบ ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

โดยให้ผู้ประเมินรวบรวมจัดเก็บแบบประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการไว้ที่หน่วยงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารบุคคล ในเรื่องต่างๆ เป็นเวลาอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน โดยให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน ซึ่งจะมีการกำหนดขั้นตอน และองค์ประกอบที่ชัดเจน คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80 และพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 กำหนดให้มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ในการประเมินแต่ละครั้ง และให้กำหนดน้ำหนักคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานเท่ากันทุกกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารทั่วไป และกลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้นำคะแนนจากการประเมินทุกรายการมาสรุปผลการประเมิน โดยแบ่งผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง หากพนักงานราชการคนใดมีผลการประเมินเฉลี่ย 2 รอบการประเมินต่ำกว่าระดับดี ให้พนักงานราชการผู้นั้นสิ้นสุดสัญญาจ้างลง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การศึกษาวิจัยพบว่า การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนให้แก่พนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วยกัน 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

1) ด้านการรับรู้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจที่ตรงกัน ถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่จะนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการเลื่อนค่าตอบแทน การเลิกจ้าง หรือการต่อสัญญาจ้าง รวมถึงการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กร โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการมาใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนอย่างมีความโปร่งใสเป็นธรรมตามหลักเกณฑ์ที่ คพร. กำหนด

2) ด้านการรับรู้ถึงแนวทางการประเมิน มีขั้นตอน เกณฑ์การประเมิน และระยะเวลาที่ชัดเจน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ทุกขั้นตอน เช่น การกำหนดองค์ประกอบสัดส่วนของการประเมินและแบบฟอร์มหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบ ป.พรก.) ทำให้ผู้รับการประเมินเองสามารถศึกษาแนวทางและนำขั้นตอนการประเมินผลที่กำหนดไว้มาประเมินผลตนเองได้ และมีการประกาศหลักเกณฑ์นี้ลงบนเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประจำปีเป็นทุกปี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลว

1) ด้านการขาดความรู้เข้าใจในระบบของพนักงานราชการ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการมีขั้นตอนการประเมินที่ซับซ้อนจนเกินไป ซึ่งอาจจะส่งผลต่อปัญหาในการประเมินผลเพราะขั้นตอนที่เยอะเป็นภาระต่อผู้รับการประเมิน ทั้งการเริ่มรอบการประเมิน ระหว่างรอบการประเมิน และการครบรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องมีการวัดผล มีการติดตาม จึงทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดี ขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินอย่างจริงจัง

2) ด้านการพัฒนา เนื่องจากการนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้พิจารณาเลื่อนค่าตอบแทนเพียงด้านเดียว และไม่คอยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปใช้ในด้านอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น จากผลการประเมินที่ได้ในรอบการนั้นมาต่อยอดเพื่อให้บุคคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทางราชการ โดยผู้บริหารอาจไม่ให้ความสำคัญและไม่เชื่อมั่นในผลประเมิน ทำให้ผู้ประเมินเสียโอกาสปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน

3) ด้านสวัสดิการ เนื่องจากพนักงานราชการในปัจจุบันนั้นไม่ได้มีสิทธิพิเศษต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานราชการมาแล้วหลายปีก็ตาม สิทธิต่าง ๆ ของพนักงานราชการก็ไม่มีเปลี่ยนแปลงทั้งในรูปของค่าตอบแทน สิทธิรักษาพยาบาลทั้งของตนเองและครอบครัว หรือแม้แต่ถึงช่วงวัยที่เกษียณอายุราชการก็ไม่มีสิทธิพิเศษต่าง ๆ เหมือนกับข้าราชการที่มีทั้งสิทธิการรักษาพยาบาล มีเงินหลังเกษียณอายุราชการ ทั้งเงินบำเหน็จบำนาญ ซึ่งพนักงานราชการไม่มีสิทธิเหล่านี้รองรับ จึงทำให้พนักงานราชการลาออกเมื่อมีทางที่ดีกว่า

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนของพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย

1) ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากหน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีมาตรฐานชัดเจน มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลที่มีมากจนเกินไป ทำให้เกิดความยุ่งยาก ซับซ้อน มีผลทำให้ผลการประเมินขาดความแม่นยำและได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ และเกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจนจะทำให้ไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ภารกิจไม่เหมือนกัน เกณฑ์การให้คะแนนความยากง่ายแตกต่างกัน ขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินที่ได้ไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ ได้อย่างแท้จริง

แนวทางแก้ไขปัญหา ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์และแนวทางเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพได้มาตรฐานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า คำนึงเวลา

2) ปัญหาเกี่ยวกับด้านผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินมีการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่นำผลประเมินจากการดำเนินงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงานมาพิจารณาผลสำเร็จของงาน แต่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการประเมิน ไม่มีการตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาผู้รับการประเมินในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ตัวชี้วัด เกณฑ์การให้คะแนน ระยะเวลาในการทำงาน และไม่ได้มอบหมายงานให้ผู้รับการประเมินให้ตรงกับตำแหน่ง ส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการประเมิน เพราะขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน และเกิดอคติต่อการประเมินไม่เชื่อมั่นในระบบการประเมิน

แนวทางแก้ไขปัญหา ควรลดการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้รับการประเมินเกิดความสบายใจด้วยการใช้การประเมินที่เป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้ระบบออนไลน์แทนกระดาษเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และลดการใช้ทรัพยากร อีกทั้ง เพื่อความรวดเร็วในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ปัญหาด้านการเลื่อนค่าตอบแทน

การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการยังไม่มีความเป็นมาตรฐาน ไม่มีความเหมาะสมที่เพียงพอ เพราะพนักงานราชการไม่มีฐานคำนวณที่เป็นมาตรฐานเหมือนกับข้าราชการ จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในเรื่องการเลื่อนค่าตอบแทนเนื่องจาก โดยหลักเกณฑ์กำหนดไว้ร้อยละ 4 แต่ไม่เกินร้อยละ 6 ซึ่งการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการเพียง 1 ครั้งใน 1 ปีงบประมาณแต่มีการประเมิน 2 รอบการประเมิน อาจจะไม่ตอบโจทย์ให้พนักงานราชการเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะไม่ว่าพนักงานราชการคนใด ได้ผลการประเมินไม่ว่าจะอยู่ในระดับดี เต็ม ดีมาก หรือดี การคิดค่าตอบแทนก็จะใช้เกณฑ์เดียวกันทั้งหมดจึงทำให้ไม่เกิดความแตกต่างในรูปของตัวเงินมากนัก ส่งผลกระทบทำให้การประเมินในรอบถัดไปพนักงานราชการจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย

ที่ได้กระทำร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่เริ่มรอบการประเมิน จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ อาจทำให้พนักงานราชการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

แนวทางแก้ไขปัญหา ควรมีการเลื่อนค่าตอบแทน 2 ครั้งใน 1 ปีงบประมาณ คือ วันที่ 1 เมษายน และ 1 ตุลาคม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานราชการได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และควรมีการกำหนดฐานการคำนวณที่เป็นมาตรฐานเหมือนกับข้าราชการที่มีฐานเงินเดือนฐานบน ฐานล่าง เพื่อช่วยในการลดความเหลื่อมล้ำไม่ให้เกิดความแตกต่างของเงินที่จะได้รับมากนัก

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ: กรณีศึกษากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

พัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนับจากปี พ.ศ. 2549 ถึงปัจจุบัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตามประกาศกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักนายกรัฐมนตรี (2554) กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และระดับผลการประเมินของพนักงานราชการ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ และมีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของวีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2566, หน้า 6) ได้กล่าวสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลตัวบุคคลอันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติหรือ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการทำงานของบุคคลด้วย ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจนำไปใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในองค์การ จำทำให้รู้ว่าการดำเนินงานนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถูกพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาเพื่อให้การประเมินเกิดความโปร่งใส มีความเป็นธรรม และเกิดความทันสมัย โดยเกณฑ์การประเมินของพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2549 - พ.ศ. 2554 และ ช่วงที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2555 ถึงปีปัจจุบัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา อินทร์ชัย (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบเดิมและระบบใหม่มีความแตกต่างกันในหลายด้าน อาทิ ด้านวัตถุประสงค์ โดยระบบเดิมเพื่อนำไปบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การพิจารณาผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนระดับ การโอนย้าย เป็นต้น ระบบใหม่เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นตามเป้าหมายขององค์การ การระบุและการคัดเลือกคนเก่ง และการเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานพนักงาน ด้านเกณฑ์การให้คะแนน ระบบเดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ ระบบใหม่การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานและการประเมินตามพฤติกรรมการทำงานมาผสมผสานกับในรูปแบบ Mixed Model ด้านระดับผลการปฏิบัติงาน ระบบเดิม ได้แบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ A-B-C-D-F ระบบใหม่ ได้แบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ แต่เปลี่ยนเป็นสัญลักษณ์ คือ R-H-E-P-U และด้านขั้นตอนการประเมิน ระบบเดิมการส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลา

ที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน ระบบใหม่การส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน โดยเน้นการ Coaching และ Feedback

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ การรับรู้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจที่ตรงกัน ถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่จะนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา การเลื่อนค่าตอบแทน การเลิกจ้าง หรือการต่อสัญญาจ้าง รวมถึงการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ผลการประเมินการปฏิบัติงานชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้น ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) สรุปได้ว่า การให้รางวัลเป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายและตามข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การให้รางวัลในรูปของตัวเงิน การได้รับคำชมเชย เป็นต้น หลักเกณฑ์การให้รางวัลจะต้องครอบคลุมพฤติกรรมที่ดี ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความทุ่มเทให้กับผลงานที่ประสบความสำเร็จ และการมีแนวทางการประเมิน มีขั้นตอน เกณฑ์การประเมิน และระยะเวลาที่ชัดเจน มีรายละเอียดขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ทุกขั้นตอน เช่น การกำหนดองค์ประกอบสัดส่วนของการประเมินและแบบฟอร์มหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบ ป.พรก.) ทำให้ผู้รับการประเมินเองสามารถศึกษาแนวทางและนำขั้นตอนการประเมินผลที่กำหนดไว้มาประเมินผลตนเองได้ และมีการประกาศหลักเกณฑ์นี้ลงบนเว็บไซต์ ประจำเป็นประจำ ทุกปี และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญตา แจ่มแจ้ง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการประเมินผลตามประกาศหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยจะมีการจัดทำประกาศแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ สำหรับในแต่ละรอบการประเมินให้ข้าราชการในสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลว คือ การขาดความรู้เข้าใจในระบบของพนักงานราชการของผู้ประเมินและผู้รับการประเมินที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำผลการประเมินไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้หลากหลายด้าน เช่น การเลื่อนค่าตอบแทน การให้รางวัล และการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานราชการเป็นรายบุคคล เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลเชษฐ วุฒิมานานนท์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีในการพิจารณาคูณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ามากเพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือในกรณีอื่น ๆ ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของการเกิด บูราณ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ศึกษากรณีการนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามวิธีร้อยละไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า

ผลการประเมินที่ไม่สะท้อนค่าของผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ทำให้หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ไม่ทำให้วัตถุประสงค์ของการประเมินบรรลุเป้าหมาย มีผลทำให้ผู้บริหารไม่สามารถระบุข้อบกพร่องของผู้รับการประเมิน เพื่อนำไปพัฒนาทักษะให้ตรงตามท้องถื่นที่ต้องการได้ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมีจุดอ่อนเมื่อนำมาประเมินกับระบบราชการ ควรนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถมากขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน และยังคงคล้องกับงานวิจัยของภณิดา วรจันทร์ และสุณี หงษ์วิเศษ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมข้าราชการพลเรือนสามัญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลโดยสามารถใช้สำหรับประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้อย่างเป็นธรรม ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีการแก้ไข ปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1. ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลที่มีมากจนเกินไป ทำให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินอาจไม่ชัดเจนเพียงพอ อาจเกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพาพรรณ อิมสู่น (2554) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์หรือปัจจัยใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ยังไม่เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ การประเมินมีกระบวนการที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน ทำให้ข้าราชการมีภาระในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีความยุ่งยาก สิ้นเปลืองทรัพยากร และสิ้นเปลืองเวลา หลักเกณฑ์และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางหัวข้อยังไม่มีความชัดเจนทำให้การตีความแตกต่างกันไป จึงไม่สามารถนำผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมาเปรียบเทียบกันได้ การประเมินเกิดความไม่เป็นธรรมทำให้ขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอวยชัย พัตร์รักษา (2553) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่ สรุปได้ว่า ข้อบกพร่องและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมิน จะเกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินไว้หลายประการเกินไป จะทำให้ผลการประเมินขาดความแม่นยำ และได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่ชัดเจนเพียงพอ จะเกิดไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน หลักเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางข้อยากที่จะกำหนดออกมาในรูปตัวเลขได้ส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการบรรยาย จึงทำให้ไม่อาจจะแสดงให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการประเมินที่ไม่เป็นธรรม การให้คำนิยามปัจจัยหรือหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันไป ไม่ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และยังคงคล้องกับแนวคิดของอลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554, หน้า 4) ได้อธิบายว่า หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน เพราะบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะได้รับการประเมินมีความรับผิดชอบหลายระดับต่างกันไป ทั้งแต่ละบุคคลก็มีลักษณะงานไม่เหมือนกัน การใช้แบบการประเมินผลที่ไม่มีหัวข้อการประเมินให้เข้ากับระดับและลักษณะงาน จึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้

แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์และแนวทางเพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับ งานวิจัยของบุญตา แจ่มแจ่ม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน ข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สรุปได้ว่าการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลได้จริง โดยผู้บริหารและข้าราชการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการประเมิน การมอบหมายงาน และการติดตามความก้าวหน้าของงานให้ชัดเจน และมีขั้นตอนในการประเมินผลที่สั้น กระชับ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน

2. ปัญหาด้านผู้ประเมิน คือ การใช้ความรู้สึกตัดสินผลการประเมินพนักงานราชการ เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้ประเมิน มีการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้นำผลประเมิน จากการปฏิบัติงานจริงมาใช้ในการพิจารณา แต่ใช้อคติหรือความชอบส่วนตัวในการประเมินผล ทำให้ผลการประเมินไม่มีความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556, หน้า 19) ได้อธิบายว่า ปัญหาในการประเมินผลประการแรกว่า ปัญหาความเที่ยงตรงของผลการประเมิน เนื่องจากอคติส่วนตัวของผู้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชามีอคติที่จะประเมินคนมากกว่าประเมินงาน ซึ่งจะ ทำให้ผลประเมินบิดเบือนและคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประการที่ 2 ผู้ประเมินไม่ได้เอาใจใส่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทำให้ผลการประเมินผิดพลาด ผู้ประเมินไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะทำการประเมินได้ อาจจะทำให้ความประทับใจในบางเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้ประเมิน หรือการนำความประทับใจ ในบางเรื่องไปมีผลต่อการประเมินในเรื่องอื่นๆ ประการที่ 3 ความเคร่งครัดหรือหย่อนยานของผู้ประเมิน หัวหน้ามักจะประเมินลูกน้อง โดยให้คะแนนสูงไว้ก่อนเพราะกลัวจะสะท้อนถึงตัวเอง บางคนก็ประเมินโดย กตคะแนนหมดทุกคน เพราะตัวเองมีมาตรฐานสูง ประการที่ 4 ปัญหาการประเมินตามแนวโน้มสายกลาง ในกรณี ผู้ประเมินไม่แน่ใจหรือไม่รู้จักผู้ถูกประเมินพอ ก็มักจะให้คะแนนกลางๆ เท่ากันทุกคนซึ่งไม่ตรงตามความจริง และประการที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นการยอมรับและได้รับการต่อต้านจากพนักงานหรือ ผู้ถูกประเมิน อาจเป็นเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการประเมินทางเดียว และผู้ประเมิน ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นหลักแต่ฝ่ายเดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ ผู้ถูก ประเมินจึงรู้สึกว่าการกำลังถูกจับผิดและไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงเกิดความรู้สึกต่อต้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน รู้สึกเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ควรลดการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้รับการประเมินเกิดความสบายใจด้วยการใช้การประเมินที่เป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้ระบบออนไลน์แทนกระดาษเพื่อให้เกิดความ โปร่งใส และลดการใช้ทรัพยากรสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญตา แจ่มแจ่ม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สรุปได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้แบบฟอร์ม การประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบ ปผ.) ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ โดยมีการนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบการประเมินแบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-PM) เพื่อให้มีความ สะดวก รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากร

3) ปัญหาด้านการเลื่อนค่าตอบแทน คือ การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงาน ราชการยังไม่มีความเป็นมาตรฐาน ไม่มีความเหมาะสมที่เพียงพอ เพราะพนักงานราชการไม่มีฐานคำนวณที่

เป็นมาตรฐานเหมือนกับข้าราชการ จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในเรื่องการเลื่อนค่าตอบแทนเนื่องจาก โดยหลักเกณฑ์กำหนดไว้ร้อยละ 4 แต่ไม่เกินร้อยละ 6 ซึ่งการเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการเพียง 1 ครั้ง ใน 1 ปีงบประมาณแต่มีการประเมิน 2 รอบการประเมิน อาจจะไม่ตอบโจทย์ให้พนักงานราชการเกิดความ ตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของ Herzberg (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556, หน้า 81) ได้ธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และองค์กรของพนักงานกับปัจจัยที่ช่วย เสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นสองประเภท คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) คือปัจจัยที่องค์กรขาดไม่ได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ขาดแล้วพนักงานจะ มีแนวโน้มเกิดความไม่พึงพอใจพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบต่อองค์กร แต่การเพิ่มระดับปัจจัยประเภทนี้เข้าไป ก็ไม่ได้ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบหรือในตัวองค์กรสูงขึ้นและไม่ได้ช่วยให้พนักงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน ถือเป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factor) ตัวอย่างของปัจจัย ประเภทนี้เช่นค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน (Salary) หากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกัน จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจกัน ได้ ซึ่งความเป็นจริงในบางบริษัท จะคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ ของการปรับฐาน เงินเดือนให้กับพนักงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเลื่อนค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง หากล่าช้าเกินไปก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจกับบุคลากรหรือพนักงานได้ หรือแม้แต่การจ่ายเงินเดือนให้กับ บุคลากรหรือพนักงานที่สูงเกินกว่าความจำเป็นก็ไม่ได้มีแรงผลักดันให้มีการทำงานที่ดีขึ้น

แนวทางแก้ไขปัญหา ควรมีการเลื่อนค่าตอบแทน 2 ครั้งใน 1 ปีงบประมาณ คือ วันที่ 1 เมษายน และ 1 ตุลาคม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานราชการได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในหลายๆ ด้าน และควรสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทน พนักงานราชการที่มีผลงานได้มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน เพื่อรักษาความเป็นธรรม ทั้งการบริหาร ค่าตอบแทน หรือการสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Maslow (อ้างถึงใน รัฐศิรินทร์ วัจนานนท์, 2566, หน้า 32) ได้อธิบายว่า เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสำนัก มนุษย์สัมพันธ์มีทั้ง 5 ลำดับชั้น โดยที่ความต้องการขั้นต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน จากนั้นมนุษย์จึงมี ความต้องการในลำดับชั้นที่สูงขึ้นไปดังนี้

1) ความต้องการทางกายภาพพื้นฐาน คือความต้องการการได้รับการตอบสนองทางกายภาพเพื่อให้ สามารถดำรงชีพอยู่ได้ ได้แก่ ความต้องการอากาศ น้ำ อาหาร การรักษาพยาบาล เป็นต้น

2) ความต้องการความมั่นคง คือ ความต้องการหลักประกันในการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ การมีที่อยู่อาศัยการมีอาชีพ การได้รับสวัสดิการ เป็นต้น

3) ความต้องการด้านสังคม คือ ความต้องการในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ต้องการ ความรัก ความเข้าใจ ซึ่งเมื่อความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองก็จะเริ่มต้องการการยอมรับ

4) ความต้องการการยอมรับ คือ ความต้องการมีตัวตน ได้รับความสำคัญรวมถึงการได้รับเกียรติ และความสำเร็จ หลังจากนั้นจึงจะเข้าสู่ความต้องการขั้นสุดท้าย

5) ความต้องการประจักษ์ตนเอง คือ ความต้องการเข้าถึงจุดที่สามารถใช้ศักยภาพที่มีในตนเองอย่าง เต็มที่ มีอิสระในตนเอง ซึ่งเห็นว่ามีมนุษย์เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่สามารถบรรลุความต้องการนี้ และ สอดคล้องกับแนวคิดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป., หน้า 137 – 138) ได้อธิบายว่าการเลื่อน ชั้นเงินเดือน หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการ/พนักงานได้รับเงินเดือนในขั้นที่สูงขึ้นเพื่อตอบแทนความดี ความชอบที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติในรอบปีที่แล้วมาให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ปีละสองครั้ง ตามมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการให้เลื่อนปีละสองครั้ง ดังนี้ครั้งที่ 1 เป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีแรก โดยให้เลื่อน ในวันที่ 1 เมษายนของปีที่ได้เลื่อน ครั้งที่ 2 เป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีหลัง โดยให้เลื่อนในวันที่ 1 ตุลาคมของปี และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลเชษฐ วุฒิมานานนท์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการพิจารณาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ามากเพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือในกรณีอื่นๆที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สร้างความตระหนักให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคน ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาคู่มือ การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนค่าตอบแทนของพนักงานราชการให้ชัดเจน เนื่องจากปัญหาที่พบส่วนใหญ่เกิดจากบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการอ่านรายละเอียด กฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยจะอาศัยประสบการณ์เดิมที่เคยปฏิบัติหรือสอบถามจากบุคลากรท่านอื่น เมื่อถึงรอบการประเมินครั้งต่อไป ซึ่งอาจเกิดการหลงลืมขั้นตอนและวิธีการได้
2. ควรกำหนดแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการประเมิน มีขั้นตอนที่ง่าย ไม่ซับซ้อน มีมาตรฐาน และไม่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้รับประเมิน หรือมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประเมิน
3. ควรลดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนค่าตอบแทนของพนักงานราชการ เนื่องจากการมีขั้นตอนที่มากเกินไป เป็นภาระต่อผู้รับการประเมิน การปรับปรุงขั้นตอนในการประเมินให้มีความเหมาะสม มีแนวทางที่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้ง่าย ก็จะส่งผลดีต่อผู้รับการประเมินทำให้ผู้รับการประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินไปด้วย ทั้งนี้ควรทบทวนขั้นตอนในทั้งช่วงเริ่มรอบการประเมิน ระหว่างรอบการประเมิน และครบรอบการประเมิน ให้สอดคล้องกันกับบริบทของผู้ประเมินและผู้รับการประเมินด้วยจะดียิ่งขึ้น
4. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรยกระดับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออนไลน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจนโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเกิดความรวดเร็วในการสรุปผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมิน

ข้อเสนอแนะในการค้นคว้าวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในสังกัดหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร และยังเป็นการศึกษาองค์ความรู้ให้กว้างขึ้น
2. ควรติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่ามีความยุติธรรมหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). *คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2567, จาก <http://www.dla.go.th/servlet/EbookServlet?ebookGroup=1>
- การเกิดุ บราณ. (2542). *ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ* ศึกษากรณี การนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามวิธีร้อยละไปปฏิบัติ. ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กุลเชษฐ วุฒิมานานนท์. (2564). *การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์จิรา อินทร์ชัย. (2559). *การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐานิตา แจ่มชัด. (2563). *หันท้องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา*. ค้นเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2567, จาก http://hq.prd.go.th/personnel/ewt_dl_link.php?nid=555.
- ทิพาพรรณ อิ่มสุ่น. (2554). *ประเมินผลระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ที่มีต่อข้าราชการกรมธนารักษ์ (ส่วนกลาง)*. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญตา แจ่มแจ่ม. (2560). *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภณิดา วรจันทร์ และสุณี หงส์วิเศษ. (2561). *รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ*. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2561.
- รัฐศิรินทร์ วงศ์กานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่3)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการระเบียบวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *คู่มือการบริหารระบบพนักงานราชการ*. ค้นเมื่อ 13 พฤษภาคม 2567, จาก https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/toall_manual_2559.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2567, จาก http://www.personnel.moi.go.th/work/work2/assess/assess_new/practice/C_2/2_1.pdf
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2554). *ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง ค่าตอบแทนของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554*. (ประกาศ ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2554): ผู้แต่ง.

- สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). *การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉุกรม. (2554). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อวยชัย พัสตุรักษา. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติราชการแนวใหม่*. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.