

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย : ศึกษากรณี
หน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓

โดย

พลตรี การุญ รัตนสุวรรณ
รองแม่ทัพน้อยที่ ๓
กองทัพน้อยที่ ๓

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชน และการเมือง รุ่นที่ ๓
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๖ – ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่
กองทัพภาคที่ ๓

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พล.ต.การุญ รัตนสุวรรณ หลักสูตร วปม. รุ่นที่ ๓

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวกับแนวความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ นำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก จัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) สร้างเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองพันและผู้บังคับการกรม ในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ จำนวน ๓๕ นาย เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นต่าง ๆ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ นำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บังคับหน่วยต่อไป

ผลการวิจัยพบว่าระเบียบการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบันรายการประเมินค่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ เห็นว่าการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของบุคคล มีความจำเป็นเร่งด่วน ทั้งในด้านความคิดเห็นที่มีต่องานและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยการพัฒนาบุคคลตามแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) บุคคลสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ด้วยการแสวงหาความรู้ โดยที่หน่วยต้องมีส่วนช่วยด้วยการจัดตั้งห้องเรียนของหน่วย (Unit School) และการเกี่ยวเนื่องประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคล จากภารกิจที่ได้รับมอบที่หลากหลายหน่วยในแต่ละระดับจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งย่อมต้องใช้กระบวนการคิดการตัดสินใจในการสั่งการ มีการประสานงานมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับบุคคล ได้เป็นอย่างดีเปรียบเหมือนการสั่งสมความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สำคัญในโอกาสต่อไป

คำนำ

การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานที่มีภารกิจ บทบาท และหน้าที่สำคัญในการป้องกันประเทศ และการรักษาความมั่นคงทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นพื้นฐานสำคัญอย่างมากที่ส่งผลให้ประเทศมีความมั่นคง เข้มแข็ง สภาพพื้นที่ปฏิบัติการของกองทัพภาคที่ ๓ มีพื้นที่เป็นภูมิประเทศเป็นป่าภูเขาเป็นส่วนใหญ่ ภารกิจในการป้องกันประเทศจึงมีลักษณะเป็นการวางกำลังไม่เหมือนกับการรบตามแบบทั่ว ๆ ไป ประกอบกับภารกิจที่ได้รับมอบมิใช่เป็นภัยคุกคามเฉพาะมิติด้านการทหารเท่านั้น ปัจจุบันยังต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติที่เรียกกันว่าภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เป็นภัยคุกคามที่มิใช่เกิดจากการปฏิบัติการทางทหาร เช่น การก่อการร้าย ปัญหาความยากจน ยาเสพติด การทำลายสิ่งแวดล้อม และภัยคุกคามทางธรรมชาติที่เป็นสาธารณภัยขนาดใหญ่ เช่น วัตภัย อุทกภัย และอุบัติภัยต่าง ๆ เป็นต้น ที่กล่าวมา เป็นภารกิจที่ทหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมทั้งสิ้น ทำให้บทบาทและหน้าที่ของทหารที่มีต่อประเทศชาติต้องปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมและภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของกองทัพบก : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพในการเป็นผู้นำหน่วย เป็นทหารมืออาชีพ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติการภารกิจที่ได้ มอบอย่างมีประสิทธิภาพ

พลตรี

(การุญ รัตนสุวรรณ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปม. รุ่นที่ ๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
ขอบเขตของการวิจัย	๕
วิธีดำเนินการวิจัย	๕
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๖
บทที่ ๒ ทฤษฎีและแนวความคิดการพัฒนาสมรรถนะ	๗
หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๗
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	๑๒
แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินค่า	๑๗
แนวคิดในด้านลักษณะผู้นำทางทหาร	๒๔
แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร	๓๑
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	๓๔
สรุป	๓๕
บทที่ ๓ บทบาท หน้าที่ และภารกิจของทหารในอนาคต	๓๖
ภารกิจบทบาทหน้าที่ และการจัดหน่วยของกองทัพภาคที่ ๓	๓๖
นโยบายยุทธศาสตร์ และหลักการที่เกี่ยวข้อง	๔๒
ลักษณะของภัยคุกคามรูปแบบใหม่	๔๕
สรุป	๔๕

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔	
แนวทางการพิจารณาสมรรถนะหลักผู้บังคับบัญชาหน่วย ของ ทท.๓	๕๑
แนวคิดในด้านสมรรถนะผู้นำทางทหาร	๕๑
การดำเนินการวิจัย	๕๕
การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๕
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย ทท.๓	๖๘
สรุป	๖๙
บทที่ ๕	
สรุปและข้อเสนอแนะ	๗๑
สรุป	๗๑
ข้อเสนอแนะ	๗๔
บรรณานุกรม	๗๕
ภาคผนวก	๗๗
ผนวก ก แบบประเมินความเหมาะสม รายการประเมินค่าการปฏิบัติงาน นายทหารสัญญาบัตร	๗๘
ผนวก ข แบบประเมินค่าความเหมาะสม ผบ.ร้อย และ ผบ.มว. ในแต่ละรายการประเมินค่าการปฏิบัติงาน	๘๒
ผนวก ค หัวข้อการสัมภาษณ์	๗๑
ผนวก ง ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงาน กำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖	๙๐
ผนวก จ แบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ.๑๐๑ – ๑๕๗	๑๒๐
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๒๔

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒ - ๑	วัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕
๔ - ๑	ความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงาน นายทหารสัญญาบัตร	๕๗
๔ - ๒	สรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน ตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า	๕๕

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๒ - ๑	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	๑๓
๒ - ๒	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล	๑๕

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งที่กำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ

ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมามีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนัก คุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕ (ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๒๕) สมรรถนะหรือ Competency มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าความสามารถ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (Underlying Characteristic) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ หรือหากจะแปลความกลับก็คือ ถ้าคนทำงานไม่มี

คุณลักษณะเหล่านั้นแล้ว จะไม่สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพได้ แมคเคลิแลนด์ (Mc Clelland, ๑๙๙๓) อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, ๒๕๔๘) ซึ่งจัดว่าเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องนี้ ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยสมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๕ ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิด ซึ่งในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard-skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept คือ ทัศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนาอยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft-skills” นอกจากนี้แล้ว แมคเคลิแลนด์ ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง ๕ ส่วน ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำและแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

นิยามของสมรรถนะจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้สรุปความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ ประการ คือ ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะ ด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะแต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กร

ต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคัดกรองต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น

จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กรเป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

สังคมโลกปัจจุบันเป็นสังคมเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากตามกาลเวลา และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปกองทัพในฐานะสถาบันหลักของชาติจึงต้องจัดวางบทบาทให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุผลประโยชน์ของชาติที่กำหนด นอกจากบทบาทหลักในการป้องกันประเทศ และการธำรงรักษาเอกราชอธิปไตยของชาติไว้ด้วยแสนยานุภาพในยามสงครามแล้ว ในยามปกติ กองทัพต้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาประเทศ เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของประชาชน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือประชาชนในยามเมื่อเกิดภัยพิบัติ ดังนั้น กองทัพไทยต้องเป็นกองทัพอเนกประสงค์ที่สามารถปฏิบัติภารกิจได้หลากหลาย มีความพร้อมรับมือความต่อเนื่อง ในการรบ มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมและมีการบูรณาการอย่างสูงสุด ในส่วนของกองทัพบก บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกองทัพบกมีความสำคัญอย่างมากต่อสังคมและประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติด้านการป้องกันประเทศและการรักษาความมั่นคงทั้งภายใน รวมทั้งการปฏิบัติงาน MOOTW เช่นการช่วยเหลือประชาชนในภัยพิบัติต่าง ๆ การส่งกำลังพลปฏิบัติภารกิจเพื่อสันติภาพ เป็นต้น

การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการรักษาอธิปไตย บูรณภาพแห่งดินแดนการป้องกันประเทศและการรักษาความมั่นคงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างมาก ที่ส่งผลให้ประเทศมีความมั่นคงเข้มแข็งในสายตานานอารยประเทศ โดยการที่จะทำให้หน่วยงานด้านความมั่นคงดังกล่าวมีความพร้อมและมีคุณภาพนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรดังกล่าวในแต่ละระดับ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีศักยภาพในการเป็นผู้นำหน่วยและเป็นทหารมืออาชีพอย่าง แท้จริง และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๑ - พ.ศ.๒๕๕๕) มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงขีดสมรรถนะของ ทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพ และพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำในแต่ละระดับ รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้าง บุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคล ในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๘ - พ.ศ.๒๕๕๙ ในด้านกำลังพลที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านการศึกษา การฝึกอบรมทักษะความเป็นทหารอาชีพ

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ข้าพเจ้าซึ่งรับราชการที่กองทัพภาคที่ ๓ ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้บังคับหน่วย ในกองทัพภาคที่ ๓ ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๕ - พ.ศ.๒๕๕๙ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทหารมืออาชีพ จึงได้ทำโครงการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนา

สมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของกองทัพบก : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพบกที่ ๓ เพื่อนำเสนอผลการศึกษาวิจัยต่อผู้บริหารกองทัพบกที่ ๓ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาต่อขอระบบการบริหารงานบุคคล ให้คำนึงถึงระบบความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญในแต่ละระดับการบริหารหน่วยต่าง ๆ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนากองทัพบกให้มีคุณภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น เป็นทหารมืออาชีพอย่างแท้จริง สมดังคำขวัญที่ว่า เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน ตลอดจนรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.๒๕๕๘ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของกองทัพบกที่ ๓

ขอบเขตของการวิจัย

๑. การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาของสมรรถนะออกเป็น ๓ กรอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)
๒. พัฒนาสมรรถนะของผู้บังคับหน่วยในระดับผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวดในกองทัพบกที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสนทนากลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับกองพัน และผู้บังคับการกรม ในพื้นที่กองทัพบกที่ ๓

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บังคับหน่วยของกองทัพบกที่ ๓

คำจำกัดความ

สมรรถนะในการทำงาน (Competency)	หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็น ต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผล สำเร็จตามที่กำหนดไว้
ความรู้ (Knowledge)	หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มี ความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้ จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการ แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ
ทักษะ (Skills)	หมายถึง ทักษะความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่ทำให้ พนักงาน ทำงานให้มีผลงานออกมาดี และตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มา จากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)	หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะ เป็นสิ่งที่ติดตัวและ เปลี่ยนแปลงไม่ถ่วงนัก คุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มัก จะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งาน ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนถึง ทฤษฎี แนวคิด และนโยบาย แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน นโยบาย แผน หรือหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วย ตลอดจนงานวิจัย บทความอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปตามลำดับ ดังนี้

๑. หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๒. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
๓. แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินค่า
๔. แนวคิดในด้านลักษณะผู้นำทางทหาร
๕. แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร
๖. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Definition of Human Resource Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๓๗ : ๑๔ - ๑๗)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีความต้องการพนักงานที่มีสติปัญญา (Mental Skills) มีทักษะความสามารถในการใช้ดุลพินิจทำงานได้โดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา สามารถปฏิบัติภารกิจได้หลายบทบาท (Multi-Skilling) ดังนั้น องค์กรจึงมีการยกระดับขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานมากที่สุด เพราะเล็งเห็นว่า พนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, ๒๕๕๑ : ๓ - ๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น ต้องมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปด้วย จึงจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จาก

พนักงานอย่างเต็มที่ การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Organized Learning) ในแต่ละช่วงเวลาให้กับพนักงาน เพื่อให้การปรับปรุงประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีตนั้น มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นหลัก แต่ปัจจุบันมีการมองไปถึงการเอาใจใส่เรียนรู้ในระดับองค์การเพิ่มเข้ามาด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สอดคล้องกับภารกิจและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเป็นการพัฒนาบุคลากรจากมุมมองขององค์การเอง ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติและขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเติบโตและก้าวหน้าขึ้นไปในอาชีพ (ทวิศักดิ์ สุททวาทิน, ๒๕๕๑ : ๒๓๓ - ๒๓๕, ๒๖๘ - ๒๖๙)

๒. ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (คณัย เทียนพุด, ๒๕๓๓)

ข : ๓๒ - ๓๔) ภารกิจหลัก (Mission) ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มี ๔ ประการ คือ

๒.๑ การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรร ให้ได้คนที่ดีมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือบรรทัดฐาน (Norm) ขององค์การรวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้ การสรรหาจึงเป็นกระบวนการในการเสาะหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ให้ตรงตามความต้องการและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมีวิธีการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กร ผ่านกระบวนการของการสรรหา คือ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทดสอบเชาวน์และความรู้ การสัมภาษณ์ขั้นปลาย การทดลองงาน การที่จะเลือกสรรให้ได้คนดีมีความสามารถมาปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยเครื่องมือเลือกสรร เพราะเหตุว่า การทดสอบเป็นหัวใจของการสรรหาบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการพิจารณาเลือกสรรไปตามขั้นตอนอย่างมีระเบียบแบบแผนและมีเป็นขั้นตอนชัดเจน (กิตติ บุญนาค, ๒๕๕๑ : ๓๔๑)

๒.๒ การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วย การพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในทั้ง ๒ วิธีนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วยมีการประเมินพนักงาน โดยลูกค้าที่เข้ามาติดต่อหรือได้รับบริการจากองค์กร มีการนำเอาระบบผู้ประเมินหลายคนมาใช้ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง เป็นวิธีที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ

ต่าง ๆ มีการให้การศึกษาโดยหน่วยงานได้ให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย เวลา และจิตใจในการเข้าร่วมอบรมตามหลักสูตร เพื่อเป็นการพัฒนาคนในรูปแบบนี้มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของตัวบุคลากรในองค์กร

๒.๓ การรักษานักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของระบบแรงจูงใจ สัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทน และสวัสดิการที่จูงใจ และรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เช่น การให้รางวัล (Reward System) โดยต้องมีระบบค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน โดยมีระบบการให้รางวัลที่หลากหลาย มีผลตอบแทนทั้งในระยะสั้นกลางและยาว ตามความต้องการและความสามารถของพนักงาน

๒.๔ การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และท้าทายคนให้ทำงาน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

๓. วัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (दनัย เทียนพุด, ๒๕๓๗)

ข : ๕๔ - ๕๕)

ในวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มุ่งเน้นที่จะสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ด้านการจัดการของผู้บริหารระดับสูง คือ เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งโดยปกติสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

ตารางที่ ๒ - ๑ วัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (งานบริหารทรัพยากรมนุษย์)
๑. วัตถุประสงค์ต่อสังคม	๑. ปฏิบัติตามกฎหมายของรัฐ ๒. คืนประโยชน์ให้สังคม ๓. ความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มแรงงาน
๒. วัตถุประสงค์ต่อองค์กร	๑. การวางแผนกำลังคน ๒. แรงงานสัมพันธ์ ๓. การคัดเลือกพนักงาน

ตารางที่ ๒ - ๑ วัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (งานบริหารทรัพยากรมนุษย์)
	๔. การฝึกอบรมและพัฒนา ๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๖. การประเมินประสิทธิภาพองค์กร
๓. วัตถุประสงค์ตามหน้าที่	๑. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒. การจัดวางตำแหน่ง ๓. การประเมินประสิทธิภาพองค์กร
๔. วัตถุประสงค์ต่อบุคลากร	๑. การฝึกอบรมและพัฒนา ๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๓. การจัดวางตำแหน่ง ๔. การให้ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ๕. การประเมินประสิทธิภาพบุคคลต่อองค์กร

ที่มา ดนัย เทียนพุดิ/กลยุทธ์การพัฒนาคณ/กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องใช้แนวคิดในหลาย ๆ ด้านมาใช้เพื่อตอบสนอง ซึ่งการใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้นถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่ง ที่ได้มีการใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, ๒๕๔๕ : ๕)

๔. แนวคิดในด้านความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

๔.๑ บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (दनัย เทียนพุดิ, ๒๕๔๖ : ๑๘๒) โดยทั่วไปแล้ว บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทอยู่ ๒ บทบาท คือ บทบาทด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ กิจกรรมการกำหนดนโยบาย การให้คำปรึกษา การให้บริการและการกำกับดูแล อีกบทบาทหนึ่งคือ บทบาทด้านภารกิจการบริหาร ได้แก่ กิจกรรมการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ ขอบเขตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๔.๑.๑ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคต ซึ่งได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก ปัจจัยความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยี การตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ คุณภาพการผลิตและบริการ รวมถึงความได้เปรียบในประเทศ

๔.๑.๒ ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งได้แก่ บทบาทการเป็นพันธมิตรธุรกิจด้วยการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับธุรกิจ จึงต้อง เป็นที่มีความชำนาญการในยุทธวิธี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ใกล้ชิดพนักงาน และบทบาท ของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตในระดับกลยุทธ์ ระดับบริการ และระดับธุรการ

๔.๒ ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (คณัย เทียนพูน, ๒๕๔๖ : ๑๘๖ - ๑๘๗) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขอบเขตสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๔.๒.๑ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เป็นการใช้อิทธิพล ในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการริเริ่มหรือสร้างแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ โดยการน้อมนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ บทบาท หน้าที่ ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน หาทาง แก้ปัญหาให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี โดยที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพ น่าเชื่อถือ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ผสมผสานกัน และเลือกใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร

๔.๒.๒ ความสามารถด้านการสื่อสาร คือ ความสามารถในการรับฟังและ ทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ พร้อมทั้งแสดงการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่สื่อสารกับ ผู้อื่น และสามารถถ่ายทอดความคิด มีความสามารถในการสื่อสารที่ต้องการนำเสนอให้แก่สมาชิก ในระดับต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถ ใช้สื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีความกล้าแสดงออกการนำเสนอได้ดี

๔.๒.๓ ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการทำงาน เป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ในทุกระดับ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน โดยสามารถ เข้าไปมีส่วนร่วมและดึงผู้อื่นเข้ามีส่วนร่วมได้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน เข้าใจผู้อื่น ร่วมกันรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๔.๒.๔ ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ คือ ความรู้ในขอบเขต บทบาท หน้าที่ กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้

๔.๒.๕ ความสามารถด้านนวัตกรรม คือ การมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด วิชิตหรือวิธีปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเกิดการพัฒนาการบริหารงานและนำไปสู่ เป้าหมายขององค์กรได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความคิดกล้าตัดสินใจ มีการคิดวิเคราะห์ได้ดี สามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึ้นตัวที่จะทำ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบเพื่อให้เห็นมุมมองและ แนวทางต่าง ๆ มากขึ้นนอกจากนี้ยังต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ได้

จากองค์ประกอบความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๕ ด้านที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงาน นายทหารสัญญาบัตร โดยนำไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในแต่ละรายการประเมินค่าได้ ซึ่งจะทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรมีความละเอียดและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

๑. ความหมายของสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skills, Fitness, Aptitude ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการศึกษาครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ/Competency

David Mc Clelland (๑๙๙๓ อ้างใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, ๒๕๔๘ : ๔) ให้ความหมายสมรรถนะ Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อาานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (๒๕๔๗ : ๖๑) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยมจริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๗ : ๒๗) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

๒. องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ ตามแนวคิดของ แมคคิลแลนด์ มี ๕ ส่วน คือ

๒.๑ ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรเครื่องกล

๒.๒ ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

๒.๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๒.๔ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

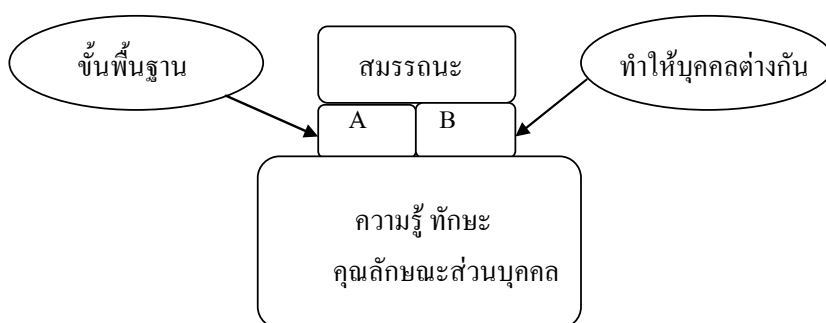
๒.๕ แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง ๕ ประการดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

แผนภาพที่ ๒ - ๑ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ฉะนั้นความรู้และทักษะจึงสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด สมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำ หรือซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย และอัตมโนทัศน์ สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะด้านอัตมโนทัศน์สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่ภายในซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และ/หรือพัฒนา โดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล แต่ก็เป็นที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาอันยาวนาน โดยทั่วไปแล้วองค์กรส่วนใหญ่จะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาจากสมรรถนะด้าน ความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะเป็นส่วนใหญ่ เพราะสามารถทำได้ง่ายโดยอาจพิจารณาจากผลการศึกษา หรือการทดสอบความรู้ ความสามารถ ส่วนสมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัยนั้น จะไม่ค่อยวัดและประเมินมากนัก เพราะเชื่อว่ามิอยู่ในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหาก สามารถเลือกได้เราควรพิจารณาสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (แรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัย) ของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นส่วนที่พัฒนายากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านความรู้และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถสอน ฝึกฝน และพัฒนาได้ง่ายกว่า

แผนภาพที่ ๒ - ๒ สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล



ที่มา องค์ประกอบของสมรรถนะ / สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, ๒๕๔๘ : ๔๘

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น สมรรถนะตามนัยดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่มคือ

กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

กลุ่มที่ ๒ สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

สรุปความหมายของคำว่า Competency นี้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก ๓ ทางคือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, ๒๕๔๗ : ๒๕)

๓. ประเภทของสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ

ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะหรือขีดความสามารถนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถไว้หลายประการ แต่เมื่อนำความเห็นของแต่ละท่านมารวบรวมแล้ว สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ๒๕๔๗ : ๒ - ๓)

๓.๑ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

๓.๒ ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

๓.๓ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้า หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถนี้

เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

๔. การกำหนดสมรรถนะ สมรรถนะของแต่ละงานหรือแต่ละวิชาชีพนั้น เป็นสิ่งที่มีได้กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็ก ๆ ฉะนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความคิดเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั่น ๆ เอง และการได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ หรืองานหนึ่ง ๆ มีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสมดังนี้

๔.๑ การกำหนดโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติในรายละเอียด

๔.๒ การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะที่เป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

๔.๓ การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ความเห็นหรือบอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะเป็น

๔.๔ การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำราในการศึกษา ครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการของผู้ใช้บริการและระดับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นอยู่ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเภทของ Competency เป็น ๒ ประเภทคือ

๔.๔.๑ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในที่นี้หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร(หน่วยงาน)

๔.๔.๒ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ในที่นี้หมายถึง ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน (Job-based) เข้าร่วมทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ โดยค้นหาสมรรถนะขององค์ประกอบทั้ง ๓ ด้านคือ

๔.๔.๒.๑ สมรรถนะที่จัดเป็นความรู้ หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง และเป็นสิ่งที่ต้องการให้รู้

๔.๔.๒.๒ สมรรถนะที่จัดเป็นทักษะ หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะขึ้นมา เป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำ ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหาร/การจัดการ หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

๔.๔.๒.๓ สมรรถนะที่จัดเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลและเป็นสิ่งที่ต้องการให้เป็นผู้มีสมรรถนะหลักตามตำแหน่งงานแตกต่างกัน ตามตำแหน่งหน้าที่อย่างไร และทำให้ทราบว่าระดับสมรรถนะของบุคลากร และควรปรับปรุงในเรื่องใดเพื่อให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไปในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินค่า

๑. การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) การประเมินสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

- ๑.๑ ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
- ๑.๒ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- ๑.๓ เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- ๑.๔ เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

๒. การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

๒.๑ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

๒.๒ การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินมีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัดคือ บางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชา อาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไขคือ พนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบ ในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

๒.๒.๑ ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง

๒.๒.๒ ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๒.๓ ปรึกษาหารือและสรุปโดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๒.๔ คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

๒.๒.๕ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกัน และนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

๒.๔ การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับ ระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

๒.๕ การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่าตนใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

๒.๖ ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน ทำการสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลามาก ในกรณีที่มีผู้ได้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

๒.๗ การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

๒.๘ การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้น ๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง ๑-๕ ช่วงตามแนวโค้งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง ๓ ฝ่าย เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

๒.๕ ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (๓๖๐ Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศา เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมองลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือ มีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกัน เป็นต้น

๒.๑๐ การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ ผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูง เพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

๓. ความหมายของตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินค่า

๓.๑ ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งถึงสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวาสี, ๒๕๓๖ : ๖๘) หรือเป็นเครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัด หรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไร (พสุ เดชะรินทร์, ๒๕๔๗ : ๓) หรืออาจหมายถึงสิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผลหรือบอกถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่ให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ : ๒๕๔๓)

๓.๒ เกณฑ์การประเมินค่า หมายถึง ระดับที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงาน หรือผลที่ได้รับ (ศิริชัย กาญจนวาสี, ๒๕๓๖ : ๖๘) หรืออาจหมายถึงสิ่งที่ใช้สำหรับตัดสินคุณภาพของผลงาน ผลการกระทำหรือการปฏิบัติ เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการประเมิน ในการประเมินสิ่งใดถ้ามีเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน จะทำให้ประเมินได้ง่ายมีประสิทธิภาพช่วยรักษามาตรฐานของผลงาน ผลการกระทำหรือการปฏิบัติและยังใช้เป็นแนวสำหรับดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลในระดับที่พึงปรารถนา (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๓๕ : ๘๖)

๔. ประเภทของตัวชี้วัด สุวิมล ติรกานันท์ (๒๕๔๕ : ๖๕ - ๖๗) ได้กล่าวไว้ว่าตัวชี้วัด สามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

๔.๑ แบ่งตามลักษณะของตัวชี้วัด

๔.๑.๑ ตัวชี้วัดโดยตรง เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรง ในประเด็นที่ต้องการประเมิน เช่น ประเด็นที่ต้องการประเมินคือ ปริมาณงานที่ได้รับ ตัวชี้วัดก็คือ สัดส่วนของจำนวนชิ้นงานที่สำเร็จกับจำนวนชิ้นงานที่คาดหวัง เป็นต้น

๔.๑.๒ ตัวชี้วัดใกล้เคียง เป็นตัวชี้วัดลักษณะอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกับประเด็นที่ต้องการประเมิน อาจใช้ตัวชี้วัดเพียงตัวเดียว หรือชุดของตัวชี้วัดในลักษณะเดียวกัน เช่น ประเด็นที่ต้องการประเมินคือ ความสามารถในการกักเก็บน้ำ ตัวชี้วัดก็คือ จำนวนภาชนะที่กักเก็บน้ำร่วมกับ ปริมาณน้ำในภาชนะ ร่วมกับปริมาณน้ำที่มีเฉลี่ยทั้งปี เป็นต้น

๔.๑.๓ ตัวชี้วัดผสม เป็นลักษณะตัวชี้วัดที่เป็นชุดของตัวชี้วัดหลาย ๆ สาขา ที่นำมาใช้ร่วมกัน เพื่อระบุถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน เช่น ประเด็นที่ต้องการประเมินคือ การอยู่ดีกินดี ตัวชี้วัดก็คือ การมีอาชีพ การมีรายได้ การมีการศึกษา และการมีสุขภาพอนามัย เป็นต้น

๔.๒ แบ่งตามลักษณะทางกายภาพของตัวชี้วัด

๔.๒.๑ ตัวชี้วัดเดี่ยว เป็นตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะทางกายภาพที่แยกได้ชัดเจน ไม่มีการแสดงผลควบคู่ไปกับตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น เพศ อายุ เงินเดือน

๔.๒.๒ ตัวชี้วัดรวม เป็นตัวชี้วัดที่รวมตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะทางกายภาพ เข้าเป็นตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่ง ที่มีความหมายรวมของตัวชี้วัดทั้งหมดนั้น เช่น ตัวชี้วัดที่เชื่อว่า ฐานะทางเศรษฐกิจของครัวเรือน หมายถึงรวมถึง ภาวะทางการเงินทั้งหมดของครัวเรือน ประกอบด้วย รายได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมในครัวเรือน รายจ่ายของสมาชิกทุกคนในครัวเรือน

๔.๒.๓ ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นภาวะสันนิษฐาน หรือเป็นคุณลักษณะแฝง เป็นตัวชี้วัดที่เราไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่เชื่อได้ว่ามีลักษณะนั้นอยู่ในตัวบุคคล โดยผู้ประเมิน สามารถสรุปได้จากพฤติกรรมการแสดงออก ความรู้สึก และความคิดเห็นของบุคคล เช่น ความเชื่อ ความสนใจ ความวิตกกังวล ความกลัว การอุทิศตน

๔.๓ แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม

๔.๓.๑ ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การลงทุน การออม อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

๔.๓.๒ ตัวชี้วัดทางสังคม เช่น อัตราการอ่านออกเขียนได้ อัตราการเจ็บป่วย อัตราการเกิด

๔.๓.๓ ตัวชี้วัดทางการเมือง เช่น ร้อยละของประชาชนที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง จำนวนพรรคการเมือง สถิติผู้สมัครเข้ารับการเลือกตั้ง

๔.๔ แบ่งตามลักษณะของข้อมูล

๔.๔.๑ ตัวชี้วัดที่สังเกตได้โดยตรง เช่น จำนวนผู้คนที่สัญจรผ่านสะพานที่สร้างขึ้น อัตราการว่างงาน คะแนนสอบ น้ำหนัก ส่วนสูง

๔.๔.๒ ตัวชี้วัดด้านความรู้สึกและอารมณ์ เช่น ความพึงพอใจ การยอมรับ ความเหมาะสม

๔.๕ แบ่งตามกระบวนการ

๔.๕.๑ ตัวชี้วัดสิ่งนำเข้า เช่น อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้รับ

๔.๕.๒ ตัวชี้วัดกระบวนการ เช่น ปริมาณงานที่เสร็จสิ้นในแต่ละช่วงเวลา

๔.๕.๓ ตัวชี้วัดผลผลิต เช่น อัตราส่วนระหว่างรายได้กับเงินลงทุนทั้งหมด

๕. ค่าของตัวชี้วัด สุวิมล ติรกานันท์ (๒๕๔๕ : ๖๗) ได้กล่าวไว้ว่า สามารถแบ่งได้เป็น ๒ ชนิด คือ

๕.๑ ค่าเชิงปริมาณ เป็นค่าของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข โดยใช้สถิติเบื้องต้นมาช่วยในการคำนวณ ที่นิยมใช้มีดังนี้

๕.๑.๑ ร้อยละ เช่น ร้อยละของเด็กวัยรุ่นที่มีประวัติอาชญากรรม

๕.๑.๒ อัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของแพทย์ต่อผู้ป่วย

๕.๑.๓ สัดส่วน เช่น สัดส่วนของสตรีในวัยเจริญพันธุ์ต่อสตรีทั่วประเทศ

๕.๑.๔ จำนวน เช่น จำนวนโรงพยาบาลที่สร้างขึ้นในปีนี้

๕.๑.๕ ค่าเฉลี่ย เช่น อายุการใช้งานของเครื่องถ่ายเอกสาร

๕.๒ ค่าเชิงคุณลักษณะ เป็นค่าของตัวชี้วัดที่บรรยายเป็นข้อความที่ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ซึ่งค่าเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดในการพิจารณาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในบางกรณีค่าเชิงคุณลักษณะสามารถเปลี่ยนเป็นค่าเชิงปริมาณได้ โดยการใช้กลุ่มคนในการพิจารณาแล้ว คิดเป็นร้อยละหรือสัดส่วนของคนที่มีความคิดเห็นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้อง เช่น ในการพิจารณาตัวชี้วัด เรื่อง ความสอดคล้องของหลักสูตร การฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา ๑๐ ท่าน มีผู้ที่เห็นว่าสอดคล้อง ๘ ท่าน เห็นว่าไม่สอดคล้อง ๑ ท่าน ที่เหลืออีก ๑ ท่าน ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องหรือไม่ ค่าของตัวชี้วัดนี้คือ ร้อยละ ๘๐ หรือ ๘/๑๐

๖. วิธีการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินค่า พสุ เดชะรินทร์ (๒๕๔๗) : ๕๑ - ๕๔) ได้กล่าวไว้ว่า ในการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินค่า มีหลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

๖.๑ กำหนดตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยการเริ่มต้นจากการ กำหนด วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านต่าง ๆ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ นั้น อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่า สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่ง ผู้จัดทำต้องมีประสบการณ์ในงานที่ตนเองทำอยู่พอสมควร

๖.๒ กำหนดโดยอาศัยการจัดทำ Key Result Area มีหลักการพื้นฐานคล้ายกับการ กำหนดตามแนวทางของ Balanced Scorecard สิ่งที่เหมือนกัน คือ ทั้งสองวิธีจัดทำตัวชี้วัด โดยอิงกับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ซึ่งในกรณีของ Balanced Scorecard ปัจจัยที่ใช้อ้างอิง ได้แก่ วัตถุประสงค์ สำหรับกรณีของ Key Result Area ปัจจัยที่ใช้อ้างอิง ก็คือตัว Key Result Area นั้นเอง ซึ่งความหมาย ของ Key Result Area คือ จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กร จะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับ Key Result Area เหล่านี้ ในการกำหนด Key Result Area ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะอะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำหรือให้ความสนใจ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จภายหลังจากการกำหนด Key Result Area แล้ว การกำหนด ตัวชี้วัดจะเป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรใน Key Result Area แต่ละด้านเป็นอย่างไร

๖.๓ กำหนดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งมีแนวทางหลัก ๆ ๒ ด้าน ได้แก่

๖.๓.๑ ถ้าองค์กรเริ่มการจัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารก็สามารถที่จะ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละด้านจากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัด ขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่จะกำหนดขึ้นมานั้น จะใช้วัดหรือประเมินว่าองค์กรสามารถบรรลุปัจจัยแห่ง ความสำเร็จนั้นได้หรือไม่

๖.๓.๒ ถ้าองค์กรไม่ได้จัดทำ Balanced Scorecard องค์กรสามารถจัดทำปัจจัย แห่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นมา จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน ซึ่งจะคล้ายการกำหนด Key Result Area

๖.๔ กำหนดโดยอาศัยคำถาม - ตอบ ตามแนวคิดในลักษณะนี้ ผู้บริหารจะมีคำถาม ที่ตนเองอยากทราบหรือรู้เกี่ยวกับองค์กร และในการตอบคำถามเหล่านั้นจะต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมา เพื่อตอบคำถามเหล่านั้น จะเห็นได้ว่าในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น วิธีการแต่ละประการถึงแม้ว่าจะมี รายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่แนวคิดและหลักการส่วนใหญ่จะคล้าย ๆ กัน คือ การเริ่มต้นจากจุดใด จุดหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ / Key Result Area / ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ / หรือคำถามที่ผู้บริหารอยากทราบ จากนั้นจึงจะกำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัด ประเมิน หรือ ตอบคำถามว่าการดำเนินงานขององค์กรในจุดนั้น ๆ ดีหรือไม่ ภายหลังจากการกำหนดตัวชี้วัด ในระดับองค์กรแล้ว สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาแปลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ จนถึง

พนักงานระดับล่างสุด เพื่อให้พนักงานทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัว ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การดำเนินการในลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเลยว่า ตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาประกอบด้วยอะไรบ้าง กรณีนี้ใช้เมื่อผู้บริหารมีความรู้หรือข้อมูลที่คิดเกี่ยวกับงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ หรืออีกวิธีหนึ่งก็คือผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน โดยจะต้องสอดคล้องและเกื้อกูลต่อตัวชี้วัดของผู้บริหาร

๗. การสร้างตัวชี้วัดทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กิตติ บุณนาค (๒๕๔๕ : ๑๗๓ - ๑๗๔) ได้กล่าวถึง การสร้างตัวชี้วัดด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ตัวชี้วัดที่จะนำไปใช้ในการวัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์ แผนและวิธีการต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมของทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นกลุ่มของตัวชี้วัดที่ไม่มีความลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นตัวชี้วัดประเภทที่มีความชัดเจนอยู่ในตัวของมันเองแล้ว ดังนั้นจึงใคร่ขอเสนอตัวชี้วัดหลักที่สำคัญดังนี้

- ๗.๑ ความเหมาะสมของระบบการสรรหาบุคลากร
- ๗.๒ ประสิทธิภาพของการปฐมนิเทศ
- ๗.๓ ความเหมาะสมของข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ใช้ในช่องของการทดลองปฏิบัติงาน
- ๗.๔ ประสิทธิภาพของโครงสร้างค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
- ๗.๕ คุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๗.๖ คุณภาพของระบบการพัฒนาองค์ความรู้
- ๗.๗ ตัวชี้วัดอื่นที่เหมาะสมกับลักษณะและประเภทขององค์การ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินนั้น ถือได้ว่ามีความสัมพันธ์ และจำเป็นกับสมรรถนะเป็นอย่างมาก โดยจะทำให้การประเมินสมรรถนะมีความเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งการจะนำวิธีใดไปใช้นั้น อยู่ที่ความเหมาะสมและดุลยพินิจของผู้กำหนดมาใช้ในการกำหนดสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บังคับหน่วยในครั้งนั้น

แนวคิดในด้านลักษณะผู้นำทางทหาร

๑. ความหมายของลักษณะผู้นำทางทหาร (กรมยุทธศึกษาทหารบก ๒๕๒๕ : ๑ - ๒) ลักษณะผู้นำ คือ คุณสมบัติประจำตัวบุคคล ซึ่งทำให้ได้รับความเชื่อฟัง ความมั่นใจ ความเคารพนับถือ และความร่วมมืออย่างภักดีจากผู้ได้บังคับบัญชาของตน ลักษณะผู้นำทางทหาร คือ การนำลักษณะผู้นำมาใช้ในการด้านการทหาร หรืออาจให้ความหมายอีกนัยหนึ่งก็คือ ศิลปะในการจูงใจคนและนำคนอื่นได้ เพื่อให้คนเหล่านั้นมีความเชื่อถืออย่างจริงจัง มีความเชื่อมั่น มีความเคารพ ยำเกรง และให้ความร่วมมือด้วยความภักดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้โดยบรรลุผลสำเร็จ

๒. องค์ประกอบของลักษณะผู้นำทางทหาร (กรมยุทธศึกษาทหารบก ๒๕๒๕ :

๔ - ๑๑) ลักษณะผู้นำทางทหาร ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ ๑๔ ประการ คือ

๒.๑ ความซื่อสัตย์ คือ ลักษณะของความซื่อตรง มีความมั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริตคดโกง ไม่พุดปด สามารถพัฒนาขึ้นได้โดย

๒.๑.๑ ฝึกตนเองให้เป็นผู้รักความจริง และมีน้ำใจสุจริตอย่างแท้จริงตลอดเวลา

๒.๑.๒ รักคำพูดให้มีความจริง และความแน่นอน ทั้งในและนอกเวลาราชการ

๒.๑.๓ ยืนยันในสิ่งที่เชื่อมั่นว่าถูก

๒.๑.๔ เมื่อประสบกับสิ่งร้ายวนให้เกิดมลทิน จงเอาชนะด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ความสำนึกในหน้าที่ และหลักศีลธรรมไว้เหนือสิ่งอื่นใด

๒.๒ ความรู้ คือ มีความรู้ในวิชาชีพของตนและมีความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ส่วนคนที่ขาดความรู้นั้น ไม่สามารถปิดบังคนอื่นอยู่ ได้นาน เพราะสักวันหนึ่งมีคนถามความรู้นั้นขึ้นมาแล้ว ก็ให้คำตอบแก่เขาไม่ได้ ความรู้ในที่นี้ ไม่จำกัดเพียงแต่จะรู้เรื่องราวเท่านั้น เหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศก็ต้องมีความ สนใจด้วย ไม่มีอะไรที่จะดึงดูความเชื่อมั่นและความเคารพนับถือได้รวดเร็วได้เท่ากับการแสดง ความรู้ ความสามารถให้ปรากฏออกมา ความรู้สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ รวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับทางทหารที่น่าสนใจ และควรมีผู้หนังสือเล็ก ๆ

๒.๒.๒ ศึกษาคู่มือราชการสนาม และเอกสารทางทหาร เช่น ระเบียบข้อบังคับ คู่มือการฝึก คู่มือการยุทธ และประวัติการรบในอดีต

๒.๒.๓ อ่านวารสารของเหล่าทัพ

๒.๒.๔ อ่านหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์ แล้วพยายามฝึกการประเมินค่า เหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง

๒.๒.๕ ประเมินค่าความรู้ ความชำนาญของตนเองกับของผู้อื่น

๒.๒.๖ ฝึกนิสัยให้ชอบสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่าง ๆ

๒.๒.๗ จงตั้งตัว คอยสดับฟัง ใช้ความสังเกต และค้นคว้าในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจ

๒.๓ ความกล้าหาญ คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักถึงความน่ากลัวของอันตราย แต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความสงบมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ใน สถานการณ์อันตรายนั้นได้ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางใจเท่ากับความกล้าหาญทางร่างกาย ความ กล้าหาญทางใจ หมายถึง รู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความกล้าหาญทางใจ ต้องรู้จักยอมรับเมื่อตนกระทำผิดและกล้าตัดสินใจว่าเป็นการถูกต้อง ความกล้าหาญสามารถพัฒนาได้ ดังนี้

๒.๓.๑ ศึกษาและเข้าใจในอารมณ์กลัวของตนเอง

๒.๓.๒ ควบคุมความกลัวด้วยความมีวินัย และความเชื่อใจในสุขุม

๒.๓.๓ ถ้าเกิดความกลัวต่อการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในชีวิตประจำวัน จงบังคับตนเองให้ทำสิ่งที่น่ากลัวนั้นบ่อย ๆ จนกว่าจะหายกลัว

๒.๓.๔ พุศด้วยสำเนียงปกติ ออกคำสั่งตามแนวความคิดที่วางไว้ อย่างกลัวเกรงอันตรายหรือความยากลำบากจนเกินความเป็นจริง

๒.๓.๕ พร้อมที่รับความรับผิดชอบเสมอ

๒.๓.๖ ยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ว่าจะเผชิญหน้าต่อการถูกตำหนิ

๒.๓.๗ ยอมรับการถูกตำหนิ เมื่อกระทำผิด

๒.๔ ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที และประกาศออกมาอย่างชัดเจนและมั่นคง และโดยที่สถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่าง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำเอาความจริงทั้งหมดเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และการฝึกมามากจะช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ความเด็ดขาดสามารถพัฒนาได้ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

๒.๔.๑ ศึกษาให้แน่ใจในวิธีปฏิบัติโดยไม่ชักช้าหรืออ้อมค้อม

๒.๔.๒ ยึดถือความจริง ตกลงใจ แล้วออกคำสั่งด้วยความมั่นใจ

๒.๔.๓ ตรวจสอบการตัดสินใจที่ได้เคยกระทำไปแล้วว่าถูกต้อง และมีความเหมาะสมกับกาลเวลาหรือไม่

๒.๔.๔ ตรวจสอบการตัดสินใจของผู้อื่น ถ้าไม่เห็นด้วยให้หาเหตุผลว่าทำไมเขาจึงทำอย่างนั้น แล้วตกลงใจตามเหตุผลของท่าน เมื่อได้พิจารณาแล้วว่าถูกต้อง

๒.๔.๕ เพิ่มพูนแง่ความคิดของท่านด้วยการศึกษาจากการปฏิบัติของผู้อื่น

๒.๔.๖ ศึกษาจากความผิดพลาดของผู้อื่น

๒.๕ ความเชื่อถือได้ คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอน จนเป็นที่เชื่อถือได้ และไว้วางใจต่อผู้ใหญ่และผู้น้อย ไม่ว่างานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ความเชื่อถือได้สามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๒.๕.๑ อย่ามีเรื่องกล่าวแก้ตัวบ่อย ๆ

๒.๕.๒ ทำงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มความสามารถ

๒.๕.๓ แน่ใจในรายละเอียด

๒.๕.๔ ฝึกนิสัยให้ตรงต่อเวลา

๒.๕.๕ ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างจริงจัง

๒.๕.๖ เอาใจใส่ในสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๖ ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเป็นการเริ่มต้น โดยความคิดของตนเอง หรือการรับฟังความคิดเห็นและเริ่มต้นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องานและกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จความริเริ่มสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการเหล่านี้คือ

๒.๖.๑ ตื่นตัวอยู่เสมอทั้งกายและใจ

๒.๖.๒ ฝึกตัวเองให้เข้างานที่ควรจัดทำโดยไม่ต้องมีใครบอก และไม่ลังเล

๒.๖.๓ มีความคิดก้าวหน้าเสมอ

๒.๗ กาลเทศะหรือความแนบเนียน คือ ความสามารถในการร่วมงาน หรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำในสิ่งที่เหมาะสมและเหมาะสมกับกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่น กาลเทศะ หรือความแนบเนียนสามารถพัฒนาได้ ดังมีองค์ประกอบต่อไปนี้

๒.๗.๑ ดำรงความสุภาพอ่อนโยน และยิ้มแย้มแจ่มใส

๒.๗.๒ เป็นคนเกรงใจคนอื่น

๒.๗.๓ ศึกษาการปฏิบัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงในการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น

๒.๗.๔ ศึกษาบุคลิกลักษณะของคนแบบต่าง ๆ เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะนิสัยของมนุษย์

๒.๗.๕ ฝึกให้เป็นคนร่วมมือกับผู้อื่นอย่างจริงจัง

๒.๗.๖ ตรวจสอบตนเองว่าเป็นคนใจกว้างหรือไม่ ถ้ายังบกพร่องอยู่ให้รีบแก้ไข

๒.๗.๗ กระทำต่อผู้อื่นก่อนในสิ่งที่ท่านอยากให้เขาทำกับท่าน

๒.๘ ความยุติธรรม คือ ความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ปราศจากอคติทั้งสี่ คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหา (หลง) และภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลเป็นจำนวนมากนั้น ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญ ความเคารพนับถือและความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชัง จะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว ความยุติธรรมสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๒.๘.๑ เมื่อพิจารณาโทษ อย่างน่าเอาเรื่องส่วนตัว หรือการเลือกที่รักมักที่ชัง เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

๒.๘.๒ พิจารณาเรื่องทุกอย่างตามความถูกต้อง

๒.๘.๓ ตรวจสอบตัวเองว่ามีอคติอยู่ในใจหรือไม่ ถ้ามีจงละทิ้งเสีย

๒.๘.๔ วิเคราะห์การปฏิบัติของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

๒.๘.๕ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือโปรดปรานใครเป็นพิเศษ

๒.๘.๖ จงซื่อสัตย์ต่อตนเอง

๒.๘.๗ ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อกระทำความดี
อย่ารักแต่คิดจะทำโทษอย่างเดียว

๒.๘ ความกระตือรือร้น คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อ
หน้าที่ หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็น
ถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระฉับกระเฉง มีจิตใจมุ่งมั่นและความปรารถนา
ทำงานให้สำเร็จ ไม่ซังกะตายทำอย่างจำใจ ความกระตือรือร้น สามารถแสดงออกให้เห็นได้อย่างดี
เมื่อไปทำหน้าที่การสอนหรือการฝึก เพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้บังคับบัญชาได้จัดจำเป็น
ตัวอย่าง ในความกระตือรือร้นและความเอาใจใส่ นั้น ความกระตือรือร้นสามารถพัฒนาได้โดย
วิธีการดังต่อไปนี้

๒.๘.๑ มีความเข้าใจและเกิดความศรัทธาในงานนั้น

๒.๘.๒ มีความร่าเริงและมองโลกในแง่ดี

๒.๘.๓ อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงาน ซึ่งงานนั้นอาจจะ
มองไม่น่าสนใจหรือเบื่อหน่าย

๒.๘.๔ เอาความสำเร็จของหน่วยหรือของบุคคลมาเป็นแบบฉบับ

๒.๘.๕ สำหรับบุคคลที่มีงานหนัก อย่าตรากตรำจนเกินไปทุก ๆ วัน พยายาม
เจียดเวลาให้สมองว่างจากงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง และได้มีโอกาสพักผ่อนบ้าง เพื่อจะได้พัฒนาให้มี
ความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น

๒.๙ ลักษณะท่าทาง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ อันเกิดมาจากท่าทาง
อากัปกริยา และการปฏิบัติตัวของบุคคล ท่าทางของผู้บังคับการมีความสง่าผ่าเผย อากัปกริยาโดยทั่วไป
และสภาพของเสื้อผ้า ตลอดจนเครื่องมือใช้อื่น ๆ ควรอยู่ในมาตรฐานที่ดี อากัปกริยา และท่าทางควรที่
จะแสดงออกอย่างภาคภูมิใจและเชื่อมั่น ควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคง
คำพูดที่ไม่สุภาพไม่ควรนำมาใช้กับผู้บังคับบัญชา คำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคาย เยาะเย้ย ประชดประชัน
หรือแดกดัน ตลอดจนออกคำสั่งด้วยความโกรธแค้น คำหยาบไม่เลือกหน้า เหล่านี้ควรหลีกเลี่ยงเสีย
ผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ แสดงว่าเขาไม่มีแม้กระทั่งตัวเองเป็น
สมัครพรรคพวกด้วยในทำนองเดียวกัน ผู้นำที่ทำตัวจู้จี้จ้าน และอีกทีก็คริก โครมในที่มีการดื่มสุรา
หรือควบคุมสติไม่อยู่ ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาหมดความเคารพนับถืออย่างรวดเร็ว ลักษณะ
ท่าทางสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๒.๙.๑ สร้างสรรค์อากัปกริยาและการปฏิบัติให้อยู่ในมาตรฐานที่ดี

๒.๙.๒ มีความเข้าใจและยึดมั่นในระเบียบการแต่งกาย และระเบียบการ
ปฏิบัติ

๒.๑๐.๓ หลีกเลี่ยงการพูดคำหยาบคาย

๒.๑๐.๔ จงดื่มแต่พอประมาณ อย่าดื่มจนมึนเมา ควบคุมตัวเองไม่ได้

๒.๑๐.๕ มีมารยาทสง่างาม

๒.๑๐.๖ หลีกเลี่ยงการกระทำที่น่าละอาย

๒.๑๐.๗ มีความเข้าใจว่างานใดควรไปหรือไม่ควรไป ซึ่งอาจจะเป็นงานของทางราชการหรืองานสังคม เพราะบางงานท่านไปหรือไม่ไปแล้ว อาจเกิดความไม่เหมาะสมกับตัวท่านเองได้

๒.๑๑ ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกาย และทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์ และความยากลำบาก ความอดทนเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญไปด้วยและผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแออาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ที่ชี้ขาดได้ ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานในการทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด ความอดทนสามารถพัฒนาได้โดย

๒.๑๑.๑ หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะบั่นทอนความอดทนทางร่างกายและจิตใจ

๒.๑๑.๒ ปลูกฝังนิสัยให้ชอบการออกกำลังกายเพื่อให้ร่างกายแข็งแรง

๒.๑๑.๓ ทดสอบความอดทนบ่อย ๆ โดยฝึกหนักทั้งร่างกายและจิตใจ

๒.๑๑.๔ บังคับตัวเองให้ทำต่อไปเมื่อรู้สึกเหนื่อยและท้อถอย

๒.๑๑.๕ ฝึกนิสัยให้ทำงานทุกอย่างเป็นผลสำเร็จและเต็มความสามารถ

๒.๑๒ ความไม่เห็นแก่ตัว คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุข หรือหาความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน ถ้าหน่วยได้รับการชมเชยในผลงานควรจะลงคำชมเชยนั้นไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีแต่จะรับเอาความชอบส่วนตัว ส่วนความผิคนั้นโยนให้กับผู้น้อย ผู้นำที่แท้จริงจะต้องร่วมอันตราย ความยากลำบาก และความระทมทุกข์เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความไม่เห็นแก่ตัวสามารถพัฒนาได้โดย

๒.๑๒.๑ หลีกเลี่ยงการใช้ยศและตำแหน่งช่วยเพิ่มพูนผลประโยชน์ ความมั่นคงและความเพลิดเพลินในตนเอง บนความเดือดร้อนของผู้อื่น

๒.๑๒.๒ พิจารณาปัญหาเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในทางราชการและในทางส่วนตัว รวมถึงหาทางช่วยเหลือตามความเหมาะสม

๒.๑๒.๓ ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่น

๒.๑๓ ความภักดี คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคล ที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต่อหน่วย ต่ออาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้เกี่ยวข้อง ให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก ทุกอิริยาบถของผู้ นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น จึงควรระมัดระวังอย่านำเอาความลับของหน่วยไปพูดข้างนอกเป็นอันขาด ความภักดีสามารถพัฒนาได้ โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๒.๑๓.๑ ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาให้พ้นจากการถูกใส่ร้ายโดยทันที

๒.๑๓.๒ ไม่พูดจาให้เกิดความกระทบกระเทือน ต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ได้สั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๑๓.๓ จงฝึกให้เป็นคนทำงานจนสุดความสามารถ และสนับสนุนข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ

๒.๑๓.๔ ไม่นำเรื่องส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไปวิพากษ์วิจารณ์กับคนอื่น

๒.๑๓.๕ จงยืนหยัด เพื่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต่อหน่วย และต่อบุคคลที่รู้จัก เมื่อเขาเหล่านั้นถูกกล่าวหาโดยไม่ยุติธรรม

๒.๑๓.๖ ไม่วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำผู้บังคับบัญชามาวิพากษ์วิจารณ์กัน

๒.๑๔ คุณยพินิจ คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหา และหาความจริง เพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุสมผล คุณยพินิจสามารถพัฒนาได้โดย

๒.๑๔.๑ ฝึกหัดการประเมินสถานการณ์

๒.๑๔.๒ คาดการณ์สถานการณ์ทางทหารต่าง ๆ ที่จะต้องตัดสินใจล่วงหน้า เพื่อเตรียมไว้ใช้เมื่อคราวจำเป็น

๒.๑๔.๓ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจอย่างหุนหันพลันแล่น

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำทางทหารทั้ง ๑๔ ประการ ได้ชี้ให้เห็นว่ามีผลต่อตัวผู้บังคับหน่วยในระดับต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของหน่วยด้วย ผู้บังคับหน่วยจะสามารถปกครองบังคับบัญชาหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการมีลักษณะผู้นำทางทหารของตน ดังนั้นลักษณะผู้นำทางทหารจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับหน่วย หรืออาจจะกล่าวได้ว่าก่อนายทหารสัญญาบัตรทุกคนายเป็นอย่างมาก เพราะอย่างน้อยนายทหารสัญญาบัตรทุกคนนั้น จะต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในการปกครองของตนเองอยู่แล้วจำนวนหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับหน่วย จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะได้มีการนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร เช่น การนำไปเป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะทำให้เกิดความรัดกุม และละเอียดกว่าเดิมในอันที่จะทำให้ได้ผู้บังคับหน่วย หรือนายทหารสัญญาบัตรที่มีลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของทางราชการต่อไป

แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร

เป็นไปตามคำสั่งกองทัพบก ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ ลง ๑ ก.ย.๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร (กองทัพบก ๒๕๓๐ : ๑-๘) สรุปได้ดังนี้

๑. การแบ่งประเภทนายทหารสัญญาบัตร และแนวทางรับราชการ นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ตามพื่นความรู้ ดังนี้

๑.๑ ประเภทที่ ๑ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตหลักของกองทัพบก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และโรงเรียนทหารต่างประเทศที่กระทรวงกลาโหมรับรอง และมีหลักสูตรไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี นายทหารประเภทนี้ ได้แก่ นนร.(จปร.), นพท.(วพม.), นรผ.(รร.ผท.) และ นรต.(ต่างประเทศ) นายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ ๑ ถือว่าเป็นกำลังพลที่มีคุณค่าสูงผลิตได้น้อย จึงให้บรรจุในทุกระดับหน่วย เพื่อเป็นกำลังหลักเท่าที่จำเป็นและให้วางแนวทางหมุนเวียนทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ได้รับการฝึกศึกษา อบรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและกำกับดูแลผู้อื่นได้ ต้องพัฒนาให้พร้อมจะเป็นผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการในระดับสูงของกองทัพบกต่อไป

๑.๒ ประเภทที่ ๒ เป็นกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร ที่กองทัพบกจัดหามาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นครั้งคราว เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรประเภทอื่น ส่วนใหญ่เป็นการจัดหาแบบเร่งด่วน ดังนั้น ก่อนการบรรจุเข้ารับราชการจึงได้จัดให้มีการศึกษาฝึกอบรมแล้วบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ในขั้นต้นที่ว่าง เพื่อเสริมหรือทดแทนนายทหารประเภทที่ ๑ และ ๓ การบรรจุและหมุนเวียนทำหน้าที่ต่าง ๆ ในชั้นยศร้อยตรีถึงร้อยเอก (เมื่อสำเร็จหลักสูตรชั้นนายร้อยแล้ว) กระทำเพื่อให้มีประสบการณ์ในการบังคับบัญชา และการปฏิบัติการของนายทหารระดับหมวดและกองร้อย หลังจากนั้นวางแนวทางพัฒนาด้วยการบรรจุหมุนเวียน รวมทั้งให้การศึกษฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงาน หรือกำกับดูแลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ทางด้านธุรการกำลังพล การฝึกศึกษา การส่งกำลังบำรุง และอื่น ๆ ที่มีใช้การบังคับบัญชาหน่วยรบ และไม่เกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ในการวางแผนรบโดยตรง (ไม่ใช่ทำหน้าที่ด้านยุทธการ)

๑.๓ ประเภทที่ ๓ นายทหารสัญญาบัตรที่เลื่อนฐานะมาจากนายทหารประทวน พื่นความรู้ส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี (เว้นบางรายที่ไปศึกษาต่อ) แต่มีประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่เมื่อเป็นนายทหารชั้นประทวน เพียงพอที่จะปฏิบัติการหรือปฏิบัติหน้าที่ทางการรบ สนับสนุนการรบ สนับสนุนการช่วยรบในหน่วยต่าง ๆ ได้ การบรรจุหมุนเวียนในชั้นยศร้อยตรีถึงร้อยเอก ให้บรรจุหมุนเวียนได้ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่และมีประสบการณ์ในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติการของหน่วยระดับหมวดและกองร้อย เว้นตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องบรรจุจากผู้มีความรู้ทางวิชาการ

เฉพาะในสาขานั้น (ยกเว้นผู้ได้เลื่อนฐานะโดยใช้คุณวุฒิ) หลังจากนั้นให้วางแนวทางพัฒนา เช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ ๒

๑.๔ ประเภทที่ ๔ เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่มีความรู้เฉพาะในวิทยาการสาขาต่าง ๆ ซึ่งกองทัพต้องการ ปกติจะบรรจุให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดสำหรับคุณวุฒินั้น ๆ โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นบุคคลพลเรือนที่ยังไม่รู้จักรหัสลับชีวิต และการปฏิบัติการของทหารและหน่วยทหารมาก่อน เมื่อบรรจุเข้ารับราชการในปีแรก ๆ จะได้รับการบรรจุให้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยกำลังรบ หรือสนับสนุนโดยใกล้ชิดกับหน่วยกำลังรบให้มากที่สุด ต่อจากนั้นหมุนเวียน เลื่อน หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ตรงกับสายวิทยาการ หรือคุณวุฒิของแต่ละคน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานระดับต่าง ๆ ของเหล่าสายวิทยาการนั้นได้ต่อไป

๒. คุณสมบัติทั่วไปของนายทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย

คุณสมบัติทั่วไปของนายทหารสัญญาบัตรที่พึงประสงค์ของกองทัพไทยได้ระบุไว้ในข้อ ๓ ของ หมวด ก แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร ดังนี้

๒.๑ คุณสมบัติพื้นฐาน ประกอบด้วย

๒.๑.๑ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของชาติ

๒.๑.๒ รักทหารและกองทัพ

๒.๑.๓ มีความรับผิดชอบ

๒.๑.๔ เสียสละ

๒.๑.๕ ซื่อสัตย์สุจริต

๒.๒ คุณสมบัติทางทหาร ประกอบด้วย

๒.๒.๑ กล้าหาญ พุดตรง เปิดเผย และ จริ่งใจ

๒.๒.๒ มีความรู้ ความสามารถ รอบรู้เทคนิคและยุทธวิธีและการในหน้าที่

๒.๒.๓ เอาใจใส่ต่อภารกิจและความสำเร็จของหน่วย

๒.๒.๔ กล้าเสี่ยงอย่างมีไหวพริบและรู้เท่าถึงการณ์

๒.๒.๕ มีความคิดริเริ่ม ยึดมั่นและตรงต่อหลักการ

๒.๒.๖ มีสมรรถภาพร่างกายตามเกณฑ์ที่กำหนด

๓. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (กองทัพบก ๒๕๓๒ : ๑-๔) กองทัพบกได้กำหนด

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่อัตราพันตรีจนถึงอัตราพันเอก ทุกตำแหน่ง (อัตราร้อยเอกลงไปไม่กำหนด เพราะถือเป็นหัวที่นายทหารสัญญาบัตรจะต้องหมุนเวียนทำหน้าที่ และหาประสบการณ์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มากที่สุด) ทั้งนี้ เพื่อให้การบรรจุนายทหารสัญญาบัตรในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเหมาะสม คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดประกอบด้วย

ชื่อ ตำแหน่ง (มี ชกท. อัตรา เหล่า ประกอบ) รายละเอียดของหน้าที่โดยย่อ คุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งมักจะประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบ สมรรถภาพร่างกาย คุณสมบัติของร่างกาย (ขนาดของอาการพิการ) และอื่น ๆ รายละเอียด คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งได้กำหนดไว้ ตามคำสั่งกองทัพบกที่ ๕๘๖/๒๕๓๒ ลง ๑๓ มิ.ย.๓๒

๔. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของ กองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖

เพื่อให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบกเป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กองทัพบก จึงได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลัง พลของกองทัพบก สรุปในส่วนของรายการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร ได้ดังนี้

การประเมินค่า ในส่วนของนายทหารสัญญาบัตรนั้น มีการแบ่งตามลักษณะงาน ออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร และประเภทฝ่ายอำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติ โดยทั้ง ๒ ประเภท จะใช้รายการประเมินที่เหมือนกัน แต่การให้ค่าน้ำหนักจะแตกต่างกัน ในบางรายการ ตามลักษณะงานของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละประเภท โดยในแต่ละรายการประเมินค่า ให้หน่วยกำหนดตัวชี้ในรายละเอียดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อให้สามารถวัดผลได้ในเชิงปริมาณ ตามความ เหมาะสมกับลักษณะงาน และระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ตัวชี้ดังกล่าวควรเป็นที่เปิดเผยและยอมรับร่วมกัน ระหว่างผู้รับการประเมิน และผู้ประเมิน มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ ๑ ต.ค.๒๕๕๖ ซึ่งในแบบฟอร์มการ ประเมินค่าการปฏิบัติงานนั้น จะมีรายการประเมินค่าในตอนที่ ๓ ประกอบด้วย ๒ รายการ คือ

๔.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

๔.๑.๑ ปริมาณงาน

๔.๑.๒ คุณภาพของงาน

๔.๑.๓ การทันเวลา

๔.๑.๔ ความประหยัด

๔.๑.๕ ความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ และลักษณะทางทหาร วิสัยทัศน์ และความคิด ในภาพรวม ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

๔.๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน

๔.๒.๑ การปฏิบัติตน

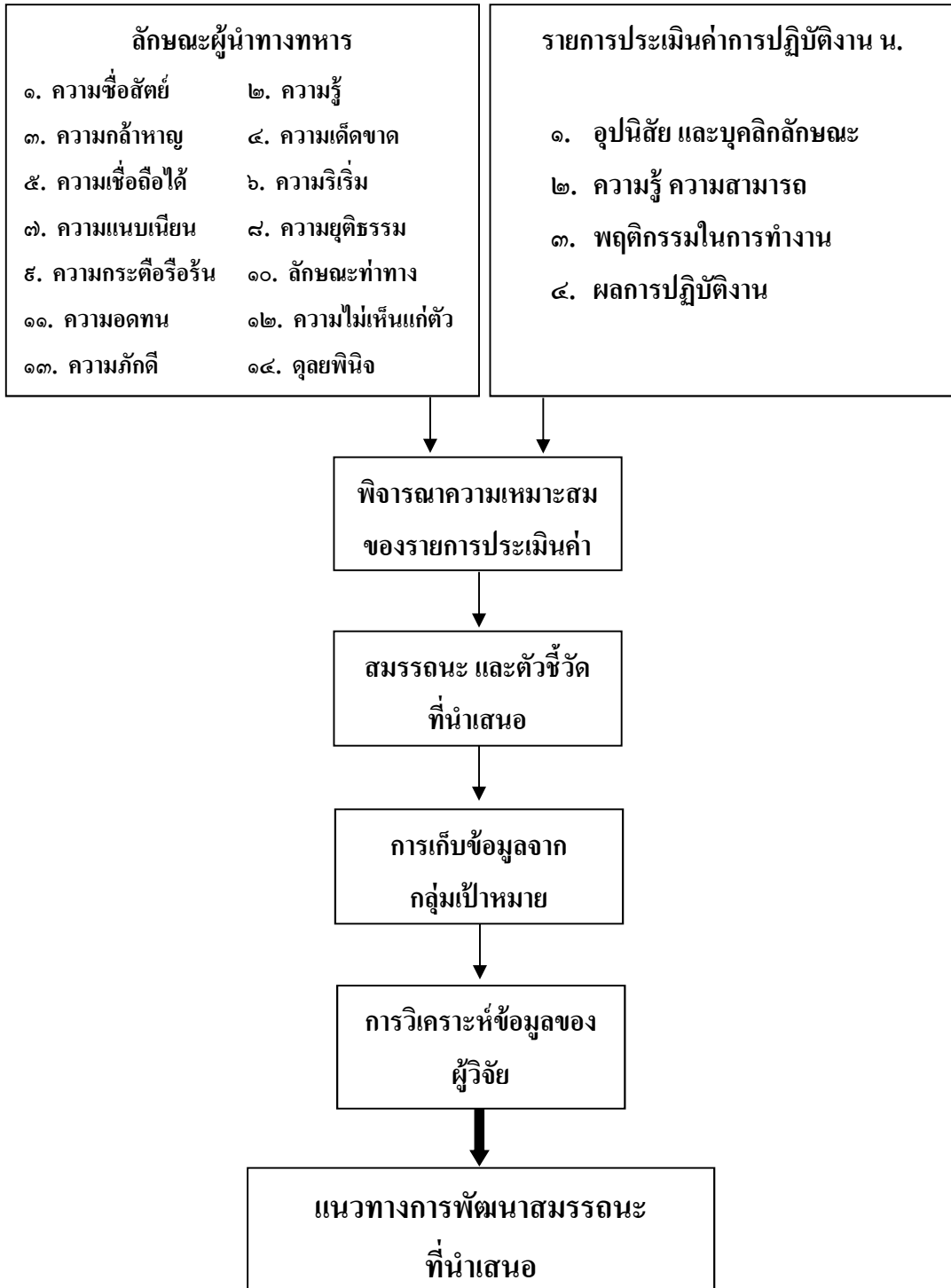
๔.๒.๒ การรักษาวินัย

๔.๒.๓ มนุษยสัมพันธ์

๔.๒.๔ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม

๔.๒.๕ การตรงต่อเวลา

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่านักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) นี้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ในการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้หลายวิธีซึ่งการจะนำวิธีใดไปใช้นั้นอยู่ที่ความเหมาะสมและดุลยพินิจของผู้กำหนด ในการกำหนดสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บังคับหน่วยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านการสื่อสาร ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ ความสามารถด้านนวัตกรรม ถือได้ว่ามีความสัมพันธ์ และจำเป็นกับสมรรถนะเป็นอย่างมาก จะทำให้การประเมินสมรรถนะมีความเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินนั้นจะเห็นได้ว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร โดยนำไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในแต่ละรายการประเมินค่าได้ ซึ่งจะทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรมีความละเอียด และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.๒๕๔๕ ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำของกองทัพบก โดยรายการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรนั้น แบ่งได้เป็น ๔ รายการ คือ อุปนิสัยและความรู้ความสามารถ พฤติกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน และจากการทบทวนองค์ประกอบของลักษณะผู้นำทางทหารที่รวบรวมจัดทำโดยกรมยุทธศึกษาทหารบกจะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำทางทหารทั้ง ๑๔ ประการชี้ให้เห็นว่ามีผลต่อตัวผู้บังคับหน่วยในระดับต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของหน่วย จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะได้มีการนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร โดยนำไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในแต่ละรายการประเมินค่าได้ ซึ่งจะทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรมีความละเอียด และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดความรัดกุม และละเอียดกว่าเดิมในอันที่จะทำให้ได้ผู้บังคับหน่วย หรือนายทหารสัญญาบัตรที่มีลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของทางราชการต่อไป

บทที่ ๓

บทบาทหน้าที่ และภารกิจของทหารในอนาคต

หลังสงครามเย็นยุติลง และเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิต แนวคิด ความเชื่อ วัฒนธรรม และโครงสร้างทางสังคมด้านอื่น ๆ อีกหลายด้านมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น การเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรม ในเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information & Communication Technology) ช่วยให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน และหน่วยงานกับหน่วยงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว การที่โลกทั้งโลกสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วไร้ขีดจำกัดทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และผลที่ตามมาคือ การเกิดขึ้นของภัยคุกคามรูปแบบใหม่

ภารกิจ บทบาทหน้าที่ และการจัดหน่วยของกองทัพภาคที่ ๓

กองทัพภาคที่ ๓ มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม ๑๗ จังหวัดภาคเหนือ มีพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบ รวมความยาวของเส้นเขตแดนทั้งทางบกและทางน้ำประมาณ ๑,๕๓๑ กิโลเมตร โดยลักษณะทางภูมิศาสตร์จะเห็นได้ว่าภาคเหนือของประเทศไทย พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่า และภูเขา เป็นแหล่งกำเนิดต้นน้ำลำธารที่สำคัญของประเทศ ไหลรวมกันเป็นแม่น้ำเจ้าพระยาหล่อเลี้ยงพื้นที่ราบลุ่มภาคกลางของประเทศ จากภูมิประเทศส่วนใหญ่ที่เป็นป่าเขา ทั้งในแง่ภูมิศาสตร์ และจากประวัติศาสตร์อันยาวนาน ทำให้พื้นที่ภาคเหนือเป็นที่รวมตัวตั้งถิ่นฐานของกลุ่มคนหลายเผ่าพันธุ์ และก่อให้เกิดปัญหาตลอดมา

๑. ปัญหาความมั่นคงของประเทศในพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่

๑.๑ ปัญหาอันเกิดจากความขัดแย้งในประเทศเพื่อนบ้านทำให้เกิดการสู้รบแย่งชิงอำนาจ และผลประโยชน์ระหว่างกัน ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน ทั้งทางตรง และทางอ้อม

๑.๒ ปัญหายาเสพติด ซึ่งมีแหล่งผลิตอยู่ภายนอกประเทศ กลุ่มผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศเพื่อนบ้านลักลอบทำการผลิตเพื่อนำรายได้ไปใช้สำหรับต่อสู้กับกองกำลังติดอาวุธกลุ่มต่าง ๆ โดยมีขบวนการลำเลียงนำยาเสพติดเข้ามาจำหน่ายในเขตไทย หรือส่งผ่านไปยังประเทศอื่น

๑.๓ ปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ได้แก่ ผู้ลักลอบเข้ามาขายแรงงาน ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนนับล้านคน อีกทั้งผู้หนีภัยจากการสู้รบเข้ามาอยู่ในเขตไทยตามแนวชายแดน เมื่อหลายปีก่อนก่อให้เกิดความหวาดระแวงของประเทศเพื่อนบ้าน และผู้ลักลอบเข้ามาเพื่อตั้งถิ่นฐานใหม่ หรือเพื่อดำเนินงานเครือข่ายยาเสพติด และสิ่งผิดกฎหมายอื่น ๆ ทุกรูปแบบ รวมทั้งปัญหาที่สืบเนื่องจากบุคคลเหล่านี้นำมาซึ่งการเกิดโรคระบาด อาชญากรรม ตลอดจนการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑.๔ ปัญหาการค้าสิ่งผิดกฎหมายตามแนวชายแดน และการค้าอวัยวะ ก่อให้เกิดความเสียหายทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การลักลอบขนสินค้าหนีภาษี การโจรกรรมรถยนต์ การค้าสิ่งประดิษฐ์ที่ทำด้วยไม้ การนำสารเคมีซึ่งสามารถใช้เป็นสารตั้งต้นออกนอกประเทศ และการค้าอาวุธสงคราม เหล่านี้เป็นต้น

๑.๕ ปัญหาเรื่องเส้นเขตแดน ในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ รับผิดชอบยังมีปัญหาเส้นเขตแดน รวม ๒๑ แห่ง ด้านเมียนมาร์ ๑๐ แห่ง และ ด้านลาว ๑๑ แห่ง โดยปัญหาเขตแดนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ในการแก้ปัญหาที่ผิดพลาดอาจนำไปสู่การใช้กำลังทั้ง ๒ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องใช้กลไกและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มิให้เกิดผลกระทบทำให้ผลประโยชน์ของชาติเสียหาย

ในปัจจุบันปัญหาความมั่นคงบริเวณพื้นที่ชายแดนไทย และสหภาพเมียนมาร์ ปัญหาใหญ่ยังคงเป็นปัญหาด้านยาเสพติด แรงงานต่างด้าว ผู้เข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ผู้หลบหนีภัยจากการสู้รบ และการสู้รบระหว่างชนกลุ่มน้อยกลุ่มต่อต้านกับทหารรัฐบาลเมียนมาร์ ส่วนปัญหาความมั่นคงบริเวณพื้นที่ชายแดนไทย - ลาว ยังคงมีปัญหากลุ่มขบวนการต่อต้านรัฐบาลลาวที่ลอบเคลื่อนไหวในเขตไทย ทำให้รัฐบาลลาวหวาดระแวงต่อไทยว่าให้การสนับสนุน รวมทั้งปัญหายาเสพติดที่ส่วนหนึ่งได้ลักลอบเข้ามาทางลาว สำหรับปัญหาความมั่นคงในพื้นที่เขตภายใน ยังคงต่อสู้กับปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การขยายตัวของบุคคล พื้นที่สูง ความยากจน ภัยธรรมชาติ เช่น ภัยแล้ง และอุทกภัย เป็นต้น

๒. การกิจ และการจัด

กองทัพภาคที่ ๓ ได้รับมอบขอบเขตภารกิจจากกองทัพบก ๕ ประการ คือ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายใน การช่วยพัฒนาประเทศ และการปฏิบัติทางทหารอื่น ๆ ที่มีใช้การสงคราม ทั้งการปกป้องสถาบัน การสนับสนุนส่วนราชการอื่น ๆ ในการสกัดกั้นปราบปรามภัยคุกคามรูปแบบใหม่ และการปฏิบัติอื่น ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล

โดยมีการจัดหน่วย ประกอบด้วย หน่วยกำลังรบ, หน่วยสนับสนุน และหน่วยสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ดังนี้

๒.๑ หน่วยกำลังรบ ได้แก่ กองพลทหารราบที่ ๔, กองพลทหารราบที่ ๗ และ กองพลทหารม้าที่ ๑

๒.๒ หน่วยสนับสนุน ได้แก่ กองบัญชาการช่วยรบที่ ๓, มณฑลทหารบกที่ ๓๑, ๓๒ และ ๓๓

๒.๓ หน่วยสนับสนุนการพัฒนาประเทศ คือ กองพลพัฒนาที่ ๓

๒.๔ กำลังทหารพราน ที่กองทัพกจัดตั้งขึ้น และฝากการบังคับบัญชาไว้อีก ๕ กรมทหารพราน ได้แก่ กรม ทพ.๓๑, ๓๒, ๓๓, ๓๕ และ ๓๖

นอกจากนั้นในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ ยังเป็นที่ตั้งของหน่วยทหารที่สำคัญ ได้แก่ กรมรบพิเศษ ๔ และกรมรบพิเศษ ๕, สำนักงานทหารพัฒนาภาค ๓ และ กองพลบินที่ ๓ ซึ่งประกอบด้วย กองบิน ๔, กองบิน ๔๑ และ กองบิน ๔๖

๓. การเตรียมกำลัง และการใช้กำลัง

กองทัพภาคที่ ๓ มีพันธกิจ ๒ ประการ ที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา คือ การเตรียมกำลัง และการใช้กำลัง

๓.๑ การเตรียมกำลัง มุ่งดำเนินการให้หน่วยมีความพร้อมรบ และทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ การฝึกศึกษา และแผนการปฏิบัติ รวมทั้งการจัดตั้งและพัฒนา กำลังประชาชนตามพื้นที่ชายแดน เพื่อให้การสนับสนุนกำลังรบหลักในยามสงคราม และช่วยเฝ้าระวังพื้นที่ชายแดนในยามปกติ

๓.๒ การใช้กำลัง กองทัพภาคที่ ๓ มีบทบาทต่อความมั่นคงหลายมิติ และได้ใช้กำลังตามแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยเหนือ รวมทั้งของรัฐบาลเป็นประจำทุกปี ซึ่งประกอบด้วย ๓ แผนงานหลัก ได้แก่ แผนงานป้องกันชายแดน แผนงานการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด และแผนงานรักษาความมั่นคงภายใน รวมทั้งแผนงานเสริมที่ริเริ่มขึ้น และงานนโยบายที่ได้รับมอบหมายตามสถานการณ์

๔. แผนงานป้องกันชายแดนประจำปี

กองทัพภาคที่ ๓ ได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกองทัพภาคที่ ๓ เพื่อปฏิบัติการกิจป้องกันชายแดนประจำปี ซึ่งเป็นไปตามแผนป้องกันประเทศในยามปกติ โดยผนึกกำลังทั้ง ทหาร ตำรวจ และประชาชน ตามยุทธศาสตร์ผนึกกำลัง หรือยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ รับผิดชอบชายแดน ๘ จังหวัด ทั้งด้านเมียนมาร์ และลาว ความยาว รวม ๒,๐๖๒ กิโลเมตร เพื่อปฏิบัติตามพันธกิจ ๓ ประการ คือ การเฝ้าตรวจและป้องกันชายแดน การจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีการจัดกำลัง และกำหนดมอบพื้นที่รับผิดชอบ ดังนี้

๔.๑ กองกำลังนเรศวร จัดกำลังรบหลักจาก กองพลทหารราบที่ ๔ รับผิดชอบพื้นที่ อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ และ จังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมความยาว ๕๗๕ กิโลเมตร

๔.๒ กองกำลังผาเมือง จัดกำลังรบหลักจาก กองพลทหารม้าที่ ๑ รับผิดชอบพื้นที่ อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ เชียงราย พะเยา น่าน อุตรดิตถ์ และ จังหวัดพิษณุโลก รวมความยาว ๑,๐๔๐ กิโลเมตร

การวางกำลังในแต่ละพื้นที่จะวางสลับกันไปตามพื้นที่ปฏิบัติการและความรุนแรงของสถานการณ์ ทั้งกำลังทหารหลัก ทหารพราน และตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อเป็นการอ้อมกำลัง และให้เกิดความสมดุลกับภัยคุกคามในแต่ละด้าน รวมทั้งจะมีการหมุนเวียนพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการใช้กำลังในแต่ละปีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการป้องกันชายแดนอย่างสูงสุด สำหรับพื้นที่ชายแดนตามลำแม่น้ำโขง ด้านจังหวัดเชียงราย ได้มอบภารกิจให้กับหน่วยเรือรักษาความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขงของกองทัพเรือรับผิดชอบ โดยเป็นหน่วยขึ้นควบคุมทางยุทธการกับ กองกำลังผาเมือง

๕. แผนงานการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด

กองทัพภาคที่ ๓ / ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพภาคที่ ๓ จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการพลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติดกองทัพภาคที่ ๓ (สปพส.ทภ.๓) พื้นที่ชายแดนภาคเหนือ การปฏิบัติยึดถือตามแนวทางในคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ ๑๕๔/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๔ ตามยุทธศาสตร์พลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติด โดยกำหนดเป็นงานดำเนินการ ๓ แผนงานและแผนงานในการสนับสนุน ๔ แผนงาน ได้แก่

๕.๑ แผนงานสกัดกั้นปราบปรามยาเสพติดตามแนวชายแดน เป็นแผนปฏิบัติการหลักโดยการปฏิบัติการกิจลาดตระเวน/เฝ้าตรวจพื้นที่ และช่องทางสำคัญ การชุ่มโจมตี การปิดล้อม/ตรวจค้น การจัดตั้งจุดตรวจ/จุดสกัดกั้นตามเส้นทางหลัก และเส้นทางรองบริเวณพื้นที่ชายแดนและพื้นที่ตอนในต่อเนื่องที่สำคัญ ปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อกดดันและลดอิทธิพลในพื้นที่ ด้วยวิธีการเกาะติดพื้นที่ เกาะติดบุคคลเป้าหมายเครือข่าย การยับยั้งการนำเข้า – ส่งออกเคมีภัณฑ์สารตั้งต้น และอุปกรณ์การผลิตยาเสพติดในพื้นที่ชายแดน โดยใช้กำลังจากแผนงานป้องกันชายแดนและหน่วยปกติ และบูรณาการกับแผนงานรักษาความมั่นคงภายใน

๕.๒ แผนงานเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ เป็นแผนปฏิบัติการที่ดำเนินการโดยการใช้กลไกความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้เวทีการประชุมของคณะกรรมการชายแดนส่วนภูมิภาค (RBC) คณะกรรมการชายแดนส่วนท้องถิ่น (TBC) คณะอนุกรรมการร่วมมือรักษาความสงบเรียบร้อยตามแนวชายแดนทั่วไป ไทย – ลาว คณะกรรมการร่วมมือรักษาความสงบเรียบร้อยตามชายแดนระดับจังหวัดแขวง การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยทหารกับ

หน่วยทหารตามแนวชายแดน เพื่อสร้างความร่วมมือและสร้างเครือข่าย เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนในการแก้ไขปัญหาเสพติดตามแนวชายแดน

๕.๓ แผนงานบริหารจัดการแบบบูรณาการ ร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเสพติด โดยการพัฒนาและเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั้งแผนงาน ทรัพยากร งบประมาณ กำลังพล ให้มีความสอดคล้องในการปฏิบัติการกิจให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับ นโยบาย ระดับภารกิจ และระดับพื้นที่

๕.๔ แผนงานเสริมสร้างพลังสังคมและพลังชุมชนเอาชนะยาเสพติด โดยการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ กระตุ้นจิตสำนึก และเสริมสร้างพลังสังคมให้เกิดความตระหนักรู้ถึงปัญหาเสพติดเป็นปัญหาสำคัญที่รัฐบาลได้กำหนดเป็นวาระแห่งชาติในการแก้ไขปัญหา โดยทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำในการดำเนินการแก้ไขปัญหาในทุกระดับ

๕.๕ แผนงานการแก้ไขผู้เสพ/ผู้ติดยาเสพติด ดำเนินการโดยให้การสนับสนุนการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ให้ได้รับการบำบัดรักษาที่ โดยเสมือนเป็นผู้ป่วยและฟื้นฟูสมรรถภาพให้กลับมาใช้ชีวิตอย่างปกติสุขในสังคม

๕.๖ แผนงานสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันยาเสพติด โดยการดำเนินการป้องกันการแพร่ระบาดของเสพติดในพื้นที่และนอกพื้นที่หน่วยทหาร โดยการจัดตั้ง ศปพส.ค่ายทหาร/ชุมชนทหาร ในการแก้ไขปัญหาเสพติดในค่ายทหาร และพื้นที่รอบค่าย โดยการดำเนินงานหน่วยทหารสีขาวและให้การสนับสนุนส่วนราชการอื่นในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านยาเสพติด การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา การจัดระเบียบสังคมและแก้ไขปัญหากลุ่มเสี่ยง

๕.๗ แผนงานปราบปรามยาเสพติดและบังคับใช้กฎหมาย เป็นการสนับสนุนส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ในการปราบปรามกลุ่มการค้ายาเสพติดระดับต่าง ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ รวมทั้งการดำเนินการต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับยาเสพติด ภายใต้ขอบเขต อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและขีดความสามารถ

๖. แผนงานการรักษาความมั่นคงภายใน

กองทัพภาคที่ ๓ ได้จัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค ๓ ตามคำสั่งของหน่วยเหนือ เพื่อวางแผน อำนวยการ งานด้านความมั่นคงภายในอย่างเป็นระบบ โดยประสานการปฏิบัติกับส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องในด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนและแผนพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ไปดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นยังรับผิดชอบดำเนินการต่อโครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงเฉพาะพื้นที่ ๕ โครงการ โดยจัดตั้งเป็นศูนย์อำนวยการประสานงาน โครงการเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน และอำนวยการต่อหน่วยงานและส่วนราชการต่าง ๆ ตามแผนแม่บทของโครงการที่กำหนดรวมทั้งรับผิดชอบต่อโครงการ

พัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ชายแดนตามแนวทางพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จำนวน ๔๓ หมู่บ้าน ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งหมู่บ้านเป้าหมายดังกล่าวยังเป็นพื้นที่ที่มีปัญหายาเสพติด และปัญหาเกี่ยวกับเชื้อชาติ โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นชุมชนเข้มแข็งเอาชนะยาเสพติด และสร้างจิตสำนึกความเป็นไทย

๗. บทบาทต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

นอกจากภารกิจในการถวายความปลอดภัยซึ่งกองทัพภาคที่ ๓ รับผิดชอบจัดตั้งกองอำนวยการร่วมถวายความปลอดภัย พระบรมวงศานุวงศ์ ทุกพระองค์ที่เสด็จฯ มายังพื้นที่ ๑๗ จังหวัดภาคเหนือ ให้บังเกิดความปลอดภัยสูงสุด และสมพระเกียรติ แล้ว กองทัพภาคที่ ๓ ได้รับความชอบโครงการพระราชดำริ จำนวน ๔๓ โครงการ ในพื้นที่ ๘ จังหวัด โครงการพระราชดำริต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ ได้แก่ โครงการบ้านเล็กในป่าใหญ่ โครงการหมู่บ้านยามชายแดน โครงการฟาร์มตัวอย่าง โครงการสถานีพัฒนาการเกษตรที่สูง และโครงการศิลปาชีพ ซึ่งทรงมีพระราชดำริให้กองทัพภาคที่ ๓ เป็นหน่วยหลักในการประสานงานร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

๘. บทบาทในการช่วยพัฒนาประเทศ

กองทัพบกได้จัดตั้งกองพลพัฒนาขึ้นมา และได้มอบให้กับกองทัพภาคต่าง ๆ เพื่อให้ทำหน้าที่ในการช่วยพัฒนาประเทศตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งในห้วงที่ผ่านมากองพลพัฒนาที่ ๓ ได้มีบทบาทสำคัญในการสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และโครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงเฉพาะพื้นที่ต่าง ๆ โดยหลักสำคัญของการปฏิบัติก็คือ เป็นการเข้าช่วยเหลือสนับสนุนตามที่ได้รับภารกิจขอ มิใช่เข้าไปรับหน้าที่ต่าง ๆ จากหน่วยงาน หรือส่วนราชการนั้น ๆ

๙. ภารกิจอื่น ๆ ที่หน่วยเหนือ และรัฐบาลมอบให้

จากแผนงานหลักและงานสำคัญที่ได้กล่าวไปแล้ว ยังมีบทบาทในการช่วยแก้ไขปัญหของชาติและปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลด้านอื่น ๆ อีก อาทิเช่น การช่วยเหลือประชาชนเมื่อประสบภัยพิบัติ กองทัพภาคที่ ๓ ได้จัดตั้งศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกองทัพภาคที่ ๓ ขึ้น และให้หน่วยขึ้นตรงจัดตั้งศูนย์บรรเทาสาธารณภัยของหน่วยขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการช่วยเหลือประชาชน เมื่อประสบภัยพิบัติ ทั้งจากธรรมชาติ และจากมนุษย์ ซึ่งได้แก่ อุทกภัย ภัยแล้ง ดินถล่ม รวมทั้งอุบัติเหตุร้ายแรงต่าง ๆ ในพื้นที่ ๑๗ จังหวัดภาคเหนือ โดยหน่วยในพื้นที่จะเข้าช่วยเหลือในทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ เพื่อลดความเสียหายและความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

นโยบาย ยุทธศาสตร์ และหลักการที่เกี่ยวข้อง

๑. ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหมได้แบ่งภัยคุกคาม ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ สรุปเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑.๑ ภัยคุกคามด้านการทหาร ประมาณการว่าการรุกรานด้วยกำลังขนาดใหญ่ระดับ กองพลดำเนินกลยุทธขึ้นไป มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก และการรุกรานด้วยกำลังระดับกรมดำเนิน กลยุทธมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อย แต่การรุกรานระดับกองพันลงมา มีโอกาสเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ว่า หากเกิดความขัดแย้งในระดับต่ำระหว่างสองประเทศ อาจพัฒนาไปสู่การใช้กำลัง ทหารขนาดใหญ่ในลักษณะสงครามจำกัดได้

๑.๒ ภัยคุกคามที่มีใช้ทางทหาร เป็นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นต่อประเทศ สังคม และ ประชาชน ซึ่งอาจส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพลังอำนาจของชาติ และเสถียรภาพของชาติ เช่น การก่อการร้าย ปัญหาความยากจน ยาเสพติด ผู้เข้าเมืองผิดกฎหมาย โจรสลัด การทำลายสิ่งแวดล้อม

๑.๓ ภัยจากสาธารณภัยขนาดใหญ่และภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นภัยคุกคามทางธรรมชาติ เช่น ภัยพิบัติ อุทกภัย อัคคีภัย และอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งทำลายขวัญและกำลังใจของประชาชนในวงกว้าง

๒. หลักการสงครามสู่หลักการปฏิบัติการนอกเหนือการสงคราม (แผนพัฒนา กองทัพบก ขก.ทบ. ๒๕๕๐ – ๒๕๕๔)

ยุทธศาสตร์ชาตินั้นได้ใช้พลังอำนาจของชาติ ในฐานะเครื่องมือที่จะนำยุทธศาสตร์ ชาติไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ และรักษาผลประโยชน์ของชาติในที่สุด สำหรับลักษณะ ขององค์ประกอบของพลังอำนาจของชาติในยุคสารสนเทศ มีดังต่อไปนี้

๒.๑ การเมือง จะเป็นในเรื่องของการดำเนินนโยบายทางการเมืองของผู้บริหาร ประเทศว่ามีทิศทางอย่างไร ดำเนินการต่อปัญหาภายในอย่างไร นโยบายต่างประเทศจะมีทิศทาง อย่างไร โดยทั้งหมดนี้ต้องขึ้นอยู่กับเสถียรภาพของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีเสถียรภาพที่มั่นคงแล้ว ย่อมจะส่งผลให้พลังอำนาจของชาติทางด้านการเมืองมีความอ่อนแอตามไปด้วย เพราะรัฐบาลจะ ขาดทิศทางที่แน่นอน ไม่ว่าจะป็นนโยบายภายในประเทศ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ วิสัยทัศน์ นโยบายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ต่างมีความสำคัญอย่างมาก ที่จะส่งผลให้ พลังอำนาจของชาติทางด้านการเมืองมีความแข็งแรง

๒.๒ เศรษฐกิจ นั้นถือว่ามีความสำคัญต่อพลังอำนาจของชาติ เพราะความเป็นอยู่ ของคนในชาติ ถ้ามีความมั่งคั่งแล้วจะสามารถเปลี่ยนความมั่งคั่งเหล่านี้กลายเป็นกำลังอำนาจ และ มีอิทธิพลต่าง ๆ ต่อประเทศอื่นได้ เช่น อาจจะมีเงินเพื่อใช้ในการจัดการทางด้านการทหาร

(อาวุธ - ยุทธโศภกรรม) หรืออาจจะใช้การดำเนินการทางด้านเศรษฐกิจอย่างเดียว เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบต่อประเทศอื่น ด้วยการแทรกแซงเศรษฐกิจประเทศอื่น

๒.๓ สังคมจิตวิทยา มีผลต่อพลังอำนาจของชาติ และเป็นสิ่งผลักดันให้ชาติมีทิศทางไปตามค่านิยม และความคิดของคนในชาติที่เห็นได้ชัดเจน คือ อิทธิพลจากภาพยนตร์เรื่องบางระจันและสุริโยทัย ที่ส่งผลให้จิตใจของคนในชาติมีจิตใจรุกรบ และรักประเทศชาติมากขึ้น เหล่านี้ถือเป็นพลังอำนาจของชาติ ที่สามารถผลักดันชาติไปในทิศทางตามที่คนในชาติเชื่อมั่นและยึดถือได้

๒.๔ การทหารเป็นเรื่องที่มีผลต่อพลังอำนาจของชาติมาตั้งแต่ประวัติศาสตร์ จะเห็นได้ว่าถ้าประเทศใดมีกำลังทหารที่เข้มแข็งแล้ว ก็จะมีอำนาจต่อรอง และสร้างอิทธิพลต่อประเทศอื่นที่มีกำลังทหารที่อ่อนแอกว่าได้ และบางครั้งก็จะใช้ความเหนือกว่าทางการทหารเข้ารุกรานประเทศอื่น

๒.๕ วิทยาศาสตร์ - เทคโนโลยี ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อพลังอำนาจของชาติ การที่ประเทศมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ - เทคโนโลยีที่ดีสามารถดำเนินการในด้านวิทยาการขั้นสูงได้ ก็ย่อมที่จะมีพลังอำนาจของชาติที่แข็งแกร่งตามไปด้วย

๒.๖ ภูมิศาสตร์ มีความสำคัญต่อพลังอำนาจเป็นอย่างยิ่ง ประเทศที่ไม่มีทางออกสู่ทะเล อาจจะเสียเปรียบต่อประเทศที่มีทางออกสู่ทะเล เพราะเส้นทางการคมนาคมและเส้นทางการขนส่งทางทะเล มีความสำคัญยิ่งต่อการทำการค้า ประเทศที่มีแต่ภูเขาจะเสียเปรียบต่อประเทศที่มีพื้นที่ราบ เพราะประเทศที่มีพื้นที่ราบจะสามารถทำการเกษตร ได้ดีกว่า ดังนั้นลักษณะทางกายภาพทางภูมิศาสตร์ของรัฐ หรือประเทศ ยังคงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของพลังอำนาจของชาติ อยู่เสมอ

๒.๗ ประชากร มีผลต่อพลังอำนาจของชาติ ไม่ว่าจะเป็นจำนวนหรือคุณภาพ เพราะประชากรนั้นเปรียบเสมือนองค์ประกอบของรัฐหรือประเทศ

๒.๘ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ของชาตินั้น ๆ ถือเป็นพลังอำนาจของชาติด้านหนึ่ง ที่มีอำนาจต่อรองกับประเทศอื่น ๆ เช่น ประเทศที่อุดมไปด้วยน้ำมัน จะสามารถต่อรองและกำหนดราคาน้ำมันที่จะขายให้กับประเทศที่ต้องการซื้อหรือประเทศที่มีสินแร่มากย่อมได้เปรียบประเทศที่มีอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แร่

๒.๙ สารสนเทศ ถูกกำหนดเพิ่มเติมให้เป็นองค์ประกอบของพลังอำนาจของชาติที่สำคัญ ความสำคัญของสารสนเทศนั้น จะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้รัฐหรือประเทศนั้นมีความได้เปรียบในการตกลงใจ นอกจากนี้ยังมีส่วนที่จะช่วยส่งเสริมและเป็นเครื่องมือให้ประชากรของรัฐนั้น ๆ รับประทานอาหารต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การดำเนินการทุกอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างความเหนือกว่าทางด้านสารสนเทศจะส่งผลให้รัฐหรือประเทศมีความได้เปรียบรัฐหรือประเทศอื่น ๆ

๓. ความเข้าใจต่อภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่จะต้องให้ความสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลังสงครามเย็นมีผลกระทบต่อสังคมด้านต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้รวมไปถึงการเป็นทหารอาชีพ ซึ่งไม่ใช่แต่สถานะแวดล้อมที่ได้พัฒนาให้ทหารหลายคนกลายเป็นทหารบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge Based Soldier) แล้ว การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ยังมีผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นทหารอาชีพของทหารประจำการและทหารนอกราชการทำให้บทบาทและหน้าที่ของทหารที่มีต่อประเทศชาติ ต้องปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมและภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะรูปแบบของภัยคุกคามนั้น ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทหารไม่ได้ทำสงครามในรูปแบบเดิมเพียงอย่างเดียว การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือสงคราม (Military Operation Other than War : MOOTW) ที่มีกรอบของการปฏิบัติแตกต่างไปจากเดิม เช่น การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ (Peace Operation : PO) การช่วยเหลือผู้ประสบภัย (Search and Rescues : SAR) หรือการอพยพพลเรือนที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การสงคราม (Noncombat Evacuation Operations : NEO) การปฏิบัติการทางทหารเหล่านี้ล้วนแต่มีหลักการที่แตกต่างออกมาจากเดิม เพราะการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือการสงคราม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้เกิดเอกภาพ เพราะในการปฏิบัติการจะประกอบไปด้วยหน่วยงานหลากหลายนอกเหนือจากกำลังทหาร โดยที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะมีวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภารกิจ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน การจะปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือการสงครามให้ประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดการยอมรับร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นเอกภาพในความพยายามที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

ปัจจัยภายในกองทัพเกิดจากสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ มากมาย กองทัพอไทยเป็นหน่วยงานราชการที่มีขนาดใหญ่ ทำให้มีความสามารถในการปรับตัวช้าไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ได้ส่งผลให้กองทัพ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ลดลง การปฏิบัติการทางทหารในปัจจุบันมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติการทางทหารแบบเดิม ๆ มากมีรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิม รวมถึงกรอบของการดำเนินงานนั้น มีขอบข่ายที่กว้างไกลมากขึ้น มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งที่เป็นทหารฝ่ายความมั่นคง รวมไปถึง พลเรือน องค์กรอิสระต่าง ๆ มิติต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น ผู้ที่เป็นทหารนั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้มีมุมมองที่กว้างไกลมากขึ้น เพราะไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบได้ กองทัพบกในฐานะหน่วยงานด้านความมั่นคงที่สำคัญของชาติหน่วยหนึ่ง จำเป็นต้องพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ/กระบวนการ/รูปแบบใหม่ ให้มีความพร้อมสำหรับเผชิญสถานการณ์ภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จะต้องมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงของชาติในทุกพื้นที่ตั้งแต่ภาวะปกติ เมื่อกรอบของ

ภัยคุกคามเปลี่ยนแปลงไป สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป แนวความคิดในการปฏิบัติการทางทหาร เปลี่ยนไป การดำรงอยู่เพื่อที่จะเป็นทหารอาชีพต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สรุปได้ว่าบทบาททางทหารกับภัยคุกคามมี ๒ รูปแบบ คือ

๓.๑ ภัยคุกคามตามแบบในลักษณะของการใช้กำลังรุกรานจากภายนอกประเทศ ปัจจุบันยังไม่มี ความชัดเจน และแต่ละประเภทยังคงต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ ให้มีความพร้อม และถือว่าเป็นภารกิจที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ หรือภัยคุกคามไม่ตามแบบ เช่น การก่อการร้าย ยาเสพติด การค้าอาวุธ การสะสมอาวุธทำลายล้าง การฟอกเงิน การหลบหนีเข้าเมือง โรคระบาด กองทัพ มียุทธศาสตร์ในการเผชิญกับภัยคุกคาม ๓ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางด้าน ความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน ยุทธศาสตร์การผนึกกำลัง และยุทธศาสตร์การป้องกันเชิงรุก

ลักษณะของภัยคุกคามรูปแบบใหม่

๑. ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ (Non - Treaditional Treat) เป็นภัยคุกคามในทุก ๆ มิติ ที่ไม่ใช่ภัยคุกคามเฉพาะมิติด้านการทหารเท่านั้น แต่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และการทหาร ของภัยคุกคามรูปแบบใหม่นั้นเป็นเรื่องที่มีความยากที่จะกำหนดให้มีความชัดเจนว่าสิ่งใดคือภัยคุกคามรูปแบบใหม่บ้าง สหประชาชาติได้ให้ความหมายของคำว่าภัยคุกคามกว้างขวางขึ้นดังนี้

๑.๑ ภัยคุกคามด้านการทหาร (Military Threat) สหประชาชาติยังให้ความสำคัญต่อภัยคุกคามที่มาจากการใช้กำลังทหารเข้าตัดสินใจปัญหา แม้ว่าการเผชิญหน้าด้วยอาวุธนิวเคลียร์ระหว่างสหรัฐและรัสเซียจะลดลง แต่มีการเผชิญหน้าทางอีกหลายจุดของโลก

๑.๒ ภัยคุกคามด้านเศรษฐกิจ (Economic Threat) สมัยล่าอาณานิคม นักล่าอาณานิคม ได้ขนย้ายทรัพยากรธรรมชาติจากเมืองขึ้นไปยังเมืองแม่ เป็นการปล้นทรัพยากรและความมั่งคั่งจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง ในโลกปัจจุบันการปล้นความมั่งคั่งของชาติหนึ่งกระทำได้แบบเนียนกว่าผ่านทางสงครามเศรษฐกิจ มหาอำนาจทางเศรษฐกิจสามารถใช้มาตรการทางเศรษฐกิจ ข่มขู่ คุกคามประเทศคู่ค้า ในสงครามการค้าและสงครามเศรษฐกิจได้อีกหลายรูปแบบ ซึ่งถือได้ว่าเป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ที่สามารถปล้นความมั่งคั่งของประเทศหนึ่งได้โดยไม่ต้องใช้กำลัง สหประชาชาติมองว่าความยากจน ความหิวโหย เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ต่อความมั่นคงของมนุษย์และความมั่นคงของโลกด้วยเช่นกัน

๑.๓ ภัยคุกคามด้านสังคม (Social Threat) เป็นภัยรูปแบบใหม่ที่เห็นได้ชัดมากขึ้น หลังสิ้นสุดสงครามเย็น นั่นคือการขัดแย้งระหว่าง เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความเชื่อทางศาสนา จะเป็นการขัดแย้งและเกิดแตกแยกกันอย่างรุนแรงระหว่างเชื้อชาติ ศาสนาเป็นสำคัญจนมีคนเขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งชื่อ การปะทะกันของอารยธรรม

๑.๔ ภัยคุกคามด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Threat) ที่เห็นได้ชัดเจน และคนทั่วโลกตระหนักได้ในปัจจุบัน คือ ปัญหาโลกร้อนซึ่งเป็นผลจากฝีมือมนุษย์ที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศโลก การตัดไม้ทำลายป่าทำให้เกิดผลกระทบอย่างกว้างขวางทั่วโลก เพราะทำให้บรรยากาศโลกเปลี่ยนแปลงผิดปกติ

๑.๕ ภัยคุกคามด้านสุขภาพ (Health Threat) ที่เกิดจากโรคร้ายแรง เช่น โรคเอดส์ที่แพร่ระบาดไปทั่วโลก และยังไม่มียารักษาให้หายขาดได้

๑.๖ ภัยคุกคามจากธรรมชาติ (Natural Threat) มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวาง เช่น ภัยแผ่นดินไหวขนาดใหญ่ คลื่นยักษ์ พายุไต้ฝุ่น ภูเขาไฟระเบิด ดินถล่ม เป็นต้น

๑.๗ ภัยคุกคามจากอุบัติเหตุ (Accidental Threat) ที่มีผลกระทบกว้างขวาง เช่น ภัยโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ระเบิด ทำให้กัมมันตภาพรังสีแผ่กระจายไปทั่วรัศมีหลายร้อยไมล์

๑.๘ ภัยคุกคามด้านอาชญากรรมข้ามชาติ (Criminal Threat) ซึ่งเกิดขึ้นจากขบวนการอาชญากรรมข้ามชาติ เช่น ยาเสพติด ที่แพร่ระบาดไปทั่วโลก ขบวนการค้ามนุษย์ข้ามชาติ เป็นอาชญากรรมที่มีเครือข่ายข้ามประเทศและส่งผลกระทบกว้างขวางทั่วโลก

ภัยคุกคามต่าง ๆ ที่กล่าวมา สหประชาชาติมองว่านี่คือ ภัยคุกคามต่อความมั่นคงของโลก ที่ประเทศต่าง ๆ ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยมีสหประชาชาติเป็นผู้ประสาน ภัยคุกคามดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งที่ห้ามไม่ให้เกิดไม่ได้ เมื่อเราไม่สามารถป้องกันได้ เราก็ต้องอยู่กับมัน แต่จะอยู่อย่างไรที่ไม่ให้ภัยคุกคามเหล่านี้เป็นปัญหาร้ายแรงต่อโลก

๒. สภาพความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ได้ให้คำนิยาม และแบ่งประเภทของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ชัดเจน ประมาณต้นปี พ.ศ.๒๕๕๐ กำหนดกรอบแนวคิดเรื่องภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยได้อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๔ พ.ศ.๒๕๔๑) นายกรัฐมนตรีได้ออกกฎกระทรวง ตามข้อ ๑ (๖) ให้ สมช. มีอำนาจในการกำหนดประเภทของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ที่ส่งผลต่อความมั่นคงต่อประเทศไทย ๕ ประการ คือ ความแตกแยกทางความคิดของคนในสังคม, ความไม่เชื่อมั่นต่อระบบและสถาบันการเมือง, การขาดสมดุลของการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, ภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและโรคระบาด ความมั่นคงในพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, การก่อการร้ายและอาชญากรข้ามชาติ, แรงงานต่างด้าว และผู้หลบหนีเข้าเมือง, ยาเสพติด และความยากจน จะเห็นว่าภัยคุกคามรูปแบบใหม่นี้มีความหมายที่แคบลงและเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยมากกว่า ซึ่งภัยคุกคามรูปแบบใหม่นี้ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในกำหนดเป็นกรอบแผนงานรักษาความมั่นคงภายในประจำปี ในฐานะเป็นหน่วยงานหลักในการอำนวยการและประสานงานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และกองทัพบกได้ทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของการรักษาความมั่นคงภายในไว้ ๓ ประการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประเทศมั่นคง ประชาชนอยู่สุข ครอบครัวยั่งยืน ชุมชนเข้มแข็ง และสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ดังนี้

๒.๑ ภัยคุกคามจากสถานการณ์การก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุที่ผสมผสานกันทั้งจากขบวนการแบ่งแยกดินแดน กลุ่มอิทธิพลผลประโยชน์ และผู้กระทำผิดกฎหมายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการคำสั่งของผิดกฎหมาย การสร้างอิทธิพลเพื่อแสวงหาอำนาจทางการเมือง โดยใช้เงื่อนไขความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และความไม่เป็นธรรมในสังคม รวมทั้งเงื่อนไขอันเกิดจากการประหลาดมิติชอบของข้าราชการบางส่วนอย่างไรก็ดีกลุ่มแบ่งแยกดินแดนสามารถดำรงการสร้างความไม่สงบได้มาก เนื่องจากได้รับการฝึก มีการวางแผน และมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่ดี ยกแก่การตรวจสอบและเข้าถึง โดยแต่ละกลุ่มอาจพึ่งพาหรือแสวงประโยชน์บางส่วนในการสร้างสถานการณ์ร่วมกัน ทั้งนี้มีลักษณะอันอาจเรียกได้ว่าเป็นการปฏิบัติการของกองโจรในเมือง ได้แก่

๒.๑.๑ การสร้างความหวาดกลัวกับประชาชนและสังคมทั่วไป ด้วยการลอบยิง ลอบสังหาร ข่มขู่ และปล้นฆ่าตัวถือ

๒.๑.๒ การทำทลายอำนาจรัฐด้วยการทำลายทรัพย์สินทั้งของทางราชการ และของประชาชนด้วยการ วางเพลิง วางระเบิด และทำลายพืชผลของราษฎร

๒.๑.๓ การก่อกวนเพื่อหวังผลทางจิตวิทยาและผลทางการเมือง และสร้างความหวาดกลัว เช่น การโปรยตะปูเรือใบ การพ่นสีหรือเขียนข้อความข่มขู่ และการเผาทำลายสิ่งของซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของชาติ รวมทั้งการบีบบังคับให้มีการโยกย้ายละทิ้งถิ่นฐานของราษฎร

๒.๑.๔ การปฏิบัติการขนาดใหญ่ที่ต้องมีการวางแผน และการประสานงานที่สลับซับซ้อน และมีลักษณะเป็นการปฏิบัติการทางทหารมากขึ้น เช่น การโจมตีที่ตั้งหน่วยทหาร ตำรวจ สถานทีราชการหลาย ๆ แห่งพร้อมกัน และหรือใช้การปฏิบัติการหลายรูปแบบหลายแห่งในเวลาใกล้เคียงกัน

๒.๑.๕ การรวมกลุ่มประท้วงและพัฒนาไปสู่การก่อเหตุความวุ่นวายเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ความรุนแรงเข้าปราบปราม เพื่อสร้างความชอบธรรมในการต่อสู้ทางการเมือง และสร้างความได้เปรียบทางจิตวิทยา ด้วยการก่อการร้ายรายวันให้เป็นข่าวปรากฏในสื่อมวลชน ตลอดเวลา และปฏิบัติการขนาดใหญ่เป็นระยะ ๆ ตามห้วงเวลา การปฏิบัติการในห้วงที่ผ่านมาได้นำเอาวิธีลอบวางระเบิดและการชุมนุมโจมตีเจ้าหน้าที่ทหารและตำรวจมาใช้มากขึ้น รวมทั้งปรากฏความพยายามที่จะยกระดับสถานการณ์ให้ไปสู่ระดับประเทศและระดับสากล การปิดกั้นพื้นที่อำนาจรัฐของผู้ก่อความไม่สงบได้สร้างความไม่มั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการประกอบอาชีพของประชาชนที่อยู่ในพื้นที่

๒.๒ กภัยจากปัญหาหายสาบสูญ เป็นปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่จะต้องรีบดำเนินการแก้ไข เพราะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลากรของชาติโดยตรง ทำให้คนในชาติมีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ลดลง นอกจากนั้นยังส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมและหากมีนโยบายการปราบปรามที่ไม่เหมาะสมแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อประเทศเพื่อนบ้านด้วย

๒.๓ กภัยจากแรงงานต่างด้าวและผู้หลบหนีเข้าเมือง การลักลอบเข้าประเทศที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าจึงกลายเป็นสิ่งที่ปรารถนาของหลายคน การดำเนินมาตรการที่จะหยุดหรือลดอัตราการย้ายถิ่นฐาน และปัญหาแรงงานเถื่อนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีสัดส่วนที่น้อยลง ประเด็นเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงโดยตรง ได้แก่ การแฝงตัวมาในลักษณะของจารชนส่วนปัญหาทางอ้อมนั่นคือ ปัญหาการนำพาเชื้อโรค ปัญหาอาชญากรรม แนวทางความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาการลักลอบนำคนเข้าเมืองโดยผิดกฎหมายรวมทั้งปัญหาข่าวกรอง จึงต้องมีการหารือเป็นกรณีพิเศษ โดยการดำเนินการต้องยึดถือหลักของกฎหมายเป็นบรรทัดฐาน ควบคู่ไปกับหลักมนุษยธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลข่าวสารและการชี้แจงกับต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการประสานงานในการกำหนดทิศทางการแก้ไขปัญหาได้สะดวกขึ้น ที่สำคัญระดับผู้ปฏิบัติงานตามแนวชายแดน จะต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงเงื่อนไขการผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความเสียหายระดับชาติได้

๒.๔ กภัยจากความยากจน เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ของประเทศเป็นเกษตรกร อยู่ในชนบท ทำให้เกิดปัญหาความไม่รู้ ความจน และความเจ็บไข้ได้ป่วย อันก่อให้เกิดความคับแค้นทางจิตใจและความยากไร้ทางวัตถุ ก่อให้เกิดความไม่มั่นคงได้ กองทัพจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ประชากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ปราศจากความไม่รู้หนังสือ ปราศจากความเจ็บป่วย มีความกินดีอยู่ดี ได้รับการปฏิบัติจากสังคมอย่างเท่าเทียมกัน ปราศจากความหวาดกลัวหรือความรุนแรง สามารถดำรงชีพได้อย่างสันติสุขและพอเพียง

๒.๕ กภัยพิบัติจากธรรมชาติและโรคระบาด คือ กภัยที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในลักษณะของสาธารณภัยเช่น อุทกภัย วาตภัย ไฟไหม้ป่า หรือ

เป็นอุบัติเหตุที่เป็นผลจากการกระทำด้วยน้ำมือมนุษย์ เช่น อาการถล่ม โรงงานอุตสาหกรรมระเบิด การก่อวินาศกรรม การทำลายสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ทั้งทางบกและทางทะเล การเกิดสาธารณภัยและอุบัติเหตุขนาดใหญ่ในประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้นและมีความรุนแรง อาจทำลายชีวิตและทรัพย์สินของราษฎร ด้วยเหตุนี้รัฐจึงต้องเตรียมมาตรการป้องกัน บรรเทา และฟื้นฟูเมื่อเกิดภัยดังกล่าวขึ้น กองทัพมีบุคลากรและเครื่องมือที่พร้อมสามารถให้การสนับสนุนได้ทันทีเมื่อได้รับการร้องขอ การเกิดขึ้นของโรคระบาดใหม่ ๆ ส่งผลให้คนในชาติมีอายุสั้นลง และบางครั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาประเทศและระบบเศรษฐกิจ

๒.๖ ภัยจากการก่อการร้าย ถือเป็นภัยคุกคามที่สำคัญยิ่งเพราะหลายประเทศได้ถูกคุกคามด้วยการถูกใช้เป็นสถานที่ในการดำเนินการก่อการร้าย สำหรับเป้าหมายของการก่อการร้ายสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ เป้าหมายทางทหารและเป้าหมายทางพลเรือน โดยการก่อการร้ายนั้น จะกระทำต่อเป้าหมายที่ทำการคัดเลือกและอาศัยการวางแผนที่รัดกุม ด้วยการรักษาไว้เป็นความลับจนกว่าการปฏิบัติการจะสำเร็จทำให้ยากต่อการป้องกันส่วนรูปแบบของการก่อการร้าย จากในอดีตที่ผ่านมาจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ลอบวางระเบิด (Bombing) ยึดพาหนะการโดยสาร (Hijacking) ลักพาตัว (Kidnapping) ข่มขู่ (Threat) ลอบสังหาร (Assassination) บุกรุกโจมตีด้วยอาวุธ (Raid) จับตัวประกัน (Hostage) ชุมนยิง (Snipping) ก่อวินาศกรรม (Sabotage) และการใช้อาวุธชีวเคมีในที่ชุมชน (Biological&Chemical Weapon Attacking)

๒.๗. ภัยจากการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากมนุษย์มีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติในการทำเป็นที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ พัฒนาแหล่งน้ำ พลังงาน การบุกรุกยึดครองจึงเป็นสิ่งที่ตามมา การตัดไม้ทำลายป่า การล่าสัตว์เพื่อประโยชน์ของตนเอง การออกเอกสารสิทธิ์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย รวมถึงพวกนายทุนที่ได้เอกสารสิทธิ์ในพื้นที่ป่า

สรุป

ตามที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากองทัพภาคที่ ๓ ต้องเข้าไปมีบทบาทและหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศชาติโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน รวมทั้งการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม (MOOTW) เช่น การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การอพยพพลเรือน การต่อสู้การก่อการร้าย การต่อต้านยาเสพติด การให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ ทำให้บทบาทและหน้าที่ของทหารต้องปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมและภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานที่มีบทบาท และหน้าที่สำคัญในการป้องกันประเทศและการรักษาความมั่นคงทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างมากที่ส่งผลให้ประเทศมีความมั่นคงเข้มแข็ง การที่หน่วยงานด้านความมั่นคงจะมีความพร้อมและมีคุณภาพนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรดังกล่าวในแต่ละระดับ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการเป็นผู้นำหน่วยและเป็นทหารมืออาชีพอย่างแท้จริง และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบให้เกิดประสิทธิภาพ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๘ – พ.ศ.๒๕๕๙ ในด้านกำลังพลมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านการศึกษา การฝึกอบรมทักษะความเป็นทหารอาชีพ ทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ ตลอดจนการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทนผู้บังคับหน่วยนำในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสมต่อไป

บทที่ ๔

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของ ทท.๓

การศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของ ทท.๓ นั้น ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมาแล้วในบทที่ ๒ จะขอทบทวนเพื่อนำสู่การวิเคราะห์ ข้อมูลสัมภาระที่ได้รวบรวมมาจากการสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการวิเคราะห์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะที่จะได้เสนอต่อไปในบทนี้

แนวคิดในด้านสมรรถนะผู้นำทางทหาร

๑. **ลักษณะผู้นำ** (กรมยุทธศึกษาทหารบก ๒๕๒๕ : ๑ – ๒) คือ คุณสมบัติประจำตัวบุคคล ซึ่งทำให้ได้รับความเชื่อฟังความมั่นใจความเคารพนับถือและความร่วมมืออย่างภักดีจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนลักษณะผู้นำทางทหาร คือ การนำลักษณะผู้นำมาใช้ในด้านการทหารหรือ อาจให้ความหมายอีกนัยหนึ่งก็คือ ศิลปะในการจูงใจคนและนำคนอื่นได้ เพื่อให้คนเหล่านั้นมีความ เชื่อถืออย่างจริงใจมีความเชื่อมั่นมีความเคารพยำเกรงและให้ความร่วมมือด้วยความภักดี เพื่อให้ สามารถปฏิบัติภารกิจได้โดยบรรลุผลสำเร็จประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ ๑๔ ประการ คือ

๑.๑ ความซื่อสัตย์ คือ ลักษณะของความซื่อตรง มีความมั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทูลจริตคดโกง ไม่พุดปด

๑.๒ ความรู้ คือ มีความรู้ในวิชาชีพของตนและมีความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

๑.๓ ความกล้าหาญ คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักดีถึงความน่ากลัวของอันตราย แต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความสงบมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ ในสถานการณ์อันตรายนั้นได้

๑.๔ ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและประกาศออกมา อย่างชัดเจนและมั่นคง

๑.๕ ความเชื่อถือได้ คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอน จนเป็นที่เชื่อถือได้ และไว้วางใจต่อผู้ใหญ่และผู้ nhỏย ไม่ว่าจะงานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๑.๖ ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งเป็นการเริ่มต้น โดยความคิดของตนเองหรือการรับฟังความคิดเห็นและเริ่มต้นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น

๑.๗ กาลเทศะหรือความแนบเนียน คือ ความสามารถในการร่วมงาน หรือ ประสานงานกับผู้อื่นได้ดี โดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำในสิ่งที่ควร กระทำและเหมาะสมกับกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ และรู้จักสังเกตความรู้สึกของ บุคคลอื่น

๑.๘ ความยุติธรรม คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียงปราศจากอคติทั้งสี่ คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหา (หลง) และภยา (ความเกลียดกลัว)

๑.๙ ความกระตือรือร้น คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อ หน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใสและมองโลกในแง่ดี ความกระตือรือร้นสามารถ แสดงออกให้เห็นได้อย่างดีเมื่อไปทำหน้าที่การสอนหรือการฝึกเพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้จดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและความเอาใจใสนั้น

๑.๑๐ ลักษณะท่าทาง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจอันเกิดมาจากท่าทาง อากัปกริยาและการปฏิบัติตัวของบุคคลท่าทางของผู้นำควรมีความสง่าผ่าเผยอากัปกริยาโดยทั่วไป และสภาพของเสื้อผ้าตลอดจนเครื่องใช้อื่น ๆ ควรอยู่ในมาตรฐานที่ดี อากัปกริยาและท่าทางควรที่ จะแสดงออกอย่างภาคภูมิใจและเชื่อมั่น ควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคง คำพูดที่ไม่สุภาพไม่ควรนำมาใช้กับผู้ได้บังคับบัญชา คำพูดที่ดูหมิ่น หยาบคาย เยาะเย้ย ประชดประชัน หรือแดกดัน ตลอดจนออกคำสั่งด้วยความ โกรธแค้น คำหยาบไม่เลือกหน้า เหล่านี้ควรหลีกเลี่ยงเสีย ผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้แสดงว่าเขาไม่มีแม่กระทั่ง ตัวเขาเองเป็น สมัครพรรคพวกด้วยในทำนองเดียวกันผู้นำที่ทำตัวจู้จี้จ้านและอีกทีก็คริก โครมในที่มีการดื่มสุรา หรือควบคุมสติไม่อยู่ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหมดความเคารพนับถืออย่างรวดเร็ว

๑.๑๑ ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความ หิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์และความยากลำบาก ความอดทน เป็นคุณสมบัติอันหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ ขาดความกล้าหาญไปด้วย และผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแออาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ที่ชี้ขาดได้ ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานในการทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด

๑.๑๒ ความไม่เห็นแก่ตัว คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุข หรือ หาความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกความชื่นชม ยินดีและความบันเทิงให้ผู้ได้บังคับบัญชาก่อน ถ้าหน่วยได้รับการชมเชยในผลงานควรจะลง คำชมเชยนั้นไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือใน ผู้บังคับบัญชาที่ยินดีแต่จะรับเอาความชอบส่วนตัวส่วนความผิคนั้น โยนให้กับผู้น้อย ผู้นำที่แท้จริง จะต้องร่วมอันตรายความยากลำบากและความระทมทุกข์เช่นเดียวกับผู้ได้บังคับบัญชา

๑.๑๓ ความภักดี คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต่อหน่วย ต่ออาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้ผู้น้อยที่เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อิริยาบถของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี จึงควรระมัดระวังอย่านำเอาความลับของหน่วยไปพูดข้างนอกเป็นอันขาด

๑.๑๔ คุณยพินิจ คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรอง เพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุสมผล

๒. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๕๖

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พบว่า กองทัพบกได้ยกเลิกระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.๒๕๔๕ และได้ออกระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ ๑ ต.ค.๒๕๕๖ โดยมีความมุ่งหมายของการประเมินค่าการปฏิบัติงานเพื่อ

๑. ใช้เป็นข้อมูลพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล
๒. ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนประจำปี
๓. ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพล
๔. ประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของกำลังพลในตำแหน่งต่าง ๆ
๕. ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงคุณค่าของกำลังพลในบังคับบัญชาของตนเอง
๖. ประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลตามห่วงระยะเวลา

ซึ่งในแบบฟอร์มการประเมินค่าการปฏิบัติงานนั้น จะมีรายการประเมินค่าในตอนที ๑ ประกอบด้วย ๒ รายการคือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

๑. ผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - ๑.๑ ปริมาณงาน
 - ๑.๒ คุณภาพของงาน
 - ๑.๓ การทันเวลา
 - ๑.๔ ความประหยัด
 - ๑.๕ ความรู้ความสามารถ
 - ๑.๕.๑ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
 - ๑.๕.๒ การพัฒนาตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ๑.๕.๓ ภาวะผู้นำ และลักษณะทางทหาร
 - ๑.๕.๔ วิสัยทัศน์ และความคิดในภาพรวม
 - ๑.๕.๕ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

๒. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน

๒.๑ การปฏิบัติตน

๒.๒ การรักษาวินัย

๒.๓ มนุษยสัมพันธ์

๒.๔ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม

๒.๕ การตรงต่อเวลา

สำหรับการทบทวนระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.๒๕๔๕ ซึ่งกองทัพบกได้ยกเลิกไปแล้วนั้น ผู้วิจัยพบว่าในรายการประเมินค่า ตอนที่ ๓ มีรายการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ๔ หัวข้อ (ข้อ ๑๕ – ข้อ ๑๘) ซึ่งในแต่ละรายการนั้นมีคำอธิบายให้ผู้ประเมินสามารถทำความเข้าใจในความหมายของรายงานการประเมินค่าได้แก่

๑. อุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวกับความประพฤติส่วนตัวและการปฏิบัติตน ในสังคมแห่งการเกี่ยวข้องกับอบายมุขเฉพาะอย่างยิ่ง การเล่นเกมพนัน การดื่มสุรา การมีภรรยาหลายคน จนสร้างปัญหา และหรือนำความเสื่อมเสียมาสู่ตนเอง ครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน ให้ถือว่าเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะไม่เหมาะสม

๒. ความรู้ความสามารถ หมายถึง ศักยภาพและความพร้อมทางด้านสติปัญญา และทางด้านร่างกายของผู้รับการประเมินที่ได้จากประสบการณ์ตามตำแหน่งหน้าที่การงาน การศึกษาอบรม

๓. พฤติกรรมในการทำงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวกับแนวความคิดและการกระทำผ่านทางการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานซึ่งมักจะมีผลโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลและความน่าเชื่อถือของผลงาน

๔. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติซึ่งพิจารณาจากปริมาณคุณค่าความถูกต้องและความสมบูรณ์ของงานเปรียบเทียบกับระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้หรือไม่และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพียงใด

ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในข้างต้น จะเห็นได้ว่าระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้ง ๒ ฉบับ มีความเหมือนกันในเรื่องรายการประเมินค่า เพียงแต่ระเบียบปี ๒๕๕๖ ได้มีการปรับปรุงวิธีการประเมิน และรวมกลุ่มรายการประเมินใหม่เหลือเพียง ๒ รายการ แต่ยังคงมีเนื้อหาของรายการสมรรถนะ และตัวชี้วัดที่ไม่แตกต่างกัน

การดำเนินการวิจัย

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ แมคคิลเลนด์ มาพิจารณา ร่วมกับแนวคิดในด้านสมรรถนะผู้นำทางทหารซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ ๑๔ ประการ มีความเกี่ยวข้องกับรายการประเมินค่าตามระเบียบกองทัพกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงาน กำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ ทั้งนี้แนวคิดของ แมคคิลเลนด์ ซึ่งประกอบด้วย ๕ ส่วน ได้แก่

๑. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ สำหรับวิชาชีพเช่นความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรเครื่องกล

๒. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

๓. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติค่านิยมและความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

ในการศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บังคับหน่วยของกองทัพภาคที่ ๑ โดยขอบเขต ของการศึกษาไว้ ๓ กรอบ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Personal Attribute) ในการดำเนินการของผู้นักวิจัยจะได้นำเสนอ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็น ผู้บังคับหน่วย ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการบังคับบัญชา สังกัด กองทัพภาคที่ ๑ ดำรง ตำแหน่งในระดับผู้บังคับการกรมและผู้บังคับกองพัน เหล่าทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ สังกัด กองพลทหารราบที่ ๔, กองพลทหารราบที่ ๗ และกองพลทหารม้าที่ ๑ จำนวน ๓๗ นาย โดย ทั้งหมดมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ตำแหน่งผู้บังคับหน่วย ระหว่าง ๖ เดือน – ๑ ปี และมีประสบการณ์ ในการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับหน่วยรองมาแล้ว ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ ข้อมูล ๒ กลุ่ม โดยทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

- ๑.๑ กลุ่มที่ ๑ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับการกรม จำนวน ๘ นาย
 - ๑.๑.๑ เหล่าทหารราบ จำนวน ๔ นาย
 - ๑.๑.๒ เหล่าทหารม้า จำนวน ๒ นาย
 - ๑.๑.๓ เหล่าทหารปืนใหญ่ จำนวน ๒ นาย
- ๑.๒ กลุ่มที่ ๒ กลุ่มซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองพัน จำนวน ๒๗ นาย
 - ๑.๒.๑ เหล่าทหารราบ จำนวน ๑๒ นาย
 - ๑.๒.๒ เหล่าทหารม้า จำนวน ๘ นาย
 - ๑.๒.๓ เหล่าทหารปืนใหญ่ จำนวน ๖ นาย

๒. วิธีการศึกษาวิจัย การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ทำการศึกษาแบ่งเป็น ๓ ส่วน คือ

๒.๑ การศึกษาจากเอกสารโดยได้ค้นคว้าข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ทฤษฎี นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินค่า และนโยบายแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษาจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

๒.๒ ศึกษาโดยการใช้แบบสอบถามโดยจะมีข้อคำถามที่มีคำตอบให้เลือกตามความคิดเห็นเพียงคำตอบเดียวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๒ กลุ่ม เพื่อรวบรวมคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับหน่วยรองในระดับผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวด

๒.๓ การศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ด้วยการตั้งคำถามที่เกี่ยวกับความเข้าใจเรื่องของสมรรถนะ การปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ และขอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม นำข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บังคับหน่วยรอง

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งการดำเนินการเป็น ๒ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ ขั้นตอนที่ ๑ เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร ตามระเบียบ ทบ.ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.๒๕๔๕ (ตอนที่ ๓) สร้างเป็นแบบสอบถามสอบถามลักษณะปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๒ ระดับ ให้ผู้เชี่ยวชาญ (ผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับการกรม) ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการบังคับบัญชาที่ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๘ นาย เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ ๔ - ๑ ความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร)

ตารางที่ ๕ – ๑ ความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร

รายงานการประเมิน	ระดับความเหมาะสม	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
<p>๑. อุปนิสัย และ บุคลิกลักษณะ</p> <p>๑.๑ การรักษาวินัย การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ /</p> <p>๑.๒ การปฏิบัติตน การดูแลครอบครัวให้มีความสุขตามอัตภาพ ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีกริยาวาจาสุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและค่านิยมของ ทบ. /</p> <p>๑.๓ มนุษยสัมพันธ์ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับทั้งภายในและต่างหน่วย /</p> <p>๑.๔ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมการอุทิศตนเพื่อช่วยเหลืองานของหน่วยและผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ /</p> <p>๑.๕ การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและในสังคมทั่วไป /</p> <p>๑.๖ ความมีเหตุผลการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและตัดสินใจโดยอาศัยเหตุผลเป็นหลัก /</p> <p>๑.๗ ความสุจริตการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใสตรงไปตรงมามีความจริงใจต่อผู้อื่น ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการ ไม่ใช้เวลาและทรัพยากรของทางราชการแสวงหาประโยชน์ส่วนตน /</p> <p>๒. ความรู้ ความสามารถ</p> <p>๒.๑ ภาวะผู้นำและลักษณะทหาร การนำผู้อื่นให้ใช้ความคิด ความรู้ ความสามารถมุ่งไปสู่ความสำเร็จและการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนทางทหาร /</p> <p>๒.๒ การพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอยู่เสมอ รวมทั้งแนะนำสั่งสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนางานและรับผิดชอบงานได้มากขึ้น /</p> <p>๒.๓ วิสัยทัศน์และความคิดในเชิงภาพรวม เข้าใจวิสัยทัศน์ของ ทบ. ลักษณะงาน สภาพการณ์หรือปัญหา ในภาพรวมและสามารถนำมากำหนดเป้าหมายวางแผนปฏิบัติงานได้ /</p>		

ตารางที่ ๔ – ๑ ความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร (ต่อ)

รายงานการประเมิน	ระดับความเหมาะสม	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
๒.๔ ความคิดริเริ่ม การนำเสนอแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ปัญหาในเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์	/	
๒.๕ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การพูด เขียน และนำเสนอเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	/	
๓. พฤติกรรมในการทำงาน		
๓.๑ การวางแผน และจัดระบบงานความสามารถในการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	/	
๓.๒ ความรับผิดชอบ การสำนึกในหน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ไม่ว่าจะดีหรือไม่	/	
๓.๓ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การมีความรอบรู้ในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์ เชื่อมโยงงานได้ดี ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้	/	
๓.๔ ความอดุสาหะ และความกระตือรือร้น การอุทิศความสามารถศักยภาพและเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความรวดเร็ว	/	
๓.๕ การตัดสินใจ การวิเคราะห์ ระบุประเด็นปัญหา หาข้อสรุปและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบถูกต้อง สมเหตุผลและทันเวลา	/	
๓.๖ การประสานงานความสามารถในการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ และนำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	/	
๔. ผลการปฏิบัติงาน		
๔.๑ ปริมาณผลงาน ความสามารถสร้างผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานที่กำหนด	/	
๔.๒ คุณภาพของผลงาน การมีผลงานถูกต้องตามระเบียบและวิธีการปฏิบัติโดยครบถ้วนสมบูรณ์ประณีตและเชื่อถือได้	/	
๔.๓ ความทันเวลาการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด	/	

ตารางที่ ๔ – ๑ ความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร (ต่อ)

รายงานการประเมิน	ระดับความเหมาะสม	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
๔.๔ การประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	/	
๔.๕ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ การมีผลงานตรงตามเป้าหมายและสอดคล้องกับภารกิจ โดยเปรียบเทียบจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงาน	/	

๓.๒ ขั้นตอนที่ ๒ นำข้อพิจารณาความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ สร้างเป็นแบบสอบถามสอบถามลักษณะปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ โดยจัดเป็นกลุ่มสมรรถนะแยกเป็นตัวชี้วัดตามขอบเขตการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ๓ กรอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) เพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์รวมทั้ง ขอทราบข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด ในหน่วยของผู้รับการสัมภาษณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเรื่องสมรรถนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติการนอกเหนือการสงคราม ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองพัน ที่ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๘ นาย เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ตารางที่ ๔- ๒ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า)

ตารางที่ ๔ – ๒ สรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความรู้ความสามารถ (๕ สมรรถนะ ๑๗ ตัวชี้วัด)					
๑. <u>ลักษณะทหาร/ผู้นำ</u>					
๑.๑ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและใจ	๑๑	๑๕	๒		
๑.๒ มีความเด็ดขาดไม่ชักช้าหรืออ้อมค้อม	๘	๑๔	๕		

ตารางที่ ๔ – ๒ สรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันตามระดับ
ความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า (ต่อ)

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑.๓ มีความยุติธรรม	๑๐	๑๔	๓		
๑.๔ มีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ	๑๒	๑๐	๗		
๑.๕ ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจนได้รับการยอมรับนับถือ	๕	๑๖	๕		
๒. การพัฒนาตนเอง					
๒.๑ มีการแสวงหาโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม ในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน	๘	๑๔	๕		
๒.๒ มีความสนใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็น ประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน	๑๑	๑๐	๖		
๓. ความรับผิดชอบ					
๓.๑ มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วงโดยผู้บังคับบัญชากำกับดูแลแต่น้อยที่สุด	๗	๑๓	๗		
๓.๒ เรียงรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	๕	๑๔	๔		
๓.๓ มีการยอมรับคำวิจารณ์หรือข้อผิดพลาดที่มีเหตุผล	๑๑	๑๐	๖		
๓.๔ กล้ารับผิดชอบในการกระทำของตน	๑๒	๑๐	๕		
๔. ความคิดริเริ่ม					
๔.๑ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	๑๐	๑๒	๕		
๔.๒ มีการฝึกตัวเองให้เข้าหางานที่ควรทำโดยไม่ ต้องมีใครบอกและไม่ลังเลใจ	๘	๕	๑๐		
๔.๓ มีความคิดก้าวหน้าเสมอ	๘	๑๓	๖		
๕. ความสามารถในการสื่อสาร					
๕.๑ มีความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยี สมัยใหม่สื่อสารเช่นคอมพิวเตอร์	๘	๑๓	๖		
๕.๒ กล้าแสดงออกและนำเสนอได้ดีทั้งด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร	๘	๑๔	๕		

ตารางที่ ๕ – ๒ สรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า (ต่อ)

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๕.๓ สามารถสื่อความหมายได้หลายรูปแบบ ทักษะ/พฤติกรรมในการทำงาน (๕ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด)	๖	๑๒	๕		
๑. การวางแผน					
๑.๑ มีกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบ	๑๐	๕	๘		
๑.๒ มีความมุ่งมั่นในเรื่องที่สำคัญ	๕	๑๑	๗		
๑.๓ มีแผนการใช้เวลาที่เหมาะสม	๑๑	๑๐	๖		
๑.๔ มีการทบทวนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	๑๒	๕	๖		
๒. ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
๒.๑ มีความรู้ความชำนาญงานในหน้าที่ของตน	๗	๕	๑๑		
๒.๒ มีการสังเกตและค้นคว้าในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจ	๘	๕	๑๐		
๒.๓ สามารถให้คำแนะนำงานในหน้าที่ให้กับผู้อื่นได้	๘	๑๑	๘		
๒.๔ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	๑๐	๑๒	๕		
๓. ความอดุสาหะและความกระตือรือร้น					
๓.๑ มีความเข้าใจและศรัทธาในงาน	๑๐	๕	๘		
๓.๒ มีความร่าเริงและมองโลกในแง่ดี	๑๑	๑๐	๖		
๓.๓ มีการเอาความสำเร็จของหน่วยหรือบุคคลมาเป็นแบบฉบับ	๑๐	๑๒	๕		
๓.๔ มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบให้สำเร็จโดยเร็ว	๑๒	๑๐	๕		
๔. การตัดสินใจ					
๔.๑ มีการประมาณสถานการณ์อยู่เสมอทั้งในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานและในชีวิตประจำวัน	๕	๑๐	๘		
๔.๒ มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบสมเหตุผล	๗	๑๒	๘		
๔.๓ มีการตัดสินใจที่ทันเวลา	๘	๑๒	๗		

ตารางที่ ๕ – ๒ สรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า (ต่อ)

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๕. การประสานงาน					
๕.๑ มีการกำหนดแนวทางในการประสานงานระหว่างบุคคลในหน่วยงานอย่างชัดเจน	๘	๑๒	๗		
๕.๒ มีความสามารถในการปรับตัวได้ดียืดหยุ่นสูง	๑๐	๕	๘		
๕.๓ มีความสามารถในการประสานเพื่อตกลงหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น	๕	๑๒	๖		
๕.๔ มีความสามารถในการให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเข้าใจภารกิจและการปฏิบัติอย่างแจ่มชัด	๘	๑๒	๗		
อุปนิสัย/บุคลิกลักษณะ (๖ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด)					
๑. การรักษาวินัย					
๑.๑ มีการประพฤติปฏิบัติตนตามแบบธรรมเนียมทหาร	๑๒	๑๐	๕		
๑.๒ มีการกระผิดวินัยน้อยมากหรือไม่มีเลย	๑๒	๕	๖		
๑.๓ เชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด	๑๓	๑๐	๔		
๒. การปฏิบัติตน					
๒.๑ มีน้ำใจโอบอ้อมอารี	๑๑	๑๐	๖		
๒.๒ มีความจงรักภักดี	๑๒	๑๑	๔		
๒.๓ มีความไม่เห็นแก่ตัว	๑๒	๑๐	๕		
๒.๔ มีกริยาวาจาสุภาพเรียบร้อย	๑๐	๑๐	๗		
๒.๕ ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข	๑๑	๑๒	๔		
๓. มนุษย์สัมพันธ์					
๓.๑ มีการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น	๕	๑๐	๘		
๓.๒ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ	๑๑	๑๒	๔		
๓.๓ มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงผู้ร่วมงานในการทำงาน	๑๐	๑๒	๕		

ตารางที่ ๔ - ๒ สรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า (ต่อ)

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>๔. ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมร่วมงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ</u>					
๔.๑ มีการอุทิศตนเพื่อช่วยเหลืองานของหน่วยและเพื่อน	๑๒	๑๐	๕		
๔.๒ มีความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม	๑๒	๑๒	๓		
<u>๕. การตรงต่อเวลา</u>					
๕.๑ มีการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงานของทางราชการ	๘	๑๖	๓		
๕.๒ มีการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติอื่น ๆ ในสังกัดทั่วไป	๘	๑๖	๓		
<u>๖. ความสุจริต</u>					
๖.๑ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรงไปตรงมา	๘	๑๔	๕		
๖.๒ รักษาคำพูด	๘	๑๖	๓		
๖.๓ ยืนยันเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูก	๑๐	๑๐	๓		
๖.๔ ไม่ใช้เวลาและทรัพยากรของทางราชการแสวงประโยชน์ส่วนตน	๑๒	๑๐	๕		
<u>๖. ความสุจริต</u>					
๖.๑ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรงไปตรงมา	๘	๑๔	๕		
๖.๒ รักษาคำพูด	๘	๑๖	๓		
๖.๓ ยืนยันเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูก	๑๐	๑๐	๓		
๖.๔ ไม่ใช้เวลาและทรัพยากรของทางราชการแสวงประโยชน์ส่วนตน	๑๒	๑๐	๕		

๔. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลทั้งในขั้นตอนที่ ๑ ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร ตามระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.๒๕๔๕ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีการปรับปรุงวิธีการประเมินค่า พ.ศ.๒๕๕๖ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ ๒ นอกจากการใช้แบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองพันจำนวน ๒๗ นาย เพื่อขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจเรื่องสมรรถนะ และเพิ่มเติมด้วยข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงานหัวข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

๔.๑ ความเข้าใจของกลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์ ในความหมายของสมรรถนะตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นิยามไว้ว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

๔.๒ จากการที่ ทบ. มีภารกิจในการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน และช่วยในการพัฒนาประเทศนั้น ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทำให้กองทัพบกยังมีบทบาทในภารกิจที่เรียกว่าภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น ภัยคุกคามด้านเศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา ด้านสิ่งแวดล้อม การก่อการร้าย เป็นต้น ท่านเป็นผู้บังคับหน่วยหลักของกองทัพบกท่านมีความเข้าใจในบทบาทภารกิจดังกล่าวมากน้อยเพียงใด และมีแนวคิดในการปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นเมื่อได้รับมอบหมาย

๔.๓ การประเมินว่า จากนิยามของสมรรถนะในเรื่องความรู้ (Knowledge) ที่กล่าวว่า ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่มีสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ ผู้บังคับหน่วยรองในระดับผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวดของหน่วยท่าน มีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

๔.๔ การประเมินว่าจากนิยามของสมรรถนะในเรื่องทักษะ (Skills) ที่กล่าวว่า ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ อยากทราบว่าผู้บังคับหน่วยรองในระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวดของหน่วยท่าน มีทักษะที่จะปฏิบัติภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

๔.๕ การประเมินว่าจากนิยามของสมรรถนะในเรื่องอุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Personal Attribute) ซึ่งกล่าวไว้ว่า เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีคุณลักษณะเป็นผู้นำ มีความมั่นใจในตัวเองอยากทราบว่าผู้บังคับหน่วยรอง

ในระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวดของหน่วยท่าน อุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลที่จะปฏิบัติภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

๔.๖ กลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์มีความเข้าใจและสามารถนำตัวชีวิตมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากน้อยเพียงใดและมีแนวคิดในการใช้ตัวชีวิตต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการประเมินสมรรถนะอย่างไร ในฐานะเป็นผู้หนึ่งที่ต้องบริหารจัดการกำลังพลในหน่วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามตัวชีวิตที่นำเสนอตามรายการประเมินค่าในขั้นตอนที่ ๒ ผู้วิจัยให้ค่าตัวชีวิตของกลุ่มผู้ที่ตอบแบบสอบถามในระดับความเหมาะสมมากที่สุด และมากที่สุด ๗๑ ขึ้นไป เป็นตัวชีวิตที่ผู้บังคับหน่วยมีความพึงพอใจ สำหรับตัวชีวิตที่มีระดับความเหมาะสมปานกลางคือมีค่าร้อยละ ๗๐ ลงมาเป็นรายการตัวชีวิตที่ผู้บังคับหน่วยมีความเห็นว่าควรปรับปรุง ทั้งนี้ค่าร้อยละของตัวชีวิตดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ สรุปข้อค้นพบที่สำคัญจะได้นำเสนอในแบบความเรียงตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

๑. ด้านความรู้และความสามารถ จำนวน ๕ สมรรถนะ ๑๗ ตัวชีวิต ประกอบด้วย ลักษณะผู้นำ การพัฒนาตนเอง ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อสารพบว่ามีสมรรถนะลักษณะผู้นำในประเด็นความกล้าหาญ ความเด็ดขาด สมรรถนะการพัฒนาตนเองในประเด็นการแสวงหาโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน มีค่าระดับความเหมาะสมในระดับปานกลางคือต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงด้านความรู้ทางทหารและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานยามปกติมีเพียงพอรระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับหน่วยที่ต้องออกไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการแสวงหาวิทยาการทางทหารใหม่ ๆ ในยุคปัจจุบันที่ควรเพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง และหน่วยงาน สำหรับความพร้อมด้านการเป็นผู้นำทางทหาร การมีความเด็ดขาด ความกล้าหาญ มีการควบคุมตัวเองได้ดี มีบุคลิกลักษณะทางทหารที่ดี มีความยุติธรรมในการปกครอง บังคับบัญชา มีความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ กล้าแสดงออกสามารถนำเสนอได้ดีทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร

๒. ด้านทักษะ/พฤติกรรมการทำงาน จำนวน ๕ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชีวิต ประกอบด้วย การวางแผนและจัดระบบงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความอดทนและความกระตือรือร้น การประสานงาน การตัดสินใจและการประสานงาน พบว่าในสภาวะจิตใจโดยทั่วไปนั้น มีขวัญและกำลังใจ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ดี รายการของตัวชีวิตที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐

คือ ยังขาดทักษะในการวางแผนและการบริหารงาน และยังไม่มีความมั่นใจที่เพียงพอในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผล ทันเวลา หากต้องรับราชการในหน่วยกำลังรบเนื่องด้วยยังขาดประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ ผู้บังคับบัญชายังรู้สึกไม่มั่นใจในสมรรถนะของผู้บังคับหน่วยรอง แต่อย่างไรก็ตามยังเรียนรู้โดยมีการนำความสำเร็จของหน่วยหรือบุคคลอื่นมาเป็นแบบฉบับ มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี ยึดหยุ่นสูง มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบให้สำเร็จโดยเร็ว โดยผู้บังคับบัญชากำกับดูแลแต่น้อย

๓. ด้านอุปนิสัย/บุคลิกลักษณะ จำนวน ๖ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด ประกอบด้วยการรักษาวินัย การปฏิบัติตน มนุษยสัมพันธ์ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การตรงต่อเวลา ความมีเหตุผล และความสุจริต พบว่าการรักษาวินัย มีความประพฤติตนตามแบบธรรมเนียมทหาร และเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด การกระทำผิดวินัยมีน้อย แต่ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ที่ประเมินค่าตัวชี้วัดในระดับปานกลางคือ ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ พบว่าอุดมการณ์ทางทหารมีน้อยลงโดยเฉพาะอุดมการณ์ทางทหาร และจิตวิญญาณของความเป็นทหารอาชีพ ซึ่งเห็นได้จากการประเมินค่าในรายการความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมด้วยความเต็มใจ แต่ก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับส่วนการให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร มีความกระตือรือร้นในการทำงานการมีระเบียบวินัยตามแบบธรรมเนียมทหารตรงต่อเวลา มีวิจารณ์ญาณแยกแยะสิ่งที่ดีและไม่ควรได้ดีและมีความซื่อสัตย์สุจริตยืนยันเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูก

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้ (Qualitative Data) จากแบบสอบถามการประเมินสมรรถนะและการสัมภาษณ์ ผลการประเมินพบว่าในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับหน่วยทหารระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด ผู้บังคับบัญชาต้องการให้พัฒนาด้านภาวะผู้นำค่อนข้างมาก การมีจิตวิญญาณและรักในความเป็นทหารอาชีพ มีความเท่าทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ความมีระเบียบวินัย ทักษะการพูดและแสดงตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างและปลูกฝังอุดมการณ์ต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ นอกจากต้องการให้มีความรู้เรื่องสงครามตามแบบแล้วยังต้องประกอบไปด้วยความรู้ในด้านอื่น ๆ อีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติภารกิจผู้บังคับหน่วยในภาคสนาม ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้ในเรื่องการปฏิบัติภารกิจที่เรียกว่าภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เนื่องจากเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ เช่น การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชนและความรู้รักสามัคคีให้มากขึ้นเป็นต้น ทั้งนี้ทักษะพื้นฐานดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะของทหารอาชีพในข้อคำถามปลายเปิดพบว่าโดยภาพรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ประเมินความเข้าใจในทักษะพื้นฐานด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับหน่วยรองอยู่ในระดับปานกลางซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง

เป็นทักษะพื้นฐานเฉพาะที่ต้องนำไปใช้โดยตรงในการปฏิบัติราชการ คือ การมีจิตวิญญาณของความเป็นทหารการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานนอกเวลา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำงานการประยุกต์ใช้ความรู้ การแสดงความคิดเห็นอย่างมีหลักการ

การเปรียบเทียบข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความเห็นอย่างชัดเจนในเรื่องทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับผู้นำหน่วยทหาร ทั้งนี้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการเสริมทักษะความชำนาญทางการทหาร ผลการศึกษาวิจัยมีความสอดคล้องกับการประเมินทักษะพื้นฐานในด้านต่างๆซึ่งจำเป็นต้องเร่งเสริมสร้างความรู้และทักษะต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน เพื่อการพัฒนากำลังพลของกองทัพให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันและการทำหน้าที่ของนายทหารหลักที่กองทัพกต้องใช้ในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ การศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บังคับบัญชาประเมินความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของผู้บังคับหน่วยรองโดยส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นในระดับมาก ๕ ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดุสาหะและความกระตือรือร้นในการทำงาน ความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจภาคสนาม มีความฮึกเหิม ความใฝ่รู้ ความมีระเบียบวินัยตามแบบธรรมเนียมทหารการ มีบุคลิกลักษณะทางทหารที่ดี การมีวิจรรณญาณแยกแยะสิ่งที่ควรกับไม่ควรได้ดี มีความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต ส่วนระดับปานกลาง ๘ ด้าน ได้แก่ เรื่องภาวะผู้นำ การสามารถสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ความพร้อมด้านการเป็นผู้นำทางทหาร การมีความเด็ดขาดความกล้าหาญ การควบคุมตัวเองได้ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การเป็นทหารอาชีพพบว่า กลุ่มผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังต่อความรู้พื้นฐานในด้านต่าง ๆ ซึ่งโดยภาพรวมในข้อคำถามที่เป็นความรู้เฉพาะด้าน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินความจำเป็นเร่งด่วนให้อยู่ในระดับความจำเป็นเร่งด่วนมาก โดยเฉพาะในเทคนิคทางยุทธวิธีในการปฏิบัติของหน่วยทหารขนาดเล็ก ความรู้ในเหล่าที่ตนสังกัดจากการแสดงความคิดเห็นในข้อคำถามปลายเปิด กลุ่มผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการให้นายทหารใหม่มีความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานในฐานะทหารอาชีพ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย ทท.๓

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบโดยรวมแล้วกลุ่มผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังให้มีการเสริมความรู้พื้นฐานและทักษะในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นถึงความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานในฐานะผู้นำหน่วยทหารเป็นสำคัญ คือ การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด อันเป็นทรัพยากรหลักของกองทัพให้มีคุณภาพเพื่อให้มีความพร้อมอย่างสูงสุดในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

๑. **สมรรถนะของบุคคล** จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

๑.๑ ปฏิภาณไหวพริบ ด้วยการแสวงหาความรู้ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และความริเริ่มในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านต่าง ๆ

๑.๒ เก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในหน่วยระดับต่าง ๆ และงานที่หน่วยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย มีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคล เนื่องมาจากการที่ได้รับมอบภารกิจที่หลากหลายหน่วยในแต่ละระดับจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งหน่วยในระดับสูงย่อมต้องใช้กระบวนการคิดการตัดสินใจในการสั่งการ มีการประสานงานมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับบุคคลได้เป็นอย่างดี

๑.๓ การเริ่มต้นรับราชการเปรียบเหมือนการสั่งสมความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สำคัญนั้น หากบุคคลได้ปฏิบัติงานในองค์กร/หน่วยงาน ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลนั้น ๆ

๒. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ความรู้และทักษะสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีแนวความคิดในเรื่องของสมรรถนะที่จะนำเสนอ ดังนี้

๒.๑ ในเรื่องความรู้ (Knowledge) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ความริเริ่ม และพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ ในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ดังนั้นในเรื่องของความรู้เป็นส่วนที่สามารถเพิ่มพูนได้ โดยการศึกษาหน่วยต้องมีการให้องค์ความรู้เรื่องภัยคุกคามรูปแบบใหม่

๒.๑.๑ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ควรเพิ่มชั่วโมงในการเรียนการสอน วิชาเกี่ยวกับรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เพื่อให้ผู้ที่จบการศึกษาเป็นผู้บังคับหน่วยในระดับผู้บังคับหมวด มีความรู้ความเข้าใจในระดับหนึ่งก่อนที่จะออกมาปฏิบัติงาน

๒.๑.๒ หน่วยตั้งแต่ระดับกองร้อยขึ้นไป ควรเปิด Unit School ให้ผู้บังคับหน่วยรองและกำลังพลเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการฝึกให้กำลังพลในการคิด วิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ด้านการข่าวของสภาพสังคมปัจจุบัน เพื่อประเมินสถานการณ์และแนวโน้มการเกิดปัญหาภัยคุกคามแบบใดบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๑.๓ ควรมีการอบรมในเรื่องกฎหมายที่ควรรู้ก่อนที่จะออกปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ในการปฏิบัติภารกิจในรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่มีความแตกต่างกัน ทั้งในวิธีปฏิบัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสอนให้เข้าใจว่าเรื่องใดทำได้เรื่องใดทำไม่ได้เพราะอะไร เพื่อที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดกฎหมายโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

๒.๒ ในเรื่องทักษะ (Skills) ที่นิยามว่า ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ทักษะสามารถเพิ่มพูนได้ด้วยการฝึกให้กำลังพลได้เข้าไปสัมผัสสภาพสังคมที่มีปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ด้วยการมีโอกาสพบปะพูดคุย เรียนรู้สภาพสังคมจิตวิทยา สิ่งแวดล้อมในพื้นที่จริง โดยการแสวงประโยชน์จากแผนการฝึกตามวงรอบของหน่วย เช่น ภาคกองร้อย ภาคกองพัน หรือการเดินทางไกล ด้วยการนำงานรุดทางการเมืองเข้าไปผสมผสานสอดแทรกให้กำลังพลได้ฝึกปฏิบัติ เช่น การนำชุดแพทย์เคลื่อนที่ให้บริการประชาชนพร้อมกับการเก็บข้อมูลพื้นฐานในสังคมที่มีปัญหาภัยคุกคาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติ นำไปถ่ายทอดความรู้ให้กับได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓ ในเรื่องอุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Personal Attribute) ซึ่งกล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีคุณลักษณะเป็นผู้นำมีความมั่นใจในตัวเอง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด มีอุปนิสัย/บุคลิกประจำตัวเพียงพอในการเป็นทหารอาชีพอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นความมีวินัย การปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด รวมถึงเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่น ๆ สามารถร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม ด้วยความสุจริต ตรงต่อเวลา ด้วยการอุทิศตนช่วยเหลือหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานด้วยความเสียสละ จึงจะเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพียงให้มีการอบรมปลูกฝังอุดมการณ์ทหารอย่างต่อเนื่อง

สรุป

จากแนวความคิดการพัฒนสมรรถนะผู้บังคับหน่วยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน การพัฒนาคนเพื่อให้กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเสมอ ถึงกับมีการกำหนดสัดส่วนของงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ดีในการที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในพื้นฐาน ตลอดจนที่มาของความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลประกอบกัน จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคล และ

แนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลในการหล่อหลอมความคิดของบุคลากรและสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของบุคลากรทั้งสิ้น

ตามที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเรื่องสมรรถนะนั้น หากผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถนำตัวชี้วัดที่กองทัพกใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล และหากผู้รับการประเมินนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง ให้เกิดประโยชน์แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะสามารถใช้ข้อมูลกำลังพลที่มีอยู่พิจารณาบรรจุกำลังพลได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะรองรับการปฏิบัติภารกิจยุคความรูปรูปแบบใหม่ได้เป็นอย่างดีต่อไป

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การพัฒนาสมรรถนะ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเป็นอย่างมาก โดยในส่วนของกองทัพบกนั้น ได้มีการดำเนินการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพล ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ โดยเมื่อเปรียบเทียบรายการประเมินค่ายังคงมีรายการของตัวชี้วัดเช่นเดียวกับระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าปี พ.ศ.๒๕๔๕ เพียงแต่มีการจัดกลุ่มของรายการประเมินค่าใหม่ ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจในการทำวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวดของกองทัพภาคที่ ๓ โดยทำการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับกองพันและผู้บังคับการกรมในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๓๕ นาย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยจนได้สรุปผลของการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ คือ สรุปการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ นำเสนอผลการวิจัยเชิงพรรณนา เก็บข้อมูลวิธีโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับกองพัน และผู้บังคับการกรมในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ จำนวน ๓๕ นาย ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวกับแนวความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ นำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังพลของกองทัพบก มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น ๒ ขั้นตอน คือ ในขั้นตอนที่ ๑ ใช้รายการประเมินค่าจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรปี พ.ศ.๒๕๔๕ ร่วมกับรายการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบกปี พ.ศ.๒๕๕๖ สร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วน ๒ ระดับ ใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ (ผู้บังคับการกรม) จำนวน ๘ นาย เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรายการประเมินค่านำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ มาจัดสร้างแบบสอบถามใหม่โดยจัดเป็นกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) สร้างเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ

และการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นต่าง ๆ ใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย (ผู้บังคับกองพัน) จำนวน ๒๗ นาย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ สรุปนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะต่อไป การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ประการ ๒ ประการ คือ

๑. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของกองทัพภาคที่ ๓

ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าระเบียบการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก ที่ใช้ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับแนวความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ/การบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการเปลี่ยนแปลงรายการสมรรถนะ และตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินค่า แต่อย่างใด เพียงแต่ในการจัดทำแบบสอบถามและหัวข้อในการสัมภาษณ์มีการจัดกลุ่มหัวข้อ การประเมินค่าให้สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของบุคคลมีความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ก็คือ กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิดเห็นที่มีต่องานและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยพัฒนาในแต่ละด้านขององค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น หากพิจารณาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ความรู้และทักษะสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด การพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน ๓ เรื่องคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) จากที่กล่าวข้างต้นบุคคลสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ด้วยการแสวงหาความรู้ การพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดปฏิภาณไหวพริบและความริเริ่มในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านต่าง ๆ โดยที่หน่วยต้องมีส่วนช่วยด้วยการจัดตั้งห้องเรียนของหน่วย (Unit School) และการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคล จากภารกิจที่ได้รับมอบที่หลากหลายหน่วยในแต่ละระดับจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งย่อมต้องใช้กระบวนการคิด การตัดสินใจในการสั่งการ มีการประสานงานมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับบุคคลได้เป็นอย่างดี เปรียบเหมือนการสั่งสมความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สำคัญในโอกาสต่อไปจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีแนวความคิดในเรื่องของสมรรถนะที่จะนำเสนอ ดังนี้

๑. ในเรื่องความรู้ความสามารถ (Knowledge) (๕ สมรรถนะ ๑๗ ตัวชี้วัด) จากข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ความริเริ่ม และพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ในการพัฒนาแผนการ

ปฏิบัติงาน ดังนั้นในเรื่องของความรู้เป็นส่วนที่สามารถเพิ่มพูนได้โดยการศึกษา หน่วยต้องมีการให้องค์ความรู้เรื่องภัยคุกคามรูปแบบใหม่

๑.๑ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ควรเพิ่มชั่วโมงในการเรียนการสอนวิชาเกี่ยวกับรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เพื่อให้ผู้ที่จะจบการศึกษาเป็นผู้บังคับหน่วยในระดับผู้บังคับหมวดมีความรู้ความเข้าใจในระดับหนึ่งก่อนที่จะออกมาปฏิบัติงาน

๑.๒ หน่วยตั้งแต่ระดับกองร้อยขึ้นไปควรเปิด Unit School ให้ผู้บังคับหน่วยรอง และกำลังพลเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดขึ้นด้วยการฝึกให้กำลังพลในการคิดวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ด้านการข่าวของสภาพสังคมปัจจุบัน เพื่อประเมินสถานการณ์และแนวโน้มการเกิดปัญหาภัยคุกคามแบบใดบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๓ ควรมีการอบรมในเรื่องกฎหมายที่ควรรู้ก่อนที่จะออกปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ในการปฏิบัติภารกิจในรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่มีความแตกต่างกันทั้งในวิธีปฏิบัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมให้เข้าใจว่าเรื่องใดทำได้เรื่องใดทำไม่ได้ เพราะอะไร เพื่อที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดกฎหมายโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

๒. ในเรื่องทักษะ/พฤติกรรมในการทำงาน (Skills) (๕ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด) ที่นิยามว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำอย่างมีประสิทธิภาพเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ทักษะสามารถเพิ่มพูนได้ด้วยการฝึกให้กำลังพลได้เข้าไปสัมผัสสภาพสังคมที่มีปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ การมีโอกาสพบปะพูดคุย เรียนรู้ สภาพสังคมจิตวิทยา สภาพแวดล้อมในพื้นที่จริง โดยการแสวงประโยชน์จากแผนการฝึกตามวงรอบของหน่วย เช่น ภาคกองร้อย ภาคกองพัน หรือการเดินทางไกล ด้วยการนำงานรุดทางการเมืองเข้าไปผสมผสานสอดแทรกให้กำลังพลได้ฝึกปฏิบัติ เช่น การนำชุดแพทย์เคลื่อนที่ให้บริการประชาชนพร้อมกับการเก็บข้อมูลพื้นฐานในสังคมที่มีปัญหาภัยคุกคาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัตินำไปถ่ายทอดความรู้เตรียมความพร้อมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ในเรื่องอุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Personal Attribute) (๖ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด) ซึ่งกล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีคุณลักษณะเป็นผู้นำมีความมั่นใจในตัวเอง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวดมีอุปนิสัย/บุคลิกประจำตัวเพียงพอในการเป็นทหารอาชีพอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นความมีวินัยการปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด รวมถึงเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่นๆ สามารถร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมด้วยความสุจริต ตรงต่อเวลา ด้วยการอุทิศตนช่วยเหลือหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานด้วยความเสียสละ จึงเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพียงให้มีการอบรมปลูกฝังอุดมการณ์ทหารอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสม จึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับกองพันและผู้บังคับการกรมในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑ ควรมีการเตรียมความพร้อมของกำลังพลในทุกกลุ่มทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการใช้สมรรถนะและตัวชี้วัดประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วย

๑.๒ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบกองทัพก ที่ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้ประเมิน และเปิดเผยให้กับผู้ถูกประเมินทราบด้วยการลงลายมือชื่อรับทราบนั้น ผู้บังคับหน่วยควรใช้ประโยชน์ด้วยการในการแนะนำให้ผู้ถูกประเมินทราบว่ามีความรู้เรื่องใดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง

๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ควรมีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนารายการประเมินของแต่ละตัวชี้วัดให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการปรับปรุงแบบประเมินค่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้มีความสอดคล้องและมีคุณภาพตามแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารงานบุคคล

๒.๒ ควรมีการศึกษาวิจัยแนวความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคล และแนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้การที่จะพัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานตลอดจนที่มาของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล ประกอบกับ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาต่อไป

๒.๓ ควรมีการวิจัยเพิ่มเติม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจงเป็นผู้บังคับหน่วยเฉพาะเหล่าทหารราบ เหล่าทหารม้า และเหล่าทหารปืนใหญ่ ซึ่งยังไม่ครอบคลุมในการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ที่มีหน่วยทหารเหล่าอื่นที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบเข้าปฏิบัติการกิจด้วย อาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบมีมุมมองในการประเมินค่าที่แตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่สมบูรณ์ ประกอบกับห้วงเวลาในการปฏิบัติงานนั้นอาจได้ข้อมูลที่ไม่ตรงทุกประการกับห้วงเวลาในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กิตติ บุนนาค. กรอบแนวคิดทางจิตวิทยา. กรุงเทพฯ : มปท., ๒๕๕๑.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๕,

กรุงเทพฯ : แอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗.

คณัย เทียนพุดิ. กลยุทธ์การพัฒนาคคน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

คณัย เทียนพุดิ. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจและการประเมินองค์กรแบบสมดุล. กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที

คอนซัลแตนท์, ๒๕๔๖.

ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ที พี เอ็น เพรส, ๒๕๕๑.

บุญสม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุริยาสาสน์, ๒๕๓๕.

พสุ เดชะรินทร์. ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, ๒๕๔๗.

พะยอม วงศ์สารภี. องค์การและการจัดการ. สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, ๒๕๓๗.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. คู่มือการประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ : โครงการฝึกอบรมสถาบันวิจัย

สังคมจุฬาฯ, ๒๕๔๓.

ศิริชัย กาญจนวาที. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนาพรส, ๒๕๔๘.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย COMPETENCY BASED

LEARNING. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : สิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์, ๒๕๔๘.

สุวิมล ติรกานันท์. การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศูนย์

ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๕.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์วารสาร, ๒๕๔๘.

(ปีที่ ๑๖ ฉบับ ก.ค. - ก.ย.)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. ผู้บังคับบัญชาผู้นำ ประมุขศิลป์. กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์, ๒๕๔๗.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กองทัพบก. “คำสั่ง ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร”.

ลงวันที่ ๑ ก.ย.๓๐

กองทัพบก. “ระเบียบ ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการ และลูกจ้างประจำ

พ.ศ. ๒๕๔๕”. ลงวันที่ ๑๓ ก.พ.๔๕

กองทัพบก. “ระเบียบ ว่าด้วยการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๕๖”.

ลงวันที่ ๑ ต.ค.๕๖

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์”. เอกสารประกอบการสัมมนา. ๓๑ ม.ค. ๒๕๔๘.

นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘

ป้องกันราชอาณาจักร, วิทยาลัย. “เอกสาร วปอ.หมายเลข ๐๐๘ คู่มือเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ”

ม.ป.ท., ๒๕๔๘, หน้า ๓.

ยุทธศึกษาทหารบก, กรม. “ลักษณะผู้นำทางทหาร ๑๔ ประการ”. ๒๕๒๕, หน้า ๔ – ๑๑

เอกสารวิจัย

พัฒนาหลักนิยม และยุทธศาสตร์, ศูนย์. “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาจาก

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และโรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่

ผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ”. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์,

กรมยุทธศึกษาทหารบก, ๒๕๕๖.

อภิรักษ์ แจ่มแจ้ง, พันเอก. “การพัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของอาสาสมัครทหารพราน

ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้”. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะรัฐประศาสน

ศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.

Books

Mc Clelland, D.C., A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston : Mcber, 1975.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M., Competence at work: Model for superior performance.

Wiley, New York, 1993.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบประเมินความเหมาะสม รายการประเมินค่าการปฏิบัติงาน
นายทหารสัญญาบัตร

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....

ข้อมูลส่วนตัว

๑. ยศ ชื่อ สกุล ของผู้รับการสัมภาษณ์.....

๒. ตำแหน่งปัจจุบัน

๓. สังกัด.....

๔. รับราชการในตำแหน่งปัจจุบันมาแล้วกี่ปี.....

๕. การศึกษาทางทหาร (สถาบันการศึกษาทางทหาร/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ)

.....
.....
.....
.....

๖. คุณวุฒิการศึกษาเพิ่มเติม (สถาบันการศึกษาทางทหาร/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ)

.....
.....
.....

๗. การปฏิบัติราชการสนาม/ราชการพิเศษ (ถ้ามี) (สปก.ทบ./กอ.รมน./อื่น ๆ)

.....
.....
.....

คำชี้แจง โปรดพิจารณาสมรรถนะที่ผู้วิจัยนำเสนอโดยใช้ดุลยพินิจของท่านว่ามีความเหมาะสมในแต่ละสมรรถนะอย่างไร โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสม ในแต่ละรายการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร

รายงานการประเมิน	ระดับความเหมาะสม	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
<p>๑. อุปนิสัย และ บุคลิกลักษณะ</p> <p>๑.๑ การรักษาวินัย การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ</p> <p>๑.๒ การปฏิบัติตน การดูแลครอบครัวให้มีความสุขตามอัตภาพ ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีกริยาวาจาสุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและค่านิยมของ ทบ.</p> <p>๑.๓ มนุษยสัมพันธ์ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับทั้งภายในและต่างหน่วย</p> <p>๑.๔ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมการอุทิศตนเพื่อช่วยเหลืองานของหน่วยและผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ</p> <p>๑.๕ การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและในสังคมทั่วไป</p> <p>๑.๖ ความมีเหตุผลการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและตัดสินใจโดยอาศัยเหตุผลเป็นหลัก</p> <p>๑.๗ ความสุจริตการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใสตรงไปตรงมามีความจริงใจต่อผู้อื่น ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการ ไม่ใช้เวลาและทรัพยากรของทางราชการแสวงหาประโยชน์ส่วนตน</p> <p>๒. ความรู้ ความสามารถ</p> <p>๒.๑ ภาวะผู้นำและลักษณะทหาร การนำผู้อื่นให้ใช้ความรู้ ความรู้ ความสามารถมุ่งไปสู่ความสำเร็จและการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนทางทหาร</p> <p>๒.๒ การพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอยู่เสมอ รวมทั้งแนะนำสั่งสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนางานและรับผิดชอบงานได้มากขึ้น</p>		

รายงานการประเมิน	ระดับความเหมาะสม	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
<p>๒.๓ วิสัยทัศน์และความคิดในเชิงภาพรวม เข้าใจวิสัยทัศน์ของ ทบ. ลักษณะงาน สภาพการณ์หรือปัญหา ในภาพรวมและสามารถ นำมากำหนดเป้าหมายวางแผนปฏิบัติงานได้</p> <p>๒.๔ ความคิดริเริ่ม การนำเสนอแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานและ แนวทางแก้ปัญหาในเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์</p> <p>๒.๕ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การพูด เขียน และ นำเสนอเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>๓. พฤติกรรมในการทำงาน</p> <p>๓.๑ การวางแผน และจัดระบบงานความสามารถในการวางแผน และจัดระบบการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย</p> <p>๓.๒ ความรับผิดชอบ การสำนึกในหน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้ สำเร็จ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ไม่ว่าจะดีหรือไม่</p> <p>๓.๓ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การมีความรอบรู้ในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์ เชื่อมโยงงานได้ดี ตลอดจน สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้</p> <p>๓.๔ ความอดุสาหะ และความกระตือรือร้น การอุทิศ ความสามารถ ศักยภาพและเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความรวดเร็ว</p> <p>๓.๕ การตัดสินใจ การวิเคราะห์ ระบุประเด็นปัญหา หาข้อสรุป และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบถูกต้อง สมเหตุผลและ ทันเวลา</p> <p>๓.๖ การประสานงานความสามารถในการประสานงานกับหน่วย ต่างๆ และนำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน</p> <p>๔. ผลการปฏิบัติงาน</p> <p>๔.๑ ปริมาณผลงาน ความสามารถสร้างผลงานเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย ข้อตกลงหรือมาตรฐานที่กำหนด</p>		

รายงานการประเมิน	ระดับความเหมาะสม	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
<p>๔.๒ คุณภาพของผลงาน การมีผลงานถูกต้องตามระเบียบและวิธีการปฏิบัติโดยครบถ้วนสมบูรณ์ประเด็นและเชื่อถือได้</p> <p>๔.๓ ความทันเวลาการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด</p> <p>๔.๔ การประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร</p> <p>๔.๕ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ การมีผลงานตรงตามเป้าหมายและสอดคล้องกับภารกิจ โดยเปรียบเทียบจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงาน</p>		

ผนวก ข

แบบประเมินค่าความเหมาะสม ผบ.ร้อย และ ผบ.มว.
ในแต่ละรายการประเมินค่าการปฏิบัติงาน

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....

ข้อมูลส่วนตัว

๑. ยศ ชื่อ สกุล ของผู้รับการสัมภาษณ์.....

๒. ตำแหน่งปัจจุบัน

๓. สังกัด.....

๔. รับราชการในตำแหน่งปัจจุบันมาแล้วกี่ปี.....

๕. การศึกษาทางทหาร (สถาบันการศึกษาทางทหาร/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ)

.....
.....
.....
.....

๖. คุณวุฒิการศึกษาเพิ่มเติม (สถาบันการศึกษาทางทหาร/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ)

.....
.....
.....
.....

๗. การปฏิบัติราชการสนาม/ราชการพิเศษ (ถ้ามี) (สปก.ทบ./กอ.รมน./อื่น ๆ)

.....
.....
.....
.....

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บังคับหน่วยระดับ ผบ.ร้อย. และ ผบ.มว. ของท่านมีระดับความเหมาะสมในแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละสมรรถนะที่ผู้วิจัยนำเสนออย่างไร โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสม ในแต่ละรายการประเมินค่า

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>ความรู้ความสามารถ (๕ สมรรถนะ ๑๗ ตัวชี้วัด)</p> <p>๑. ลักษณะทหาร/ผู้นำ</p> <p>๑.๑ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและใจ</p> <p>๑.๒ มีความเด็ดขาด ไม่ชักช้าหรืออ้อมค้อม</p> <p>๑.๓ มีความยุติธรรม</p> <p>๑.๔ มีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ</p> <p>๑.๕ ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจนได้รับการยอมรับนับถือ</p> <p>๒. การพัฒนาตนเอง</p> <p>๒.๑ มีการแสวงหาโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน</p> <p>๒.๒ มีความสนใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน</p> <p>๓. ความรับผิดชอบ</p> <p>๓.๑ มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงโดยผู้บังคับบัญชากำกับดูแลแต่น้อยที่สุด</p> <p>๓.๒ เรียนรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง</p> <p>๓.๓ มีการยอมรับคำวิจารณ์หรือข้อผิดพลาดที่มีเหตุผล</p> <p>๓.๔ กล้ารับผิดชอบในการกระทำของตน</p> <p>๔. ความกตริริเริ่ม</p> <p>๔.๑ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ</p>					

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>๔.๒ มีการฝึกตัวเองให้เข้าหางานที่ควรทำโดยไม่ ต้องมีใครบอกและไม่ลังเลใจ</p> <p>๔.๓ มีความคิดก้าวหน้าเสมอ</p> <p>๕. <u>ความสามารถในการสื่อสาร</u></p> <p>๕.๑ มีความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยี สมัยใหม่สื่อสารเช่นคอมพิวเตอร์</p> <p>๕.๒ กล้าแสดงออกและนำเสนอได้ดีทั้งด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร</p> <p>๕.๓ สามารถสื่อความหมายได้หลายรูปแบบ</p> <p>ทักษะ/พฤติกรรมในการทำงาน (๕ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด)</p> <p>๑. <u>การวางแผน</u></p> <p>๑.๑ มีกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบ</p> <p>๑.๒ มีความมุ่งมั่นในเรื่องที่สำคัญ</p> <p>๑.๓ มีแผนการใช้เวลาที่เหมาะสม</p> <p>๑.๔ มีการทบทวนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง</p> <p>๒. <u>ความสามารถในการปฏิบัติงาน</u></p> <p>๒.๑ มีความรู้ความชำนาญงานในหน้าที่ของตน</p> <p>๒.๒ มีการสังเกตและค้นคว้าในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจ</p> <p>๒.๓ สามารถให้คำแนะนำงานในหน้าที่ให้กับผู้อื่นได้</p> <p>๒.๔ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>๓. <u>ความอดุสาหะและความกระตือรือร้น</u></p> <p>๓.๑ มีความเข้าใจและศรัทธาในงาน</p> <p>๓.๒ มีความร่าเริงและมองโลกในแง่ดี</p> <p>๓.๓ มีการเอาความสำเร็จของหน่วยหรือบุคคลมา เป็นแบบฉบับ</p> <p>๓.๔ มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบให้สำเร็จโดยเร็ว</p>					

สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>๔. การตัดสินใจ</p> <p>๔.๑ มีการประมาณสถานการณ์อยู่เสมอทั้งในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานและในชีวิตประจำวัน</p> <p>๔.๒ มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบสมเหตุผล</p> <p>๔.๓ มีการตัดสินใจที่ทันเวลา</p> <p>๕. การประสานงาน</p> <p>๕.๑ มีการกำหนดแนวทางในการประสานงานระหว่างบุคคลในหน่วยงานอย่างชัดเจน</p> <p>๕.๒ มีความสามารถในการปรับตัวได้ดียืดหยุ่นสูง</p> <p>๕.๓ มีความสามารถในการประสานเพื่อตกลงหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น</p> <p>๕.๔ มีความสามารถในการให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเข้าใจภารกิจและการปฏิบัติอย่างแจ่มชัด</p> <p>อุปนิสัย/บุคลิกลักษณะ (๖ สมรรถนะ ๑๕ ตัวชี้วัด)</p> <p>๑. การรักษาวินัย</p> <p>๑.๑ มีการประพฤติปฏิบัติตนตามแบบธรรมเนียมทหาร</p> <p>๑.๒ มีการกระทำความผิดวินัยน้อยมากหรือไม่มีเลย</p> <p>๑.๓ เชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด</p> <p>๒. การปฏิบัติตน</p> <p>๒.๑ มีน้ำใจโอบอ้อมอารี</p> <p>๒.๒ มีความจงรักภักดี</p> <p>๒.๓ มีความไม่เห็นแก่ตัว</p> <p>๒.๔ มีกริยาวาจาสุภาพเรียบร้อย</p> <p>๒.๕ ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข</p> <p>๓. มนุษย์สัมพันธ์</p> <p>๓.๑ มีการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น</p>					

<p>สมรรถนะและตัวชี้วัด ที่นำเสนอตามรายการประเมินค่า</p>	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>๓.๒ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ</p> <p>๓.๓ มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงผู้ร่วมงานในการทำงาน</p> <p>๔. <u>ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมร่วมงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ</u></p> <p>๔.๑ มีการอุทิศตนเพื่อช่วยเหลืองานของหน่วยและเพื่อน</p> <p>๔.๒ มีความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม</p> <p>๕. <u>การตรงต่อเวลา</u></p> <p>๕.๑ มีการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงานของทางราชการ</p> <p>๕.๒ มีการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติอื่น ๆ ในสังคมทั่วไป</p> <p>๖. <u>ความสุจริต</u></p> <p>๖.๑ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรงไปตรงมา</p> <p>๖.๒ รักษาคำพูด</p> <p>๖.๓ ยืนยันเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูก</p> <p>๖.๔ ไม่ใช้เวลาและทรัพยากรของทางราชการแสวงประโยชน์ส่วนตน</p> <p>๖. <u>ความสุจริต</u></p> <p>๖.๑ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรงไปตรงมา</p> <p>๖.๒ รักษาคำพูด</p> <p>๖.๓ ยืนยันเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูก</p> <p>๖.๔ ไม่ใช้เวลาและทรัพยากรของทางราชการแสวงประโยชน์ส่วนตน</p>					

ผนวก ก

หัวข้อการสัมภาษณ์

จากแบบสอบถามข้างต้นผู้วิจัยคาดหวังว่าท่านคงจะเข้าใจในเรื่องสมรรถนะและตัวชี้วัดต่าง ๆ การสัมภาษณ์ (คำถามปลายเปิด) ต่อไปนี้ ผู้วิจัยต้องการความคิดเห็นเพิ่มเติมจากประสบการณ์การทำงานของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล นำไปสู่การเสนอแนวความคิดในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรต่อไป

๑. **คำถาม** ความหมายของสมรรถนะตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นิยามไว้ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร ท่านมีความเข้าใจความหมายดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ.....

.....

.....

.....

.....

๒. **คำถาม** จากการที่ ทบ. มีภารกิจในการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน และช่วยในการพัฒนาประเทศนั้น ปัจจุบันสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทำให้กองทัพบกยังมีบทบาทในภารกิจอื่น ๆ ซึ่งเรียกว่าภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น ภัยคุกคามด้านเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา ด้านสิ่งแวดล้อม การก่อการร้าย เป็นต้น ท่านเป็นผู้บังคับหน่วยหลักของกองทัพบก ท่านมีความเข้าใจในบทบาทภารกิจดังกล่าวมากน้อยเพียงใด และมีแนวคิดในการปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นเมื่อได้รับมอบหมาย

คำตอบ.....

.....

.....

.....

.....

๓. คำถาม จากนิยามของสมรรถนะในเรื่องความรู้ (Knowledge) ที่กล่าวว่า ความรู้คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่มีสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ หน่วยของท่านท่านพอที่จะประเมินว่า ผบ.หน่วยรองในระดับ ผบ.ร้อย, ผบ.มว. ของท่านมีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

คำตอบ.....

.....

.....

.....

.....

๔. คำถาม จากนิยามของสมรรถนะในเรื่องทักษะ (Skills) ที่กล่าวว่า ทักษะคือ สิ่งที่ต้องการให้ทำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ หน่วยของท่านท่านพอที่จะประเมินว่า ผบ.หน่วยรองในระดับ ผบ.ร้อย , ผบ.มว. ของท่านมีทักษะที่จะปฏิบัติการของภัยคุกคามรูปแบบใหม่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

คำตอบ.....

.....

.....

.....

.....

๕. คำถาม จากนิยามของสมรรถนะในเรื่องอุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งกล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นๆ เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีคุณลักษณะเป็นผู้นำ มีความมั่นใจใน หน่วยของท่านท่านพอที่จะประเมินว่า ผบ.หน่วยรองในระดับ ผบ.ร้อย, ผบ.มว. ของท่านมีอุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ที่จะปฏิบัติการของภัยคุกคามรูปแบบใหม่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

คำตอบ.....

.....

.....

.....

.....

๖. คำถาม ตามที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าเรื่องสมรรถนะนั้น หากผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และสามารถนำตัวชี้วัดมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ต้องบริหารจัดการกำลังพลในหน่วยของท่าน ท่านมีแนวคิดในการใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการอย่างไร

คำตอบ.....

.....

.....

.....

.....

๗. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์

ผนวก ง



ระเบียบกองทัพบก

ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก

พ.ศ.๒๕๕๖

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และอาสาสมัครทหารพราน ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น จึงให้วางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้ เรียกว่า “ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิก

๓.๑ ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.๒๕๔๕

๓.๒ บรรดา ระเบียบ คำสั่ง หรือคำชี้แจงอื่นใด ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๔ ความมุ่งหมายของการประเมินค่าการปฏิบัติงานกระทำเพื่อ

๔.๑ ใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล

๔.๒ ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา บำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี

๔.๓ ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพล

๔.๔ ประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของกำลังพลในตำแหน่งต่าง ๆ

๔.๕ ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงคุณค่าของกำลังพลในบังคับบัญชาของ

ตนเอง

๔.๖ ประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพล ตามห่วงระยะเวลา

ข้อ ๕ ในระเบียบนี้

๕.๑ แบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร หมายถึง แบบประเมินค่ากำลังพลตามมาตรฐานของกองทัพบกที่หน่วยต่างๆ ต้องใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงานของกำลังพลชั้นสัญญาบัตรทุกประเภท ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร ข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือนกลาโหมชั้นสัญญาบัตร และลูกจ้างประจำชั้นสัญญาบัตรเป็นรายบุคคล รวมทั้งกำลังพลชั้นสัญญาบัตรอื่น ที่มีขึ้นภายหลังจากประกาศใช้ระเบียบนี้ และเก็บไว้เป็นหลักฐานของหน่วยโดยใช้แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๓

๕.๒ แบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร หมายถึง แบบประเมินค่ากำลังพลตามมาตรฐานของกองทัพบก ที่หน่วยต่างๆ ต้องใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงานของกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรทุกประเภท ได้แก่ นายทหารประทวน ข้าราชการกลาโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือนกลาโหมต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ลูกจ้างประจำต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) และอาสาสมัครทหารพราน เป็นรายบุคคล รวมทั้งกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรอื่น ที่มีขึ้นภายหลังจากประกาศใช้ระเบียบนี้ และเก็บไว้เป็นหลักฐานของหน่วยโดยใช้แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๔

๕.๓ แบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก หมายถึง แบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพลตามมาตรฐานของกองทัพบก ที่หน่วยต่างๆ ต้องใช้ในการรายงานผลการประเมินค่ากำลังพล เพื่อส่งให้กรมสารบรรณทหารบก และหรือหน่วยเหนือแล้วแต่กรณี ปีละ ๒ ครั้ง ตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยกำลังพลชั้นสัญญาบัตร ใช้แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๕ และกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรใช้แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๖๐

๕.๔ ผู้รับการประเมิน หมายถึง นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) ลูกจ้างประจำ อาสาสมัครทหารพราน และกำลังพลอื่นๆ ตามที่กองทัพบกกำหนด ยกเว้น

๕.๔.๑ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งประจำหน่วยเพื่อรอเกษียณอายุราชการ

๕.๔.๒ ผู้ที่ถูกสั่งพักราชการ และสำรองราชการ

๕.๔.๓ ผู้ที่ไปรับราชการ หรือศึกษาในต่างประเทศ หรือ โอน ย้าย บรรจ

เข้ารับราชการในกองทัพบก และมีเวลาการทำงานน้อยกว่า ๑ เดือนในวงรอบการประเมิน

๕.๕ ผู้ประเมิน หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการประเมิน มีจำนวน ๓ นาย ประกอบด้วย ผู้ประเมินระดับล่าง, ผู้ประเมินระดับกลาง และผู้ประเมินระดับบน ดังนี้

๕.๕.๑ ผู้ประเมินคนที่ ๑ หมายถึง กำลังพลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินคนที่ ๑ และมีฐานะต่ำกว่าผู้รับการประเมิน (ระดับล่าง) เว้นกรณีผู้รับการประเมินเป็นกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และบรรจุในตำแหน่งอัตราต่ำสุดของหน่วย อนุโลมให้ผู้ประเมินคนที่ ๑ เป็นกำลังพลที่มีฐานะเทียบเท่าหรืออยู่ในระดับเดียวกับผู้รับการประเมินได้ โดยในส่วนของหน่วยทหารพราน ให้ถือว่าอาสาสมัครทหารพรานบรรจุในตำแหน่งอัตราต่ำสุดของหน่วยโดยอนุโลม

๕.๕.๒ ผู้ประเมินคนที่ ๒ หมายถึง กำลังพลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินคนที่ ๒ และมีฐานะเทียบเท่าหรืออยู่ในระดับเดียวกับผู้รับการประเมิน (ระดับกลาง)

๕.๕.๓ ผู้ประเมินคนที่ ๓ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินแทน และมีฐานะสูงกว่าผู้รับการประเมิน (ระดับบน)

๕.๖ คณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก หมายถึง คณะกรรมการที่หน่วยต่างๆ ภายในกองทัพบกแต่งตั้งขึ้น เพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองผลการประเมินค่าจากการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมิน

๕.๗ ดัชนีความหนาของร่างกาย (Body Mass Index หรือ BMI) หมายถึง ค่าตัวเลขชี้วัดความสมดุลของร่างกาย ว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติ หรืออ้วน หรือผอมเกินไป โดยเฉพาะหากอยู่ในเกณฑ์อ้วน จะทำให้เสี่ยงต่อการเกิดโรคต่างๆ และทำให้สุขภาพไม่แข็งแรง ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน สำหรับการคำนวณหาค่าดัชนีความหนาของร่างกายจะมีค่าเท่ากับน้ำหนักตัว (กิโลกรัม) หารด้วย ส่วนสูง (เมตร) ยกกำลังสอง ซึ่งผลของดัชนีความหนาของร่างกาย มีดังนี้

๕.๗.๑ ระหว่าง ๑๘.๕ – ๒๒.๕ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ปกติ

๕.๗.๒ สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ± 2 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ผ่าน

๕.๗.๓ สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ผ่าน ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ไม่ผ่าน

๕.๘ ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรวดเร็ว หรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงความรู้ความสามารถ โดยกำหนดให้มีค่าร้อยละ ๘๐ ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

๕.๙ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการ อันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยกำหนดให้มีค่าร้อยละ ๒๐ ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

๕.๑๐ ค่าน้ำหนัก หมายถึง คะแนนของแต่ละข้อย่อยที่จะดำเนินการประเมินค่า โดยกำหนดให้มีค่าน้ำหนักมาก – น้อย ตามความสำคัญของรายการที่จะประเมิน

๕.๑๑ ระดับคะแนน หมายถึง คะแนนที่ได้รับจากการประเมิน ตามความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละรายการ โดยกำหนดให้มีระดับคะแนนตั้งแต่ ระดับ ๑ – ระดับ ๕

๕.๑๒ วงรอบการประเมิน หมายถึง ระยะเวลาที่จะต้องทำการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก ปีละ ๒ ครั้ง ดังนี้

๕.๑๒.๑ ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป

๕.๑๒.๒ ครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน ของปีเดียวกัน

๕.๑๓ เกณฑ์การประเมินแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๕.๑๓.๑ คะแนนร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ ดีเด่น

๕.๑๓.๒ คะแนนร้อยละ ๗๐ – ๗๙ อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก

๕.๑๓.๓ คะแนนร้อยละ ๖๐ – ๖๙ อยู่ในเกณฑ์ ดี

๕.๑๓.๔ คะแนนร้อยละ ๖๐ – ๖๙ อยู่ในเกณฑ์ พอใช้

๕.๑๓.๕ คะแนนต่ำกว่า ร้อยละ ๖๐ อยู่ในเกณฑ์ ต้องปรับปรุง

ผู้รับการประเมิน ต้องมีคะแนนผลการประเมินค่าไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐

จึงจะถือว่าเป็นผู้ผ่านการประเมิน

ข้อ ๖ ให้เจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้

หมวด ๑ แบบประเมินค่า และแบบรายงาน

ข้อ ๗ แบบประเมินค่ากำลังพล และแบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพล

๗.๑ แบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ใช้แบบพิมพ์มาตรฐานกองทัพบก ทบ.๑๐๑ – ๑๕๗

๗.๒ แบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ใช้แบบพิมพ์มาตรฐานกองทัพบก ทบ.๑๐๑ – ๑๕๘

๗.๓ แบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ใช้แบบพิมพ์มาตรฐานกองทัพบก ทบ.๑๐๑ – ๑๕๙

๗.๔ แบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ใช้แบบพิมพ์มาตรฐานกองทัพบก ทบ.๑๐๑ – ๑๖๐

หมวด ๒ การดำเนินการ

ข้อ ๘ ระบบการประเมินประกอบด้วยกระบวนการหลัก ดังนี้

๘.๑ การประเมิน

๘.๒ การแปลผล

๘.๓ การรายงาน และการพิจารณาผลการประเมินค่า

๘.๔ คณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก

๘.๕ การแจ้งผลการประเมิน

๘.๖ การใช้ผล

๘.๗ การปฏิบัติทั่วไป

ข้อ ๙ การประเมิน

๙.๑ ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำข้อตกลงการประเมินในแต่ละวงรอบ โดยระบุภารกิจให้ผู้รับการประเมินทราบและรับผิดชอบดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละภารกิจ กิจกรรม/โครงการ/งาน ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยการประเมินจะต้องกระทำอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และผู้ประเมินต้องสามารถให้คำตอบที่มีเหตุผลแก่ผู้รับการประเมิน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ โดยหลีกเลี่ยงการประเมินในลักษณะ ดังนี้

๙.๑.๑ การใช้ความรู้สึกส่วนตัว ชอบ/ไม่ชอบ ตลอดจนอคติต่างๆ ต่อผู้รับการประเมิน หรือเรื่องราวเก่าๆ ของผู้รับการประเมินที่ไม่อยู่ในห้วงเวลาการประเมินค่า

๙.๑.๒ ให้คะแนนในการประเมินค่าแบบ “ปล่อยคะแนน” และหรือ “กดคะแนน”

๙.๑.๓ ทำการประเมินค่าทุกคน ในระดับกลางๆ

๙.๑.๔ การใช้ความประหลัดใจในบางเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการประเมินค่า

๙.๒ ให้ผู้รับการประเมิน บันทึกผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของตนเอง ในวงรอบ ที่ประเมินลงในแบบประเมินค่า ตอนที่ ๑ โดยกำลังพลชั้นสัญญาบัตร ให้ใช้แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ – ๑๕๑ และกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้ใช้แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ – ๑๕๘ เพื่อให้กรรมการ หรือผู้ประเมินใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผล โดยให้แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๓ ลักษณะ (อาจมีผลงานไม่ครบทั้ง ๓ ลักษณะหรือหากมีผลการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ให้ใช้กระดาษเพิ่มเป็นใบแทรกได้) ดังนี้

๕.๒.๑ กลุ่มงานประจำ หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติเป็นประจำตามภารกิจที่ระบุไว้ในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ (กรณีตำแหน่งประจำหน่วยให้ระบุงานหลักที่ได้รับมอบหมาย)

๕.๒.๒ กลุ่มงานมอบหมาย หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติเพิ่มขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ หรืองานเฉพาะกิจ (นอกเหนือจากงานประจำ หรืองานหลัก)

๕.๒.๓ กลุ่มงานพัฒนา หมายถึง ผลงานเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ งานวิจัย งานประดิษฐ์คิดค้น งานเชิงพัฒนา งานนวัตกรรม หรืออื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือต่อทางราชการ

๕.๓ ให้เจ้าหน้าที่กำลังพลของหน่วยตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับการประเมิน ตอนที่ ๒ และบันทึกข้อมูล โดยการพิมพ์หรือเขียนด้วยตัวบรรจงอ่านง่าย

๕.๔ ผู้ประเมินคนที่ ๑ ทำการประเมิน ตอนที่ ๓ โดยให้บันทึกคะแนนลงในช่องว่างของ แต่ละรายการประเมินค่าด้วยการใช้ค่าน้ำหนักของแต่ละข้อย่อย คุณระดับคะแนนที่ได้รับจากการประเมินตามความเห็นของตน หลังจากนั้นจึงรวมคะแนนทั้งหมด ในส่วนของตนเองรวมทั้งบันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินลงใน ตอนที่ ๔ และส่งให้ผู้ประเมินคนที่ ๒ เพื่อทำการประเมินต่อไป

๕.๕ ผู้ประเมินคนที่ ๒ ทำการประเมิน และบันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ในลักษณะเช่นเดียวกับผู้ประเมินคนที่ ๑ ตามข้อ ๕.๔ และส่งให้ผู้ประเมินคนที่ ๓ เพื่อทำการประเมินต่อไป

๕.๖ ผู้ประเมินคนที่ ๓ หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำการประเมินและบันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในลักษณะเดียวกับผู้ประเมินคนที่ ๑ และผู้ประเมินคนที่ ๒ ตามข้อ ๕.๔ และ ๕.๕ รวมทั้ง ให้บันทึกความเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งที่เหมาะสมของผู้รับการประเมินด้วย และให้เก็บรักษาหลักฐานดังกล่าวไว้ที่หน่วย มีกำหนด ๕ ปี โดยกองทัพบกสามารถขอตรวจสอบหลักฐานการดำเนินการได้ทุกโอกาส

๕.๗ การประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศพลตรี ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้กำกับดูแลรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำการประเมินค่าการปฏิบัติงานตามผนวกที่แนบท้ายระเบียบนี้

๕.๘ การประเมินค่ากำลังพล ประเภทนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย และผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพบกซึ่งได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการ ณ หน่วยใด ให้หน่วยที่รับตัวไว้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินค่าแล้วส่งแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๗ ให้หน่วยต้นสังกัด

๕.๕ กำลัปลที่ อยู่ในตำแหน่งประจำหน่วย ให้หน่วยนั้นๆ รับผิดชอบ ประเมินค่า เช่นเดียวกับกำลัปลของหน่วย สำหรับกำลัปลตำแหน่งประจำกองบัญชาการ กองทัพบกให้ สำนักงานเลขานุการกองทัพบก เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการเช่นเดียวกับกำลัปลของหน่วย ยกเว้นกำลัปลที่อยู่ในตำแหน่งประจำหน่วย หรือประจำกองบัญชาการกองทัพบก ซึ่งได้รับการ แต่งตั้งเป็นคณะทำงานของกองทัพบกให้หัวหน้าคณะทำงานนั้น ๆ รับผิดชอบการประเมินค่าแล้ว ส่งแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๗ และหรือแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๘ ให้กับหน่วยที่กำลัปลผู้นั้น ประจำอยู่ เพื่อดำเนินการเช่นเดียวกับกำลัปลของหน่วยต่อไป หากเป็นกำลัปลในตำแหน่งประจำ กองบัญชาการกองทัพบก ให้ส่งแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้กับสำนักงานเลขานุการ กองทัพบก เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการเช่นเดียวกับกำลัปลของหน่วย

๕.๑๐ กำลัปลที่ไปช่วยราชการ หรือไปปฏิบัติราชการพิเศษ ให้หน่วยที่รับตัวไว้ ปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นผู้รับผิดชอบประเมินค่าแล้วส่งแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๗ และหรือแบบ พิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๘ แล้วแต่กรณีให้แก่หน่วยต้นสังกัด และให้หน่วยต้นสังกัดส่งรายงานผลการ ประเมินค่าการปฏิบัติงานให้กรมสารบรรณทหารบก และหรือหน่วยเหนือแล้วแต่กรณีเช่นเดียวกับ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วย

ข้อ ๑๐ การแปลผล

ให้ทุกหน่วยทำการแปลผลการประเมินค่า โดยใช้วิธีการแปลงคะแนนดิบที่ได้ เป็นระบบร้อยละ และให้เรียงตามลำดับจากผู้มีคะแนนมากไปหาคะแนนน้อย เนื่องจากหน่วยเป็น ผู้แปล และใช้ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานในการบริหารงานกำลัปลภายในหน่วย โดยให้ ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการ สำหรับในระดับกองทัพบกให้กรมสารบรรณทหารบก ดำเนินการด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อทำการประเมินค่าการปฏิบัติงานในภาพรวมของกองทัพบก ตลอดจนติดตามการเปลี่ยนแปลงและบันทึกผลเป็นข้อมูล เพื่อสนับสนุนการบริหารงานกำลัปล ให้กับกรมกำลัปลทหารบก และหน่วยที่เกี่ยวข้องตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป

ข้อ ๑๑ การรายงาน และการพิจารณาผลการประเมินค่า

ให้หน่วยต่างๆ รายงานผลการประเมินค่ากำลัปล ไปยังกรมสารบรรณ ทหารบก และหรือหน่วยเหนือตามสายการบังคับบัญชา แล้วแต่กรณี ตามแบบรายงานผลการ ประเมินค่าและห้วงเวลาที่กำหนด (แผนผังการรายงานประกอบท้ายระเบียบ) ดังนี้

๑๑.๑ หน่วยทหารสังกัดกองทัพบก

๑๑.๑.๑ หน่วยระดับกองพันหรือเทียบเท่า รวบรวมผลการประเมินค่า กำลัปลของหน่วย และบันทึกลงในแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๕ และแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๖๐ ส่ง ให้หน่วยบังคับบัญชาระดับกรมหรือเทียบเท่า และเก็บสำเนาไว้เป็นหลักฐานของหน่วย

๑๑.๑.๒ หน่วยระดับกรม หรือเทียบเท่า รวบรวมผลการประเมินค่ากำลังพลในหน่วยและบันทึกลงในแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ – ๑๕๕ และแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ – ๑๖๐ รวมทั้งผลการประเมินค่าของหน่วยระดับกองพัน ตามข้อ ๑๑.๑.๑ ส่งให้หน่วยบังคับบัญชาระดับกองพลหรือเทียบเท่า และเก็บสำเนาไว้เป็นหลักฐานของหน่วย

๑๑.๑.๓ หน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่า รวบรวมผลการประเมินค่ากำลังพลในหน่วยและหน่วยขึ้นตรง แล้วแยกดำเนินการดังนี้

๑๑.๑.๓.๑ ตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณา บำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี

๑๑.๑.๓.๒ รวบรวมผลการประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตรตามแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ – ๑๕๕ และส่งให้หน่วยบังคับบัญชาระดับกองทัพภาค หรือระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก และเก็บสำเนาไว้เป็นหลักฐานของหน่วย

๑๑.๑.๔ หน่วยระดับกองทัพภาคหรือระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก รวบรวมผลการประเมินค่ากำลังพลในหน่วย และหน่วยขึ้นตรง แล้วแยกดำเนินการดังนี้

๑๑.๑.๔.๑ ตั้งคณะกรรมการพิจารณา ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรภายในกองบัญชาการและภายในหน่วยขึ้นตรง รวมทั้งนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณา บำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี

๑๑.๑.๔.๒ รวบรวมผลการประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตรตามแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ – ๑๕๕ ส่งให้กรมสารบรรณทหารบก โดยครั้งที่ ๑ ให้ส่งภายในวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ และครั้งที่ ๒ ให้ส่งภายในวันที่ ๑ สิงหาคมของทุกปี โดยแยกออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ กลุ่มร้อยตรี – ร้อยเอก, กลุ่มพันตรี – พันโท, กลุ่มพันเอก – พันเอก (อัตราเงินเดือนพันเอกพิเศษ) และกลุ่มพลตรี

๑๑.๒ หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกอื่นๆ ให้ดำเนินการตามข้อ ๑๑.๑.๓ และ หรือข้อ ๑๑.๑.๔ โดยอนุโลม

ข้อ ๑๒ คณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก

การพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลโดยกำลังพลชั้นสัญญาบัตร ให้กระทำโดยคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก ส่วนกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้กระทำโดยคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป เพื่อพิจารณากันกรองผลการประเมินค่าให้เกิดความเป็นธรรม จากการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินดังนี้

๑๒.๑ ให้คณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของกองทัพบก ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตรและคณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร โดยดำเนินการพิจารณาผลการประเมินค่าก่อนการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี แล้วนำผลการประเมินค่าไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี

๑๒.๒ อำนาจหน้าที่

๑๒.๒.๑ ตรวจสอบและกลั่นกรอง ผลการประเมินค่าให้เป็นไปด้วยความเหมาะสม และเป็นธรรม แก่ผู้รับการประเมิน

๑๒.๒.๒ รับข้อร้องทุกข์จากผู้รับการประเมิน ที่มีความเห็น หรือมีข้อสงสัยว่าผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม

๑๒.๒.๓ ดำเนินการสอบสวนและพิจารณาวินิจฉัยข้อร้องทุกข์จนกระทั่งได้ข้อยุติ

๑๒.๓ คณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป ให้สามารถกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ เช่นเดียวกับข้อ ๑๒.๒

ข้อ ๑๓ การแจ้งผลการประเมิน

เมื่อคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก ให้ความเห็นชอบต่อผลการประเมินค่าแล้ว ให้แจ้งผลการประเมินผ่านตามสายการบังคับบัญชา จนถึงผู้รับการประเมินทราบโดยเร็ว โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งทำหน้าที่ประเมินแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการจะให้ข้อแนะนำ คำปรึกษา ชมเชยผลการปฏิบัติงาน หรือว่ากล่าวตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชา หากผู้รับการประเมินมีข้อสงสัย หรือเห็นว่าผลการประเมินไม่เป็นธรรมสามารถร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยตรงได้ โดยใช้แบบการร้องทุกข์ที่แนบท้ายระเบียบนี้ภายใน ๕ วัน นับจากวันที่ทราบผลการประเมินค่า และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงชี้แจงให้ผู้ร้องทุกข์ทราบภายใน ๓ วัน หากผู้ร้องทุกข์ไม่เห็นด้วยกับการชี้แจง สามารถยื่นคำอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบกได้ ภายใน ๕ วัน นับจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงชี้แจง และให้คณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบกพิจารณาและวินิจฉัยคำอุทธรณ์ให้ ได้ข้อยุติภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้รับการอุทธรณ์

ข้อ ๑๔ การใช้ผล

๑๔.๑ ให้ทุกหน่วยใช้ข้อมูล ตามแบบรายงานผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี ของกำลังพลทุกคน ทั้งนี้ผลการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี ต้องสอดคล้องกับผลการประเมินค่าด้วย

๑๔.๒ ให้ทุกหน่วยใช้ข้อมูล ตามแบบรายงานผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานเป็นหลักในการบริหารงานกำลังพล โดยเฉพาะการปรับย้ายจะต้องแนบสำเนาแบบประเมินค่าครั้งล่าสุด ตามแบบพิมพ์ ทบ. ๑๐๑ – ๑๕๗ หรือแบบพิมพ์ ทบ. ๑๐๑ – ๑๕๘ แล้วแต่กรณี ประกอบการรายงานด้วย โดยการเสนอขอปรับย้ายให้ดำเนินการ ดังนี้

๑๔.๒.๑ การปรับย้ายทั่วไป เพื่อเลื่อนยศ หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยผู้ที่ได้รับการพิจารณาปรับย้าย ต้องมีคะแนนผลการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

๑๔.๒.๒ การปรับย้ายเป็นผู้บังคับหน่วย ระดับผู้บังคับกองพันหรือเทียบเท่า และการปรับย้ายเป็นนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วยขึ้นไป ผู้ที่ได้รับการพิจารณาปรับย้าย ต้องมีคะแนนผลการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๑๔.๓ ให้กรมกำลังพลทหารบก หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกและกรมสารบรรณทหารบก รวบรวมรายชื่อ นายทหารสัญญาบัตร ข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือนกลาโหมชั้นสัญญาบัตร และกำลังพลชั้นสัญญาบัตรอื่นที่จะมีขึ้นภายหลัง ประกาศใช้ระเบียบนี้ ที่มีผลการประเมินค่าอยู่ในเกณฑ์ “ต้องปรับปรุง” ไว้เพื่อการพิจารณาไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน รวมทั้งไม่เลื่อนยศ และเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น สำหรับนายทหารประทวน ข้าราชการกลาโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือน กลาโหมต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) ลูกจ้างประจำ อาสาสมัครทหารพราน และกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรอื่นที่กำหนดเพิ่มขึ้นในภายหลัง ให้หน่วยต้นสังกัดและหน่วยเหนือตามสายการบังคับบัญชา ดำเนินการเช่นเดียวกับกำลังพลชั้นสัญญาบัตร

๑๔.๔ ให้กรมสารบรรณทหารบก รวบรวมผลการประเมินค่าของนายทหารชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือนกลาโหมชั้นสัญญาบัตร และกำลังพลชั้นสัญญาบัตรอื่นที่จะมีขึ้นภายหลัง ในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ส่งให้กรมกำลังพลทหารบก เพื่อใช้ดำเนินการบริหารจัดการกำลังพลต่อไป

ข้อ ๑๕ การปฏิบัติทั่วไป

๑๕.๑ เมื่อผู้ประเมินได้บันทึกผลการประเมินลงในแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑-๑๕๗ และแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑-๑๕๘ แล้ว ให้ถือว่าเอกสารฉบับดังกล่าวมีชั้นความลับเป็น “ลับ”

๑๕.๒ เมื่อหน่วยได้บันทึกผลการประเมินเป็นรายบุคคลลงในแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑-๑๕๕ และแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑-๑๖๐ รวมทั้งส่งรายงานถึงกรมสารบรรณทหารบก และหรือหน่วยเหนือตามสายการบังคับบัญชาแล้วแต่กรณี ถือว่าการประเมินค่าการปฏิบัติงานเสร็จสมบูรณ์จะแก้ไขอีกไม่ได้

๑๕.๓ ผู้ไม่มีหน้าที่ในการบันทึก ห้ามเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการใด ๆ และห้ามคูเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยเด็ดขาด

๑๕.๔ ห้ามคัดลอกข้อความหรือรายการใดๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินได้บันทึกไว้แล้ว

๑๕.๕ การบันทึกรายการในแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานทุกรายการ ให้บันทึกด้วยพิมพ์ดีด หรือปากกา ห้ามบันทึกด้วยดินสอ

๑๕.๖ เมื่อผู้รับการประเมินมีการย้ายตำแหน่งหรือย้ายออกจากหน่วย ซึ่งการย้ายในครั้งนั้นส่งผลทำให้ผู้ประเมินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ให้หน่วยต้นสังกัดเดิมบันทึกรายงานการประเมินค่าของกำลังพลที่ได้รับการปรับย้ายดังกล่าวเฉพาะห้วงระยะเวลาที่อยู่ในสังกัดหน่วยเดิม และส่งให้หน่วยต้นสังกัดใหม่พร้อมกับเอกสารส่งตัว สำหรับหน่วยต้นสังกัดใหม่ให้ประเมินค่าการปฏิบัติงานเฉพาะห้วงระยะเวลาที่รับตัวจนถึงสิ้นวงรอบการประเมิน

๑๕.๗ เมื่อผู้ประเมินคนใดคนหนึ่ง มีการเปลี่ยนตำแหน่งหรือโยกย้าย ในวงรอบการประเมินวงรอบใด ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจแต่งตั้ง หรือมอบหมายผู้ประเมินทดแทน เพื่อดำเนินการประเมินในห้วงระยะเวลาที่เหลือตามวงรอบการประเมินนั้น

๑๕.๘ ให้กรมสารบรรณทหารบก จัดเก็บข้อมูลคะแนนผลการประเมินค่าของกำลังพลชั้นสัญญาบัตร โดยบันทึกไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเวลา ๕ ปี เพื่อใช้ตรวจสอบในการบริหารงานกำลังพลเป็นส่วนรวมของกองทัพบกสำหรับกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้หน่วยระดับกองพล หรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้เก็บรักษาไว้ เช่นเดียวกับกรมสารบรรณทหารบก เพื่อใช้บริหารงานกำลังพลของหน่วย และใช้ตรวจสอบกับหน่วยเหนือและกองทัพบก

๑๕.๙ กำลังพลที่ไม่มีผลการประเมินค่า เนื่องจากหน่วยต้นสังกัดไม่ได้ส่งรายงานให้กรมสารบรรณทหารบก หรือหน่วยเหนือตามสายการบังคับบัญชา แล้วแต่กรณีเมื่อมีการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี หรือมีการปรับย้ายให้กรมกำลังพลทหารบก หรือหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกที่ได้รับมอบอำนาจระงับการพิจารณา บำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี หรือระงับการปรับย้ายไว้ก่อน จนกว่าหน่วยจะส่งรายงานผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน จึงให้ดำเนินการต่อไปได้

ข้อ ๑๖ การเก็บรักษาและการทำลาย

๑๖.๑ ให้กรมสารบรรณทหารบก เก็บรักษาแบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ตามแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕ ๕ ที่คณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก (คณะกรรมการพิจารณำาหนึ่งประจำปีของกองทัพบก) ได้ให้ความเห็นชอบแล้วเป็นเวลา ๕ ปี เมื่อครบกำหนด จึงให้ทำลายได้

๑๖.๒ ให้ทุกหน่วยเก็บรักษาแบบประเมินค่ากำลังพล ตามแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๗ และแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๘ รวมทั้งแบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพล ตามแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๕ และแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๖๐ ไว้เป็นเวลา ๕ ปี เมื่อครบกำหนดแล้ว จึงให้ทำลายได้

ข้อ ๑๗ การควบคุมและกำกับดูแล

ให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลการประเมินค่ากำลังพลของหน่วยรอง ตามสายการบังคับบัญชาให้เป็นไปตามที่กองทัพบกกำหนด โดยให้กรมสารบรรณทหารบกเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลเป็นส่วนรวมของกองทัพบกและให้สามารถกำหนดรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้เพิ่มเติมได้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ประกาศ ณ วันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖

(ลงชื่อ) พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา

(ประยุทธ์ จันทร์โอชา)

ผู้บัญชาการทหารบก

หมายเหตุ หลักการและเหตุผลในการประกาศใช้ระเบียบฉบับนี้ คือ เพื่อปรับปรุงแนวทางการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และอาสาสมัครทหารพราน ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก ซึ่งเป็นขบวนการหนึ่งของระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสำคัญในการพัฒนากำลังพล มีแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม และเป็นการพัฒนาตนเองในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลให้เกิดสมรรถนะที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถนำผลการประเมินค่าไปใช้ในการบริหารงานกำลังพลได้อย่างเหมาะสมเป็นธรรม สามารถรองรับการประเมินค่ากำลังพลได้ทุกประเภท และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่กองทัพบก จึงจำเป็นต้องวางระเบียบนี้

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบคุณสมบัติ (เจ้าหน้าที่กำลังพลเป็นผู้กรอก)

๑. ระยะเวลาการประเมิน ตั้งแต่.....ถึง..... (ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ต.ค. - ๓๑ มี.ค./ ครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย. หรือช่วงเวลาอื่น ๆ ที่ประเมินจริง)					
๒. ผลการประเมิน และผลการพิจารณาเบื้องต้นประจำปี		พ.ศ. ๒๕.....		พ.ศ. ๒๕.....	
		ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
๒.๑ ผลการประเมินค่า (ร้อยละ)					
๒.๒ ผลการพิจารณาเบื้องต้น (ขั้น)					
๓. การลา การกระทำความคิดทางวินัยและอายุ			๖. ผลการตรวจสอบคุณสมบัติคนระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการพิจารณาเบื้องต้นประจำปี		
๓.๑ ลาป่วย.....วัน ๓.๒ ลา กิจ.....วัน ๓.๓ มาสาย.....วัน			<input type="checkbox"/> ปกติ <input type="checkbox"/> รอพิจารณาเบื้องต้น <input type="checkbox"/> ไม่เลื่อนหรือคงบาหนัก <input type="checkbox"/> ปลด		
๓.๔ ลาอื่น ๆ (ระบุ).....วัน ๓.๕ ขาดราชการ.....ครั้ง รวม.....วัน					
๓.๖ ความคิด/การลงโทษ.....			๗. ผลการตรวจร่างกาย		
๔. ผลการทดสอบร่างกาย					
<input type="checkbox"/> ไม่ได้ทดสอบ <input type="checkbox"/> ผ่าน <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน			<input type="checkbox"/> ไม่ได้รับการตรวจ <input type="checkbox"/> ปกติ <input type="checkbox"/> ไม่ปกติ เนื่องจาก.....		
๕. ดัชนีความหนาของร่างกาย (BMI) = น้ำหนักตัว (กก.) / ส่วนสูง ^๒ (เมตร)					
<input type="checkbox"/> ปกติ (BMI = ๑๘.๕ - ๒๒.๕) <input type="checkbox"/> ผ่าน (เกณฑ์ปกติ ± 2) <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน (สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ผ่าน)					

ตอนที่ ๓ การประเมินค่า

รายการประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก	บันทึกคะแนนการประเมิน								
		ระดับคะแนน					ผู้ประเมิน คนที่ ๑	ผู้ประเมิน คนที่ ๒	ผู้ประเมิน คนที่ ๓	
		๑	๒	๓	๔	๕	ค่าน้ำหนัก x ระดับคะแนน	ค่าน้ำหนัก x ระดับคะแนน	ค่าน้ำหนัก x ระดับคะแนน	
๑. ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๘๐ คะแนน)										
๑.๑ ปริมาณงาน	(๒๐)					๒๐ x =	๒๐ x =	๒๐ x =		
๑.๒ คุณภาพของผลงาน	(๑๕)					๑๕ x =	๑๕ x =	๑๕ x =		
๑.๓ ความทันเวลา	(๑๐)					๑๐ x =	๑๐ x =	๑๐ x =		
๑.๔ การประหยัด	(๑๐)					๑๐ x =	๑๐ x =	๑๐ x =		
๑.๕ ความรู้ความสามารถ										
- ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	(๕)					๕ x =	๕ x =	๕ x =		
- การพัฒนาคนและผู้ได้บังคับบัญชา	(๕)					๕ x =	๕ x =	๕ x =		
- ภาวะผู้นำ และลักษณะทางทหาร	(๕)					๕ x =	๕ x =	๕ x =		
- วิสัยทัศน์ และความคิดในภาพรวม	(๕)					๕ x =	๕ x =	๕ x =		
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	(๕)					๕ x =	๕ x =	๕ x =		
รวม	(๘๐)									
๒. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (๒๐ คะแนน)										
๒.๑ การปฏิบัติตน	(๓)					๓ x =	๓ x =	๓ x =		
๒.๒ การรักษาวินัย	(๕)					๕ x =	๕ x =	๕ x =		
๒.๓ มนุษยสัมพันธ์	(๔)					๔ x =	๔ x =	๔ x =		
๒.๔ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	(๔)					๔ x =	๔ x =	๔ x =		
๒.๕ การตรงต่อเวลา	(๔)					๔ x =	๔ x =	๔ x =		
รวม	(๒๐)									
รวมทั้งหมด	(๑๐๐)									

คะแนนรวมของ (ผู้ประเมิน คนที่ ๑ + คนที่ ๒ + คนที่ ๓) = คะแนน ทหารด้วย ๑๕ =%

ตอนที่ ๔ สรุปผลการประเมินค่า

<p>๑. ผลการประเมินค่า</p> <p><input type="checkbox"/> ดีเด่น ๘๐% ขึ้นไป สมควรเลื่อนขั้น ๑ ขั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ดีมาก ๘๐% - ๘๕% สมควรเลื่อนขั้น ๐.๕ - ๑ ขั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ดี ๗๐% - ๗๕% สมควรเลื่อนขั้น ๐.๕ ขั้น</p> <p><input type="checkbox"/> พอใช้ ๖๐% - ๖๕% สมควรเลื่อนขั้น ๐ - ๐.๕ ขั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง ต่ำกว่า ๖๐% ไม่สมควรเลื่อนขั้น</p>	<p>๒. ผลการพิจารณาคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินที่ ทบ. กำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน, ค่าจ้าง และ/หรืองดรับเงินเพิ่ม(ต่ำกว่าเกณฑ์)</p> <p><input type="checkbox"/> ย้ายเข้าประจำหน่วย (ต่ำกว่า ๖๐% ๒ ครั้งติดต่อกัน)</p> <p><input type="checkbox"/> ปลด (ต่ำกว่า ๖๐% หลังจากปรับย้ายเข้าประจำหน่วยแล้ว ๑ ปี)</p>
<p>๓. ความเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๑</p> <p>- จุดเด่น.....</p> <p>.....</p> <p>- สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา.....</p> <p>.....</p> <p>- แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>...../...../.....</p>	<p>๔. ความเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๒</p> <p>- จุดเด่น.....</p> <p>.....</p> <p>- สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา.....</p> <p>.....</p> <p>- แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>...../...../.....</p>
<p>๕. ความเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๓ /ผู้บังคับบัญชาโดยตรง</p> <p>- จุดเด่น.....</p> <p>.....</p> <p>- สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา.....</p> <p>.....</p> <p>- แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา.....</p> <p>.....</p> <p>- ความเหมาะสมกับสายงาน หรือตำแหน่ง</p> <p><input type="checkbox"/> งานใน บก.</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติ.....</p> <p><input type="checkbox"/> ตำแหน่งอื่น ๆ.....</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>...../...../.....</p>	<p>๖. ความเห็นของผู้รับการประเมินที่มีต่อผลการประเมินค่า</p> <p><input type="checkbox"/> ๑. รับทราบผลการประเมิน และจะนำข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาไปพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดีขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> ๒. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง.....</p> <p>...../...../.....</p>

คำอธิบายแบบประเมินค่ากำลังพล ทบ.๑๐๑ - ๑๕๗

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้รับการประเมิน

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
๑.	ยศ/ชื่อ/สกุล	ให้ระบุ ยศ ชื่อ และนามสกุล	
๒.	เลขประจำตัว	ให้ลงหมายเลขประจำตัวทหาร ๑๐ ตัว	
๓.	เลขบัตรประชาชน	ให้ลงหมายเลขบัตรประชาชน ๑๓ ตัว	
๔.	เงินเดือนระดับ..... ขั้น.....ปี.....	ให้ลงระดับเงินเดือนและขั้นเงินเดือนที่ได้รับในห้วงที่ประเมินค่าและลงเลขท้ายของปีพุทธศักราช ๒ ตำแหน่ง สำหรับของลูกจ้างประจำ ในช่องระดับให้ลงกลุ่ม และช่องขั้นเงินเดือนให้ลงขั้นของค่าจ้าง	
๕.	เหล่า/กำเนิด	ให้ลงอักษรย่อของเหล่า ทับด้วยอักษรย่อของเหล่ากำเนิด สำหรับในส่วนของลูกจ้างประจำไม่ต้องลง	
๖.	หน่วยต้นสังกัด	ให้ลงอักษรย่อของหน่วยต้นสังกัด	
๗.	ตำแหน่ง	ให้ลงตำแหน่งตามคำสั่งกองทัพบก	
๘.	ตำแหน่ง (ชรก.)	กรณีช่วยราชการนอกหน่วย ให้ลงตำแหน่งและหน่วยที่ไปช่วยราชการ	
๙.	วัน/เดือน/ปี	ให้ระบุ วัน เดือน ปี ที่ได้รับตำแหน่ง โดยเดือนให้ลงอักษรย่อ และ ปี ให้ลงเลขท้ายของพุทธศักราช ๒ ตำแหน่ง	
๑๐.	กลุ่มงานประจำ	ให้ลงผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ระบุไว้ในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบว่ามีเรื่องใดบ้าง โดยสังเขป (กรณีตำแหน่งประจำหน่วยให้ระบุงานหลักที่ได้รับมอบหมาย)	
๑๑.	กลุ่มงานมอบหมาย	ให้ลงผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษหรืองานเฉพาะกิจโดยสังเขป (นอกเหนือจากงานประจำหรืองานหลัก)	
๑๒.	กลุ่มงานพัฒนา	ให้ลงผลงานเกี่ยวกับงานริเริ่มสร้างสรรค์ งานวิจัยงานประดิษฐ์คิดค้น งานเชิงพัฒนา งานนวัตกรรม หรืออื่นๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อทางราชการโดยสังเขป	

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบคุณสมบัติ

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
๑.	ห้วงเวลาการประเมิน	ให้ลงวัน เดือน ปี ของห้วงเวลาที่ทำกรประเมินค่าการปฏิบัติงานตามวงรอบการประเมิน (วงรอบ ๖ เดือน) หรือห้วงเวลาอื่น ๆ ที่ประเมินจริงแล้วแต่กรณี	
๒.	ผลการประเมินและผลการพิจารณาบำเหน็จประจำปี	ในช่องผลการประเมินค่า ให้ลงคะแนนผลการประเมินเป็นร้อยละ และในช่องผลการพิจารณาบำเหน็จให้ลงจำนวนขั้นของบำเหน็จที่ได้รับย้อนหลัง ๓ ปี	
๓.	การลา การกระทำ ความผิดทางวินัย และอาญา	ให้ลงข้อมูลการลา การมาสาย การขาดราชการ ความผิดทั้งทางวินัยและอาญา รวมทั้งโทษที่ได้รับในห้วงเวลาการประเมินค่าการปฏิบัติงาน	
๔.	ผลการทดสอบร่างกาย	ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ตามผลการทดสอบร่างกายครั้งสุดท้ายของห้วงเวลาการประเมินค่าการปฏิบัติงานเช่น หากผลอยู่ในเกณฑ์ “ไม่ผ่าน” ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ด้านล่าง	
๕.	ดัชนีความหนาของร่างกาย	ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ตามผลที่ได้จากการคำนวณโดยหากผลการคำนวณอยู่ในเกณฑ์ “ไม่ผ่าน” ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ด้านล่าง	
๖.	ผลการตรวจคุณสมบัติตามระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปี	ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาบำเหน็จที่ ทบ. กำหนด	
๗.	ผลการตรวจร่างกาย	ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ตามผลการตรวจร่างกายประจำปี ตามความเห็นของแพทย์หรือจากหลักฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)	

ตอนที่ ๓ การประเมินค่า

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
๑.	บันทึกคะแนนการประเมินค่า	ให้ผู้ประเมินคนที่ ๑, คนที่ ๒ และคนที่ ๓ บันทึกระดับคะแนนลงในช่องว่างของแต่ละรายการประเมินค่าตามความเห็นของตน หลังจากนั้นให้รวมคะแนนในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบโดยระดับคะแนนต่าง ๆ ให้กรอกได้ดังนี้ - ระดับคะแนน ๑๐.๕ และ ๑ - ระดับคะแนน ๒๑.๕ และ ๒ - ระดับคะแนน ๓๒.๕ และ ๓ - ระดับคะแนน ๔๓.๕ และ ๔ - ระดับคะแนน ๕๔.๕ และ ๕	
๒.	ปริมาณงาน	จำนวนการสร้างผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานที่กำหนด - ค่าคะแนนระดับ ๕ = ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวังเป็นอย่างมาก - ค่าคะแนนระดับ ๔ = ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวัง - ค่าคะแนนระดับ ๓ = ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามที่คาดหวัง - ค่าคะแนนระดับ ๒ = ปริมาณงานที่ทำได้น้อยกว่าที่คาดหวังเล็กน้อย - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ปริมาณงานที่ทำได้น้อยกว่าที่คาดหวัง แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
๓.	คุณภาพของผลงาน	ผลงานมีความถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและวิธีการปฏิบัติ โดยครบถ้วนสมบูรณ์ปราณีตและเชื่อถือได้ - ค่าคะแนนระดับ ๕ = ผลงานมีความละเอียดรอบคอบสมบูรณ์ครบถ้วนเกินกว่าที่คาดหวังเป็นอย่างมาก - ค่าคะแนนระดับ ๔ = ผลงานมีความละเอียดรอบคอบสมบูรณ์ครบถ้วนเกินกว่าที่คาดหวัง	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
		<ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๓ = ผลงานมีความละเอียดรอบคอบ สมบูรณ์ครบถ้วนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - ค่าคะแนนระดับ ๒ = ผลงานมีข้อบกพร่องเพียงเล็กน้อย - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ผลงานมีข้อบกพร่องต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ และไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภารกิจ 	
๔.	ความทันเวลา	<p>สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = ทำงานสำเร็จก่อนเวลาที่กำหนดมากและมีเวลาเหลือเพื่อพิจารณาทบทวน - ค่าคะแนนระดับ ๔ = ทำงานสำเร็จก่อนเวลาที่กำหนด - ค่าคะแนนระดับ ๓ = ทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด - ค่าคะแนนระดับ ๒ = ทำงานโดยใช้ระยะเวลาเกินกว่าที่กำหนดเล็กน้อย โดยไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภารกิจ - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ทำงานโดยใช้ระยะเวลาเกินกว่าเวลาที่กำหนดแต่อยู่ในเกณฑ์ต่ำสุดที่ยอมรับได้ 	
๕.	การประหยัด	<p>การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีความคุ้มค่ามาก - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีความคุ้มค่า - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดโดยสม่าเสมอ - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดพอสมควร 	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
		<p>- ค่าคะแนนระดับ ๑ = การใช้ทรัพยากรเกิดการสูญเสียโดยไม่จำเป็นแต่ไม่ส่งผลเสียต่อการบรรลุภารกิจ</p>	
๖.	<p>ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</p>	<p>ความรู้ในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องโดยสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงงานได้ชัดเจนจนสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่อย่างลึกซึ้งรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ดีสามารถแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆได้ - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่พอสมควรสามารถแก้ไขปัญหาได้ - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่พอสมควร - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ไม่มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่โดยต้องให้คำแนะนำอยู่เสมอ 	
๗.	<p>การพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอยู่เสมอรวมทั้งแนะนำสั่งสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนางานและรับผิดชอบงานได้มากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีการเรียนรู้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงรอบด้านอยู่ตลอดเวลาสามารถนำมาปรับใช้กับตนเองรวมทั้งแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีเยี่ยม - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีการเรียนรู้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงรอบด้านอยู่ตลอดเวลาสามารถนำมาปรับใช้กับตนเองรวมทั้งแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีความสนใจพัฒนาความรู้และสามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้กับงานในหน้าที่ได้รวมทั้งแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
		<ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีความสนใจพัฒนาศักยภาพตนเองรวมทั้งแนะนำให้แกผู้อื่นได้บังคับบัญชาพอสมควร - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ไม่แสดงคุณลักษณะด้านนี้อย่างชัดเจน 	
๘.	ภาวะผู้นำและลักษณะทางทหาร	<p>โน้มน้าวผู้อื่นโดยใช้ความคิดความรู้และความสามารถของตนเองมุ่งไปสู่ความสำเร็จและการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนทางทหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีการประพฤติปฏิบัติตนอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการมาโดยตลอดสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีการประพฤติปฏิบัติตนอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการ - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีการประพฤติปฏิบัติตนและมีจิตสำนึกของตนเองโดยไม่ต้องบังคับหรือให้คำแนะนำ - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีการประพฤติตนเหมาะสมโดยมีการแนะนำบ้างเป็นบางครั้ง - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ได้รับการตักเตือนมีการประพฤติปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง มีการเบียดบังทรัพยากรและเวลาของทางราชการโดยเจตนา 	
๙.	วิสัยทัศน์และความคิดในภาพรวม	<p>มีความเข้าใจในระบบงานมุมมองและแนวความคิดต่างๆ ต่อลักษณะงานสภาพการณ์หรือปัญหาในภาพรวม และสามารถนำมากำหนดเป้าหมายวางแผนปฏิบัติงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีการกำหนดหลักการ กรอบแนวความคิด และการวางแผนจัดระบบงานก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีการกำหนดหลักการ กรอบแนวความคิดและการวางแผนจัดระบบงานก่อนการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ 	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
		<ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีการวางแผนและจัดระบบงานพอสมควรและมีการแก้ไขเพิ่มเติมเป็นบางครั้ง - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีการวางแผนและจัดระบบงานบ้างและผู้บังคับบัญชาแนะนำเป็นครั้งคราว - ค่าคะแนนระดับ ๑ = ผู้บังคับบัญชาแนะนำและจัดระบบงานให้ทุกครั้ง 	
๑๐.	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	<p>การพูดเขียนและนำเสนอเพื่อให้ผู้อื่นมีความเข้าใจรวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีทักษะในการสื่อความได้อย่างกระชับชัดเจนดีเยี่ยมจนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีทักษะในการสื่อความได้อย่างกระชับชัดเจนดี - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีทักษะในการสื่อความได้ชัดเจน - ค่าคะแนนระดับ ๒ = โดยปกติสามารถสื่อความได้ชัดเจนแต่บางครั้งต้องมีการอธิบายเพิ่ม - ค่าคะแนนระดับ ๑ = มีปัญหาในการสื่อความในบางครั้งต้องได้รับคำแนะนำให้ปรับปรุง 	
๑๑.	การปฏิบัติตน	<p>ดูแลครอบครัวให้มีความสุขตามอัธยาศัยไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีกริยาวาจาสุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของ ทบ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เชื่อถือได้ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เชื่อถือได้ - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เชื่อถือได้ 	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
		<ul style="list-style-type: none">- ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต โดยมีการว่ากล่าวตักเตือนบ้างเป็นบางครั้ง- ค่าคะแนนระดับ ๑ = มีการประพฤติปฏิบัติตนไม่เหมาะสม มีการว่ากล่าวตักเตือนเป็นประจำ	
๑๒.	การรักษาวินัย	<p>การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ โดยเคร่งครัด</p> <ul style="list-style-type: none">- ค่าคะแนนระดับ ๕ = เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด สามารถเข้าใจคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งคำแนะนำได้เป็นอย่างดี ด้วยความเต็มใจ และถูกต้องเสมอ- ค่าคะแนนระดับ ๔ = เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหาร สามารถเข้าใจคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและถูกต้อง- ค่าคะแนนระดับ ๓ = เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหาร และปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ- ค่าคะแนนระดับ ๒ = เป็นบุคคลที่มีวินัยและปฏิบัติตามคำสั่งคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาตามสมควร- ค่าคะแนนระดับ ๑ = ไม่ใส่ใจต่อคำสั่งเท่าที่ควรแม้รับคำสั่งไปแล้วก็ไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติด้วยความไม่เข้าใจจนทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง	
๑๓.	มนุษยสัมพันธ์	<p>การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับทั้งภายในและต่างหน่วย</p> <ul style="list-style-type: none">- ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับทั้งภายในและภายนอกอย่างดียิ่งเยี่ยม	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
		<ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับทั้งภายในและภายนอกอย่างดี - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับทั้งภายในและภายนอกพอสมควร - ค่าคะแนนระดับ ๑ = มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกยังไม่เหมาะสม 	
๑๔.	ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	<p>การอุทิศตนเพื่อช่วยเหลืองานของทางราชการและผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มีความสามารถความตั้งใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มีความสามารถความตั้งใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มีความสามารถความตั้งใจที่จะทำงานและร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่พอสมควร - ค่าคะแนนระดับ ๑ = มักมีข้อขัดแย้งในการร่วมมือกับผู้อื่นอย่างไร้เหตุผล 	

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
๑๕.	การตรงต่อเวลา	การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและในสังคมทั่วไป - ค่าคะแนนระดับ ๕ = มาทำงานก่อนเวลาและทำงานจนเสร็จแม้จะล่วงเลยเวลาราชการไปแล้วเป็นประจำ - ค่าคะแนนระดับ ๔ = มาทำงานก่อนเวลาและทำงานจนเสร็จแม้จะล่วงเลยเวลาราชการไปแล้ว - ค่าคะแนนระดับ ๓ = มาทำงานสม่ำเสมอตลอดเวลาเริ่มและเลิกงานตามเวลาที่ทางราชการกำหนด - ค่าคะแนนระดับ ๒ = มาทำงานตามเวลาเป็นส่วนใหญ่ มีการมาสายและกลับก่อนในบางโอกาส - ค่าคะแนนระดับ ๑ = มาทำงานต่ำกว่ามาตรฐานมาสายหรือกลับก่อนเวลาเป็นนิจหรือมาตรงเวลากลับตามเวลาแต่ระหว่างเวลางานมักหนีหายบ่อยครั้ง	
๑๖.	รวมคะแนน	รวมคะแนนของผู้ประเมินคนที่ ๑, คนที่ ๒ และคนที่ ๓ และบันทึกลงในช่องว่าง	
๑๗.	เปอร์เซ็นต์ของคะแนนรวม	นำคะแนนรวมของผู้ประเมินคนที่ ๑, คนที่ ๒ และคนที่ ๓ มาบวกกัน หลังจากนั้นให้หารด้วย ๑๕ ผลลัพธ์ที่ออกมาจะเป็นคะแนนร้อยละของการประเมิน	

ตอนที่ ๔ สรุปผลการประเมินค่า

ลำดับ	ข้อความ	คำอธิบาย	หมายเหตุ
๑.	ผลการประเมินค่า	ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ตามเกณฑ์คะแนนรวมของผลการประเมินค่าเป็นร้อยละ	
๒.	ผลการพิจารณาคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินที่ ทบ. กำหนด	ให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> ตามเกณฑ์การประเมินที่ ทบ. กำหนด	
๓.	ข้อคิดเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๑ คนที่ ๒ และคนที่ ๓	ให้ผู้ประเมินคนที่ ๑ บันทึกจุดเด่นของการปฏิบัติงาน, สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ในรอบที่ประเมินและข้อเสนอแนะอื่นๆ ตามที่ผู้ประเมินพบเห็นจากการปฏิบัติงาน โดยหากผู้ประเมินมีความเห็นจำนวนมากก็ให้ใช้กระดาษเพิ่มเป็นใบแทรกได้พร้อมทั้งลงชื่อ/นามสกุล ตำแหน่ง และ วัน เดือน ปี ที่ประเมินกำกับสำหรับผู้ประเมินคนที่ ๒ และผู้ประเมินคนที่ ๓ ดำเนินการเช่นเดียวกับผู้ประเมินคนที่ ๑ โดยผู้ประเมินคนที่ ๓ ให้ความเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งที่เหมาะสมของผู้รับการประเมินด้วย	
๔.	ความเห็นของผู้รับการประเมินที่มีต่อผลการประเมินค่า	ให้ผู้ประเมินคนที่ ๓ หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงแจ้งผลการประเมินค่าหลังจากที่คณะกรรมการฯ ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว โดยให้ผู้รับการประเมินใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง <input type="checkbox"/> เพื่อรับทราบหรือมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินค่าโดยหากผู้รับการประเมินมีความเห็นต่อการประเมินจำนวนมากก็ให้ใช้กระดาษเพิ่มเป็นใบแทรกได้พร้อมทั้งลงชื่อ/นามสกุล รวมทั้งลงตำแหน่ง และ วัน เดือน ปี ที่ได้รับแจ้ง	

ตรวจถูกต้อง

(ลงชื่อ) พ.อ.บุญนาถ วงษ์วิริยะ

(บุญนาถ วงษ์วิริยะ)

รอง ผอ.กอง กพ.ทบ.

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบคุณสมบัติ (เจ้าหน้าที่กำลังพลเป็นผู้กรอก)

๑. ระยะเวลาการประเมิน ตั้งแต่ ๑ เม.ย. ๕๖ ถึง ๓๐ ก.ย. ๕๖ (ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ต.ค. - ๓๑ มี.ค./ ครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย. หรือห้วงเวลาอื่น ๆ ที่ประเมินจริง)						
๒. ผลการประเมิน และผลการพิจารณาบำเหน็จประจำปี	พ.ศ. ๒๕๕๕		พ.ศ. ๒๕๕๕		พ.ศ. ๒๕๕๖	
	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
๒.๑ ผลการประเมินค่า (ร้อยละ)	๘๐.๑๕	๘๐.๒๘	๘๐.๑๘	๘๐.๒๕	๘๐.๘๕	
๒.๒ ผลการพิจารณาบำเหน็จ (ขั้น)	๐.๕	๑	๐.๕	๑	๐.๕	
๓. การลา การกระทำความคิดทางวินัยและอาชญา			๖. ผลการตรวจสอบคุณสมบัติตามระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปี			
๓.๑ ลาป่วย ... วัน ๓.๒ ลาถึง ... 2 ... วัน ๓.๓ มาสาย ... วัน			<input checked="" type="checkbox"/> ปกติ <input type="checkbox"/> รอพิจารณาบำเหน็จ			
๓.๔ ลาอื่น ๆ (ระบุ) ... วัน ๓.๕ ขาดราชการ ... ครั้ง รวม ... วัน			<input type="checkbox"/> ไม่เลื่อนหรือคว่ำหนึ่ง <input type="checkbox"/> ปลด			
๓.๖ ความคิด/การลงโทษ						
๔. ผลการทดสอบร่างกาย			๗. ผลการตรวจร่างกาย			
<input type="checkbox"/> ไม่ได้ทดสอบ <input checked="" type="checkbox"/> ผ่าน <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน			<input type="checkbox"/> ไม่ได้รับการตรวจ			
			<input checked="" type="checkbox"/> ปกติ			
๕. ดัชนีความหนาของร่างกาย (BMI) = น้ำหนักตัว (กก.) / ส่วนสูง ^๒ (เมตร)			<input type="checkbox"/> ไม่ปกติ เนื่องจาก			
<input checked="" type="checkbox"/> ปกติ (BMI = ๑๘.๕ - ๒๒.๕) <input type="checkbox"/> ผ่าน (เกณฑ์ปกติ ± ๒)						
<input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน (สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ผ่าน)						

ตอนที่ ๓ การประเมินค่า

รายการประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก	บันทึกคะแนนการประเมิน					ผู้ประเมิน คนที่ ๑	ผู้ประเมิน คนที่ ๒	ผู้ประเมิน คนที่ ๓
		ระดับคะแนน							
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑. ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๘๐ คะแนน)									
๑.๑ ปริมาณงาน	(๒๐)					๒๐ x ๕ = ๑๐๐	๒๐ x ๕ = ๑๐๐	๒๐ x ๕ = ๑๐๐	
๑.๒ คุณภาพของผลงาน	(๑๕)					๑๕ x ๕ = ๗๕	๑๕ x ๔ = ๖๐	๑๕ x ๕ = ๗๕	
๑.๓ ความทันเวลา	(๑๐)					๑๐ x ๕ = ๕๐	๑๐ x ๕ = ๕๐	๑๐ x ๕ = ๕๐	
๑.๔ การประหยัด	(๑๐)					๑๐ x ๕ = ๕๐	๑๐ x ๕ = ๕๐	๑๐ x ๕ = ๕๐	
๑.๕ ความรู้ ความสามารถ									
- ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	(๕)					๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	
- การพัฒนาตนเองและผู้บังคับบัญชา	(๕)					๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	
- ภาวะผู้นำ และลักษณะทางทหาร	(๕)					๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	
- วิสัยทัศน์ และความคิดในภาพรวม	(๕)					๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	(๕)					๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๕ = ๒๕	
รวม	(๘๐)					๓๘๕	๓๖๕	๓๘๐	
๒. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (๒๐ คะแนน)									
๒.๑ การปฏิบัติตน	(๓)					๓ x ๕ = ๑๕	๓ x ๔ = ๑๒	๓ x ๕ = ๑๕	
๒.๒ การรักษาวินัย	(๕)					๕ x ๕ = ๒๕	๕ x ๔ = ๒๐	๕ x ๕ = ๒๕	
๒.๓ มนุษยสัมพันธ์	(๔)					๔ x ๕ = ๒๐	๔ x ๕ = ๒๐	๔ x ๕ = ๒๐	
๒.๔ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	(๔)					๔ x ๕ = ๒๐	๔ x ๔ = ๑๖	๔ x ๕ = ๒๐	
๒.๕ การตรงต่อเวลา	(๔)					๔ x ๕ = ๒๐	๔ x ๕ = ๒๐	๔ x ๕ = ๒๐	
รวม	(๒๐)					๘๐	๘๘	๘๐	
รวมทั้งหมด	(๑๐๐)					๔๖๕	๔๕๓	๔๖๐	
คะแนนรวมของ (ผู้ประเมิน คนที่ ๑ + คนที่ ๒ + คนที่ ๓) = ๔๖๕... คะแนน ทหารด้วย ๕๕ = ๕๕/๑๐๐ = ๕๕%									

ตอนที่ ๔ สรุปผลการประเมินค่า

<p>๑. ผลการประเมินค่า</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ดีเด่น ๘๐% ขึ้นไป สมควรเลื่อนชั้น ๑ ชั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ดีมาก ๘๐% - ๘๕% สมควรเลื่อนชั้น ๐.๕ - ๑ ชั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ดี ๗๐% - ๗๕% สมควรเลื่อนชั้น ๐.๕ ชั้น</p> <p><input type="checkbox"/> พอใช้ ๖๐% - ๖๕% สมควรเลื่อนชั้น ๐ - ๐.๕ ชั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง ต่ำกว่า ๖๐% ไม่สมควรเลื่อนชั้น</p>	<p>๒. ผลการพิจารณาคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินที่ ทบ. กำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือน, ค่าจ้าง และ/หรือวงรับเงินเพิ่ม(ต่ำกว่าเกณฑ์)</p> <p><input type="checkbox"/> ย้ายเข้าประจำหน่วย (ต่ำกว่า ๖๐% ๒ ครั้งติดต่อกัน)</p> <p><input type="checkbox"/> ปลด (ต่ำกว่า ๖๐% หลังจากปรับย้ายเข้าประจำหน่วยแล้ว ๑ ปี)</p>
<p>๓. ความเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๑</p> <p>- จุดเด่น <u>มีความขยันและติดตามความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี</u></p> <p>- สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขพัฒนา <u>การถ่ายทอดผลงานต่างๆ ในความรับผิดชอบเป็นหนังสือฝ่ายอำนวยการ ต้องมีการปรับปรุง</u></p> <p>- แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา <u>ต้องศึกษาเอกสารทางฝ่ายอำนวยการต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาลงนามแล้ว เพื่อนำความรู้มาปรับปรุง</u></p> <p>ลงชื่อ <u>ร.อ.หญิง สิริพร มีกิริยา</u> (<u>สิริพร มีกิริยา</u>)</p> <p>ตำแหน่ง <u>ประจำแผนก กพ.ทบ.</u> <u>๑ / ส.ก. / ๕๖</u></p>	<p>๔. ความเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๒</p> <p>- จุดเด่น <u>มีความขยันและใส่ใจในงานในหน้าที่ดี</u></p> <p>- สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขพัฒนา <u>ประสานงานการกระทำข้อพิจารณาทางฝ่ายอำนวยการยังไม่ดี</u></p> <p>- แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา <u>ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หาสรุปกิจการกำลังพลในแต่ละปีมาศึกษา</u></p> <p>ลงชื่อ <u>พ.ท. วรพงษ์ ตระการศิริรินทร์</u> (<u>วรพงษ์ ตระการศิริรินทร์</u>)</p> <p>ตำแหน่ง <u>หน. กพ.ทบ.</u> <u>๑ / ส.ก. / ๕๖</u></p>
<p>๕. ความเห็นของผู้ประเมินคนที่ ๓ /ผู้บังคับบัญชาโดยตรง</p> <p>- จุดเด่น <u>เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่สูง</u></p> <p>- สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขพัฒนา <u>การจัดทำหนังสือทางฝ่ายอำนวยการในแต่ละเรื่องยังคงค่อนข้างล่าช้าไม่ครบถ้วน</u></p> <p>- แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา <u>หาเอกสารทางฝ่ายอำนวยการที่ผู้บังคับบัญชาลงนามแล้ว มาศึกษาเพิ่มเติม</u></p> <p>- ความเหมาะสมกับสายงาน หรือตำแหน่ง</p> <p><input type="checkbox"/> ผบช./ผู้บริหาร</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ผอ./ผู้ปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> สายงาน/ตำแหน่งอื่น ๆ</p> <p>ลงชื่อ <u>พ.อ. มานัสชัย ศรีประจันทร์</u> (<u>มานัสชัย ศรีประจันทร์</u>)</p> <p>ตำแหน่ง <u>ผอ.กอง กพ.ทบ.</u> <u>๑ / ส.ก. / ๕๖</u></p>	<p>๖. ความเห็นของผู้รับการประเมินที่มีต่อผลการประเมินค่า</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ๑. รับทราบผลการประเมิน และจะนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> ๒. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ</p> <p>ลงชื่อ <u>พ.ท. กฤตย์ เสงี่ยมเฉย</u> (<u>กฤตย์ เสงี่ยมเฉย</u>)</p> <p>ตำแหน่ง <u>หน.กพ.ทบ.</u> <u>๑ / ก.ย. / ๕๖</u></p>

ผนวก จ

แบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร ทบ.๑๐๑ – ๑๕๗

(ประกอบระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๔)

แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้รับการประเมิน (ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอก)

๑.ยศนามนามสกุล	๒.เลขประจำตัว	๓.เงินเดือน ระดับ	ชั้น	ปี	๔.มรสว/กำเนิด
๕.หน่วยต้นสังกัด	๖.ตำแหน่ง	วัน/เดือน/ปี			
๗.หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง					
๘.หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษ					

ตอนที่ ๒ การตรวจสอบคุณสมบัติ (เจ้าหน้าที่กำลังพลเป็นผู้กรอก)

๕. ช่วงเวลาการประเมิน ตั้งแต่ _____ ถึง _____ (ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ต.ค.- ๓๑ มี.ค. / ครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย.)

๑๐. ผลการประเมิน และผลการพิจารณาเป็นประจำปี

	พ.ศ.๒๕๕		พ.ศ.๒๕๕		พ.ศ.๒๕๕		หมายเหตุ
	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒	ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒	
๑๐.๑ ผลการประเมินค่า (ร้อยละ)							
๑๐.๒ ผลการพิจารณาเป็นประจำปี (ชั้น)							
๑๑. การลา การที่ความผิดวินัยและอายุ							
๑๑.๑ ลาป่วย _____ วัน ๑๑.๓ ลาประเภทอื่นๆ (รวม) _____ วัน	ผลการตรวจสอบคุณสมบัติตามระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการพิจารณาประจำปี						
๑๑.๔ มาสาย _____ วัน ๑๑.๕ ขาดราชการ จำนวน _____ ครั้ง รวม _____ วัน	<input type="checkbox"/> ปกติ <input type="checkbox"/> รอพิจารณาเป็นประจำปี <input type="checkbox"/> ไม่เลื่อนหรือลดตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ปลด						
๑๑.๖ ความคิด / การลงโทษ	ผลการพิจารณาคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ ทบ. กำหนด						
๑๒. ผลการทดสอบร่างกาย	<input type="checkbox"/> ไม่ได้ทดสอบ	<input type="checkbox"/> ผ่าน	<input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน	<input type="checkbox"/> ปรับเข้าออกจกหน่วยและ/หรือตำแหน่ง และ/หรือได้รับเงินเพิ่ม(ต่ำกว่าเกณฑ์) <input type="checkbox"/> ย้ายเข้าประจำหน่วย (ต่ำกว่า ๕๐% ๒ ครั้งติดต่อกัน) <input type="checkbox"/> ปลด (ต่ำกว่า ๕๐% หลังจากปรับเข้าประจำหน่วยแล้ว ๑ ปี)			
๑๓. ดัชนีความหนาแน่นของร่างกาย (BMI) = น้ำหนักตัว (กก.) / ส่วนสูง ^๒ (เมตร)	ผลการพิจารณาอยู่ในเกณฑ์ <input type="checkbox"/> ไม่ผ่านในครั้งที่ ๑ ให้แก้ตัวในครั้งที่ ๒						
<input type="checkbox"/> ปกติ (BMI = ๑๘.๕-๒๔.๕) <input type="checkbox"/> ผ่าน (เกณฑ์ปกติ ± ๒) <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน (สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ค่า)	<input type="checkbox"/> งดบำนาญ (ไม่ผ่านทั้ง ๒ ครั้ง ในรอบปี) <input type="checkbox"/> ปลด ไม่ผ่าน ๒ ปีติดต่อกัน						
๑๔. ผลการตรวจร่างกาย	<input type="checkbox"/> ไม่ได้รับการตรวจ	<input type="checkbox"/> ปกติ	<input type="checkbox"/> ไม่ปกติ เนื่องจาก _____	(พิมพ์ตามระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. ๒๕๕๕)			

รายงานประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก		ผลการประเมินค่า (คะแนน X น้ำหนัก)	
	ค.ข./ ผู้บริหาร	ค.อ./ ผู้ปฏิบัติ		
๑๕.๖ ความมีเหตุผล การรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ตัดสินใจโดยอาศัยเหตุผลเป็นหลัก	๓	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม	
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก			
	๓	๓	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม	
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก			
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก			
คะแนนรวม ชื่อ ๑๕.๑ - ๑๕.๖ =				
๑๖. ความสำเร็จ ความสามารถ	๔		คะแนนเต็ม ๑๐ ผลคูณ	
	๑๖.๑ ภาวะผู้นำ และลักษณะพหุ การนำผู้อื่น ให้ใช้ความคิด ความรู้ ความ สามารถมุ่ง ไปสู่ความสำเร็จและการเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติงานทางทหาร	b	๔	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
		คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
		๓	๔	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
		คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๖.๒ การพัฒนาตนเองและผู้บังคับบัญชา การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ อยู่เสมอ รวมทั้งแนะนำสั่งสอน ผู้ใต้บังคับ- บัญชา ให้มีการพัฒนาตนเองและรับผิดชอบได้ มากขึ้น	๓	๔	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม	
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก			
	๕	๔	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม	
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก			
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก			

รายงานประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก		ผลการประเมินค่า (คะแนน X น้ำหนัก)
	ค.ข./ ผู้บริหาร	ค.อ./ ผู้ปฏิบัติ	
๑๕.๑ การรักษาวินัย การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาและ ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทาง ราชการโดยเคร่งครัด	๓	๔	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๕	๕	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๕.๒ การปฏิบัติตน การดูแลครอบครัวให้มีความสุขตาม อัธยาศัย ไม่เกี่ยวข้องกับชาย มีภรรยา วาจา สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบ จรรยาบรรณ และค่านิยมของ ทบ.	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๕.๓ มนุษยสัมพันธ์ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีใน การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับทั้งภายใน และต่างหน่วย	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๕.๔ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม การอุทิศตนเพื่อช่วยเหลืองานของ หน่วยและผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๕.๕ การตรงต่อเวลา การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและ ในสิ่งรวมทั้งไป	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๒	๒	กรรมการ ๑ X ๒ กรรมการ ๒ X ๑ กรรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		

๓

รายการประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก		ผลการประเมินค่า (คะแนน X น้ำหนัก)
	คหข./ ผู้บริหาร	คอ./ ผู้ปฏิบัติ	
๑๖.๔ ความสุภาพ และความกระตือรือร้น การอุทิศความสามารถ คักภาพและ เวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความรวดเร็ว	๓	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๘	๖	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๖.๕ การตัดสินใจ การวิเคราะห์ ระบุประเด็นปัญหา หา ข้อสรุปและตัดสินใจแก้ปัญหาได้ อย่างเป็น ระบบ ถูกต้อง สมเหตุสมผล และทันเวลา	๔	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๔	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๖.๖ การประสานงาน ความสามารถในการประสานงานกับ หน่วยงานต่างๆ และนำไปสู่ผลสำเร็จ ใน การปฏิบัติงาน	๔	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม ข้อ ๑๖.๑ - ๑๖.๖ =		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๗. ผลการปฏิบัติงาน ๑๗.๑ ปริมาณผลงาน ความสามารถสร้างผลงานเปรียบเทียบ กับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานที่ กำหนด	๓	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๕	๖	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๗.๒ คุณภาพของผลงาน การมีผลงานถูกต้องตามระเบียบและ วิธีการปฏิบัติโดยครบถ้วนสมบูรณ์และมี ประสิทธิภาพ	๕	๖	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม ข้อ ๑๖.๑ - ๑๖.๖ =		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		

รายการประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก		ผลการประเมินค่า (คะแนน X น้ำหนัก)
	คหข./ ผู้บริหาร	คอ./ ผู้ปฏิบัติ	
๑๖.๔ ความคิดริเริ่ม การนำเสนอแนวคิดวิธีการปฏิบัติงาน และแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงรุกอย่าง สร้างสรรค์	๓	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๓	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๖.๕ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การพูด เขียน และนำเสนอเพื่อ ให้ ผู้อื่นเข้าใจงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	๓	๔	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	คะแนนรวม ข้อ ๑๖.๑ - ๑๖.๕ =		
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๖.๖ พหุทธิกรรมในการทำงาน ๑๖.๑ การวางแผน และจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน และ จัดระบบการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	๔	๖	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๖	๕	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
๑๖.๗ ความรับผิดชอบ การสำนึกในหน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ไม่ว่า จะดีหรือไม่	๖	๕	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
	๔	๕	กรมการ ๑ X ๒ กรมการ ๒ X ๑ กรมการ ๓ X ๑ คะแนนรวม
	คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		

๔

รายการประเมินค่า	ค่าน้ำหนัก		ผลการประเมินค่า (คะแนน X น้ำหนัก)		
	ชมช./ ผู้บริหาร	ผอ./ ผู้ปฏิบัติ	กรรมกร ๑	กรรมกร ๒	กรรมกร ๓
๑๘.๓ ความทันเวลา การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด	๕	๖		X ๒	X ๑
๑๘.๔ การประหยัดหรือลดความสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร ความสามารถในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงาน	๗	๘		X ๒	X ๑
๑๘.๕ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ การดำเนินงานตรงตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับภารกิจ โดยเปรียบเทียบจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน	๑๐	๑๐		X ๒	X ๑
คะแนนรวม ข้อ ๑๘.๑ - ๑๘.๕ =			คะแนนรวม x ค่าน้ำหนัก		
การคิดคะแนน	๑๕. อุบัติภัย และ บุคคลิกลักษณะ	คะแนน			
	๑๖. ความรู้ ความสามารถ	คะแนน			
	๑๗. พฤติกรรมในการทำงาน	คะแนน			
	๑๘. ผลการปฏิบัติงาน คะแนนรวมทั้งสิ้น	คะแนน			
	คะแนนรวมทั้งสิ้น	คะแนน			
(ลงชื่อ).....กรรมการ ๑ () (ลงชื่อ).....กรรมการ ๒ () (ลงชื่อ).....กรรมการ ๓ ()					

ตอนที่ ๕ ความเห็น และ ข้อเสนอ

๑๘. สรุปผลการพิจารณา

๑๘.๑ ผลการประเมินค่า (ข้อ ๑๕ - ๑๘)

<input type="checkbox"/> ดีเด่น	๕๐% ขึ้นไป	สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน	๐	ขั้น
<input type="checkbox"/> ดี	๘๐% - ๘๕%	สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน	๐.๕ - ๑	ขั้น
<input type="checkbox"/> ปานกลาง	๖๐% - ๗๕%	สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน	๐.๕	ขั้น
<input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง	๕๐% - ๕๕%	สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน	๐ - ๐.๕	ขั้น
<input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า ๕๐%	ไม่สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน		

๑๘.๒ การลาฯ (ข้อ ๑๑)

๑๘.๓ การทดสอบร่างกาย (ข้อ ๑๒)

๑๘.๔ BMI (ข้อ ๑๓)

<input type="checkbox"/> ปกติ	<input type="checkbox"/> ผ่าน	<input type="checkbox"/> ผ่าน	<input type="checkbox"/> ผ่าน
<input type="checkbox"/> รอพิจารณา	<input type="checkbox"/> ปรับย้ายออก	<input type="checkbox"/> ปรับย้ายเข้าประจำ	<input type="checkbox"/> ทดสอบแก้ตัวในครั้งที่ ๒
<input type="checkbox"/> ไม่เลื่อน / งดบำนาญ	<input type="checkbox"/> ปรับย้ายเข้าประจำ	<input type="checkbox"/> งดบำนาญ	<input type="checkbox"/> งดบำนาญ
<input type="checkbox"/> ปกติ	<input type="checkbox"/> ปกติ	<input type="checkbox"/> ปกติ	<input type="checkbox"/> ปกติ

๒๐. ความสามารถหรือลักษณะเด่นของผู้รับการประเมิน.....

๒๑. ความบกพร่องหรือจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน.....

๒๒. เรื่องที่ผู้รับการประเมินควรได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรม.....

๒๓. ความคิดเห็น และ ข้อเสนออื่นๆ (ระบุ).....

๒๔. ความเหมาะสมกับสาขาฯ หรือ ตำแหน่ง

๒๔.๑ กรรมการ ๑ ชมช./ผู้บริหาร ผอ./ผู้ปฏิบัติ สาขาฯ/ตำแหน่งอื่นๆ (ระบุ).....

๒๔.๑ กรรมการ ๒ ชมช./ผู้บริหาร ผอ./ผู้ปฏิบัติ สาขาฯ/ตำแหน่งอื่นๆ (ระบุ).....

๒๔.๑ กรรมการ ๓ ชมช./ผู้บริหาร ผอ./ผู้ปฏิบัติ สาขาฯ/ตำแหน่งอื่นๆ (ระบุ).....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พล.ต.การุญ รัตนสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	๒๒ พฤษภาคม ๒๕๐๐
การศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ ๖๗ วิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ ๔๕
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ ๕ หัวหน้าฝ่ายยุทธการ กองพลทหารม้าที่ ๑ ผู้บังคับส่วนแยก กองบัญชาการช่วยรบที่ ๓ หัวหน้ากองกำลังพล กองบัญชาการช่วยรบที่ ๓ เสนาธิการจังหวัดทหารบกพิษณุโลก รองผู้บังคับการจังหวัดทหารบกพิษณุโลก ฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการกองกำลังพล กองทัพน้อยที่ ๓ รองเสนาธิการกองทัพน้อยที่ ๓ รองเสนาธิการกองทัพภาคที่ ๓ ผู้บัญชาการกองบัญชาการช่วยรบที่ ๓
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองแม่ทัพน้อยที่ ๓

คุณภานั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรดังกล่าวในแต่ละระดับ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการเป็นผู้นำหน่วย และเป็นทหารมืออาชีพ อย่างแท้จริง และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551 - พ.ศ.2555) มุ่งเน้นการพัฒนาและ ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนา ขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำในแต่ละ ระดับ รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ ตลอดจน ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกองทัพบก พ.ศ.2558 - พ.ศ.2559 ในด้านกำลังพลที่มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรทั้งในด้านการศึกษาการฝึกอบรมทักษะความเป็นทหารอาชีพ

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ข้าพเจ้าซึ่งรับราชการที่กองทัพภาคที่ 3 ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้บังคับหน่วย ในกองทัพภาคที่ 3 ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพบก พ.ศ.2558 - พ.ศ.2559 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทหารมืออาชีพจึงได้ทำโครงการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนา สมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของกองทัพบก : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 เพื่อนำเสนอ ผลการศึกษาวิจัยต่อผู้บริหารกองทัพภาคที่ 3 และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาต่อขอระบบ การบริหารงานบุคคล ให้คำนึงถึงระบบความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญในแต่ละระดับ การบริหารหน่วยต่าง ๆ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนากองทัพบกให้มีคุณภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น เป็นทหารมืออาชีพอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วยของ ทก.3

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาของสมรรถนะออกเป็น 3 กรอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)
2. พัฒนาสมรรถนะของผู้บังคับหน่วยในระดับ ผบ.ร้อย และ ผบ.มว. ใน ทก. 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสนทนากลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับกองพัน และผู้บังคับการกรมในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ตามระเบียบ ทบ.ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2556 (ตอนที่ 3) ร่วมกับการใช้รายงานการประเมินค่าของระเบียบกองทัพบก พ.ศ.2545 ข้อ 15 – ข้อ 18 สร้างเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 2 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ (ผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับการกรม) ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ ในการบังคับบัญชาที่ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 นาย เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อพิจารณาความเหมาะสมรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงาน นายทหารสัญญาบัตรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 สร้างเป็นแบบสอบถามสอบถามลักษณะปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยจัดเป็นกลุ่มสมรรถนะแยกเป็นตัวชี้วัดตามขอบเขตการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 3 กรอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพทหาร (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) เพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อขอทราบข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวดในหน่วยของผู้รับการสัมภาษณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเรื่องสมรรถนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองพัน ที่ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 27 นาย เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับระเบียบการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบกที่ใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการเปลี่ยนแปลงรายการสมรรถนะ และตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินค่าแต่อย่างใด เพียงแต่ในการจัดทำแบบสอบถามและหัวข้อในการสัมภาษณ์ มีการจัดกลุ่มหัวข้อการประเมินค่าให้สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของบุคคลมีความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ก็คือ กระบวนการเพิ่มพูน

ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิดเห็นที่มีต่องานและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยพัฒนาในแต่ละด้านขององค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้นหากพิจารณาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะนี้ มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ความรู้และทักษะสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด การพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) จากที่กล่าวข้างต้นบุคคลสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ด้วยการแสวงหาความรู้ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดปฏิภาณไหวพริบและความริเริ่มในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านต่าง ๆ โดยที่หน่วยต้องมี ส่วนช่วยด้วยการจัดตั้งห้องเรียนของหน่วย (Unit School) และการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคล จากภารกิจที่ได้รับมอบ ที่หลากหลายหน่วย ในแต่ละระดับจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งย่อมต้องใช้กระบวนการคิด การตัดสินใจในการสั่งการ มีการประสานงานมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับบุคคลได้เป็นอย่างดี เปรียบเหมือนการสั่งสมความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สำคัญในโอกาสต่อไปจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีแนวความคิดในเรื่องของสมรรถนะที่จะนำเสนอ ดังนี้

1. ในเรื่องความรู้ความสามารถ (Knowledge) (5 สมรรถนะ 17 ตัวชี้วัด) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ความริเริ่ม และพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ดังนั้นในเรื่องของความรู้เป็นส่วนที่สามารถเพิ่มพูนได้โดยการศึกษา หน่วยต้องมีการให้ห้องความรู้เรื่องภัยคุกคามรูปแบบใหม่

1.1 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ควรเพิ่มชั่วโมงในการเรียนการสอนวิชาเกี่ยวกับรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เพื่อให้ผู้ที่จะจบการศึกษาเป็นผู้บังคับหน่วยในระดับผู้บังคับหมวดมีความรู้ความเข้าใจในระดับหนึ่งก่อนที่จะออกมาปฏิบัติงาน

1.2 หน่วยตั้งแต่ระดับกองร้อยขึ้นไปควรเปิด Unit School ให้ผู้บังคับหน่วยรองและกำลังพลเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดขึ้นด้วยการฝึกให้กำลังพลในการคิดวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ด้านการข่าวของสภาพสังคมปัจจุบันเพื่อประเมินสถานการณ์และแนวโน้มการเกิดปัญหาภัยคุกคามแบบใดบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 ควรมีการอบรมในเรื่องกฎหมายที่ควรรู้ก่อนที่จะออกปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ในการปฏิบัติภารกิจในรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่มีความแตกต่างกันทั้งในวิธีปฏิบัติ

และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมให้เข้าใจว่าเรื่องใดทำได้เรื่องใดทำไม่ได้ เพราะอะไร เพื่อที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดกฎหมายโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

2. ในเรื่องทักษะ/พฤติกรรมในการทำงาน (Skills) (5 สมรรถนะ 19 ตัวชี้วัด) ที่นิยามว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำอย่างมีประสิทธิภาพเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ทักษะสามารถเพิ่มพูนได้ด้วยการฝึกให้กำลังพลได้เข้าไปสัมผัสสภาพสังคมที่มีปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ การมีโอกาสพบปะพูดคุย เรียนรู้สภาพสังคมจิตวิทยา สภาพแวดล้อมในพื้นที่จริง โดยการแสวงประโยชน์จากแผนการฝึกตามวงรอบของหน่วย เช่น ภาคกองร้อย ภาคกองพัน หรือการเดินทางไกล ด้วยการนำงานรุกทางการเมืองเข้าไปผสมผสานสอดแทรกให้กำลังพลได้ฝึกปฏิบัติ เช่น การนำชุดแพทย์เคลื่อนที่ให้บริการประชาชนพร้อมกับการเก็บข้อมูลพื้นฐานในสังคมที่มีปัญหาภัยคุกคาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัตินำไปถ่ายทอดความรู้เตรียมความพร้อมให้กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในเรื่องอุปนิสัยส่วนตัว/บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Personal Attribute) (6 สมรรถนะ 19 ตัวชี้วัด) ซึ่งกล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ๆ เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีคุณลักษณะเป็นผู้นำมีความมั่นใจในตัวเอง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณบังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองร้อยและผู้บังคับหมวด มีอุปนิสัย/บุคลิกประจำตัวเพียงพอในการเป็นทหารอาชีพอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นความมีวินัย การปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด รวมถึงเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่น ๆ สามารถร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม ด้วยความสุจริต ตรงต่อเวลา ด้วยการอุทิศตนช่วยเหลือหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานด้วยความเสียสละ จึงเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพียงให้มีการอบรมปลูกฝังอุดมการณ์ทหารอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสมจึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของผู้บังคับบัญชาระดับผู้บังคับกองพันและผู้บังคับการกรมในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ควรมีการเตรียมความพร้อมของกำลังพลในทุกกลุ่มทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการใช้สมรรถนะและตัวชี้วัดประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วย

1.2 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบกองทัพบก ที่ผู้บังคับหน่วย เป็นผู้ประเมิน และเปิดเผยให้กับผู้ถูกประเมินทราบด้วยการลงลายมือชื่อรับทราบนั้น ผู้บังคับหน่วย ควรใช้ประโยชน์ด้วยการในการแนะนำให้ผู้ถูกประเมินทราบว่า มีเรื่องใดที่ควรปรับปรุง เพื่อให้มีการพัฒนาตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนารายการประเมินของแต่ละตัวชี้วัดให้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการปรับปรุงแบบประเมินค่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้มีความสอดคล้องและ มีคุณภาพตามแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารงานบุคคล

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยแนวความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคล และแนวคิด วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้การที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในพื้นฐาน ตลอดจนที่มาของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล ประกอบกับ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อเสริมสร้าง ความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดใน การศึกษาต่อไป

2.3 ควรมีการวิจัยเพิ่มเติม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง เป็น ผู้บังคับหน่วยเฉพาะเหล่าทหารราบ เหล่าทหารม้า และเหล่าทหารปืนใหญ่ ซึ่งยังไม่ครอบคลุม ในการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ที่มีหน่วยทหารเหล่าอื่นที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบ เข้าปฏิบัติการกิจด้วย อาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบมีมุมมองในการประเมินค่า ที่แตกต่างกันข้อมูลที่ได้ อาจจะไม่สมบูรณ์ ประกอบกับห้วงเวลาในการปฏิบัติงานนั้นอาจได้ข้อมูล ที่ไม่ตรงทุกประการกับห้วงเวลาในปัจจุบัน