

การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน:

กรณีศึกษา ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร

Evaluation of performance for promotion to salary:

A case study of administrative office in Chumphon province

ศศิธร สุวรรณพงศ์\*

Sasithorn Suwannapong

S.Suwannapong@gmail.com

Received: 22/11/61 Revised: 18/02/62 Accepted: 18/02/62

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร” ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี คือ วิจัยเอกสาร และวิจัยสนาม โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 10 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน นั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบและแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นข้อมูลเฉพาะราย ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินฯ พบว่า การใช้ประโยชน์จากผลของการประเมินเป็นไปเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว รวมถึงยังไม่มีมาตรฐานกลางเป็นหลักในการพิจารณาให้เป็นที่ยอมรับและผู้ถูกประเมินขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ควรนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพคนและพัฒนางานในด้านอื่นๆ ด้วย อีก

---

\*ปลัดอำเภอ(เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ) ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองชุมพร

ทั้งควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบถึงคุณค่า คุณประโยชน์ หลักการ เทคนิค กฎเกณฑ์ และการให้ค่าน้ำหนักการประเมิน รวมถึงการสร้างสิ่งทดแทนอื่นนอกเหนือจากขั้นเงินเดือน ซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหา ดังกล่าวได้

**คำสำคัญ:** การประเมินผล, การปฏิบัติหน้าที่, การเลื่อนขั้นเงินเดือน

### Abstract

This research entitled "Evaluation of Performance for Salary Promotion: A Case Study of Administrative Office in Chumphon Province " employed 2 methods in conducting the research, i.e. documentary and field research. A structured interview was used as a tool for data collection from 10 people selected by purposive sampling. The objective is to study the evaluation of performance for promotion of salary, problems, obstacles and solutions. The research found that the process of evaluating the performance for salary promotion was operated according to the rules and procedures set out by the Office of the Civil Service Commission. Head officers are to consider and approve the results of the assessment individually. Problems and obstacles in the assessment found the result of the assessment is only for considering salary promotion. There were no central standard as a basis for consideration and mutual acceptance, and the lack of correct understanding in the objective of evaluating performance among office members. The results of the performance evaluation should be used to develop the potential of the person and

develop the work in other areas, as well. It should also be explained to understand the details of the performance appraisal to know the value, benefits, principles, techniques, rules and values for evaluating weight, including creating substitutes other than salary.

**Key words:** Performance, Evaluation, Salary promotion

## บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และกระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เป็นกระแสหลักของโลก ในทางการปฏิบัติของประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ได้ดำเนินการนำองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้เพื่อให้ระบบราชการเกิดการพัฒนามีความคล่องตัว เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะมากยิ่งขึ้น ประเทศไทยได้นำองค์ความรู้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในระบอบราชการต่างๆ มากมาย เช่นเดียวกับการวางแผนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีผลต่อความเป็นอยู่ เติบโตหรือล่มสลายขององค์กร เน้นผลของงานและยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นตัวชี้วัด สร้างหลักเกณฑ์ เครื่องมือ และวิธีการประเมินใหม่ แต่อย่างไรก็ตามพบว่าแม้จะพยายามนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ยังพบปัญหาของการประเมินอยู่บ่อยครั้งและไม่สามารถแก้ไขระบบอุปถัมภ์ให้หมดไปได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ตั้งใจปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

ที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคในสังกัดของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร มีปลัดจังหวัด (ผู้อำนวยการ

ระดับสูง) เป็นหัวหน้าส่วนราชการ มีสำนักงานตั้งอยู่ภายในศาลากลางจังหวัด โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ 1. กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีเจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ หรืออำเภอจังหวัด เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน 2. กลุ่มงานความมั่นคง มีเจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ หรือป้องกันจังหวัด เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน 3. กลุ่มงานการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หรือเสมียนตราจังหวัด เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งถือว่าบุคลากรที่ปฏิบัติราชการ ณ ที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จในทุกๆ ด้านที่ได้รับมอบหมายมาจากส่วนกลาง ดังนั้นในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการนั้น ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพรได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจากนโยบาย รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติ ได้เปิดกว้างเพื่อให้การบริหารมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของข้าราชการและระบบราชการสู่ความเป็นมืออาชีพในระดับสากล ประกอบกับพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน มาตรา 72 บัญญัติว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถ และความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัย และการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ซึ่งถึงแม้จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาก็ยังเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และเป็นเรื่องของทัศนคติของผู้ประเมินเป็นสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของผู้รับการประเมิน จึงกลายเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มักจะพบได้บ่อยครั้งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

จากสภาพปัญหาในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่พบในระบบราชการไทย อันส่งผลต่อการบริหารและการเติบโตขององค์กรนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางทางการแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพรต่อไป

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (document research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เช่น เอกสารรายงานการวิจัย วารสาร บทความ ระเบียบกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

2. งานวิจัยสนาม (field research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview )

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษาโดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นข้าราชการตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครองสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานฝ่ายบริหารงานทั่วไปเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

บุคคล งานทะเบียนประวัติข้าราชการ การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ งานการลาและการขออนุญาตออกนอกเขตจังหวัด งานพัฒนาศักยภาพ งานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆของข้าราชการ จำนวนทั้งสิ้น 2 คน

2. เป็นข้าราชการสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวนทั้งสิ้น 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว สัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้แบบเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายเพื่อจะทำการสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ใช้การพิมพ์บันทึกผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาและการบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (document research) เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสาร ดังนี้

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น พระราชบัญญัติ ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ประกาศ นโยบายรัฐบาล เป็นต้น

2. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม (field research) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และพิมพ์บันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างกันของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร สภาพปัญหาและอุปสรรคในการประเมิน และเสนอแนะแนว

ทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า จากการประมวลและกลั่นกรอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น เป็นการพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับ อันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ ได้รับบำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดย นำผลการประเมินมาผูกกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารบุคคลที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยถือเป็นหลักปฏิบัติมาตั้งแต่เดิมว่าเป็นการให้ บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการ

การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นการทำให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนในอัตราหรือขั้นที่สูงขึ้นกว่าอัตราที่ได้รับอยู่ หรือที่เรียกว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งเป็นบำเหน็จความชอบประจำปี ซึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการนั้น จะต้องมียกเกณฑ์กำหนดไว้ เป็นเกณฑ์เดียวกัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นหลักในการพิจารณา สำหรับกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ใช้ในปัจจุบันตามระเบียบของ ก.พ. มีดังนี้

- 1.พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2558 (ใหม่ล่าสุด)
- 2.พระราชกฤษฎีกาการปรับเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554
- 3.พระราชกฤษฎีกาการปรับเงินเดือนของข้าราชการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2554



4.บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

5.พระราชกฤษฎีกาการปรับเงินเดือนของข้าราชการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2550

6.พระราชกฤษฎีกาการปรับบัญชีเงินเดือนข้าราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

7.พระราชกฤษฎีกาการปรับบัญชีเงินเดือนของข้าราชการ พ.ศ. 2547

8. พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538

9. กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552

10. หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง การปรับบัญชีปี 2554 เข้าสู่บัญชีปี 2558 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ ว6/2558 การปรับเงินเดือนเข้าสู่บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ใหม่ล่าสุด)

11. หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ ว7/2558 การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ (ฐานในการคำนวณล่าสุด)

โดยหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามกฎ ก.พ. พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้อธิบายว่า การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. นี้ และให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา 76 มาประกอบการพิจารณา โดยให้เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการได้ รับการจัดสรรให้ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน

การเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละคนในแต่ละครั้งให้เลื่อนได้ไม่เกิน เงินเดือนสูงสุดที่ ก.พ. กำหนดสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง

การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละคนในแต่ละครั้งให้เลื่อนได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละหกของฐานในการคำนวณและให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนประกาศอัตราร้อยละของฐานในการคำนวณที่ได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณเพื่อ

เลื่อนเงินเดือน โดยต้องประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไปอย่างชัดที่สุดพร้อมกับการมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญโดยปกติให้เลื่อนปีละสองครั้งดังนี้  
ครั้งที่หนึ่ง เป็นการเลื่อนเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีแรกโดยให้เลื่อน ในวันที่ 1 เมษายน ของปีที่ได้เลื่อน

ครั้งที่สอง เป็นการเลื่อนเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปีหลังโดยให้เลื่อน ในวันที่ 1 ตุลาคมของปีถัดไป

ให้ ก.พ. กำหนดค่ากลางฐานในการคำนวณและช่วงเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. นี้ แล้วให้สำนักงาน ก.พ. แจ่งส่วนราชการและจังหวัดทราบเป็นการล่วงหน้า

ผลการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละคนในแต่ละครั้งให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนจัดให้มีการแจ้งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญทราบเป็นข้อมูลเฉพาะแต่ละบุคคล การแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนตามวรรคหนึ่งให้ประกอบด้วยอัตราร้อยละที่รับการเลื่อนฐานในการคำนวณจำนวนเงินที่รับการเลื่อนและเงินเดือนที่พึงได้รับ เมื่อได้รับการเลื่อนตามผลการเลื่อนเงินเดือนนั้น ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนให้แจ้งเหตุผลที่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือนให้ผู้ขึ้นทราบด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) ในครึ่งปีที่แล้วมามีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าระดับพอใช้ หรือร้อยละหกสิบ

(2) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีข้อความผิดที่ใดกระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(3) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสองเดือน

(4) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(5) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องได้รับการบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน หรือได้ปฏิบัติราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือนก่อนถึงแก่ความตาย

(6) ในครั้งปีที่แล้วมาสำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน

(7) ในครั้งปีที่แล้วมา สำหรับผู้ได้รับอนุญาตให้ลาติดตามคู่สมรสไปปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานในต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าสี่เดือน

(8) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว โดยคำนึงถึงลักษณะงาน และสภาพท้องที่อันเป็นที่ตั้งของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงาน

(9) ในครั้งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ โดยมีวันลาไม่เกินยี่สิบสามวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาตาม (6) หรือ (7) และวันลาดังต่อไปนี้

(ก) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน

(ข) ลาคลอดบุตรไม่เกินเก้าสิบวัน

(ค) ลาป่วยจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกัน ไม่เกินหกสิบวันทำการ

(ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่

(จ) ลาพักผ่อน

(ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

(ช) ลาไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างประเทศ

การนับจำนวนวันลาสำหรับการลาป่วยและการลาจกส่วนตัว ให้นำเฉพาะวันทำการ

ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ให้นำข้อมูลการลา พดัตกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่นมาประกอบการพิจารณาด้วย

องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ (อ้างถึงใน สมพิศ วงศ์ใหญ่, 2545, หน้า 50) ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ดังนี้

#### 1. การลา

การลาของข้าราชการนั้น ถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม จนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น การลาป่วย, การลาคลอดบุตร, การลาจกส่วนตัว, การลาพักผ่อน, การลาอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจย์, การลาเข้ารับการศึกษา, การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย, การลาไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างประเทศ และการลาติดตามคู่สมรส

#### 2. การรักษาวินัย

ข้าราชการต้องมีวินัย ข้อบังคับ มีกฎระเบียบ ข้อห้ามไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติ หากข้าราชการฝ่าฝืนหรือทำผิดจากข้อกำหนดก็ต้องได้รับการลงโทษทางวินัย แต่หากข้าราชการยึดมั่นในความดีงาม ความถูกต้อง ก็เรียกได้ว่ามีวินัยในตนเอง

การรักษาวินัยเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการซึ่งทำหน้าที่บริการประชาชน รับผิดชอบต่อส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นใสศรัทธา และให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชน ทำให้การดำเนินการเป็นไป

ด้วยความเรียบง่าย ประหยัด มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผล ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ การลา และการรักษาอนามัยมาพิจารณาด้วย โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการซึ่งประเมินในด้านผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ผลงาน ประกอบด้วย

- ปริมาณผลงาน
- คุณภาพของผลงาน
- ความทันเวลา
- การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
- ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้
- ผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

ในการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ มุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณของประเทศ เป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่างๆของภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก

(2) คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- การวางแผนและการจัดระบบงาน
- ความเป็นผู้นำ
- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความรับผิดชอบ
- ความสามารถในการปฏิบัติงาน

- ความอดสาหัส
- การรักษาวินัย
- การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ
- ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่

ส่วนรวม

- เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ
- ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
- แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ

กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง (2559) ได้อธิบายถึงการจัดโครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายในกรมการปกครอง เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2559 กำหนดให้ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ ที่ทำการปกครองจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2559 โดยมีปลัดจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติราชการและบังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างภายในที่ทำการปกครองจังหวัดและให้มีการจัดโครงสร้างการแบ่งงานภายใน

ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง พ.ศ. 2559

1. ดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมในเขตพื้นที่จังหวัด
2. กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของที่ทำการปกครองอำเภอ และที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ
3. ปฏิบัติร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น 4 กลุ่มงานได้แก่

1. กลุ่มงานปกครอง แบ่งงานภายในออกเป็น 5 ฝ่าย คือ
  - ฝ่ายบริหารทั่วไป
  - ฝ่ายบริหารงานปกครอง
  - ฝ่ายอนุญาตทางปกครอง
  - ฝ่ายประสานแผนยุทธศาสตร์พัฒนาพื้นที่
  - ฝ่ายกิจการพิเศษ
2. กลุ่มงานความมั่นคง แบ่งงานภายในออกเป็น 3 ฝ่าย คือ
  - ฝ่ายรักษาความสงบเรียบร้อย
  - ฝ่ายรักษาความมั่นคงภายใน
  - ฝ่ายกิจการชายแดน
3. กลุ่มงานการเงินและบัญชี แบ่งงานภายในออกเป็น 2 ฝ่าย คือ
  - ฝ่ายบริหารจัดการงบประมาณ
  - ฝ่ายการเงินและบัญชี
4. กลุ่มงานอำนวยความสะดวก แบ่งงานภายในออกเป็น 2 ฝ่าย คือ
  - ฝ่ายอำนวยความสะดวก
  - ฝ่ายนิติการ

การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของที่ทำการปกครอง จังหวัดชุมพรนั้นหลักของการประเมินจะอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการวัดผลที่มีคุณภาพซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง หรือในอีกแง่หนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ก็คือระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการประเมินก็คือกระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจาก

ศักยภาพ คุณลักษณะด้านต่างๆ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ได้ว่าบรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดโดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความเป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์ แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน มีดังนี้

1.1 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ใน กฎ ก.พ. และให้นำผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ มาประกอบการพิจารณา โดยให้เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญโดยปกติให้เลื่อนปีละสองครั้ง สำหรับในครึ่งปีแรก ในวันที่ 1 เมษายน ของปีที่ได้เลื่อน และครึ่งปีหลัง ในวันที่ 1 ตุลาคมของปีถัดไป

1.3 ก.พ. จะกำหนดค่าฐานกลางในการคำนวณและช่วงเงินเดือนตามกฎ ก.พ. แล้วให้สำนักงาน ก.พ. แจกส่วนราชการและจังหวัดทราบเป็นการล่วงหน้า

1.4 ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รวบรวมเอกสารการประเมิน เสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละบุคคล

1.5 ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องนำหลักเกณฑ์ในการประเมิน เช่น ข้อมูลการลา พฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็น ข้าราชการ ผลการปฏิบัติงานตามงานที่รับผิดชอบ และข้อควรพิจารณาอื่นมาประกอบการพิจารณา เป็นต้น



1.6 ผลการโอนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละคนในแต่ละครั้งให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งโอนเงินเดือนจัดให้มีการแจ้งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญทราบเป็นข้อมูลเฉพาะแต่ละบุคคล โดยการแจ้งผลการโอนเงินเดือนให้ประกอบด้วย อัตราร้อยละที่ได้รับการเลื่อน ฐานในการคำนวณจำนวนเงินที่ได้รับการเลื่อน และเงินเดือนที่พึงได้รับ เมื่อได้รับการเลื่อนตามผลการโอนเงินเดือนนั้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน มีดังนี้

2.1 ปัญหาด้านมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการยังไม่มีมาตรฐานกลางเป็นหลักในการพิจารณา และการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่เป็นไปตาม Job description ที่กำหนดไว้ ผลงานที่ได้ของแต่ละบุคคลจึงไม่เป็นไปตามแผนการแบ่งงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ต้องใช้ประสิทธิภาพ หรือผลงานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

2.2 ปัญหาด้านการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการเป็นไปเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงประการเดียว ยังมิได้นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งจะประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล และบริหารงานของหน่วยงานอย่างยิ่ง

2.3 ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างกว้างๆ ไม่มีรายละเอียดในการพิจารณาเพียงพอและก่อให้เกิดปัญหาการทำความดีความชอบเฉพาะใกล้ช่วงการประเมินผลงาน ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง และปิดกั้นโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้แก้ไขปรับปรุงตนเองในระหว่างปีการทำงาน

2.4 ปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาาระดับต่างๆ ในฐานะเป็นผู้ประเมินผลงาน ยังไม่รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีพอ และยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ศรัทธา ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอ มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณามากกว่าที่จะยึดตามหลักเกณฑ์ อีกทั้งยังยอมรับและถือปฏิบัติกันอย่างเป็นปกติวิสัยในเรื่องของการ

ใช้หลักอาวุโส หลักการหมุนเวียนกันรับให้ทั่วถึง หรือหลักการอื่นๆ ซึ่งตั้งขึ้นมาเองไม่ เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลอย่างมีมาตรฐานสากลที่ควรจะนำมาใช้

2.5 ปัญหาด้านการพิจารณาความดีความชอบตามจำนวนโควตาที่กำหนด ซึ่งหน่วยงานถือปฏิบัติทำให้จำนวนผู้ที่สมควรจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบตาม ผลการประเมินแต่ละปีถูกจำกัด มีผลทำให้ข้าราชการที่ประพฤติดีเสียขวัญและเสื่อม ศรัทธาต่อการประเมินผล ทำให้เกิดการหมุนเวียนกันรับความดีความชอบประจำปี

2.6 ปัญหาด้านผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานยังมิได้มีความเข้าใจ มีความรู้ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีทัศนคติที่ผิดๆ ไม่ศรัทธาต่อการ ประเมินผลงานและไม่ค่อยให้ความร่วมมือหรือให้ความสำคัญกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน สนใจแต่เพียงแค่ว่าส่วนแบ่งที่ตนควรจะได้รับในการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละ รอบปี ไม่คำนึงถึงการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาตนเองควบคู่กันไปด้วย และการมีส่วนร่วม มี บทบาทในการบริหารงานบุคคลเพื่อประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน

### 3. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน มีดังนี้

3.1 มีการจัดทำมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์การปฏิบัติงานที่น่าพอใจ ของตำแหน่งต่างๆ ให้ครบถ้วน และควรเน้นให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัยอยู่ เสมอ

3.2 ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนในการที่ จะนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากการนำไปใช้ เพียงเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน คือเพื่อการพัฒนาบุคคล เพื่อตรวจสอบมาตรฐาน การทำงาน เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและเทคนิควิธีเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือ การประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น

3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินสามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้ ใน ระหว่างปีทำงาน จัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ละเอียดและรัดกุมมากยิ่งขึ้น

3.4 มีการชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการให้ทั้งผู้บังคับบัญชาาระดับต่างๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะผู้รับการประเมินได้ทราบถึงคุณค่า คุณประโยชน์ หลักการ เทคนิค กฎเกณฑ์ และการให้ค่าน้ำหนักการประเมิน ซึ่งนอกจากจะทำให้ทั้งผู้ถูกประเมินผลงานและผู้ประเมินผลงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลงาน สามารถดำเนินการประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามกำหนดแล้ว ยังจะสร้างการยอมรับความร่วมมือร่วมกันในการประเมินผลงาน

3.5 การกำหนดโควตาประจำปีของหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยการสร้างสิ่งทดแทนอื่นนอกเหนือจากขึ้นเงินเดือน เช่น หนังสือหรือของรางวัลจากหน่วยงาน เพื่อตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นเกินโควตาประจำปี ทั้งนี้เพื่อบำรุงขวัญ ข้าราชการที่มีความดีความชอบและช่วยแก้ปัญหาการหมุนเวียนรับความดีความชอบ ทั้งยังส่งเสริมให้ข้าราชการเคารพและเชื่อถือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่น่ามาอภิปรายผลได้ ดังนี้ กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนของ ข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ใน กฎ ก.พ. และให้นำผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ มาประกอบการพิจารณา โดยให้เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน สอดคล้องกับแนวคิดของวิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561, หน้า 4) กล่าวว่า พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับปัจจุบัน

พ.ศ. 2551 ทุกฉบับยังคงยึดหลักการ ทำให้การรับราชการเป็นอาชีพและมีระบบคุณธรรม เป็นแกนหลักในการบริหารข้าราชการ มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ ยึดหลัก ความสามารถ ความเสมอภาค และความเป็นกลางของข้าราชการ จนกระทั่งปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในแบบที่ทรงความรู้ หรือ Knowledge Worker โดยมีระบบตำแหน่งรองรับ เมื่อข้าราชการคนหนึ่งทำงาน และเติบโตก้าวหน้าในงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถภายใต้อัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง เป็นการตัดสินใจคนจากค่าของ งาน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ที่อธิบายว่า การ เลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. นี้ และให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา 76 มาประกอบการพิจารณา โดยให้ เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการใด รับการจัดสรรให้ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน การเลื่อน เงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละคนในแต่ละครั้งให้เลื่อนได้ไม่เกินเงินเดือน สูงสุดที่ ก.พ. กำหนดสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพิศ วงศ์ใหญ่ (2545, หน้า 50) ที่อธิบายว่า ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุชา หอยสังข์ (2542) ที่ศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน : ศึกษากรณี ข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 ผลการวิจัยสรุปว่า ในภาพรวม ข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 มีความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการประเมิน และด้าน การนำผลการประเมินไปใช้ อยู่ในระดับดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา จันทร์

แสงสว่าง (2549) ที่ศึกษาเรื่อง ทักษะคิดของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทักษะคิดของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทักษะคิดของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมินพิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ข้าราชการจึงเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) ปัญหาด้านมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการยังไม่มีมาตรฐานกลางเป็นหลักในการพิจารณา และการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่เป็นไปตาม Job description ที่กำหนดไว้ ผลงานที่ได้ของแต่ละบุคคลจึงไม่เป็นไปตามแผนการแบ่งงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ต้องใช้ประสิทธิภาพ หรือผลงานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิยะดา ชุมทวงศ์ (อ้างถึงใน ณัฐวร เจ้าสกุล, 2551, หน้า 16) ซึ่งอธิบายว่า วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะเหมาะสมกับการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

2) ปัญหาด้านการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ เป็นไปเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงประการเดียว ยังมีได้นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล และบริหารงานของหน่วยงานอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ สอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ตีเยาว์ (อ้างถึงใน สมพิศ วงศ์ใหญ่, 2545, หน้า 35) ที่ได้ ให้ความหมายของการเลื่อนขั้นเงินเดือนว่า หมายถึง ระบบการประเมินผลที่จัดทำขึ้นเพื่อ หาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนานตนเอง โดยปกติ ผู้พิจารณา คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การพิจารณาผลงานอาจไม่ทำเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การพิจารณาที่ใช้กันมากคือ การพิจารณาผลงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน

3) ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างกว้างๆ ไม่มี รายละเอียดในการพิจารณาเพียงพอและก่อให้เกิดปัญหาการทำความดีความชอบเฉพาะ ใกล้ช่วงการประเมินผลงาน ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง และปิด กั้นโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้แก้ไขปรับปรุงตนเองในระหว่างปีการทำงาน ไม่สอดคล้อง กับแนวคิดของ ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน ญัฐวร เจ้าสกุล, 2551, หน้า 9) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏ กับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษที่ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

4) ปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ในฐานะเป็นผู้ประเมินผลงาน ยังไม่รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีพอ และยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ศรัทธา ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอ มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณามากกว่าที่จะยึดตามหลักเกณฑ์ อีกทั้งยังยอมรับและถือปฏิบัติกันอย่างเป็นปกติวิสัยในเรื่องของการใช้หลักอาวุโส หลักการหมุนเวียนกันรับให้ทั่วถึง หรือหลักการอื่นๆ ซึ่งตั้งขึ้นมาเองไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลอย่างมีมาตรฐานสากลที่ควรจะนำมาใช้ ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวาณิช (อ้างถึงใน ญัฎฐร เจ้าสกุล, 2551, หน้า 7) ที่ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัดโดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการวัดผลที่มีคุณภาพซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

5) ปัญหาด้านการพิจารณาความดีความชอบตามจำนวนโควตาที่กำหนด ซึ่งหน่วยงานถือปฏิบัติทำให้จำนวนผู้ที่สมควรจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามผลการประเมินแต่ละปีถูกจำกัด มีผลทำให้ข้าราชการที่ประพฤติดีเสียขวัญและเสื่อมศรัทธาต่อการประเมินผล ทำให้เกิดการหมุนเวียนกันรับความดีความชอบประจำปี ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญชัย ตั้งอุทัยสุข (อ้างถึงใน สมพิศ วงศ์ใหญ่, 2545, หน้า 36) ที่สรุปว่า การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การนำเอาผลการปฏิบัติงานของบุคคลมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถ ความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน อันเป็นการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น

6) ปัญหาด้านผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้มีความเข้าใจ มีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีทัศนคติที่ผิดๆ ไม่ศรัทธาต่อการประเมินผลงานและไม่ค่อยให้ความร่วมมือหรือให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สนใจแต่เพียงแค่ว่าส่วนแบ่งที่ตนควรจะได้รับในการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละ

รอบปี ไม่คำนึงถึงการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาตนเองควบคู่กันไปด้วย และการมีส่วนร่วม มีบทบาทในการบริหารงานบุคคลเพื่อประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ วงศ์บุญยง (2524) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการสังกัด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาด้านผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการต่างๆ ยังมิได้มีความเข้าใจ มีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีทัศนคติที่ผิดๆ อาทิ การประเมินผลงานคือการจับผิด การประเมินผลงานเป็นเรื่องความลับ เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามปกปิดความผิดในการทำงาน ไม่ศรัทธาต่อการประเมินผลงานและไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลงานเสมอมา

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) มีการจัดทำมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์การปฏิบัติงานที่น่าพอใจ ของตำแหน่งต่างๆ ให้ครบถ้วน และควรเน้นให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน ญัฐวร เจ้าสกุล, 2551, หน้า 9) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏ กับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

2) ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนในการที่จะนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากการนำไปใช้เพียง



เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน คือเพื่อการพัฒนาบุคคล เพื่อตรวจสอบมาตรฐานการทำงาน เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและเทคนิควิธีเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือการประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561, หน้า 4) ที่กล่าวว่า พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2551 ทุกฉบับยังคงยึดหลักการ ทำให้การรับราชการเป็นอาชีพและมีระบบคุณธรรม เป็นแกนหลักในการบริหารข้าราชการ มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ ยึดหลักความสามารถ ความเสมอภาค และความเป็นกลางของข้าราชการ จนกระทั่งปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานในแบบที่ทรงความรู้ หรือ knowledge worker โดยมีระบบตำแหน่งรองรับ เมื่อข้าราชการคนหนึ่งทำงาน และเติบโตก้าวหน้าในงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถภายใต้อัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง เป็นการตัดสินใจคนจากค่าของงาน

3) เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินสามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้ในระหว่างปีทำงาน จัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ละเอียดและรัดกุมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของนิยะดา ชุณหวงค์ (อ้างถึงใน ณัฐวร เจ้าสกุล, 2551, หน้า 16) ที่อธิบายว่าวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (graphic rating scale) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะเลือกลักษณะที่สำคัญๆ ของงานเป็นมาตรฐานในการวัด เมื่อได้มาตรฐานต่างๆ จนครบถ้วนของแต่ละงานแล้ว ก็จะตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีคุณสมบัติชนิดนั้นมากน้อยเพียงใดเช่น รับผิดชอบมาก ปานกลาง หรือน้อย หรืออาจจะใช้ตัวเลขแสดงขีดขึ้นคุณสมบัติทางด้านนั้นๆ ก็ได้ การใช้วิธีนี้ก็ไม่สามารถลดข้อผิดพลาด หรืออคติต่างๆ ได้ แต่ถ้าได้อธิบายให้ผู้ประเมินทราบถึงข้อผิดพลาด ผู้ประเมินก็อาจจะระวังตัวมากขึ้น

4) มีการชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการให้ทั้งผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะผู้รับการประเมินได้ทราบถึงคุณค่า คุณประโยชน์ หลักการ เทคนิค กฎเกณฑ์ และ

การให้ค่าน้ำหนักการประเมิน ซึ่งนอกจากจะทำให้ทั้งผู้ถูกประเมินผลงานและผู้ประเมินผลงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลงาน สามารถดำเนินการประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามกำหนดแล้ว ยังจะสร้างการยอมรับความร่วมมือร่วมกันในการประเมินผลงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ วงศ์บุญยง (2524) ที่ศึกษาเรื่อง *การประเมินผล การปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผล การปฏิบัติงานข้าราชการสังกัด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม* ผลการวิจัยสรุปว่า ควรที่ส่วนราชการต่างๆ จะได้ชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ ให้ทั้งผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะผู้ถูกประเมินผลงานได้ทราบถึงคุณค่า ประโยชน์ หลักการ เทคนิค กฎเกณฑ์ และการให้ค่าน้ำหนักในการประเมิน ฯลฯ ซึ่งนอกจากจะทำให้ทั้งผู้ถูกประเมินผลงานและผู้ประเมินผลงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลงานสามารถดำเนินการประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามที่กำหนดแล้ว ยังจะสร้างความยอมรับความร่วมมือร่วมกันในการประเมินผลงานอีกด้วย

5) การกำหนดโควตาประจำปีของหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยการสร้างสิ่งทดแทนอื่นนอกเหนือจากขึ้นเงินเดือน เช่น หนังสือหรือของรางวัลจากหน่วยงาน เพื่อตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นเกินโควตาประจำปี ทั้งนี้เพื่อบำรุงขวัญ ข้าราชการที่มีความดีความชอบและช่วยแก้ปัญหาการหมุนเวียนรับความดีความชอบ ทั้งยังส่งเสริมให้ข้าราชการเคารพและเชื่อถือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ วงศ์บุญยง (2524) ที่ศึกษาเรื่อง *การประเมินผล การปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผล การปฏิบัติงานข้าราชการสังกัด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม* ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาในการกำหนดอัตราร้อยละของจำนวนข้าราชการในการพิจารณาเงินเดือนประจำปี (พ.ศ. 2521) หรือที่นิยมเรียกว่า โควตาประจำปี (quota) นั้น ส่วนราชการต่างๆ

สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยสร้างสิ่งทดแทนอื่นนอกเหนือจากขั้นเงินเดือน อาทิ หนังสือชมเชยจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงของรางวัลจากหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นแต่เกินโควตาประจำปี ทั้งนี้เพื่อบำรุงขวัญข้าราชการที่มีความดีความชอบและช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดที่หน่วยงานรับความดีความชอบ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการเคารพและเชื่อถือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของที่ทำกรปกครองจังหวัดชุมพร ทำให้ทราบกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเลื่อนเงินเดือนของที่ทำกรปกครองจังหวัดชุมพร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไข ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อที่ทำกรปกครองจังหวัดชุมพร โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) ควรมีมาตรฐานในการประเมินและตัวบ่งชี้ความแตกต่างในการประเมิน มีตัวชี้วัดของงาน ประเมินผลตามผลงานของแต่ละคน
- 2) มีการตรวจสอบระบบการประเมินของแต่ละหน่วยงานว่าการที่ประเมินไปแล้วมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีระบบการดำเนินการประเมินที่ได้มาตรฐานหรือไม่ ควรปรับปรุงระบบการประเมินอย่างไร ผู้ที่ประเมินก็ควรที่จะต้องได้รับการตรวจสอบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการประเมินอยู่เสมอ
- 3) ควรมีการประเมินและใช้ประโยชน์จากการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว อาทิ ประเมินเพื่อทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการในตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยใช้เงินเป็นเครื่องมือในการจูงใจเสริม

4) เน้นการมีส่วนร่วมในการประเมิน และพูดคุยปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน ภายในองค์กร ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคของกันและกันเพื่อช่วยเหลือปรับปรุงการทำงาน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5) การประเมินควรมีการประเมินโดยกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่แน่ชัด มีการนำวิธีการประเมินแบบองค์กรเอกชนมาปรับใช้ และผลของการประเมินนั้นควรเป็นไปตามความเป็นจริงโดยยึดผลงานเป็นที่ตั้ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ

2) ควรมีการศึกษาองค์ประกอบ มาตรฐานในการประเมินและตัวบ่งชี้ความแตกต่างในการประเมิน โดยมีตัวชี้วัดของงาน การประเมินผลตามผลงานรายบุคคล

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง (2559). *โครงสร้างและการจัดองค์กรภายในหน่วยงาน*. ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก <https://multi.dopa.go.th/justice/news/cate2/view11>
- ณัฐวร เจ้าสกุล. (2551). *การพัฒนาระบบต้นแบบสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลากรผ่านเว็บ กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)*. ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก [http://202.28.199.102/tdc/search\\_result.php](http://202.28.199.102/tdc/search_result.php)
- วาสนา จันทร์แสงสว่าง. (2549). *ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน*. ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก [http://202.28.199.102/tdc/search\\_result.php](http://202.28.199.102/tdc/search_result.php)
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการประเมินผลการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สมพิศ วงศ์ใหญ่. (2545). *องค์ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม*. สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก [http://202.28.199.102/tdc/search\\_result](http://202.28.199.102/tdc/search_result)

- สุเมธ วงศ์บุญยง. (2524). การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณี การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก [http://202.28.199.102/tdc/search\\_result.php](http://202.28.199.102/tdc/search_result.php)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561). เงินเดือน. สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก <https://www.ocsc.go/compensation/เงินเดือน>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552). กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2552. ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก <https://www.ocsc.go.th/กฎหมาย/กฎ-กพ-ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน-พศ-2552>
- อนุชา หอยสังข์. (2542). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี ข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5. ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2561, จาก [http://202.28.199.102/tdc/search\\_result.php](http://202.28.199.102/tdc/search_result.php)