

แนวทางการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
มาใช้ในกระทรวงกลาโหม

โดย

พลเรือตรี ทรงวุฒิ บุญอินทร์
รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ
กองทัพเรือ

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม
ลักษณะวิชา การทหาร
ผู้วิจัย พลเรือตรี ทรงวุฒิ บุญอินทร์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการนำผลประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม โดยใช้กระบวนการศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมุ่งเน้นการปรับใช้ให้เข้ากับกระทรวงกลาโหม สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในปัจจุบันและสามารถนำไปใช้บริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหมครอบคลุมทั้งเรื่อง การปฏิบัติงาน ชัดความสามารถของกำลังพลตามตำแหน่งหน้าที่และเหล่าทหาร รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ดังนั้น ควรกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ชัดสมรรถนะ และอื่น ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่ามีความสำคัญ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานยังสามารถแบ่งได้เป็น ๓ องค์ประกอบที่มีวิธีการบริหารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์ประกอบที่ ๑ งานตามยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นงานที่สำคัญต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์กร จะต้องมีการทบทวนเป้าหมายและตัวชี้วัดทุกปีและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบที่ ๒ งานตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงานที่กำหนดไว้ในภารกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก สามารถกำหนดตัวชี้วัดไว้เป็นมาตรฐานแล้วกำหนดตรวจสอบการทบทวนเป็นช่วงเวลา ๓ - ๕ ปี และองค์ประกอบที่ ๓ งานมอบหมายพิเศษ เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำของหน่วยงานหรือผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้มอบหมายงานจะต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การประเมินชัดความสามารถของกำลังพลประกอบด้วยชัดสมรรถนะ ๓ ด้าน คือ ชัดสมรรถนะหลัก ชัดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และชัดสมรรถนะด้านการบริหาร สำหรับการบริหารวิชาชีพด้วยชัดสมรรถนะประจำกลุ่มงานนั้น สามารถกำหนดสายวิद्याการร่วมกันได้ในบางสาขาวิชาชีพ ที่มีการปฏิบัติร่วมกัน โดยกำหนดเป็นกลุ่มงานของระบบชัดสมรรถนะร่วมกัน รวมทั้งนำแนวทางการปฏิบัติกร่วมของ ๓ เหล่าทัพเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดชัดสมรรถนะของกลุ่มงาน จะทำให้การปฏิบัติงาน การบริหารและการพัฒนากำลังพล มีความสอดคล้องกัน เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถพัฒนากำลังพลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมได้ทำให้เกิดประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนากำลังพลได้ สำหรับการประเมินอื่น ๆ เป็นปัจจัยสำคัญ ที่เห็นว่าสมควรประเมินตามนโยบายเร่งด่วน หรือชัดสมรรถนะพิเศษต่าง ๆ ที่เห็นว่ามีความสำคัญ ในส่วนของการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม จะสามารถนำไปใช้ได้ทั้ง การสรรหาและคัดเลือก โดยการนำหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นหลักในการคัดเลือกร่วมกับคุณสมบัติประจำตำแหน่งงาน และสัมภาษณ์ตามแนวคิดของ Competency

Based Interview การผลิตกำลังพลจากโรงเรียนทหาร โดยการทบทวนหลักสูตรการผลิตกำลังพล และปลูกฝังคุณลักษณะให้สอดคล้องกับขีดสมรรถนะ การจัดการกำลังพล โดยการนำระบบประเมินผล การปฏิบัติงานมาพิจารณาย้ายบรรจุคนที่มีความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน รวมทั้งการจัดทำ แผนทายาท (Succession Planning) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การพัฒนากำลังพล โดยการนำขีดสมรรถนะมาวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร เพื่อให้กำลังพลในสายวิทยาการมีความสามารถ ในวิชาชีพที่พร้อมปฏิบัติงานในทุกชั้นยศ และวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาและความจำเป็นในการเปิด หลักสูตร การธำรงรักษากำลังพล โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดสรร การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้มากขึ้นน้อยแตกต่างกันไปตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่ง สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานและดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานในหน่วยงานที่มีความสำคัญได้

ABSTRACT

Title Development of the evaluation model of Ministry of Defence

Field Military

Name Rear Admiral Songwoot Boon-in **Course** NDC **Class** 60

The purposes of this research were to search for a performance appraisal system suitable for Thailand's Ministry of Defense and to suggest options to include the results of performance assessment into the ministry's human resource management. Aiming at finding the suitable approaches for the ministry's current circumstances that can be effectively incorporated in the ministry's human resource management, theories and concepts of performance appraisal system and human resource management were studied, and the actual uses of the systems in human resource management of public and private sectors were compared together with Interviews with experts.

The results reflected that the suitable system for the Ministry of Defense should cover performance, personnel competency according to their positions and corps, and other important traits. Therefore, the components of the ministry's appraisal system should address these three elements: achievement, competency, and other elements each unit deems important.

The evaluation of achievements is divided into three main sections that should receive different management. The first one is the jobs related to strategies which play key role in the success and development of the organization. To ensure that, there should be an annual review of the objectives and the indicators, and a clear responsible unit should be identified. The second section is about the jobs related to the unit's mission. They are stated as the main mission of the unit and are unlikely changed. The indicators then can be clearly identified and reviewed at regular intervals from 3 – 5 years. The last section is about the jobs additionally assigned which are not the unit's regular jobs. The objectives and indicators are then to be identified by those who assign the jobs.

The personnel's competency evaluation includes three sections: core competency, functional competency and managerial competency. In terms of corps management using functional competency, there can be a shared element in some cooperating corps. Then, the shared technical competency for each cooperating corps can be set. The joint operations of the three services can also be considered when setting the shared technical competency which will ease, harmonize and standardize the ministry's human resource management and development, and then will lead to

reduction of the cost in developing personnel. Other required evaluations will be based on the relevant needs as prompted by the important policies or unit's requirements.

Applications of the performance appraisal system in the ministry's human resource management are possible for both recruiting and selecting personnel when the system is mainly used together with job specifications and Competency Based Interviews. A curriculum review of the military academies should be conducted to instill preferable traits relevant to the identified competency. In a rotation process and succession planning, the system can also be used as a factor to consider putting a suitable person for a job. The system is a key to the unit's effectiveness and personnel development as it reflects the needs to improvements and/or offer additional courses. Technical courses can be designed based on the evaluation of the stated competencies in order to equip the personnel in every rank with the knowledge and skills needed in their job. In terms of personnel retention, the appraisal from the unit will be used to consider the degree of raising salary grade according to their different performance which will help promote the personnel's motivation and attract the competent personnel to the organization.

คำนำ

สาเหตุที่กระผม สนใจที่จะทำการวิจัยเรื่องดังกล่าว เพราะว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการนำผลประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม โดยใช้กระบวนการศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมุ่งเน้นการปรับใช้ให้เข้ากับกระทรวงกลาโหม สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันและสามารถนำไปใช้บริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พลเรือตรี

(ทรงวุฒิ บุญอินทร์)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย

สารบัญ

| | หน้า |
|---|-----------|
| บทคัดย่อ | ก |
| Abstract | ค |
| คำนำ | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญแผนภาพ | ฌ |
| บทที่ ๑ บทนำ | ๑ |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | ๑ |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | ๒ |
| ขอบเขตของการวิจัย | ๒ |
| วิธีดำเนินการวิจัย | ๒ |
| ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย | ๒ |
| บทที่ ๒ ทฤษฎีและแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำไปใช้ | ๓ |
| ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน | ๓ |
| แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ๗ |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | ๒๙ |
| แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ | ๓๒ |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย | ๓๓ |
| สรุป | ๓๔ |
| บทที่ ๓ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ | ๓๕ |
| ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐและเอกชน | ๓๕ |
| ปัญหาของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน | ๕๓ |
| ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน | ๕๕ |
| การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม | ๖๗ |
| สรุป | ๗๒ |
| บทที่ ๔ แนวทางการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ใน | |
| กระทรวงกลาโหม | ๗๓ |
| ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม | ๗๓ |
| แนวคิดการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล | |
| ของกระทรวงกลาโหม | ๘๑ |
| สรุป | ๘๗ |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---------------------------|------|
| บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ | ๘๘ |
| สรุป | ๘๘ |
| ข้อเสนอแนะ | ๙๐ |
| บรรณานุกรม | ๙๑ |
| ประวัติย่อผู้วิจัย | ๙๕ |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ | |
| ๓ - ๑ การแบ่งระดับผลงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ | ๓๗ |
| ๓ - ๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงาน | ๔๑ |
| ๓ - ๓ ระยะเวลาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ๕๐ |
| ๔ - ๑ เปรียบเทียบเหล่าทหารของ ๓ เหล่าทัพ | ๗๘ |
| ๔ - ๒ การคัดเลือกกำลังพลให้เหมาะสมกับสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน | ๘๔ |

สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ | หน้า |
|--|------|
| ๒ - ๑ แสดง Competency เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) | ๒๑ |
| ๒ - ๒ แสดงการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ | ๒๙ |
| ๒ - ๓ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย | ๓๓ |
| ๓ - ๑ สรุปรูปภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ | ๓๗ |
| ๓ - ๒ วงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ | ๔๐ |
| ๓ - ๓ การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน | ๔๓ |
| ๔ - ๑ องค์ประกอบของระบบผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม | ๕๐ |
| ๔ - ๒ มิติการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ๕๑ |
| ๔ - ๓ การสรรหาและคัดเลือกตามหลักขีดสมรรถนะ | ๕๒ |
| ๔ - ๔ การปรับเปลี่ยนวิธีการคัดเลือกไปสู่ระบบขีดสมรรถนะ | ๕๓ |
| ๔ - ๕ การนำขีดสมรรถนะไปวางแผนการผลิตกำลังพล | ๕๓ |
| ๔ - ๖ การปรับย้ายกำลังพลตามผลการประเมิน | ๕๔ |
| ๔ - ๗ การออกแบบหลักสูตรโดยใช้ขีดสมรรถนะ | ๕๕ |
| ๔ - ๘ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ๕๖ |
| ๔ - ๙ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปิดหลักสูตรจากผลการประเมิน | ๕๖ |

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลในทุกยุคทุกสมัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการเพื่อปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้ในการดำเนินการได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งเป็นพันธะสัญญาในการสร้างผลงานของส่วนราชการและประเมินผลของส่วนราชการ แต่การทำให้งานของส่วนราชการประสบความสำเร็จได้นั้น หนีไม่พ้นต้องขับเคลื่อนด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและแรงผลักดันในการทำงานจะสร้างทั้งสองสิ่งให้เกิดขึ้นได้ เครื่องมือที่สำคัญก็คือระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นเครื่องมือทั้งกำหนดเป้าหมายและการวัดผลงานในเครื่องมือเดียวกัน รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้รับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจนและควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐ ได้บัญญัติเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศไว้ในมาตรา ๒๗๙ วรรคสี่ว่า “การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือ แต่งตั้งบุคคลใดเข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจรัฐ รวมทั้งการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้น จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมการจรรยาบรรณของบุคคลดังกล่าวด้วย”

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจากเป็นหัวใจของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่สำคัญหลาย ๆ งาน รวมทั้งทำให้ทราบว่าคุณภาพและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่เพียงใด โดยช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับบุคคล เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์ สนับสนุนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน เมื่อวิเคราะห์และทราบสาเหตุของปัญหาแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสอนงานและการฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม มีการดำเนินการแยกส่วนกันไม่ว่าจะเป็น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองทัพบก กองทัพเรือ และ กองทัพอากาศ ต่างมีแบบประเมิน แนวทางการประเมิน รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่เหมือนกัน ทำให้การย้ายบรรจุระหว่างเหล่าทัพกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกองทัพบก ขาดข้อมูลที่เข้ากันได้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่อเนื่องและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันระหว่างกำลังพลในแต่ละเหล่าทัพที่มาทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการประเมินที่เน้นไปที่พฤติกรรมที่ใช้ความรู้สึก

ในการประเมินมากกว่าการประเมินจากผลงานที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ผลการประเมินขาดความเที่ยงตรงเพียงพอ ไม่ได้รับการยอมรับ และขาดการให้ความสำคัญกับการประเมิน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลจะไม่เกิดประสิทธิภาพ ไม่สามารถย้ายบรรจุกำลังพลที่มีขีดความสามารถสูงลงในตำแหน่งที่เหมาะสมได้ ซึ่งอาจทำให้คนที่มีความสามารถไม่ได้รับความก้าวหน้า หมดแรงผลักดันในการทำงาน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับผู้ที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ รวมทั้งเป็นช่องว่างให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง จนทำให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงกับองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. ศึกษาแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่าง ๆ
๓. เสนอแนะระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการนำผลประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม

ขอบเขตของการวิจัย

๑. วิจัยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม
๒. วิจัยแนวทางการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาวิเคราะห์ทัศนคติของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมุ่งเน้นการปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรภาครัฐ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันและสามารถนำไปใช้บริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ได้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม
๒. ทำให้ได้แนวทางการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพ

บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำไปใช้

การนำแนวคิดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำเสนอ ได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

๑. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๓. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๔. แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ
๕. กรอบแนวคิดของการวิจัย
๖. สรุป

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการทำความเข้าใจความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความหมายของการประเมิน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐาน รวมทั้งแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

๑.๑ ความหมายของการประเมิน

สุวิมล ว่องวานิช (๒๕๔๔ : ๗) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัดโดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการวัดผลที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๔๕ : ๒๑-๒๒) ได้นำเสนอพัฒนาการความหมายของการประเมินและสรุปว่า ความหมายของการประเมินได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่า การประเมินเป็นสิ่งเดียวกับการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Measurement-oriented) การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research-oriented) การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objectives-oriented) การประเมินเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision-oriented) การประเมินเป็นการสนองสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายอย่างลุ่มลึก (Description-oriented) และการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment-oriented)

จากความหมายของการประเมินตามแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งประเมินโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

๑.๒ ตัวบ่งชี้ (Indicators)

ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการประเมินและมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ ซึ่งจะยกมากล่าวในที่นี้แต่พอสังเขปดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (๒๕๔๓ : ๑๕) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ลักษณะ (Character) หรือคุณสมบัติ (Property) ที่ใช้เป็นตัวกำหนดสิ่งที่จะประเมิน

สุวิมล ว่องวานิช (๒๕๔๔ : ๗๕) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า คือ สิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น คุณภาพของผู้เรียน (ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน คุณธรรม และจริยธรรม)

ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๔๕ : ๘๒) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือ ค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงหมายถึง ลักษณะ หรือ คุณสมบัติ หรือ ตัวแปร หรือ ค่าซึ่งสังเกตได้จากสิ่งที่ถูกประเมิน เพื่อใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงาน

๑.๓ เกณฑ์ (Criteria)

เกณฑ์เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ และเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการประเมิน ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของเกณฑ์ไว้ ดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (๒๕๔๓ : ๑๖) ได้เสนอความหมายของเกณฑ์ว่า หมายถึง หลัก หรือข้อกำหนดที่ใช้สำหรับวินิจฉัย หรือตัดสินคุณค่า คุณภาพ ระดับ

สุวิมล ว่องวานิช (๒๕๔๔ : ๗๕) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ว่า คือ ระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ถือว่าอยู่ในระดับดี กำหนดเกณฑ์การตัดสินว่าต้องสอบได้ ๘๐% จึงจะได้เกรด A ถ้าได้น้อยกว่า ๕๐% ถือว่าสอบตก

ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๔๕ : ๘๓) ได้กล่าวว่าเกณฑ์ หมายถึง คุณลักษณะ หรือ ระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ ความสำเร็จหรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เช่น เกณฑ์ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คือ นักเรียนอย่างน้อย ๘๐% สอบได้ GPA เกิน ๒.๕๐ และสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด นักเรียนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้อย่างน้อย ๘๐% บัณฑิตได้งานทำ ๑๐๐% ภายในระยะเวลา ๑ ปี ที่จบการศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับเกณฑ์ดังที่ยกมากล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า เกณฑ์ คือ คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ หรือความสำเร็จของสิ่งที่มีมุ่งประเมินนั่นเอง

๑.๔ มาตรฐาน (Standard)

มาตรฐาน เป็นสิ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับเกณฑ์ และมีความเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ ดังนั้นวิชาการได้นำเสนอความหมายของมาตรฐานไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (๒๕๔๔ : ๗๕) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานว่า หมายถึงระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น ถ้ากำหนดเกณฑ์การตัดสินว่าผู้สอบได้เกรด A ต้องได้คะแนน ๖๐% ขึ้นไป ใครได้คะแนนตามเกณฑ์นี้ก็จะได้เกรด A แต่คนทั่วไปอาจจะรู้สึกว่าการกำหนดเพียง ๖๐% อาจจะต่ำเกินไป ยอมรับไม่ได้ ก็ถือว่า เกณฑ์ที่กำหนดนี้ยังไม่ได้มาตรฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสิ (๒๕๔๕ : ๘๓-๘๔) ได้กล่าวว่า มาตรฐาน หมายถึงคุณลักษณะหรือระดับที่ถือเป็นคุณภาพ ความสำเร็จ หรือความเหมาะสมอันเป็นที่ยอมรับกันทางวิชาชีพโดยทั่วไป เช่น มาตรฐาน ISO และมาตรฐานวิชาชีพครู เป็นต้น

Bedeian (1993 : 711) ได้ให้ความหมายของคำว่า มาตรฐาน (Standard) หมายถึง เกณฑ์ประการหนึ่ง ซึ่งนำไปใช้สำหรับเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร

จากความหมายของมาตรฐานดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า มาตรฐานหมายถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินระดับคุณภาพหรือความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๑.๕ ความหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร คำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ในภาษาอังกฤษมีคำที่ใช้แตกต่างกัน ได้แก่ Performance Review, Employee Appraisal, Performance Evaluation, Employee Evaluation, Merit Evaluation, Personnel Evaluation, (Carrel, Kuzmits and Elbert, ๑๙๙๒) Performance Assessment, Individual Assessment, Job Appraisal, Personnel Appraisal, Performance Appraisal (Torrington and Hall, 1987) คำต่าง ๆ เหล่านี้มีความหมายคล้ายคลึงกันแต่ในปัจจุบันคำที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากที่สุดคือ “Performance Appraisal” ซึ่งตรงกับ ภาษาไทยว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”(ธนชัย ยมจินดา, ๒๕๔๔) สำหรับความหมายของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bedeian (1993 : 709) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

Beach (1970 : 257) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงการประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพการพัฒนาของเขา

Cascio (1998) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากรแต่ละคน และข้อมูลที่ได้จะใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารบุคคลใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคต และใช้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

Douglas และคณะ (1985 : 390) เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างมีระบบ (Systematic Evaluation) เพื่อทบทวนพฤติกรรมการทำงาน (Job Behavior) ของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีความหมาย โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของการบรรลุข้อกำหนดและหน้าที่รับผิดชอบ

Devis และ Newstrom (1985 : 137) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

Werther และ Davis (1996) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

เร็กซ์คีย์ ปานเจริญ (๒๕๓๘) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบหาจุดอ่อนและกำหนดแผนการเอาชนะจุดอ่อนนั้น

วิทยา คูวิรัตน์ (๒๕๓๙) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (๒๕๔๑) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตีความผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๔๑) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยและการตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติ

พรเทพ รุ่งแผน (๒๕๔๖) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพคุณลักษณะด้านต่าง ๆ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใดโดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (๒๕๔๖) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาข้างต้น นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุว่าเป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ จึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพคุณลักษณะด้านต่าง ๆ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากขึ้นเพียงใด โดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

๒. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖ : ๒)

๒.๑ ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

๒.๒ ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

๒.๓ ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตนเอง การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ให้มีความเจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการบริหารหรือศูนย์กลางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การที่อยู่อย่างจำกัด โดยวิธีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

๑. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ทั้งนักวิชาการชาวต่างชาติและชาวไทย ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

Wendell French (1994 : 6) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ กระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การดำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การ

R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe (1996 : 4-6) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก ๖ ด้าน ได้แก่ การวางแผนการสรรหาและการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

John H. Bernadin and Jonyce E.A.Russel (1996 : 2) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การดำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การ นอกจากนี้ การตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๔๐ : ๕) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งสนใจในการพัฒนา ดำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพเกษียณอายุหรืออื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สุนันทา เลาहनันท์ (๒๕๔๒) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ได้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะช่วยส่งผลให้งานสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (๒๕๕๐ : ๒๑) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องไวต่อสถานการณ์ที่จะสามารถนำทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ ดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสิ้นวาระการทำงานแล้ว ตลอดจนถึงต้องตระหนักถึงมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

Felix A Nigro (1950) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกลวิธีในการเลือกสรรบุคคลที่เข้ามาใหม่ และใช้บุคคลเก่าที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ผลจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ให้ได้มากที่สุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

Dale S. Beach (1965) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าการกำหนดนโยบายและแผนงานการเลือกสรรบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้างการเสริมสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

Harvey และ Bowin (1996 : 6 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, ๒๕๕๐ : ๒๑) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Corporate Excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ

Flippo (1984) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และการพ้นจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ที่บุคคล (Individual) องค์การ (Organization) และสังคม (Social) กำหนดไว้

Kleiman (2000 : 1 อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาถ, ๒๕๔๖) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นหน้าที่ขององค์การซึ่งประกอบด้วยการปฏิบัติการที่จะช่วยให้องค์การจัดการบุคคลขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะของการจ้างงานจากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการการบริหารบุคคล ที่ช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์การ และเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

๒. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๘ : ๗) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจุดหมายที่สำคัญ คือ ความต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ (Organizational Effectiveness) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๓ ประการ ดังนี้

๑. การสนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) เป็นการคำนึงถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

๒. ความคาดหวังทางด้านการบริหาร หรือการจัดการ (Management's Expectations) ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกการบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

๓. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employees' Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

สมชาย หิรัญกิตติ (๒๕๔๒ : ๑๐) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ

๑. เพื่อจัดหาคคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
 ๒. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 ๓. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
 ๔. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด
 ๕. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ
- สุนันทา เลาहनันท์ (๒๕๔๒ : ๑๒) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์การนั้นจะสามารถดำรงอยู่ได้ และมีความเจริญรุ่งเรือง โดยมีเป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์การซึ่งวัดได้จากคุณลักษณะต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงาน และบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
๒. เพื่อใช้ทักษะความสามารถ และความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อเป็นการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ

๔. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่า และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

๕. เพื่อพัฒนา และสามารถดำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา

๖. เพื่อช่วยดำรงนโยบายด้านระเบียบวินัย และจริยธรรมขององค์การ

๗. เพื่อเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลองค์การและสาธารณชน

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖ : ๙) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ

๑. มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ประสิทธิภาพ
 ๒. มีบรรยากาศสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ
 ๓. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโต และก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูลและเพื่อให้เป้าหมายข้างต้นบรรลุผลตามที่ต้องการ ภารกิจ ๓ ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ

๓.๑ ต้องสามารถได้คนดีที่มีความสามารถมาทำงาน
 ๓.๒ ต้องรู้จักวิธีการใช้คน ให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง
 ๓.๓ ต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน ที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายส่วนขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (๒๕๕๐ : ๒๙) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลคือ

๑. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการ และทำลายของสังคม ในขณะเดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้อการดังกล่าวต่อองค์การน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในแนวทางตามจริยธรรมอาจทำให้เกิดข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

๒. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือ หรือแนวทางที่จะช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่าย ๆ ได้ว่า หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

๓. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ทรัพยากรอาจสูญเสียไปเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมาก หรือน้อยกว่าความต้องการขององค์การระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์การนั้น

๔. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้ต่อไปวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุ ถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษา ชำรงไว้ และได้รับการจูงใจ ไม่นั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลง และพนักงานอาจหาทางออกไปจากองค์การ

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุป
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๑. เพื่อให้องค์กรสามารถบริหาร จัดการ เลือกสรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้
ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและตอบสนองความต้องการและ
ประโยชน์พิเศษของสังคม

๓. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของคนในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสาธารณชน

๔. เพื่อรักษา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่ง คุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัยของคน
ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

๓. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ถ้าองค์กรใด
สามารถจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดี ก็ย่อมเป็นการเพิ่มให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดีย่อมมีความสำคัญต่อ องค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร โดยนักวิชาการ
หลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๘ : ๗) ได้กล่าวสรุปสาระสำคัญของการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น
สื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
เข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต
และพัฒนายิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

๓. เป็นการเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน
ทำในสภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖ : ๒๑) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็น
ระบบเปิด ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ปรากฏการณ์ด้านต่าง ๆ เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม
การเมืองและเทคโนโลยี ดังนั้นจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจะต้องดำเนินงานด้านบุคคล
ให้สอดคล้องตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าหากจะมีการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์แล้วจะสามารถจำแนกได้เป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นตัวจักรสำคัญต่อการพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต
(Growth) เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องกำหนดวิธีการสรรหา
การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ควรจะกำหนดเป็นนโยบาย
ที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรคือ จะทำให้วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
ขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาทุก ๆ ด้าน

๒. ความสำคัญต่อบุคคล ได้แก่ พนักงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยระบบที่เหมาะสม ย่อมที่จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ก็จะทำให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน

๓. ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ ได้แก่ การบริหารที่มีประสิทธิภาพย่อม นำไปสู่การลดความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจระหว่างกัน โดยร่วมใจกันสร้างประสิทธิภาพ งานให้สูงขึ้น จุดหมายปลายทางคือ การเกิดความสุขและเข้าใจดีในระดับสังคมและประเทศชาติต่อไป

๔. ความสำคัญต่อความเป็นธรรมในสังคม ได้แก่ การใช้ระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มีความเป็นธรรมและมีความเหมาะสม เช่น การใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ให้ถูกต้อง ตามสถานการณ์ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ไม่ใช่แรงงานเด็ก ตามข้อกฎหมายคุ้มครอง แรงงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (๒๕๔๖ : ๑๖) ได้ให้สาระสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

๑. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความ ก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

๒. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินตามแผนปฏิบัติการ และ ตามแนวทางที่ผู้นำได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านการบริการ และการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและ ขยายงานออกไปได้ด้วยดี

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็น หน่วยงานหนึ่งในสังคม เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ย่อมส่งผลไปยังสังคมโดยรวม เมื่อพนักงานได้พัฒนา ตนเองจนมีความสามารถหารายได้ มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลไปถึงสังคมเช่นกัน

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุป ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

๑. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ วางไว้ย่อมส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

๒. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงขององค์กร สังคมและประเทศชาติ เพราะเมื่อองค์กร มีความมั่นคงแล้วย่อมส่งผลให้สังคมส่วนรวมอยู่กันอย่างมีความสุข

๓. ช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพมากขึ้นและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๔. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (๒๕๔๒ : ๑๐) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยอ้างอิงถึง จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามโมเดลของ Mody, Noe and Premeaux. (1999 : 5) ซึ่งกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอและตรงตามวัตถุประสงค์องค์การในอนาคต ดังนี้

๑.๑ การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ

๑.๒ การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน

๑.๓ การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ส่วนการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ

๒. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม และยังช่วยให้องค์การได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

๓. การคัดเลือก (Recruitment) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

๔. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

๕. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

๖. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย เป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

๗. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงานถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน และนายจ้าง

๘. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

พิชิต เทพวรรณ (๒๕๕๔ : ๒๘) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อ้างอิงถึงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามโมเดลของ Mondy, Noe (2004) ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่หลัก ๖ ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning , Recruitment and Selection) องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เพื่อให้ห้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการที่องค์กรจะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีการวางแผนที่เป็นระบบ เพื่อให้ห้องค์การมั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรที่เพียงพอกับความต้องการ สำหรับการสรรหา เป็นกระบวนการในการชักจูงให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอ ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีในการเลือกสรรทรัพยากรที่มาสมัคร เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความเหมาะสมที่สุด

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ประกอบด้วยการศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาร่วมในองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) เป็นการจัดระบบค่าตอบแทนที่จะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน โดยค่าตอบแทนจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ส่วนผลเกื้อกูล เป็นสิ่งที่องค์กรให้เพิ่มเติมจากค่าตอบแทน เช่น การหยุดพักผ่อนการลาป่วย วันหยุด เป็นต้น

๔. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพและความปลอดภัยถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์นั้น จะช่วยสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว

๕. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

๖. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ โดยการวิจัยทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

๕. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators - KPI) เป็นกลไกสำคัญ ซึ่งใช้ในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรบางแห่งจึงเลือกที่จะใช้ BSC เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลต่อองค์กรบางแห่ง จะใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้มีกฎที่ตายตัวว่า BSC สามารถนำไปใช้ได้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น

๕.๑ ความหมายของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Score Card : BSC) ตามที่ Dr. Robert S. Kaplan และ Dr. David Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

แนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) Kaplan และ Norton ได้พัฒนา BSC ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ BSC มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) ๔ มิติ ได้แก่

๑. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
๒. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
๓. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
๔. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

๕.๒ ความเป็นมาของดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ทฤษฎี (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมา โดย Robert Kaplan และ David Norton ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ระยะเวลาเริ่มนั้น BSC จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักโดยให้มีการประเมินในหลาย ๆ มิติหรือมุมมองมากขึ้น แทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ต่อมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลัก ขยายไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำงบประมาณ พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที่องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ Key Performance Indicators หรือ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน สำหรับประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เริ่มนำ BSC มาใช้กัน เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ส่วนใหญ่แล้วหลายองค์กรไทยยังคงมอง BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในเรื่องของการวัดและการประเมินผลมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

๕.๓ ตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของ Kaplan and Norton

Kaplan and Norton (1996) อธิบายว่า ดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) เป็นมากกว่ากลวิธีหรือระบบการวัดผลเชิงปฏิบัติงาน แต่ถือว่าเป็นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการวัดผลที่ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญคือ

๑. การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและการระดมฉันทามติ
๒. การสื่อสารและการศึกษา กำหนดความสำเร็จ และเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนเข้ากับตัวชี้วัดด้านผลงาน
๓. การกำหนดเป้าหมาย ปรับแผนงานเชิงกลยุทธ์ไปสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน จัดสรรทรัพยากร และจัดทำอนุทินความก้าวหน้าของกระบวนการ
๔. การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับเชิงกลยุทธ์ อำนวยการเรียนรู้และทบทวนเชิงกลยุทธ์

วัฒนา พัฒนพงศ์ (๒๕๔๗) อธิบายว่า ตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) มีลักษณะที่สำคัญคือ

๑. BSC คือกลุ่มของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงวัตถุประสงค์ (Objective – Based KPIs) มองที่ต้นทาง ต่างจากกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเช่นกัน หากแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงผลสัมฤทธิ์ (Result – Based KPIs) มองที่ปลายทาง

๒. BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จแบบยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จเพียงชั่วคราวด้วยเหตุนี้ BSC จึงกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้าน ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดการเงินเพียงอย่างเดียวเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไป มีข้อน่าสังเกตว่า การบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมเชื่อว่าการจัดการทางการเงินหรือการวัดอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารที่ยึดหลักการวัดตามแนวทาง BSC จะเห็นว่าลำพังตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

๓. BSC กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง บางองค์กรอาจเริ่มเห็นด้วยกับการกำหนดตัวชี้วัดหลาย ๆ ด้าน แต่ก็ยังรักและพอใจที่จะเน้นเฉพาะการวัดทางการเงิน ส่วนการวัดด้านอื่นจะวัดก็ต่อเมื่อเห็นว่ามีเรื่องน่าสนใจให้วัดเท่านั้น ซึ่งความสมดุลที่ว่านี้หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเติบโตและ

ความสำเร็จขององค์กร แต่ละด้านที่กำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนของด้านนั้น ๆ ด้วย คาดว่าสมดุลให้หมายถึง สมดุลของความอยู่รอดและเติบโตของผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ในด้านนั้น ๆ ไม่ใช่สมดุลของจำนวนตัวชี้วัด กล่าวคือ จำนวนตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องเท่ากันเสมอไป

๔. BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มิใช่เพียงการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว BSC จะอธิบายให้เห็นถึงเส้นทางการนำกลุ่มตัวชี้วัดแต่ละด้านไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ทั้งวิธีบนลงล่าง (Top/Down Approach) และวิธีล่างขึ้นบน (Bottom/Up Approach)

ทั้งนี้ องค์กรประกอบสำคัญของ BSC สามารถพิจารณาได้ ๒ แนวทาง คือ องค์กรประกอบตามแนวนราบ และองค์กรประกอบตามแนวตั้ง ดังนี้

๑. องค์กรประกอบตามแนวนราบ (Horizontal – Based BSC) BSC จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จของฝ่ายหรือด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรครบทุกฝ่ายหรือทุกด้าน ซึ่งภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ (วัฒนา พัฒนพงศ์, ๒๕๔๗)

๑.๑ วัดดูประสงค์ (Objective) ได้แก่ สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุถึง เช่น ผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า หรือระดับการวิจัยและพัฒนา

๑.๒ การวัดผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Measures or KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ เพื่อวัดดูว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และบรรลุมากน้อยเพียงใด

๑.๓ เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ว่ามีมากน้อยเพียงใด

๑.๔ การริเริ่ม หรือกิจกรรมที่ต้องทำ (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปแล้วการควบคุมการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งใช้ตัวแบบดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบสมดุลเป็นเครื่องมือ นั้นจะประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรใน ๔ มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งในแต่ละมุมมองจะมีสาระสำคัญดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, ๒๕๔๖)

๑. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

โดยส่วนใหญ่มุมมองด้านการเงินมักมีสองด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านของรายได้ และด้านของต้นทุน ซึ่งในส่วนของรายได้นั้นวัตถุประสงค์จะเป็นเช่นไรก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการแสวงหารายได้ขององค์กรนั้น ๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า ส่วนในด้านของต้นทุนย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอีกเช่นกัน ส่วนใหญ่องค์กรต่าง ๆ จะไม่มุ่งเน้นในการลดต้นทุนแต่จะมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนไม่ให้มากขึ้นจากปีก่อน ๆ องค์กรบางแห่งให้ความสำคัญกับค่าผลิตภาพ (Productivity) มากกว่าการลดต้นทุน สำหรับในส่วนของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินใน ส่วนรายได้มักได้แก่จำนวนรายได้ที่คิดเป็นตัวเงิน ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือร้อยละของรายได้จากแหล่งต่าง ๆ เทียบกับรายได้ทั้งหมด และตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินใน ส่วนของต้นทุนและผลผลิตมักได้แก่ อัตราส่วน

ต้นทุนต่อรายได้ หรือการคำนวณตามสูตรผลิตภาพ คือ สัดส่วนปัจจัยนำออกต่อปัจจัยนำเข้า เช่น รายได้ต่อพนักงาน กำไรต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน หรือผลผลิตต่อชั่วโมงทำงาน เป็นต้น

๒. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การวัดผลสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้าก็จำเป็นต้องอ้างอิงจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งมักจะมีการกำหนดเป็นลักษณะของการที่องค์การสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การนำกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างที่องค์การได้กำหนดขึ้นมาบรรจุไว้ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับราคา คุณภาพของสินค้า การบริการ เวลาในการให้บริการ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี อย่างไรก็ตาม หากแต่ละองค์การมีการกำหนดมุมมองด้านลูกค้าอย่างไม่แตกต่างกับคู่แข่งรายอื่น ๆ จะทำให้กลยุทธ์ขององค์การเกิดข้อบกพร่องว่าไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่ง ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าที่ดี ต้องแบ่งคุณค่าการนำเสนอแก่ลูกค้าออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ คุณค่าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจ (General Requirement) และคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในสายตาลูกค้า (Differentiator) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันองค์การหลายๆ แห่งต่างเลือกใช้ดัชนีวัดความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty Index) เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น การวัดอัตราเข้า – ออกของพนักงานที่ติดต่อกันเป็นประจำ ดัชนีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดัชนีความน่าพอใจของลูกค้า และดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

๓. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

แม้ในปัจจุบันจะมีหลักการและเครื่องมือทางการจัดการหลายประเภทที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่ต้องการกับกระบวนการภายในขององค์การ เช่น ระบบ ISO หรือ TQM (Total Quality Management) หรือ Six Sigma แต่ความแตกต่างที่สำคัญประการหนึ่งระหว่างเครื่องมือทางการจัดการดังกล่าวกับ BSC คือ เครื่องมือด้านการจัดการอื่น ๆ มุ่งเน้นแต่การปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หลักการของ BSC นั้น ไม่ได้เน้นที่กระบวนการที่มีอยู่อย่างเดียว แต่จะต้องพิจารณากระบวนการที่องค์การยังขาดหรือไม่ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากเราเริ่มต้นจากคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งในบางครั้งกระบวนการภายในที่องค์การมีอยู่อาจไม่สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ เพราะฉะนั้นการพิจารณาในกระบวนการใหม่ ๆ ที่องค์การจะต้องสร้างหรือพัฒนาขึ้นเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน ในการกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญจะต้องเริ่มต้นจากคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่ก่อให้เกิดคุณค่านั้น ซึ่งสามารถพิจารณาวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การเขียนแผนภูมิของกระบวนการ (Process Map) หรือการพิจารณากระบวนการหลัก ๆ เช่น กระบวนการด้านนวัตกรรม (Innovation) กระบวนการในการบริหารลูกค้า (Customer Relationship Management Process) กระบวนการในการดำเนินงาน (Operational Process) และกระบวนการในการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม (Regulatory Process) เป็นต้น

๔. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่ถือว่าสร้างตัวชีวิตได้ยากที่สุด และเป็นมุมมองที่ยังไม่มีความนิ่ง ในเรื่องของการวัดผล มุมมองด้านนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ จนกล่าวได้ว่าเป็นมุมมองที่เป็นรากฐาน

ของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่แล้วมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากร ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ความท้าทายของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้น ไม่ได้อยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์เหมือนมุมมองด้านอื่น ๆ แต่อยู่ที่การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่มักมองว่าวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านนี้เป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร หรือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือการมีระบบสารสนเทศในการบริหารที่ดี แต่เนื่องจากข้อจำกัดในการสร้างตัวชี้วัดหลายประการจึงมีการพัฒนาระบบการวัดอยู่เรื่อยมาจนถึงแนวคิด ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งประกอบด้วย การวัดใน ๓ แนวทาง คือ

๔.๑ การมองทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์และพยายามที่จะตีมูลค่าของคนโดยใช้หลักการทางด้านบัญชีที่เรียกว่า Human Resource Accounting ซึ่งมีข้อเสนอจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Andrew Mayo เสนอแนวทางที่เรียกว่า Human Asset Worth (HAW) หรือแนวคิดของ Saratoga Institute เรียกว่าสูตร ROI of Human Capital เป็นต้น

๔.๒ การสร้างดัชนี (Index) เพื่อแสดงแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ รวมทั้งความพยายามที่จะเชื่อมโยงดัชนีเหล่านี้เข้ากับผลประกอบการขององค์กร เช่น แนวทางที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ Watson Wyatt ซึ่งได้จัดทำดัชนีที่เรียกว่า Human Capital Index (HCI)

๔.๓ แนวทางการวัดทุนมนุษย์ของ Kaplan and Norton ซึ่งจัดตั้งคณะทำงาน ที่เรียกว่า Human Resource Action Working Group (HRA WG) ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและวัดผลด้านทุนมนุษย์ และพบว่าปัจจัย ๕ ประการที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร คือ ความสามารถหรือทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skill/Competencies) ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Culture & Strategic Awareness) ความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์กร (Strategic Alignment) และการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Strategic Integration & Learning) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

๖. ระบบขีดสมรรถนะ (Competency)

๖.๑ ความหมายขีดความสามารถ

ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน (Work) ได้แก่ ด้งาน (Tasks) ผลลัพธ์ (Results) และผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) แต่ในบางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคลและความผูกพัน (Commitments) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมาย ไวดังนี้

อูริช (๒๕๔๐ : ๗๐) ได้ค้นพบจากงานวิจัยหลายชิ้นว่า ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร คือ การจัดการต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง และอาจกล่าวได้อีกว่า ธุรกิจนับจากนี้ต้องการเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้นั้นคือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างขีดความสามารถ (Competencies) ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Ulrich, 1997 : 70)

โบแยตซิส (๒๕๒๕ : ๕๘) ได้ให้คำจำกัดความ “ขีดความสามารถ” ว่าหมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Boyatzis, ๑๙๘๒ : ๕๘)

เดล และ เฮส (๒๕๓๘ : ๘๐) กล่าวถึง ขีดความสามารถว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายขีดความสามารถในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competency) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement) (Dale and Hes, 1995 : 80)

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (๒๕๕๐ : ๖) ได้ให้ความหมายขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

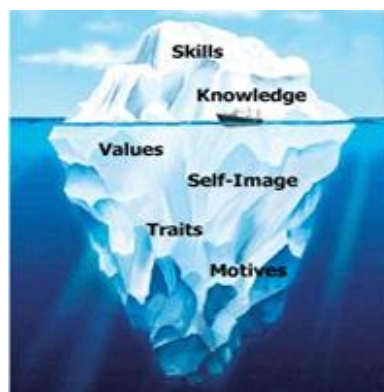
ณรงค์วิทย์ แสันทอง (๒๕๔๗ : ๙) ได้สรุปความหมายขีดความสามารถ (Competency) ออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และ อุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ ๒ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงาน ที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (๒๕๔๙ : ๑๒-๑๓) ได้ให้ความหมาย ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานจนบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น โดยมองภาพของ Competency เป็นเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่มีส่วนประกอบต่าง ๆ กันตามแผนภาพที่ ๒ - ๑

แผนภาพที่ ๒ - ๑ แสดง Competency เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : Competency Ice-Berg Model, ออนไลน์, 2561

จากแผนภาพที่ ๒-๑ จะพบว่า ขีดความสามารถของคนนั้น จะประกอบไปด้วยกัน ๒ ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่มองเห็นกับส่วนที่ซ่อนเร้นหรือมองไม่เห็นของคน ดังนั้น การค้นหาขีดความสามารถที่มีอยู่ในตัวคน โดยเฉพาะส่วนที่มองไม่เห็นนั้น จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องพิจารณา เพราะปัจจัยต่างเหล่านั้น ล้วนส่งผลกระทบต่อผลการทำงานทั้งสิ้น

สก็ญญา รัศมีธรรมโชติ (๒๕๔๙ : ๑๗) ได้ให้ความหมาย ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (๒๕๔๘ : ๒๗) ได้ให้ความหมายขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

แม็คเคลแลนด์ (๒๕๓๖) (อ้างถึงใน ศิลากร กุลเจริญ, ๒๕๔๙ : ๘-๙) โดยให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลซึ่งมีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดีและ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ขีดความสามารถประกอบด้วย แรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิด/ความคิดของตนเอง (Self-Concepts) ทศนคติ (Attitudes) หรือ คุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) หรือ ความรู้-ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ซึ่งประกอบกันทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกัน (McClelland, 1993)

Spencer & Spencer (2536) (อ้างถึงใน นานลดดา นาทอง, ๒๕๔๓ : ๓๔) ให้ความหมายความสามารถ ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristics) ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุผล (Causally Related) กับประสิทธิภาพการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion-Referenced) หรือ การปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ Spencer & Spencer ยังได้ขยายความหมายของความสามารถ ไวดังนี้

๑. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงาน คิดอยู่ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน

๒. ลักษณะบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและการควบคุมความเครียด

๓. แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) คือ ทศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเอง ที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่

๔. ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่มีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะส่วนบุคคล

๕. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ทั้งนี้ความสามารถด้านจิตใจ มีความหมายรวมถึง ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) ซึ่งหมายถึง การจัดการความรู้และข้อมูล การพิจารณาถึงเหตุและผล การจัดข้อมูลและวางแผน รวมทั้งความคิดเชิงแนวคิด (Conceptual Thinking) ซึ่งหมายถึง การรับรู้รูปแบบของข้อมูลที่ซับซ้อน (Spencer & Spencer, 1993)

แม็คเลแกน (๒๕๔๐) (อ้างอิงใน เจนศจี ไพบุลย์สวัสดิ์, ๒๕๔๒ : ๘-๙) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้มากตามลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

๑. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นงานย่อย ๆ มีการกำหนดของเขตของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จได้

๒. ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competencies as Results) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เพราะว่ามีผลรวมขององค์ประกอบย่อย ๆ ทั้งหมดจะเท่ากับผลลัพธ์รวม

๓. ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Competencies as Outputs) ขีดความสามารถในข้อนี้จำเป็นต้องหาผลที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก และแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อย ๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาว และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

๔. ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competencies as Knowledge, Skills and Attitudes) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้ขีดความสามารถที่จะแสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่จะทำให้เกิดสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

๕. ขีดความสามารถที่แต่ละคนมี (Competencies as Attribute Bundles) เป็นการประยุกต์กระบวนการของขีดความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ (McLagan, 1997)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ความหมายของขีดความสามารถโดยรวมประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ รวมถึง พฤติกรรมที่ประกอบกันหรือมีอยู่ในแต่ละคน ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นหรือซ่อนไว้ในแต่ละคน ทำให้คนนั้นมีความสามารถที่แตกต่างกันนั่นเอง

๖.๒ ประเภทของขีดความสามารถ (Competency Model)

จรัญศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (๒๕๔๙ : ๒๘-๒๙) จัดประเภทของขีดความสามารถ (Competency) ออกเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ดังนี้

๑. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) ต้องมีหรือถือเป็น คุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี

๒. Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency จะเป็นคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๗ : ๑๐-๑๑) แบ่งประเภทของขีดความสามารถ (Competency) เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

๒. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการ ปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

๓. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้ เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่ง หนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (๒๕๔๘ : ๒๘-๓๐) แบ่งระดับขีดความสามารถ (Competency) เป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๑. Core Competency

๑.๑ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วย สนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ได้

๑.๒ ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ และ คุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

๒. Managerial Competency

๒.๑ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะการบริหาร และจัดการงานต่าง ๆ

๒.๒ เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

๓. Functional Competency

๓.๑ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและ คุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-based)

๓.๒ หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน

๓.๓ สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency ได้

๔. Individual Competency

๔.๑ ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย

๔.๒ หน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

จิรประภา อัครบวร (๒๕๔๙ : ๖๗) กล่าวถึง Competency Model เป็นการกำหนดกลุ่มของ Competency ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง การกำหนด Competency Model อาจแตกต่างกันไปตามแต่บริบทขององค์กร เช่น บางองค์กรอาจมีเพียง Core Competency เป็น Competency ที่ทุกคนในองค์กรพึงมีและ Functional Competency เป็น Competency ที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน

ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่า ประเภทของขีดความสามารถนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเราจะมี การแบ่งตามหลักเกณฑ์ใดหรือรูปแบบใดเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับคนในแต่ละองค์กรมีความเข้าใจ ถึงรายละเอียดของแต่ละขีดความสามารถตรงกันหรือไม่ และจะกำหนดรูปแบบขีดความสามารถของ องค์กรตนเองให้เหมาะสมได้อย่างไร

๖.๓ การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

คอนเวย์ (๒๕๓๗ : ๕๖-๕๘) กล่าวถึง ขีดความสามารถสามารถนำไปประยุกต์ และปรับใช้ในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ คือ

๑. กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Management for Result)
๒. กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดและลูกค้าจากการประเมินความสามารถ ขององค์กร (Knowing the Market, Caring for Customers)
๓. กิจกรรมเพื่อการจัดการคน (Managing People)
๔. กิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการพิจารณาตัดสินใจ (Analysis and Applying Judgment)
๕. กิจกรรมเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Solving Problems and Making Decision)
๖. กิจกรรมเพื่อการวางแผนในระยะยาว (Planning for the Long Term)
๗. กิจกรรมเพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงานบนพื้นฐานของบุคคล (Being Effective on an Individual Basic) (Conway, ๑๙๙๔ : ๕๖-๕๘)

ริแลท และ โลหาน (๒๕๓๘ : ๕๙) ยังกล่าวถึงกิจกรรมที่สามารถนำ ขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้

๑. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business) การ วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่มี ความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของ บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่จะ สร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

๒. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and Selecting) การระบุ ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่างๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำ ได้ความรู้ ทักษะ ที่ตนเองขาดอยู่และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรอง ความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งว่า ผู้สมัครมีความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่ การสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของขีดความสามารถ จึงเป็นการจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่าง

มาตรฐานของขีดความสามารถกับบุคคลที่มีขีดความสามารถที่แสดงให้เห็น การจัดระบบการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตามรูปแบบของขีดความสามารถ ที่องค์กรเข้ามาทำงาน ก็จะนำมาซึ่ง ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงกำหนด เครื่องมือในการคัดเลือก เช่น

๒.๑ การออกแบบใบสมัครที่ผู้สมัครต้องการระบุถึงขีดความสามารถของตน

๒.๒ วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กรที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ คือ การสัมภาษณ์ซึ่งหากวิธีการสัมภาษณ์มีข้อความที่เชื่อมโยงกับขีดความสามารถ มาตรฐานได้มากเพียงใด ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้สมัครได้ว่า มีหรือไม่มี ขีดความสามารถที่ต้องการ และหากมีขีดความสามารถแล้วอยู่ในระดับใด สามารถพัฒนาได้ต่อไป หรือไม่

๒.๓ การออกแบบสอบถามต่าง ๆ เพื่อวัดความสามารถ ตลอดจนหา วิธีการต่าง ๆ ที่จะประเมินความสามารถของผู้สมัคร (Rylatt and Lohan, 1995 : 59)

การพัฒนากระบวนการคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานขีดความสามารถ สามารถ ดำเนินการได้ ๖ ขั้นตอน คือ สเปนเซอร์แอนด์สเปนเซอร์ (๒๕๓๖ : ๑๑)

๑. กำหนดรูปแบบขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงาน
๒. สรรหา และออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัคร
๓. ฝึกอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่จะต้องเป็นผู้คัดเลือก
๔. ประเมินและคัดเลือกผู้เลือก
๕. ตัดสินใจเลือกรับ หรือไม่รับผู้สมัคร
๖. ตรวจสอบระบบการคัดเลือกพนักงาน บนพื้นฐานของขีดความสามารถ

อยู่เสมอ (Spencer and Spencer, 1993 : 11)

๓. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดขีดความสามารถจะช่วยให้ได้มาก โดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจน ว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จ และสามารถใช้ขีดความสามารถนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการ จัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

การบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าจ้างบนพื้นฐานของขีดความสามารถในงานนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์อย่างเนื่องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะเป็นกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานค่าจ้างตามความสามารถต่าง ๆ ว่าควรจะได้รับ ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนในระดับเท่าใด การกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างบนพื้นฐานของความสามารถ ในงานประกอบด้วย ชิราและเบนจามิน (๒๕๔๑)

๑. การประเมินค่าจ้าง เป็นการกำหนดค่าจ้างเบื้องต้นว่า แต่ละงานจะมี ค่าจ้างเท่าใดและมีขอบเขตของค่าจ้างตามค่าจ้างเป็นอย่างไร

๒. การกำหนดช่วงของความสามารถ เป็นการระบุขีดความสามารถหนึ่ง ๆ ที่มีหลายระดับ แต่ละระดับของขีดความสามารถจะมีพื้นฐานของค่าจ้างที่แตกต่างกัน

๓. การกำหนดอัตราเป้าหมาย เป็นการกำหนดจำนวนของการเลื่อนระดับเงินเดือนโดยภาพรวม

๔. การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน เป็นการกำหนดการขึ้นเงินเดือนสำหรับพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

๕. การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถของพนักงานในระดับที่ดีขึ้น และสามารถรองรับการเลื่อนตำแหน่งได้ (Cira and Benjamin, 1998)

การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของขีดความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงตามมาตรฐานของขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้น หรือมีขีดความสามารถที่สูงกว่าตามที่ได้กำหนดไว้ในการนิยามขีดความสามารถ และรูปแบบของขีดความสามารถที่เป็นขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงาน เทียบกับขีดความสามารถของแต่ละบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตามขีดความสามารถ เป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นหลัก ที่ต้องใช้ประกอบกับการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การประเมินผลงาน จำนวนผลผลิต ชิ้นงานที่สร้างสรรค์หรือคิดค้นขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารค่าตอบแทนในองค์การสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๔. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้เป็นมาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึงความรู้ทักษะและทัศนคติที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรม

การศึกษาและการกำหนดขีดความสามารถในงาน เพื่อกำหนดขีดความสามารถขององค์กร และขีดความสามารถตามมาตรฐานของตำแหน่งนั้น เป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบเป็นเป้าหมายพื้นฐาน ที่ต้องการให้พนักงานมีในแต่ละตำแหน่งงาน การดำเนินงานตามขีดความสามารถของพนักงานมีในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ จะเป็นข้อมูลที่บอกให้องค์กรรู้ว่าขณะนี้องค์กรมีพนักงานที่มีขีดความสามารถในระดับใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความรู้ทักษะและทัศนคติของบุคลากรว่าเป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่ วิธีการที่จะทราบได้ก็คือ การเปรียบเทียบขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงานกับ ขีดความสามารถของบุคคล สามารถทำให้องค์กรรับรู้ถึงช่องว่างระหว่างบุคคลและมาตรฐาน เพื่อที่จะได้ดำเนินการจัดหาวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อที่ไปรองรับกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป หรือนำข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานไปใช้ในการวางแผน พัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานรวมทั้ง สามารถวางแผนทดแทนตำแหน่งในสายงานที่สำคัญขององค์กร

การนำข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดขีดความสามารถในงานมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของขีดความสามารถ เป็นวิธีการนำแนวคิดของขีดความสามารถในงานมาใช้ได้อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งหากองค์กรมีระบบและวิธีการในการจัดระบบการพัฒนาบนพื้นฐานของขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็มั่นใจว่า องค์กรจะมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่พร้อมจะปฏิบัติงานกับองค์กรอยู่เสมอ

๕. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มาตรฐานของขีดความสามารถมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ ๒ ประการ คือ มาตรฐานสามารถช่วยกำหนดระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ อันจะช่วยในการกำหนดได้ว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา และมาตรฐานดังกล่าวสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้เช่น ถ้าผู้เรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบันแล้ว ผู้เรียนสามารถใช้มาตรฐานขีดความสามารถในการกำหนดวิธีการที่จะพัฒนาทักษะของตนเองในอนาคต การมีขีดความสามารถเหล่านี้ในตัวของพนักงานสามารถช่วยพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้คนมีความรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๖. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมี ความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

๖.๑ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนด ความรับผิดชอบของงาน และความคาดหวังต่องานหนึ่ง ๆ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ สำหรับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์การและเป้าหมายในระยะต่าง ๆ ขององค์การด้วย

๖.๒ การแนะนำและการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้คำแนะนำ ข้อมูลย้อนกลับและกระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น

๖.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมิน การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ

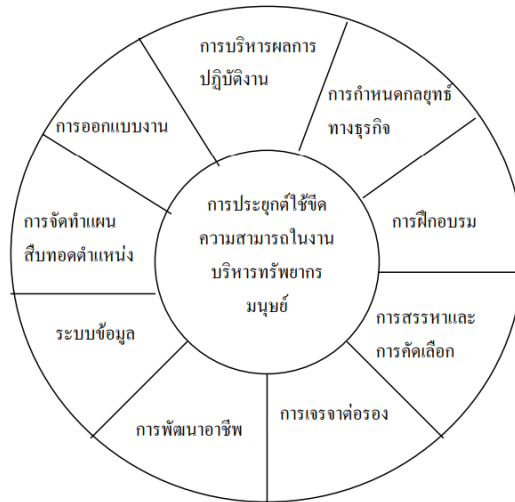
หน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง ๓ ส่วน สามารถนำ ข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดความสามารถในงาน มาใช้ในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐาน ของขีดความสามารถในงานได้เนื่องจากในนิยาม ขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานที่ระบุถึง ตัวอย่างของพฤติกรรมที่ต้องการ ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ แนะนำการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

๗. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) ขีดความสามารถเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการพนักงานว่าเป็นในลักษณะใดอันจะเป็น ประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

๘. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) องค์การมี การวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่ง ตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยการจัดการทดสอบระดับความสามารถ ที่องค์การกำหนดมาตรฐาน ส่วนดีคือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เห็นว่าการพัฒนา ขีดความสามารถที่องค์การกำหนดเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

๙. การออกแบบงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะช่วยให้ใคร ทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าใดในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ ๒ - ๒ แสดงการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ



ที่มา : ดัดแปลงจาก Rylatt and Lohan (1995)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถนั้น องค์กรสามารถนำขีดความสามารถที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ได้ทุกระบบ ทุกกระบวนการ ดังแสดงตามแผนภาพที่ ๒-๒ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ทั้งนี้ในการประยุกต์ใช้ของแต่ละองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับทางผู้บริหารจะนำไปประยุกต์ใช้อย่างไรให้เหมาะสมที่สุด (Best Fit) และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานและงานเขียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้โดยมีงานวิจัยดังต่อไปนี้

ธนภุต ทองสุคติ (๒๕๕๓) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการประเมินของนายกองค้การบริหารส่วนตำบล และความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลที่ได้รับการประเมินตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเพียงบางส่วน ยังไม่ครอบคลุมในรายละเอียดเท่าที่ควร เนื่องจากในบางครั้งการดำเนินการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาแต่เพียงผู้เดียว ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบางครั้งคำนึงถึงระบบอาวุโสและใช้ระบบหมุนเวียนกัน ถือว่าไม่ถูกต้องตามหลักการมีค่ามากกว่าร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป แสดงถึงการที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบกับการที่พนักงานส่วนตำบลได้รับการ

คัดเลือกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการมีจำนวนน้อยจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขณะที่พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ มีความคิดเห็นต่อสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

ญาณิกา โตคนุช (๒๕๕๔) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ๑. เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและวิเคราะห์ประสิทธิผลของเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยใช้แบบสำรวจเบื้องต้นและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล รวมทั้งสิ้น ๔๒ คน พบว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่มองว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นกระบวนการที่ยังไม่สมบูรณ์ มีลักษณะของการกระทำครั้งเดียวแล้วเสร็จสิ้น (One-Shot Approach) ไม่มีความต่อเนื่องและที่สำคัญขาดการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งอย่างแท้จริง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ถูกแทรกแซงจากระบบอุปถัมภ์ ส่งผลทำให้ข้าราชการตำรวจขาดความน่าเชื่อถือและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ข้าราชการดังกล่าว ส่วนใหญ่ยังมองว่าเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่มีประสิทธิผลทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการยอมรับเครื่องมือ พบว่ามีลักษณะกำหนดมาจากส่วนกลางจึงไม่ครอบคลุมลักษณะงานของแต่ละสายงาน ๒. ด้านความยุติธรรม พบว่า เครื่องมือนี้ไม่สามารถสร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบได้ เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมลักษณะงานของทุกสายงานได้ ๓. ด้านความเป็นส่วนตัว พบว่าข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่มองว่าปัจจัยส่วนตัวด้านภาระหนี้สินที่นำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการละเมิดความเป็นส่วนตัว และสุดท้ายคือด้านความจำเพาะเจาะจง พบว่า ข้าราชการตำรวจทั้ง ๗ สายงาน มองว่าเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่มีความจำเพาะเจาะจงและไม่มีลักษณะที่บ่งชี้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่อย่างใด

จิตติมา ชวพันธ์ (๒๕๕๕) ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการถ่ายโอนภารกิจกรมส่งเสริมการเกษตรให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน รวมถึงเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคหลังการถ่ายโอนภารกิจกรมส่งเสริมการเกษตรให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษา พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่กรมส่งเสริมการเกษตรถ่ายโอนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานหลังการถ่ายโอนภารกิจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง พบว่า ด้านลักษณะหน่วยงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร อยู่ในระดับมาก ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร ด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน ทั้งสองหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้ ความเข้าใจ พบว่าผู้ปฏิบัติงานของทั้งสองหน่วยงานมีความรู้ในระดับดี ขณะที่ปัญหา อุปสรรคของการปฏิบัติงานหลังการถ่ายโอนภารกิจดังกล่าวนั้น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่ได้รับถ่ายโอน ซึ่งการสนับสนุนงานตามภารกิจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารท้องถิ่น ทำให้ขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามภารกิจยังขาดความชัดเจน

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยนี้ ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ภายหลังจากถ่ายโอนภารกิจกรมส่งเสริมการเกษตรให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากขึ้นและรัฐควรให้การสนับสนุนงบประมาณและบุคลากรให้เพียงพอ อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้เป็นเพียงการศึกษาทัศนคติของหน่วยงานทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานหลังการถ่ายโอนของหน่วยงานดังกล่าวในเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้ศึกษาสามารถทราบข้อมูลเชิงลึกและได้ผลการศึกษาที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สุนทรีย์ ศักดิ์ศรี, ศรีนิภา เหลืองงามพิสุทธิ์ และ ญัฐกานต์ แพ่งสูงเนิน (๒๕๔๕) ได้ทำการศึกษาถึงการวางระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการเพิ่มผลผลิตให้กับบริษัททรัพยากรไพศาลพาราวัตุดีไซน์ จำกัด โดยศึกษาใน ๖ หัวข้อเรื่อง คือ ระบบวิเคราะห์งาน ระบบสรรหาคัดเลือก ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบค่าจ้าง เงินเดือน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบสวัสดิการ โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และการสอบถามพบว่า บริษัททรัพยากรไพศาลพาราวัตุดีไซน์ จำกัด มีการดำเนินงานในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้างแล้ว แต่ไม่มีการจัดการให้เป็นระบบที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้จัดทำโครงการจึงทำการวางระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดหัวข้อที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงาน ของบริษัททรัพยากรไพศาลพาราวัตุดีไซน์ จำกัด จากนั้นพิจารณาว่าการจัดการใดที่มีอยู่แล้วนำมาจัดทำเป็นระบบที่ดียิ่งขึ้น และเพิ่มเติมการจัดการที่สำคัญและต้องทำให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสอดคล้องในการบริหารองค์การ ซึ่งผลจากการจัดทำโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บริษัททรัพยากรไพศาลพาราวัตุดีไซน์ จำกัด มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่สมบูรณ์ เพื่อใช้ช่วยในการจัดระเบียบบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัททรัพยากรไพศาลพาราวัตุดีไซน์ จำกัด ส่งผลทำให้พนักงานในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลงานสูงสุด

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดนี้ ผลการวิจัยส่วนใหญ่สามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพของบุคคลแต่ละบุคคลนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถรู้ จุดเด่น จุดด้อย ชัดความสามารถและสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคคลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยจะพบว่าหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการพิจารณาตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังและความคุ้มค่าของเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

รภิต ประทุมชัย (๒๕๖๑) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดความต้องการทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหมไปยังหน่วยงานและกำลังพล ผู้ปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชามาก มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในหลากหลายประเภทงาน และมีความซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากในการปฏิบัติการทางทหารในแต่ละกองทัพอีกองกำลังจะต้องมีความเบ็ดเสร็จในทุกสาขาการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเหล่าทัพเป็นหน่วยงานระดับกระทรวงมาก่อน มีวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดในการบริหาร มีการจัดหน่วยและสายวิทยาการที่ไม่เหมือนกัน การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม จึงเป็นสิ่งท้าทายเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการประเมินจะต้องดำเนินการใน ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

สำหรับในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กระทรวงกลาโหมได้รับ ซึ่งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงาน กำหนดตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยการถ่ายทอดจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ในทุกระดับชั้นจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมุ่งเน้นการถ่ายทอดงานจากหน่วยงานระดับบนลงหน่วยงานระดับล่าง วัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีหลักฐานประกอบ และสอดคล้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในระดับองค์กร และการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินการจะทำให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มานัสชัย ศรีประจันทร์ (๒๕๖๑) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารกำลังพล ทั้งในเรื่องการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาบำเหน็จประจำปี และการพัฒนากำลังพล ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การทำให้ผลการประเมินเกิดความเที่ยงตรง ได้รับการยอมรับ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ให้ได้มากที่สุด โดยการแสวงหาตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการตรวจสอบความเที่ยงตรง และการให้รางวัลกำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานดี

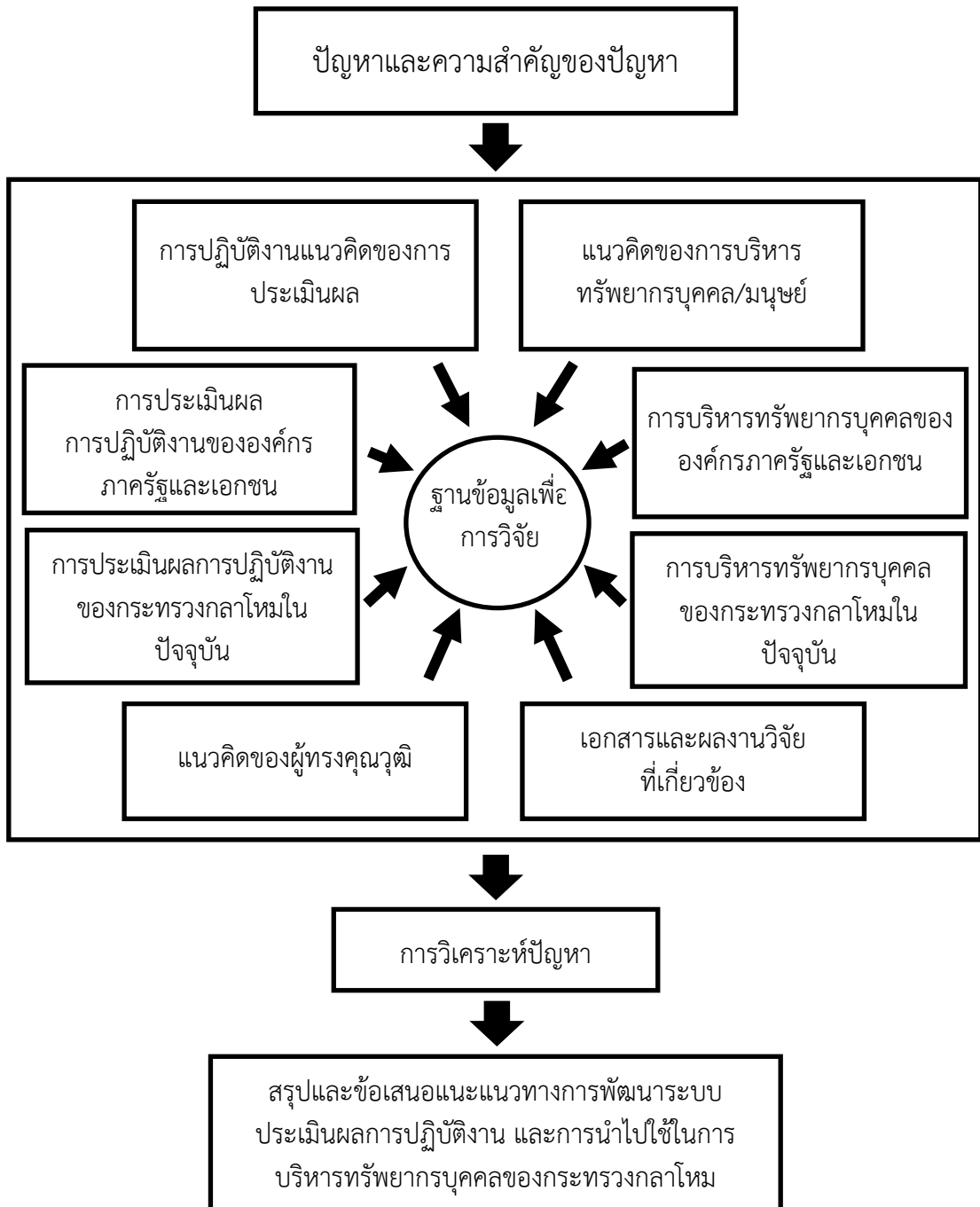
วิศรุต สุวรรณเนตร (๒๕๖๑) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญของการบริหารกำลังพล เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนผลงานในทุกระดับ ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา รวมทั้งเป็นข้อมูลสำคัญในการบริหารกำลังพลในกระบวนการที่สำคัญ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำประเมินทั้ง ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านตัวชี้วัดผลงาน และด้านสมรรถนะกำลังพล ซึ่งต้องให้น้ำหนักไปทางด้านตัวชี้วัดผลงานมากกว่าสมรรถนะกำลังพล เพื่อให้คะแนนประเมินสะท้อนถึงผลงานที่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน แยกกันดำเนินการ หน่วยต่าง ๆ ได้กำหนดแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมของแต่ละหน่วย ไม่มีรูปแบบเป็นมาตรฐาน ซึ่งทำให้การบริหารกำลังพลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมทำได้ลำบาก สาเหตุเนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวง

กลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ การพัฒนาระบบสมรรถนะกำลังพลให้เป็นมาตรฐาน จึงทำได้ลำบาก แต่อย่างไรก็ตามหลายวิชาชีพที่มีอยู่ในหน่วยต่าง ๆ เป็นวิชาชีพที่มีความเป็นมาตรฐาน เดียวกัน เช่น สารสนเทศ การสาธารณสุข กฎหมาย เป็นต้น การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่เชื่อว่าจะสามารถดำเนินการได้สำเร็จ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ ๒ - ๓ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสรุปได้ว่า กระประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยควรมีการประเมินใน ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนักวิชาการรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิต่างเห็นตรงกันว่า การถ่ายทอดผลสัมฤทธิ์ของงานจากบนลงล่างจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขับเคลื่อนการองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ รวมทั้งการกำหนดการวัดผลที่เป็นรูปธรรม มีหลักฐานชัดเจนจะทำให้ผลการประเมินเกิดความเที่ยงตรง สำหรับด้านสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นด้านที่ประเมินโดยอาศัยทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะมีค่าการเบี่ยงเบนค่อนข้างสูง แต่สำหรับการพัฒนากำลังพล ผลประเมินด้านสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานยังเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประสิทธิผล และนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

บทที่ ๓

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐและเอกชน

๑. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

๑.๑ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการเป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใด จึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไร ควรดำเนินการ ดังนี้

๑.๑.๑ กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัด/ประเมินได้สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

๑.๑.๒ กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๑.๑.๓ กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลซึ่งควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติราชการรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ

๑.๒ การติดตามการปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรืองานต่าง ๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้น ๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป

การติดตามผลการปฏิบัติราชการนี้ อาจจัดให้ มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ หรืออาจติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะ ๆ หากพบว่ามีสถานการณ์ที่ทำให้ผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าเป้าหมาย จะได้เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในรอบการประเมินนั้น

๑.๓ การพัฒนา

ในระหว่างติดตามผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล ๒ ส่วน คือ

๑.๓.๑ ส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะทราบถึงความคืบหน้าของผลงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงไร

๑.๓.๒ ส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร

การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

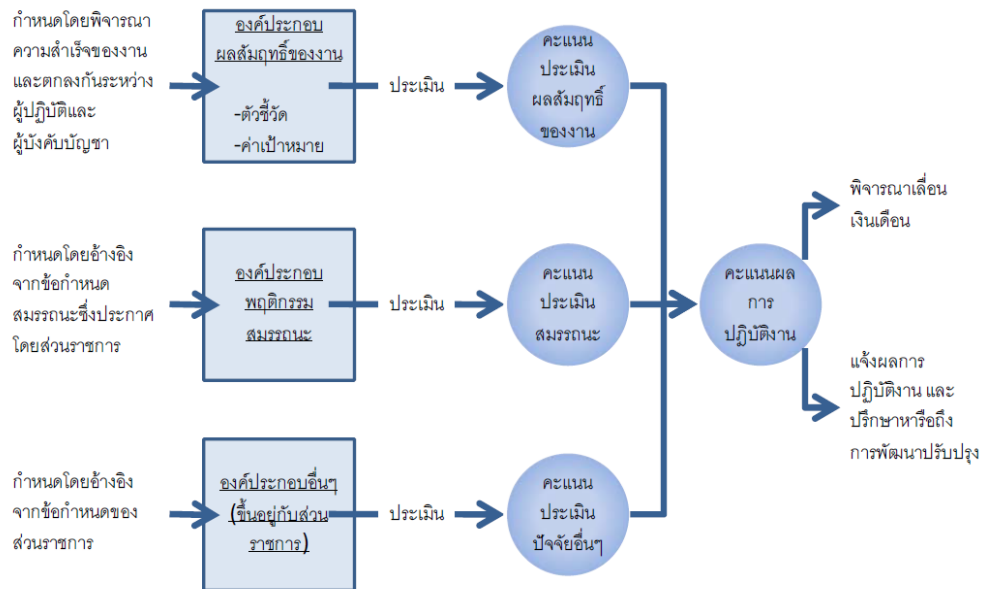
๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กร เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร

๑.๕ การให้รางวัลในวงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกันการให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้ รางวัลในรูปตัวเงิน ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดี ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้งห้าของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการดังที่ได้กล่าวไป นั้น หากได้พิเคราะห์โดยถ่องแท้แล้ว จะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั่นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่งกับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

แผนภาพที่ ๓ - ๑ จะเป็นการสรุปให้เห็นถึงข้อพิเคราะห์ที่ได้กล่าวไปในข้างต้น สำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กับพฤติกรรมซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบการประเมิน ซึ่งส่วนราชการเองอาจกำหนดองค์ประกอบที่สามเพิ่มเติมจากสององค์ประกอบนี้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

แผนภาพที่ ๓ - ๑ สรุปภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑. หน้า ๗

ข้อกำหนดในการแบ่งระดับผลงานการแบ่งระดับผลงาน จะพิจารณาแยกออกเป็น ๒ กรณี คือ กรณีทั่วไป ซึ่งครอบคลุมข้าราชการ และ กรณีข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดย ๒ กรณีนี้ แตกต่างกันว่า การแบ่งระดับผลงาน โดยกรณีแรก จะแบ่งระดับผลงานออกเป็นอย่างน้อย ๕ ระดับ ส่วนกรณีหลังจะต้องแบ่งเพิ่มว่าผ่าน/ไม่ผ่านด้วย

ตารางที่ ๓ - ๑ การแบ่งระดับผลงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

| กรณี | ระดับผลการประเมิน | คะแนนในแต่ละระดับ | หมายเหตุ |
|-----------|-------------------|--|--|
| ๑. ทั่วไป | ดีเด่น | ส่วนราชการสามารถกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับได้ตามความเหมาะสม | ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมิน “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลการประเมินเป็น ๕ ระดับ) |
| | ดีมาก | | |
| | ดี | | |
| | พอใช้ | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ | - |
| | ต้องปรับปรุง | ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ | ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน |

ตารางที่ ๓ - ๑ การแบ่งระดับผลงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ต่อ)

| กรณี | ระดับผลการประเมิน | คะแนนในแต่ละระดับ | หมายเหตุ |
|---|-----------------------|--|----------|
| ๒. ข้าราชการ ทดลองปฏิบัติ หน้าที่ราชการ | ผ่านการ ประเมิน | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ในแต่ละ องค์ประกอบคือผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ | - |
| | ไม่ผ่านการ ประเมิน | ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ในองค์ประกอบ ใดหรือทั้งสององค์ประกอบ | - |

ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑. หน้า ๑

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะกระทำโดยพิจารณาจากตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมาย ซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาโดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรมการกำหนดตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะต้องอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ โดยมีด้วยกัน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ (งานในลักษณะนี้ บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานยุทธศาสตร์”)

๒. งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกระทรวง กรม จังหวัด สำนักหรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมินที่ไม่อยู่ในข้อ ๑ (งานในลักษณะนี้บางครั้งอาจรู้จักในนาม “งานภารกิจ”)

๓. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน

อนึ่ง ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นโดยทั่วไป อาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

๑. ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ได้แก่ จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น

๒. ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ได้แก่ ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตรงตามมาตรฐานของงาน

๓. ประเภทที่มุ่งเน้นความรวดเร็วหรือทันการณ์ ได้แก่ เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้

๔. ประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ได้แก่ การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ สามารถกระทำโดยอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะที่ประกาศใช้

ผู้ปฏิบัติจะได้รับการประเมินจากผู้ที่สามารถจะชี้หรือประเมินผลงานจากการปฏิบัติได้ ไม่ใช่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงานแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ เพื่อให้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความยุติธรรมและสะท้อนต่อผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การที่จะพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติจะได้ รับการประเมินจากใคร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติ นั้น ๆ ว่ามีลักษณะใด ซึ่งมีด้วยกัน ๔ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ : กรณีทั่วไป ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทั่วไป

ถ้าผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่สังกัดในส่วนกลาง ผู้ประเมินจะได้แก่ “ผู้บังคับบัญชาโดยตรง”

ถ้าผู้ปฏิบัติเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ผู้ประเมินจะได้แก่ “หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งนี้ในการประเมินให้นำผลการประเมินซึ่งเสนอโดยผู้ว่าราชการจังหวัด มาประกอบการพิจารณา”

ถ้าผู้ปฏิบัติเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ผู้ประเมินจะได้แก่ “ผู้ว่าราชการจังหวัด”

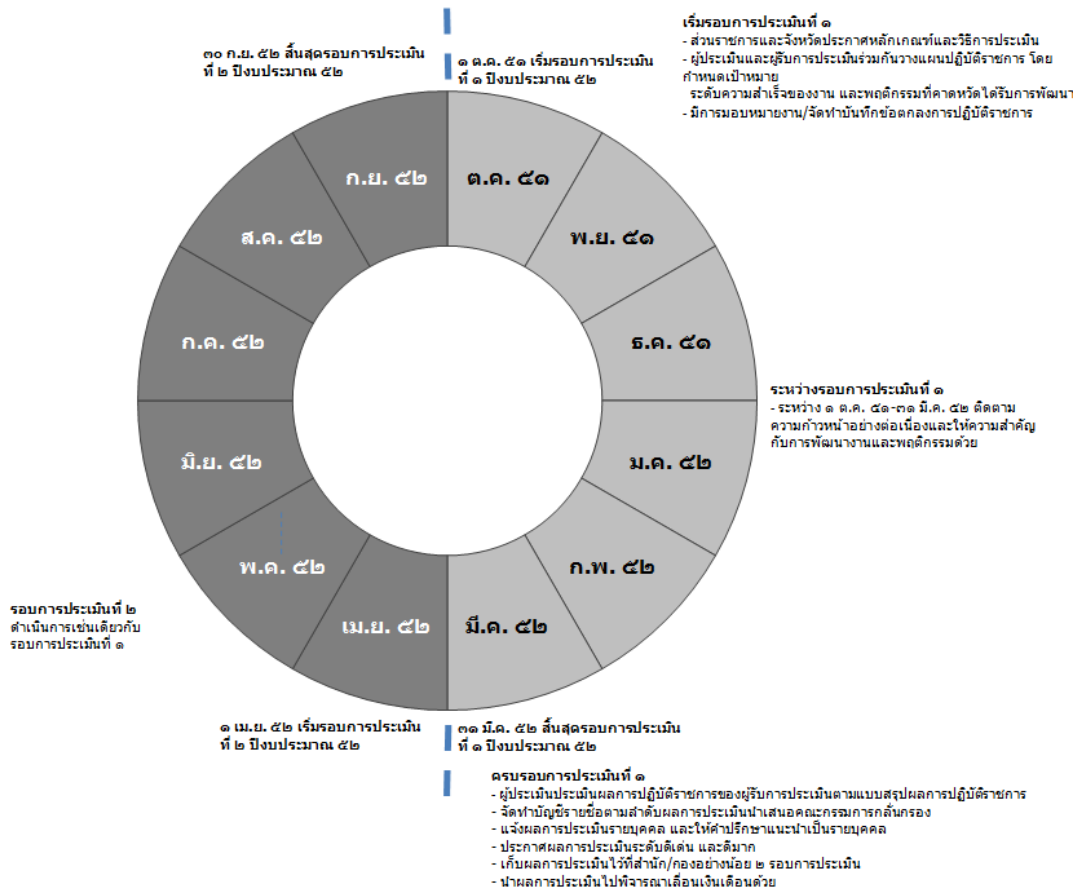
กรณีที่ ๒ : กรณีปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงาน ได้แก่ กรณีที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในคณะทำงานเป็นหลักใหญ่ ผู้ประเมินจะได้แก่ “ประธานคณะทำงานหรือผู้ได้รับมอบหมายจากประธานคณะทำงานโครงการให้เป็นผู้ประเมิน”

กรณีที่ ๓ : กรณีได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ผู้ประเมินจะได้แก่ “หัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการฯ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานดังกล่าวให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง”

กรณีที่ ๔ : กรณีอื่น ๆ ที่เกิดจากการผสมผสานของทั้ง ๓ กรณีข้างต้นผู้ประเมินจะได้แก่ “ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ตามโครงสร้างส่วนราชการ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง) ร่วมกับหัวหน้าโครงการ และ/หรือหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการฯ”

ขั้นตอนการดำเนินการโดยรวมของระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการดำเนินการตามระบบการประเมินผลปฏิบัติงานในรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการหนึ่ง ๆ อาจแบ่งได้เป็น ๓ ช่วง คือ (๑) เมื่อเริ่มรอบการประเมิน (๒) ระหว่างรอบการประเมิน และ (๓) เมื่อครบรอบการประเมิน

แผนภาพที่ ๓ - ๒ วงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑. หน้า ๑๘

ช่วงที่ ๑ : เมื่อเริ่มรอบการประเมินผู้รับการประเมินจะทำความตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้นในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหวังในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเมื่อได้ข้อตกลงแล้วให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม

ช่วงที่ ๒ : ระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลาที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้เห็นตกลงร่วมกันไว้เมื่อเริ่มต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติพึงติดตามงานที่รับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและหนทางแก้ไข ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลตามที่ได้ตกลงกันไว้ พร้อมทั้งควรพิจารณาพฤติกรรม การปฏิบัติราชการของตนเองว่าสามารถทำได้เท่ากับ หรือดีกว่าระดับสมรรถนะของตำแหน่งหรือไม่ และควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือพัฒนาตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะตามที่ควรจะเป็น เนื่องจาก งานของภาครัฐเป็นงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ทำให้เป้าหมายการปฏิบัติราชการอาจผิดแผกไปจากที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน ในกรณีดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้แต่แรกก็ได้ และให้ปรับปรุงแก้ไขข้อมูลในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

ช่วงที่ ๓ : เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน โดยจะพิจารณาตามองค์ประกอบการประเมินซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ทั้งนี้ กรณีที่ส่วนราชการมีการกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ผู้ประเมินก็ต้องประเมินองค์ประกอบเหล่านั้นด้วยการประเมินจะเริ่มจากการที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่นำส่งเอกสารการประเมินของผู้รับการประเมินให้แก่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเพื่อพิจารณาประเมินผล และให้คะแนนลงในแบบฟอร์มในการประเมินองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อ้างอิงตัวชี้วัด และคะแนนตามระดับค่าเป้าหมายที่ระบุอยู่ในแบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ในการประเมินองค์ประกอบด้านสมรรถนะ ผู้ประเมินอาจดำเนินการตามแบบกำหนดและประเมินสมรรถนะตามตัวอย่างก็ได้ โดยให้อ้างอิงพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) และระดับสมรรถนะของตำแหน่ง

การตั้งตัวชี้วัด (KPI) มีด้วยกันอย่างน้อย ๔ วิธี ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ส่วนราชการโดยผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติสามารถเลือกใช้วิธีการตั้งตัวชี้วัดทั้ง ๔ วิธีนี้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามความเหมาะสม โดยการพิจารณาเลือกใช้วิธีการตั้งตัวชี้วัดมีข้อเสนอแนะดังแสดงในตารางที่ ๓ - ๒ ข้างล่างนี้

ตารางที่ ๓ - ๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงาน

| วิธีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงาน | ลักษณะงานที่เหมาะสมกับวิธีการประเมิน |
|---|---|
| ๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) | <ul style="list-style-type: none"> • การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรืองานตามแผนปฏิบัติราชการ • การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร เช่น หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง |
| ๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method) | <ul style="list-style-type: none"> • การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานซึ่งไม่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ งานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานกองคลัง งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ |

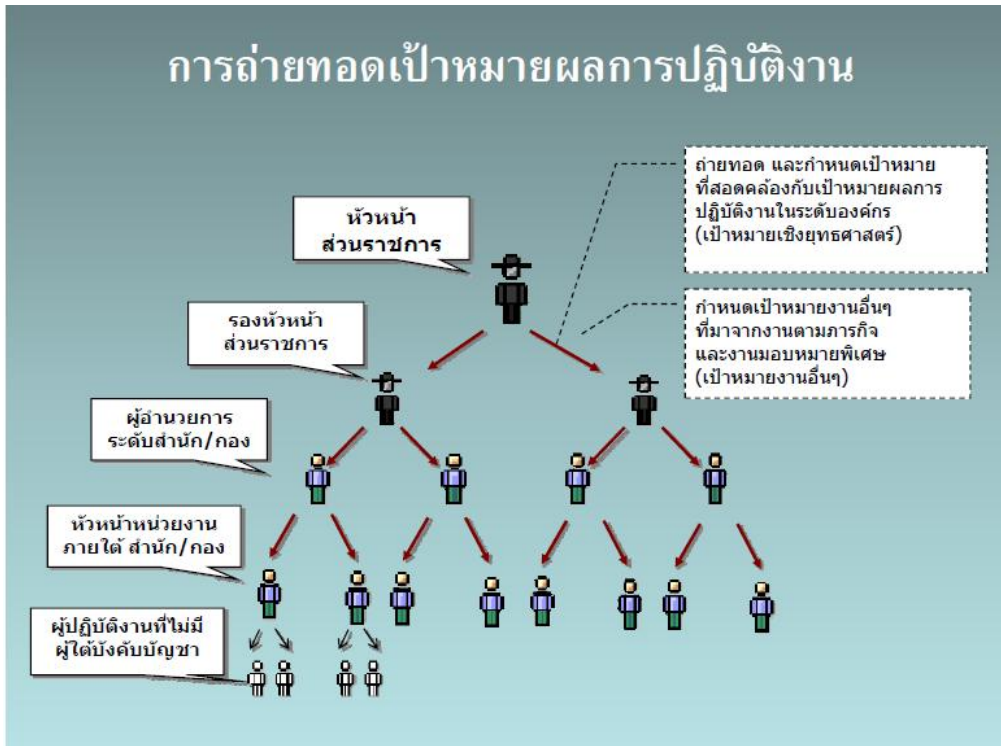
ตารางที่ ๓ - ๒ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงาน (ต่อ)

| วิธีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงาน | ลักษณะงานที่เหมาะสมกับวิธีการประเมิน |
|---|---|
| ๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow-charting Method) | <ul style="list-style-type: none"> • การประเมินงานที่ผลิตในแต่ละขั้นตอน อยู่ภายในสำนัก/กองเดียวกัน เช่น งานจัดทำวารสารประจำเดือนของส่วนราชการ งานจัดทำวารสารการประชุมและบันทึกประกอบการประชุมคณะกรรมการประจำ และงานตรวจสอบคำสั่ง |
| ๔. การประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ | <ul style="list-style-type: none"> • การประเมินข้าราชการผู้ยังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเนื่องจากผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอาจยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างชัดเจน ภายในช่วงระยะเวลาที่ประเมิน |

ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑. หน้า ๒๘

๑. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method) การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการถ่ายทอดไปสู่ระดับต่าง ๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่างๆ จากระดับผู้บริหารระดับกรม ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนัก ไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามลำดับ แผนภาพได้แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติราชการตามแนวทางนี้ให้เห็นอย่างง่าย ๆ

แผนภาพที่ ๓ - ๓ การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑. หน้า ๒๙

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง เป็นแนวทางที่พัฒนาขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า ผลสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผลรวมของความทุ่มเทของผู้ปฏิบัติทุกคนในหน่วยงาน การที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ อีกนัยหนึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องปฏิบัติไปในเป้าประสงค์ของตนที่มีส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งที่สุดแล้วจะร้อยรวมขึ้นไปผลักดันความสำเร็จของหน่วยงานนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาควรถูกถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติต่าง ๆ ไล่เรียงกันไปตามระดับชั้นในองค์กรการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง สามารถกระทำได้ด้วย ๓ แนวทาง คือ

๑. ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง
๒. ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
๓. ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย

ให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน

เมื่อได้ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่าง พร้อมค่าเป้าหมายแล้วผู้ปฏิบัติจะทราบถึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ก็ให้พิจารณาผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดที่ตกลงกันไว้ ทำการประเมินเทียบกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะได้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused Method) วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ให้บริการสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ใช้บริการ หากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ หรือ ได้รับบริการในระดับตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็ถือได้ว่า ผู้ให้บริการ หรือผู้ปฏิบัตินั้น ๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ที่ดี

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการนี้ ถือเป็นกรอบ (Framework) ในการกำหนดตัวชี้วัดอีกวิธีหนึ่งนอกเหนือจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากบนลงล่างส่วนราชการ หรือ ผู้ปฏิบัติพึงเลือกใช้วิธีการนี้ ในกรณีที่พบว่างานของส่วนราชการ หรืองานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานใน ลักษณะบริการ ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงตามเนื้อหาในการให้บริการและความ คาดหวังของผู้รับบริการจะกระทำได้ง่ายกว่า ในบางกรณีส่วนราชการหรือผู้ปฏิบัติอาจพิจารณา เลือกใช้วิธีการนี้ เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดเสริมเข้ากับการใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จ จากบนลงล่างอีกทางหนึ่งขั้นตอนการดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการสอบถามความคาดหวัง ของผู้รับบริการไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๓. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work flow Charting Method) วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work flow Charting Method) เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากผลสำเร็จผู้ปฏิบัติในงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแต่ละขั้นตอน ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในการประเมินดังกล่าว หน่วยงานและผู้ปฏิบัติจะเริ่มต้นจากการ พิจารณาระบบงานการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน จากนั้นพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติต่อกระบวนการของหน่วยงานในแต่ละขั้นตอน เมื่อทราบถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบแล้ว จึงกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จและค่าเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อสิ้นรอบการประเมินต่อไป

วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงานนี้ใช้ได้กับงานที่ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น จากการร่วมมือของกลุ่ม/บุคคลหลายฝ่าย เช่น การจัดเตรียมวาระการประชุม การจัดทำรายงานและ การจัดทำหนังสือที่ระลึกเนื่องในโอกาสครบรอบการก่อตั้งกระทรวง/กรม เป็นต้น โดยใช้เป็นกรอบ ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๔. การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการวิธีการนี้ ใช้กับผู้อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งยังไม่สามารถผลิตผลงานออกมาอย่างชัดเจน ดังนั้น วิธีการประเมินจะเน้นการวัดความรู้ ความสามารถ และทักษะมากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งการดำเนินการประเมินความรู้ ความสามารถในการทดลองปฏิบัติราชการของข้าราชการนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินไว้เป็นการเฉพาะด้วยแล้วใน “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการ”

การที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดไว้มากกว่า ๑ แนวทางนั้น ก็เพื่อที่ส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมิน ตลอดจนผู้ปฏิบัติทุกระดับชั้น จะสามารถเลือกใช้ แนวทางที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้ เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นไม่มีแนวทางใด แนวทางหนึ่งที่จะสามารถใช้ได้กับทุกกรณีการที่มีแนวทางมากกว่าหนึ่งนั้น ในบางครั้งอาจสร้างความ ยากลำบากในการตัดสินใจเลือกใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง ดังนั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ส่วน ราชการอาจสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. เริ่มต้นจากการใช้แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal-cascading Method) เป็นตัวตั้งต้น โดยทำการกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับสูงสุดขององค์กร ไล่เรียงลงมายังผู้รับผิดชอบในระดับต่าง ๆ ในการไล่เรียงให้ยึดที่ตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง แล้วถ่ายทอดตัวชี้วัดนั้นลงไปยังผู้ปฏิบัติการไล่ลงไปทีละระดับ จนครบทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้ เมื่อดำเนินการจนแล้วเสร็จ จึงกลับไปเริ่มต้นไล่เรียงตัวชี้วัดตัวต่อไป จนครบตัวชี้วัดทุกตัวที่มีอยู่

๑.๑ ในกรณีที่ส่วนราชการมีขนาดใหญ่มาก อาจใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบแยกเป็นส่วน ๆ ไป โดยทำการสรุปตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับสูงก่อน จากนั้นจึงกำหนดไล่ลงมาทีละระดับ

๑.๒ ในกรณีที่ส่วนราชการมีหน่วยงานในต่างจังหวัด ภายหลังจากได้ไล่เรียงตัวชี้วัดลงไปถึงระดับจังหวัดแล้ว ก็ให้ผู้บริหารจังหวัดไปดำเนินการไล่เรียงตัวชี้วัดต่อกับผู้ปฏิบัติที่สังกัดในระดับจังหวัดต่อไปในภายหลัง โดยวิธีการไล่เรียงก็ให้ทำในลักษณะเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งของหัวหน้าส่วนราชการจังหวัด ไล่เรียงไปยังผู้ปฏิบัติจนครบผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงกลับไปไล่ตัวชี้วัดตัวต่อไปจนครบ

๒. ภายหลังจากการใช้วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่างจนแล้วเสร็จ ให้พิจารณาผู้ปฏิบัติแต่ละรายว่า ได้รับการกระจายตัวชี้วัดหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ได้รับการกระจายนั้นครอบคลุมหน้าที่รับผิดชอบหรือไม่ ทั้งนี้ ในความเป็นจริง เป็นไปได้อย่างยิ่งว่าผู้ปฏิบัติบางส่วนอาจไม่มีตัวชี้วัดใด ๆ (หรืออีกนัยหนึ่งไม่มีตัวชี้วัดที่เกิดจากการถ่ายทอดจากบนลงล่าง) และ ผู้ปฏิบัติบางส่วนอาจมีตัวชี้วัดไม่ครบถ้วนตามหน้าที่รับผิดชอบก็เป็นไปได้

๓. แยกกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีตัวชี้วัดครบถ้วนแล้วจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง โดยให้ผู้ปฏิบัติเหล่านี้ดำเนินการระบุตัวชี้วัด พร้อมทั้งค่าเป้าหมายลงในแบบฟอร์มการกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ต่อไป

๔. ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้ปฏิบัติที่ไม่มีตัวชี้วัด หรือ มีตัวชี้วัดที่ยังไม่ครอบคลุม โดยแยกกลุ่มตามหน่วยงาน จากนั้นพิจารณาใช้แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดแนวทางอื่น ๆ อีก ๓ แนวทางที่เหลือเป็นกรอบในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด ดำเนินการไปที่ละกลุ่มจนครบถ้วนจนผู้ปฏิบัติมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายครบทุกคน

การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของส่วนราชการและผู้บังคับบัญชา (หรือผู้ประเมิน) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาพึงเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งมักใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง เพื่อที่จะได้กำหนดทิศทางเป้าหมายตลอดจนมอบหมายนโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติต่าง ๆ เข้าใจอย่างถ่องแท้

การกำหนดค่าเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ประเมิน จะกำหนดร่วมกัน ภายหลังจากได้ข้อสรุปตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในรอบการประเมินที่จะถึงโดยทั่วไป ตัวชี้วัดหนึ่ง ๆ จะกำหนดค่าเป้าหมายออกเป็น ๕ ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ ๑ คะแนน ไปจนถึง ๕ คะแนน (คะแนนสูงที่สุด) ทั้งนี้ การกำหนดค่าเป้าหมาย จะสามารถอ้างอิงเกณฑ์ค่าเป้าหมายในแต่ละระดับเป็นดังนี้

๑. ค่าในระดับ ๑ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับหนึ่งคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

๒. ค่าในระดับ ๒ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสองคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

๓. ค่าในระดับ ๓ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสามคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับมาตรฐานโดยทั่วไป

๔. ค่าในระดับ ๔ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับสี่คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับที่มีความยากปานกลาง

๕. ค่าในระดับ ๕ จะมีคะแนนประเมินเท่ากับห้าคะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย

สำหรับการตั้งค่าเป้าหมายให้ปฏิบัติดังนี้

๑. ทำการตั้งค่าเป้าหมายที่ระดับ ๓ โดยการกำหนดค่าให้พิจารณาจากสิ่งที่เคยทำได้ในอดีต สถิติ หรือข้อมูลต่าง ๆ

๒. จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ ๑ โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดควรเป็นค่าต่ำสุดของระดับผลการปฏิบัติราชการที่สามารถยอมรับได้ ผลการปฏิบัติราชการจริงใด ๆ ไม่ควรมีค่าต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ระดับ ๑ นี้

๓. กำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ ๕ โดยค่าเป้าหมายที่กำหนดควรเป็นค่าที่ท้าทายซึ่งหมายถึงเป็นเป้าหมายที่กระทำได้ยาก หรือ มีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ ๕๐

๔. กำหนดค่าเป้าหมายในระดับ ๒ และ ๔ ตามลำดับ

๕. การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระหว่างรอบการประเมินตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ซึ่งได้กำหนดไว้ต้นรอบการประเมิน อาจสามารถปรับเปลี่ยนได้ในระหว่างรอบการประเมิน หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในแผนงาน ภารกิจ หรือแนวนโยบาย รวมถึงสถานการณ์เปลี่ยน ซึ่งในกรณีดังกล่าวควรที่หน่วยงานโดยผู้บังคับบัญชา จะได้ทำการพิจารณาปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายร่วมกันกับผู้ปฏิบัติใหม่ ทั้งนี้ ไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด หรือค่าเป้าหมายใด ๆ หากเป็นกรณีเกิดจากความบกพร่องไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ตกลงกันไว้ในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายดังกล่าว ให้ทำการแก้ไขลงในแบบฟอร์มการกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ (หรือแบบฟอร์มฯ อื่นตามที่ส่วนราชการเลือกใช้) โดยให้คงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในรายการที่ไม่ได้รับผลกระทบไว้เช่นเดิม และ ทำการปรับเปลี่ยนค่าน้ำหนัก (Weight) ใหม่

แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดว่า ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้นำคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการคิดคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ และการประเมินสมรรถนะนี้อย่างน้อยต้องมีการประเมินสมรรถนะหลัก ๕ เรื่อง ซึ่งอิงกับพจนานุกรมสมรรถนะมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ. โดยสมรรถนะหลักดังกล่าวประกอบด้วย

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. บริการที่ดี
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
๔. จริยธรรม
๕. ความร่วมแรงร่วมใจ

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่าส่วนราชการมีอิสระที่จะเพิ่มเติมจากข้อกำหนดพื้นฐานได้ตั้งนั้นส่วนราชการต่าง ๆ อาจมีแนวทางและวิธีการประเมิน (หรือวัด) สมรรถนะที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสม ผู้ปฏิบัติจึงควรได้ทำความเข้าใจกับข้อกำหนดซึ่งส่วนราชการจะประกาศใช้เป็น การเฉพาะของส่วนราชการเอง ทั้งนี้ โดยทั่วไปจะครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

๑. สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน : ส่วนราชการจะมีการกำหนดสมรรถนะเป็น การเฉพาะของส่วนราชการเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก ๕ เรื่องซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะที่เพิ่มเติมนั้นคือเรื่องใด และมีการนิยามไว้เป็นพจนานุกรมสมรรถนะเช่นใด มีการ แจกแจงระดับสมรรถนะของตำแหน่งไว้เป็นเช่นใด

๒. วิธีในการประเมิน : ส่วนราชการจะกำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะโดยวิธีใด ใน ๒ วิธี ระหว่าง (๑) วิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา และ (๒) การประเมินโดยให้ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยการสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique) ความแตกต่างระหว่าง ๒ วิธีนี้อยู่ที่การประเมิน ๓๖๐ องศา นั้น จะให้มีผู้ประเมิน มากกว่าหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยนำ คะแนนการประเมินจากผู้ประเมินต่าง ๆ มาสรุปรวมกันเป็นคะแนนการประเมิน

การประเมินสมรรถนะด้วยวิธี ๓๖๐ องศาในกรณีที่ส่วนราชการพิจารณาใช้ วิธี ๓๖๐ องศาในการประเมินสมรรถนะ การดำเนินการต่าง ๆ จะเป็นดังนี้

ส่วนราชการจะทำการกำหนดผู้ประเมินให้กับผู้ถูกประเมิน โดยผู้ถูกประเมิน หนึ่ง ๆ จะมีผู้ประเมินหลายคน ซึ่งประกอบด้วย

๑. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
๒. เพื่อนร่วมงาน จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คน
๓. ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คน
๔. ตัวผู้ถูกประเมินเอง

โดยทั่วไปจำนวนผู้ประเมินควรมีไม่ต่ำกว่าที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น หากมีโอกาส ที่ผู้ประเมินจะไม่ให้ข้อมูล หรือไม่ทำการประเมินให้ ก็ควรที่จะเพิ่มจำนวนผู้ทำการประเมินเพื่อไว้ด้วย ในการกำหนดตัวผู้ประเมิน ส่วนราชการควรเลือกผู้ที่ใกล้ชิด และมีโอกาสสังเกตเห็นพฤติกรรมของ ผู้ถูกประเมิน และส่วนราชการอาจให้ผู้ถูกประเมินทำการเสนอชื่อผู้ประเมินมาประกอบการพิจารณา ด้วยก็ได้

๒. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยฯ ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ โดยกำหนดให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

๒.๑ การประเมินผลงาน (Performance Evaluation) มหาวิทยาลัยฯ ได้นำเครื่องมือที่เรียกว่า Performance Agreement หรือการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้ามาใช้

๒.๒ การประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) โดยกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้สอดคล้องกับค่านิยมมหาวิทยาลัยมหิดล สมรรถนะสายอาชีพ และสมรรถนะทางการบริหารในการดำเนินการผู้ประเมินจะต้องพิจารณาประเมินผลทั้ง ๒ ส่วนตามสัดส่วนที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด โดยกำหนดรอบการประเมินเป็น ๒ รอบ ดังนี้

รอบประเมินที่ ๑ ประเมินการปฏิบัติงาน ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ วันที่ ๑ กันยายน ถึงวันที่ ๒๘/๒๙ กุมภาพันธ์ ปีถัดไป

รอบประเมินที่ ๒ ประเมินการปฏิบัติงาน ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ วันที่ ๑ มีนาคม ถึงวันที่ ๓๑ สิงหาคมปีเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนงาน หรือมหาวิทยาลัยฯ

๒. เพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

๓. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การแต่งตั้งความก้าวหน้าในสายอาชีพ การค้นหาผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

๔. นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเลื่อนเงินเดือน คาคอตอบแทนการให้เงินรางวัล เป็นต้น

๕. นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาจ้างต่อหรือขยายสัญญาจ้าง

การประเมินผลงาน (Performance Evaluation)

การประเมินผลงานเป็นการประเมินผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้จริงตามที่ได้ตกลงไว้ในรอบการประเมินแต่ละรอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานของผลงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนรอบการประเมินทั้งในด้านปริมาณคุณภาพเวลาความคุ้มค่าความพึงพอใจ

ขั้นตอนการประเมินผลงาน

๑. ผู้รับการประเมินจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยครอบคลุมทั้งงานประจำงานที่ต้องพัฒนางานเชิงยุทธศาสตร์และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษซึ่งสัดส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษจะต้องไม่เกิน ๑๐% ของปริมาณงานทั้งหมด

๒. ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) พิจารณาเห็นชอบข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าของผู้รับการประเมินในกรณีที่ไม่เห็นพ้องต้องกันให้มีการหารือและปรับแก้ไขตามความเหมาะสมและลงนามในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นหลักฐานพร้อมกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมงานที่นำมาทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)

๓. ผู้รับการประเมินรวบรวมผลงานหรือผลการดำเนินงานในรอบการประเมิน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของงานนั้น ๆ ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) พิจารณาประเมินเพื่อเป็น ข้อมูลเสนอคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาต่อไป

๔. คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันประเมินผลงานของผู้รับการ ประเมินจากผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้จริงตามที่ได้ตกลงไว้ในรอบการประเมินแต่ละรอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานของผลงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนรอบการประเมินทั้งในด้านปริมาณคุณภาพ เวลาความคุ้มค่าความพึงพอใจ

๕. เมื่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ประเมินแล้วให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) แจ้งผลการประเมินพร้อมทั้งจุดเด่นหรือข้อที่ควรพัฒนาให้ผู้รับการประเมิน รับทราบผลการประเมินเพื่อหาแนวทางในการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงาน/ส่วนงานประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามวิสัยทัศน์พันธกิจของ หน่วยงาน/ส่วนงานและลงลายมือชื่อรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

๖. ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) สำเนาแบบประเมินให้ผู้รับการประเมินเป็น รายบุคคล

๗. ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) วางแผนการพัฒนาผู้รับการประเมินเพื่อเพิ่ม ศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้รับการประเมินและร่วมกันกำหนดข้อตกลงการ ปฏิบัติงานสำหรับรอบการประเมินถัดไป

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้าน ต่าง ๆ ของผู้รับการประเมินที่แสดงถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายหรือมาตรฐาน ที่กำหนดสามารถวัดได้สังเกตได้อธิบายผลได้อย่างชัดเจนทั้งนี้ในการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงานควรต้องคำนึงถึง

๑. การกำหนดเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงานต้องท้าทายสามารถปฏิบัติ ได้และสอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๒. การกำหนดเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงานไม่จำเป็นต้องกำหนดครบ ทั้ง ๕ มิติการเลือกกำหนดตัวชี้วัดใดนั้นให้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ของการวัดเป็นองค์ประกอบ สำคัญ

๓. คุณลักษณะของตัวชี้วัดต้องเฉพาะเจาะจงตามลักษณะหรือกิจกรรมมีความ ชัดเจนสามารถวัดได้สามารถบรรลุได้สอดคล้องกับความเป็นจริงวัดได้เหมาะสมตามช่วงเวลาที่กำหนด

ตารางที่ ๓ - ๓ ระยะเวลาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลาประเมิน | |
|-------|--|------------------------|----------------------|
| | | รอบที่ ๑ | รอบที่ ๒ |
| ๑. | จัดทำข้อตกลงล่วงหน้ากับผู้ประเมิน(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) | ๑-๓๑ สิงหาคมของทุกปี | ๑-๓๑ มีนาคมของทุกปี |
| ๒. | คณะกรรมการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้รับการประเมิน | ๑-๑๕กุมภาพันธ์ของทุกปี | ๑-๑๕สิงหาคมของทุกปี |
| ๓. | ผู้ประเมิน(ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบและให้ดำเนินการจัดทำข้อตกลงล่วงหน้าในรอบการประเมินถัดไป | ๑-๓๑ มีนาคมของทุกปี | ๑-๓๑ สิงหาคมของทุกปี |

การคิดคะแนนผลงาน

ให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินผลงานของผู้รับการประเมินโดยคำนึงถึงเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงานตามข้อมูลการเก็บตัวชี้วัดที่ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินในการให้คะแนนให้ระบุตัวเลขคะแนนลงในช่องผลการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบประเมินฯ ให้นำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อคูณกับค่าน้ำหนักของกิจกรรมนั้น ๆ รวมคะแนนการประเมินทุกข้อเทียบบัญญัติไตรยางค์คะแนนรวมและทอนคะแนนให้ได้ตามสัดส่วนร้อยละของคะแนนการประเมินผลงานตามแต่ละประเภทตำแหน่งดังนี้

๑. ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (ระดับต้นและระดับกลาง) ประเมินผลงานคิดเป็นร้อยละ ๕๐

๒. ตำแหน่งประเภทผู้บริหารอื่น ๆ ประเมินผลงานคิดเป็นร้อยละ ๖๐

๓. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ประเมินผลงานคิดเป็นร้อยละ ๘๐

๔. ตำแหน่งประเภทสนับสนุน ประเมินผลงานคิดเป็นร้อยละ ๘๐

การประเมินสมรรถนะ

เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยฯ มีนโยบายในการกำหนดสมรรถนะสำหรับการประเมินเป็น ๓ ประเภทคือสมรรถนะหลักสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพเพื่อให้การประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดสมรรถนะสำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักซึ่งบุคลากรทุกตำแหน่งงานต้องประเมินมีจำนวน ๕ สมรรถนะ คือ

๑. ความยึดมั่นในคุณธรรม
๒. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๓. ความรับผิดชอบในงาน
๔. การทำงานเป็นทีม
๕. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะทางการบริหารใช้สำหรับการประเมินบุคลากรตำแหน่งประเภทผู้บริหารทุกระดับโดยเลือกประเมินอย่างน้อย ๕ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานจากทั้งหมด ๑๐ สมรรถนะ คือ

๑. การมีวิสัยทัศน์
๒. ความเป็นผู้นำ
๓. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
๔. การคิดเชิงกลยุทธ์
๕. การควบคุมตนเอง
๖. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
๗. การมองภาพองค์รวม
๘. การพัฒนาศักยภาพคน
๙. การดำเนินการเชิงรุก
๑๐. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

โดยแต่ละสมรรถนะมีการกำหนดระดับความสามารถ (Proficiency Level) แบ่งออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

ระดับที่ ๑ : Basic Level ชั้นเรียนรู้ : สามารถปฏิบัติงานเบื้องต้นได้โดยอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนบทบาทของบุคลากร (ระดับปฏิบัติการ ๐ - ๒ ปี)

ระดับที่ ๒ : Doing Level ชั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายบทบาทของบุคลากร (ระดับปฏิบัติการ ๒ - ๕ ปี)

ระดับที่ ๓ : Developing Level ชั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงานบทบาทของบุคลากร (ระดับปฏิบัติการ ๕ ปีขึ้นไป)

ระดับที่ ๔ : Advanced Level ชั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดบทบาทของหัวหน้างาน/ผู้อำนวยการ

ระดับที่ ๕ : Expert Level ขึ้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงาน ในระดับองค์การรวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอน การทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์เป็นองค์ความรู้มาใช้ในการ พัฒนาการทำงานบทบาทของผู้อำนวยการ/ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

นอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารที่มหาวิทยาลัยกำหนด ให้ทุกส่วนงานจะต้องทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรในสังกัดแล้วนั้นมหาวิทยาลัยยังเปิดให้ส่วนงาน พิจารณากำหนดสมรรถนะสายอาชีพเฉพาะตำแหน่งได้ตามความเหมาะสมโดยให้ส่วนงานกำหนด เกณฑ์สมรรถนะขั้นต่ำที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะได้ตามความเหมาะสมและประกาศให้รับทราบ โดยทั่วกัน

วิธีการประเมินสมรรถนะ

๑. ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) พิจารณาใช้รูปแบบการประเมินแบบ ๓๖๐ องศาหรือ ๑๘๐ องศาแล้วแต่ตำแหน่งงานและสุ่มมอบหมายผู้เกี่ยวข้องซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงาน และ/หรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมินตามพฤติกรรมที่แสดงออก เทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังที่กำหนด

๒. ให้ผู้รับการประเมินประเมินสมรรถนะตนเองตามพฤติกรรมที่แสดงออกเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังที่กำหนดเสนอต่อผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)

๓. นำผลการประเมินสมรรถนะจากข้อ ๑ และ ๒ มาสรุปคะแนนการประเมิน สมรรถนะแยกตามกลุ่มผู้ประเมินและนำเสนอเป็นกราฟเพื่อเปรียบเทียบ

๔. ในการประเมินให้ผู้ประเมินอ่านคำจำกัดความสมรรถนะโดยเริ่มจากระดับที่ ๑ และพิจารณาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้รับการประเมินควบคู่กันไปหากผู้รับการประเมินสามารถ แสดงพฤติกรรมในระดับที่ ๑ ได้อย่างสม่ำเสมอไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของพฤติกรรมในระดับที่ ๑ ให้ถือว่าผู้มีพฤติกรรมในระดับที่ ๑ แล้วหากตำแหน่งงานนั้นมีระดับความคาดหวังของสมรรถนะอยู่ใน ระดับ ๓ ก็ให้พิจารณาคำจำกัดความในระดับ ๒ และ ๓ ตามลำดับโดยยึดหลักของการแสดงออกถึง พฤติกรรมนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของพฤติกรรมในระดับดังกล่าวข้างต้นในกรณี ที่ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานเท่ากับระดับสมรรถนะที่คาดหวังของ ตำแหน่งงานแล้วและหากผู้ประเมินพิจารณาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงกว่าเกณฑ์ ที่กำหนดก็ให้ประเมินไปตามที่เป็นจริง

คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง

๒. ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

๓. ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อโดยกลุ่มผู้รับการประเมินจำนวน ๑ ใน ๓ ของคณะกรรมการ

ประเมินโดยกระบวนการได้มาซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวให้เป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนงาน ทั้งนี้ให้ส่วนงานทำเป็นคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและแจ้งให้รับทราบโดยทั่วกัน

การนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้

๑. เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาการทำงานไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๒. นำผลการประเมินสมรรถนะมาวิเคราะห์หาจุดควรพัฒนา (Gap) ในแต่ละสมรรถนะเพื่อจัดทำเป็นแผนการพัฒนารายบุคลากรต่อไป

ปัญหาของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร (๒๕๕๖) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการประเมินผลงานของบริษัท ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ก็มักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ แต่กลับไม่ค่อยมีแนวทางในการแก้ไขมากนัก องค์กรมักจะปล่อยให้ปัญหาอยู่ทุก ๆ ปี โดยไม่มีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขไว้

๑. กำหนดตัวชี้วัดผลงานกันในช่วงที่จะประเมินผลงาน พอถึงเวลาใกล้การประเมินผลงานปลายปี หัวหน้าก็จะกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้กับลูกน้อง เพื่อจะดูว่า ปีที่ผ่านมานี้น่าจะวัดและประเมินผลงานในเรื่องใดบ้าง ซึ่งถ้าทำแบบนี้ พนักงานก็จะรู้สึกไม่ได้อย่างแน่นอน เพราะสิ่งที่เขาทำมาทั้งปีอาจจะไม่ได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานเลยก็เป็นได้ จริง ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเลย แต่ก็ยังเห็นหลายองค์กรทำกันแบบนี้อยู่เช่นกัน

๒. ไม่มีการสื่อสารกับพนักงานว่า ปีนี้จะประเมินผลงานในเรื่องอะไรบ้าง ต่อเนื่องจากข้อที่แล้ว ก็คือ โดยปกติแล้ว การประเมินผลงานจะเป็นธรรมชาติมากขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน จะต้องมีการตกลงกันว่า ผลงานปีนี้ที่พนักงานจะต้องทำนั้นมีอะไรบ้าง และเป้าหมายคืออะไร อะไรที่วัดได้ก็กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่วนอะไรที่วัดกันยากหน่อย ก็ต้องมีการตกลงเป้าหมายระหว่างกันให้ชัดเจน ซึ่งการตกลงเป้าหมายการทำงาน และการประเมินผลงานนั้น จะต้องทำกันตั้งแต่ต้นปี ก่อนที่จะเริ่มงานในแต่ละปี พอไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันตั้งแต่ต้นปี พอถึงเวลาประเมินผลงานปลายปี ก็จะทำให้ปัญหาขึ้น หัวหน้ามองผลงานพนักงาน ไม่เหมือนกับที่พนักงานมองผลงานตัวเอง ต่างคนต่างมองคนละมุมกันไป ผลก็คือการประเมินผลงานก็จะมีปัญหาตามมาอีกมากมาย

๓. ปัจจัยในการประเมินผลงาน กับงานของพนักงานไม่ได้ไปด้วยกัน อีกเรื่องที่เป็นปัญหามากก็คือ องค์กรส่วนใหญ่จะเน้นไปที่แบบฟอร์มการประเมินผลงานมากเกินไป มีความพยายามที่จะไปหาปัจจัยต่าง ๆ ที่ดูดี เอามาใส่ในแบบฟอร์มประเมินผลงาน โดยที่ไม่มีการพิจารณาเลยว่า ปัจจัยการประเมินที่เอามาใช้นั้น มีความสอดคล้องกับการทำงานขององค์กรเราหรือไม่ พนักงานบางคน แทบจะไม่ได้ต้องใช้ปัจจัยที่เอามาประเมินเลย ปัจจัยเหล่านี้มักจะเป็นปัจจัยทางพฤติกรรมมากกว่า บางแบบฟอร์มมีปัจจัยพฤติกรรมการทำงานมากกว่า ๑๐ ปัจจัย เรียกได้ว่าพนักงานจะต้องดีทุกพฤติกรรม ผลการประเมินจึงจะออกมาดีได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจริงแล้วจะมีพนักงานคนไหนบ้างที่มีความสามารถทำพฤติกรรมต่าง ๆ ได้มากมายตามที่กำหนดไว้ ยิ่งไปกว่านั้น บางองค์กรไปลอกปัจจัยขององค์กรอื่นมาใช้ โดยที่ไม่ดูว่ามันสอดคล้องหรือตรงกับงาน และวัฒนธรรมขององค์กรเราหรือไม่

๔. ขาดการสื่อความร่วมมือกัน เรื่องของการประเมินผลงานนั้นจริง ๆ แล้วจำเป็นที่จะต้องมีการทำความเข้าใจ และปรับมุมมองของการมองผลงานให้ใกล้เคียงกัน เพราะยังเป็นเรื่องของความรู้สึกของคนประเมินอยู่ ดังนั้นสิ่งที่ควรจะทำก็คือ ฝ่ายบุคคลจะต้องมีการชี้แจง และให้คำแนะนำวิธีการประเมินผลงานให้กับผู้ประเมินทุกปี แม้ว่าจะเป็นเรื่องเดิม ๆ แต่ก็ควรจะมีการชี้แจงให้เห็นภาพร่วมกัน เพื่อให้คนประเมินทุกคนมองภาพเดียวกัน และประเมินอยู่บนมาตรฐานการประเมินเดียวกัน มิฉะนั้นแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ต่างคนต่างประเมิน ต่างคนต่างมองด้วยมาตรฐานของตนเอง และก็ให้คะแนนแบบตามใจตนเอง ซึ่งจะทำให้ระบบประเมินผลงานมีปัญหาตามมาอีกเช่นกัน

๕. ประเมินผลงานเสร็จแล้วไม่มีการนำเอาผลประเมินไปใช้ต่อ ปัญหาอีกเรื่องก็คือพอประเมินผลงานเสร็จแล้ว เอาไปขึ้นเงินเดือนและให้โบนัสเรียบร้อยแล้ว ก็จบทันที ไม่มีการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนไปใช้ต่อ เพื่อที่จะพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีผลงานที่ดีขึ้นไปอีก เพราะจริง ๆ แล้วคงไม่มีพนักงานคนไหนที่ทำงานได้ดีสมบูรณ์ไปทุกเรื่อง ทุกคนยังมีจุดที่ต้องพัฒนาไปอีก ดังนั้นผลการประเมินถ้าจะให้ดี ต้องนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากการประเมินผลงานได้อย่างเต็มที่

อัครศักดิ์ คาสวัสดิ์ (๒๕๔๘, ๑๐๙-๑๑๑) ได้กล่าวถึงปัญหาของการประเมินผลส่วนมากที่พบกันมาก คือการประเมินแบบที่ไม่เคยพูดจากันเลย ก็เหมือนกับต่างคนต่างดูรูปข้างต้น แล้วต่างฝ่ายต่างก็มีความเชื่ออยู่แต่ในมุมมองของตน และมองว่าอีกฝ่ายหนึ่งมองภาพผิดอยู่เสมอ โดยที่ไม่เคยพูดจากันเลย โดยสาเหตุสำคัญที่ทำให้การประเมินผลล้มเหลวมีอยู่ ๑๐ ประการ คือ

๑. ผู้ประเมินขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับพนักงานผู้ถูกประเมิน เรียกว่าผู้ประเมินนำแบบฟอร์มประเมินผลของลูกน้องมานั่งประเมินไปโดย ความรู้สึก ของตนเอง โดยไม่เคยพูดคุยกับพนักงานของตนเองเลย ซึ่งการประเมินด้วยความรู้สึกนี้เป็นเรื่องที่จะต้องหลีกเลี่ยง

๒. มาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจน ในเรื่องนี้จะต่างไปจากข้อ ๑ นั่นคือ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ (Criteria) ในการประเมินผลและมีการพูดคุยกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน แต่น่าเสียดายที่การพูดคุย ในเรื่องของมาตรฐานในการทำงานที่จะใช้ประเมินผลนั้นกลับไม่ชัดเจน หรืออาจจะเกิดความเข้าใจที่ผิดตรงกันทั้งสองฝ่าย (Mislead) ประเภที่ว่าไปไหนมาสามวาสองศอก

๓. ผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลอย่างจริงจัง เรียกได้ว่าประเมินผลสักแต่ให้พ้น ๆ เสร็จ ๆ ไป เพื่อจะได้ส่งฝ่ายบุคคลได้ทันตามกำหนด ซึ่งหากใครได้ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ก็ถือว่าเป็นกรรมที่มีหัวหน้างานที่เห็นแก่ตัว เพราะใบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องถูกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติของพนักงานไปโดยตลอด และจะถูกหยิบขึ้นมาพิจารณาในโอกาสต่าง ๆ เช่น การให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ซึ่งท่านที่เป็นผู้ประเมินลองคิดดูให้ดีว่าถ้าเราถูกกระทำเช่นนี้แล้วเราจะรู้สึกอย่างไร

๔. ผู้ประเมินไม่ได้เตรียมตัวสำหรับทบทวนในเรื่องการประเมินผลกับพนักงาน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ประเมินควรจะต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมา ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือตัววัดผลที่ตกลงกันไว้แต่แรกหรือไม่ เพราะอะไร เพื่อที่จะได้พูดคุยกับพนักงานผู้ถูกประเมินในการปรับปรุง หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน

๕. ผู้ประเมินไม่มีความซื่อสัตย์และจริงจังในการประเมินผล เรียกได้ว่าผู้ประเมินมีความลำเอียง หรือไม่ชอบพนักงานคนนั้น ๆ เป็นการส่วนตัวจึงทำให้ประเมินผลพนักงานผู้นั้นไปตามอารมณ์ และความรู้สึกของตนมากกว่าการพิจารณาจากผลงานที่ทำได้จริง

๖. ผู้ประเมินขาดทักษะในการประเมินผล ในเรื่องนี้มีอยู่ไม่น้อย ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการพูดคุยสื่อสารกับพนักงาน ทักษะในการติดตามงาน ทักษะในการแจ้งผลการประเมิน ฯลฯ ซึ่งในเรื่องนี้คงจะต้องเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องปรับปรุงผู้ประเมิน

๗. พนักงานไม่ได้รับทราบผลการประเมินของตนเอง ซึ่งในเรื่องนี้ก็มักจะมีอยู่มากที่พอประเมินผลเสร็จแล้ว หัวหน้างานก็จะรีบส่งแบบประเมินให้กับฝ่ายบุคคลโดยเร็ว และไม่แจ้งผลประเมินให้กับพนักงานทราบอีกด้วย ทำให้พนักงานเองก็ไม่ทราบว่าหัวหน้ามองตนเองอย่างไร งานที่ตนเองทำนั้นถูกต้องกับที่หัวหน้าต้องการหรือไม่ ฯลฯ

๘. องค์กรขาดระบบการให้คุณให้โทษที่เหมาะสมเพื่อรองรับระบบการประเมินผล นั่นคือประเมินผลไปแล้วก็ไม่มีผลอะไรสำหรับผู้ถูกประเมิน ไม่ว่าจะคนที่ผลงานดีกับคนที่ผลงานไม่ดี ก็ไม่ได้มีความแตกต่างอะไรกัน เช่น ได้ขึ้นเงินเดือนก็เท่ากัน ได้โบนัสก็เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่ผลการประเมินคนหนึ่งได้ A อีกคนหนึ่งได้ D เป็นต้น

๙. ไม่ได้มีการพูดคุยหารือระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ในเรื่องของการพัฒนาพนักงาน เพื่อความก้าวหน้าของตัวพนักงาน หรือมีการพูดคุยหารือกันแล้วแต่ไม่มีแผนการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจน ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองทำงานได้ดี แต่ก็ไม่เห็นจะมีความก้าวหน้าอะไรเพิ่มขึ้น

๑๐. ผู้ประเมินมีความไม่ชัดเจนในการประเมินผล ทำให้พนักงานเกิดความไม่เชื่อมั่นว่าหัวหน้างานประเมินผลด้วยความรู้สึกมากกว่า ประเมินด้วยเนื้องานแท้ ๆ หรือไม่ เพราะความที่ผู้ประเมินไม่ชัดเจน และไม่สามารถตอบคำถามพนักงานในประเด็นที่พนักงานสงสัยได้

จากเหตุผลข้างต้น ที่ทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่้นั้นมาจากผู้ประเมินที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจนทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานในองค์กร

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน

๑. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ สป.

๑.๑ ความมุ่งหมาย

๑.๑.๑ เพื่อถ่ายทอดแผนงานประจำปีของหน่วยให้แก่ข้าราชการในสังกัด ร่วมกันทำงานเพื่อองค์กร

๑.๑.๒ ให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานร่วมกัน

๑.๑.๓ นำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบและจัดการกำลังพล

๑.๒ วงรอบการประเมิน แบ่งเป็น ๒ วงรอบการประเมิน ดังนี้

๑.๒.๑ วงรอบครึ่งปีแรก ระหว่าง ๑ ตุลาคมถึง ๓๑ มีนาคมของปีถัดไป

๑.๒.๒ วงรอบครึ่งปีหลัง ระหว่าง ๑ เมษายนถึง ๓๐ กันยายนของปีเดียวกัน

๑.๓ องค์ประกอบของการประเมินมีดังนี้

๑.๓.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) สัดส่วนร้อยละ ๗๐

แบ่งคะแนนออกเป็น ๒ ส่วนคืองานประจำ (งานที่ทำตามปกติสม่ำเสมอ) ร้อยละ ๗๐ : งานริเริ่มสร้างสรรค์ (งานประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม งานพัฒนาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มีความถูกต้องประหยัดรวดเร็วยิ่งขึ้นอย่างเห็นได้ชัด) ร้อยละ ๓๐

๑.๓.๒ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ร้อยละ ๓๐

เป็นการประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการ ๕ ด้านได้แก่การมุ่งผลสัมฤทธิ์บริการที่ดีการสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

๒. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ บก.ทท.

๒.๑ ความมุ่งหมายคือให้ส่วนจัดการและผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการกำลังพลไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการบริหารจัดการกำลังพล อาทิ การวางแผนการพัฒนากำลังพลรายบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องตามบทบาทหน้าที่ ความคาดหวังของส่วนราชการ การให้ผลตอบแทนตามผลงานอย่างเหมาะสมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง รวมทั้งการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการกำลังพลด้านอื่น

๒.๒ ผู้รับการประเมินหมายถึงนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ข้าราชการ กลาโหมพลเรือน พลอาสาสมัคร ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๓ ผู้ประเมินหมายถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงให้เป็นผู้ประเมิน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินอย่างใกล้ชิดและสามารถมีผู้ประเมินได้มากกว่า ๑ นายตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย

๒.๔ ผู้ให้ความเห็นชอบหมายถึงผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่งเหนือผู้ประเมินขึ้นไปหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการกรณีผู้รับการประเมินได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยผู้บัญชาการทหารสูงสุดหรือหัวหน้าส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยไม่ต้องมีผู้ให้ความเห็นชอบก็ได้

๒.๕ วงรอบการประเมินให้มีการประเมินผลการบริหารจัดการกำลังพล ปีงบประมาณละ ๒ ครั้งตามวงรอบดังนี้

๒.๕.๑ ครั้งที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่าง ๑ ตุลาคมถึง ๓๑ มีนาคมของปีถัดไป

๒.๕.๒ ครั้งที่ ๒ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระหว่าง ๑ เมษายนถึง ๓๐ กันยายนของปีเดียวกัน

๒.๖ องค์ประกอบของการประเมิน ให้ประเมินจาก ๒ องค์ประกอบดังนี้

๒.๖.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยพิจารณาจากการผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือการใช้ทรัพยากร เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๖.๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติแสดงออกระหว่างปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ

โดยกำหนดสัดส่วนคะแนนของผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ ๘๐ และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการร้อยละ ๒๐ ทั้งนี้การกำหนดองค์ประกอบของการประเมินและสัดส่วนคะแนนขององค์ประกอบการประเมินสำหรับพนักงานราชการให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยพนักงานราชการ

๒.๗ เกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๗.๑ คะแนนร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ ดีเด่น

๒.๗.๒ คะแนนร้อยละ ๘๐ - ๘๙.๙๙ อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก

๒.๗.๓ คะแนนร้อยละ ๗๐ - ๗๙.๙๙ อยู่ในเกณฑ์ ดี

๒.๗.๔ คะแนนร้อยละ ๖๐ - ๖๙.๙๙ อยู่ในเกณฑ์ พอใช้

๒.๗.๕ คะแนนต่ำกว่า ร้อยละ ๖๐ อยู่ในเกณฑ์ ต้องปรับปรุง

๒.๘ ขั้นตอนการประเมิน

๒.๘.๑ ต้นวงรอบ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับการมอบหมายงาน ตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย

๒.๘.๒ คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการกำลังพลพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๒.๘.๓ ระหว่างวงรอบ ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินกำกับดูแลให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานผู้รับการประเมิน

๒.๘.๔ ผู้รับการประเมินลงข้อมูลการปฏิบัติงานและแนบหลักฐานอ้างอิงผ่านระบบสารสนเทศสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังพล

๒.๘.๕ ผู้รับการประเมินรายงานผลการปฏิบัติราชการงานของตนเอง

๒.๘.๖ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๒.๘.๗ ผู้ให้ความเห็นชอบให้ความเห็นชอบ/เห็นต่างกับผลการประเมิน หากมีการเห็นต่างให้เชิญผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินชี้แจงเหตุผลผลการประเมินพร้อมทั้งหลักฐานเอกสารประกอบการประเมิน และผลการตัดสินให้ถือเป็นที่สุด

๒.๘.๘ ส่วนราชการสรุปผลการประเมิน และคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการกำลังพล ตรวจสอบกลั่นกรองผลการประเมินและสั่งให้ กรมกำลังพลทหาร และอนุมัติใช้ผลการประเมิน

๒.๘.๙ ประกาศรายนามกำลังพลที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการ “ดีเด่น” และ “ดีมาก”

๓. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทบ.

๓.๑ ความมุ่งหมาย

๓.๑.๑ ใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล

๓.๑.๒ ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาบำเหน็จค่าจ้างค่าตอบแทนประจำปี

๓.๑.๓ ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพล

๓.๑.๔ ประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของกำลังพลในตำแหน่งต่าง ๆ

๓.๑.๕ ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงคุณค่าของกำลังพลในบังคับบัญชาของ

ตนเอง

๓.๑.๖ ประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลตามห้วงระยะเวลา

๓.๒ ผู้รับการประเมินหมายถึงนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ข้าราชการ
กลาโหมพลเรือน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) ลูกจ้างประจำ
อาสาสมัครทหารพราน และกำลังพลอื่น ๆ ตามที่กองทัพบกกำหนด ยกเว้น

๓.๒.๑ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งประจำหน่วยเพื่อรอเกษียณอายุราชการ

๓.๒.๒ ผู้ที่ถูกสั่งพักราชการและสำรองราชการ

๓.๒.๓ ผู้ที่ไปรับราชการหรือศึกษาในต่างประเทศหรือโอนย้ายบรรจุเข้ารับ
ราชการในกองทัพบกและมีเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า ๑ เดือนในวงรอบการประเมิน

๓.๓ ผู้ประเมินหมายถึงคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ทำหน้าที่
ในการประเมิน มีจำนวน ๓ นาย ประกอบด้วยผู้ประเมินระดับล่าง, ผู้ประเมินระดับกลางและผู้ประเมิน
ระดับบน ดังนี้

๓.๓.๑ ผู้ประเมินคนที่ ๑ หมายถึงกำลังพลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมาย
ให้เป็นผู้ประเมินคนที่ ๑ และมีฐานะต่ำกว่าผู้รับการประเมิน (ระดับล่าง) เว้นกรณีผู้รับการประเมิน
เป็นกำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและบรรจุในตำแหน่งอัตราต่ำสุดของหน่วย อนุโลมให้ผู้ประเมิน
คนที่ ๑ เป็นกำลังพลที่มีฐานะเทียบเท่าหรืออยู่ในระดับเดียวกับผู้รับการประเมินได้ โดยในส่วนของ
หน่วยทหารพรานให้ถือว่าอาสาสมัครทหารพรานบรรจุในตำแหน่งอัตราต่ำสุดของหน่วยโดยอนุโลม

๓.๓.๒ ผู้ประเมินคนที่ ๒ หมายถึงกำลังพลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมาย
ให้เป็นผู้ประเมินคนที่ ๒ และมีฐานะเทียบเท่าหรืออยู่ในระดับเดียวกับผู้รับการประเมิน (ระดับกลาง)

๓.๓.๓ ผู้ประเมินคนที่ ๓ หมายถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือ
ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินแทนและมีฐานะสูงกว่า
ผู้รับการประเมิน (ระดับบน)

๓.๔ วงรอบการประเมิน หมายถึง ห้วงเวลาที่จะต้องทำการประเมินค่าการปฏิบัติงาน
กำลังพลของกองทัพบก ปีละ ๒ ครั้ง ดังนี้

๓.๔.๑ ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม - ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป

๓.๔.๒ ครั้งที่ ๒ ตั้งแต่ ๑ เมษายน - ๓๐ กันยายน ของปีเดียวกัน

๓.๕ หัวข้อการประเมิน

๓.๕.๑ ดัชนีความหนาของร่างกาย (Body Mass Index หรือ BMI) หมายถึง ค่าตัวเลขชี้วัดความสมดุลของร่างกาย ว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติ หรืออ้วน หรือผอมเกินไป โดยเฉพาะหาก อยู่ในเกณฑ์อ้วน จะทำให้เสี่ยงต่อการเกิดโรคต่างๆ และทำให้สุขภาพไม่แข็งแรงส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน สำหรับการคำนวณหาค่าดัชนีความหนาของร่างกายจะมีค่าเท่ากับน้ำหนักตัว (กิโลกรัม) หารด้วย ส่วนสูง (เมตร) ยกกำลังสอง ซึ่งผลของดัชนีความหนาของร่างกายมีดังนี้

๓.๕.๑.๑ ระหว่าง ๑๘.๕ - ๒๒.๙ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ปกติ

๓.๕.๑.๒ สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ± 2 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ผ่าน

๓.๕.๑.๓ สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ผ่าน ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ ไม่ผ่าน

๓.๕.๒ ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรวดเร็ว หรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ รวมถึงความรู้ความสามารถ โดยกำหนดให้มีค่าร้อยละ ๘๐ ของการประเมินค่า การปฏิบัติงาน ทั้งหมด

๓.๕.๓ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออก ในระหว่างการปฏิบัติราชการ อันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยกำหนด ให้มีค่าร้อยละ ๒๐ ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

๓.๖ เกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๓.๖.๑ คะแนนร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ ดีเด่น

๓.๖.๒ คะแนนร้อยละ ๘๐ - ๘๙ อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก

๓.๖.๓ คะแนนร้อยละ ๗๐ - ๗๙ อยู่ในเกณฑ์ ดี

๓.๖.๔ คะแนนร้อยละ ๖๐ - ๖๙ อยู่ในเกณฑ์ พอใช้

๓.๖.๕ คะแนนต่ำกว่า ร้อยละ ๖๐ อยู่ในเกณฑ์ ต้องปรับปรุง

๓.๗ การดำเนินการ

๓.๗.๑ ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำข้อตกลงการประเมิน ในแต่ละวงรอบ โดยระบุภารกิจให้ผู้รับการประเมินทราบและรับผิดชอบดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละภารกิจ กิจกรรม/โครงการ/งาน ให้มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ โดยการประเมินจะต้องกระทำอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและผู้ประเมินต้องสามารถให้ คำตอบที่มีเหตุผลแก่ผู้รับการประเมิน รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ โดยหลีกเลี่ยงการประเมิน ในลักษณะ ดังนี้

๓.๗.๑.๑ การใช้ความรู้สึกส่วนตัว ชอบ/ไม่ชอบ ตลอดจนอคติต่าง ๆ ต่อผู้รับการประเมิน หรือเรื่องราวเก่า ๆ ของผู้รับการประเมินที่ไม่อยู่ในห้วงเวลาการประเมินค่า

๓.๗.๑.๒ ให้คะแนนในการประเมินค่าแบบ “ปล่อยคะแนน” และ หรือ “กดคะแนน”

๓.๗.๑.๓ ทำการประเมินค่าทุกคน ในระดับกลาง ๆ

๓.๗.๑.๔ การใช้ความประหวัชใจในบางเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการประเมินค่า

๓.๗.๒ ให้ผู้รับการประเมินบันทึกผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของตนเอง ในวงรอบที่ประเมินลงในแบบประเมินค่า เพื่อให้กรรมการหรือผู้ประเมินใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผล โดยให้แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๓ ลักษณะ (อาจมีผลงานไม่ครบ ทั้ง ๓ ลักษณะ หรือหากมีผลการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ให้ใช้กระดาษเพิ่มเป็นใบแทรกได้) ดังนี้

๓.๗.๒.๑ กลุ่มงานประจำ หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ตามภารกิจที่ระบุไว้ในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ (กรณีตำแหน่งประจำหน่วยให้ระบุงานหลักที่ได้รับมอบหมาย)

๓.๗.๒.๒ กลุ่มงานมอบหมาย หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติเพิ่มขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ หรืองานเฉพาะกิจ (นอกเหนือจากงานประจำ หรืองานหลัก)

๓.๗.๒.๓ กลุ่มงานพัฒนา หมายถึง ผลงานเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ งานวิจัย งานประดิษฐ์คิดค้น งานเชิงพัฒนา งานนวัตกรรมหรืออื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือต่อทางราชการ

๓.๗.๓ ให้เจ้าหน้าที่กำลังพลของหน่วยตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับการประเมิน ตอนที่ ๒ และบันทึกข้อมูล โดยการพิมพ์ หรือเขียนด้วยตัวบรรจงอ่านง่าย

๓.๗.๔ ผู้ประเมินคนที่ ๑ ทำการประเมิน ตอนที่ ๓ โดยให้บันทึกคะแนนลงในช่องว่างของแต่ละรายการประเมินค่า ด้วยการใช้น้ำหนักของแต่ละข้อย่อย คุณ ระดับคะแนนที่ได้รับจากการประเมินตามความเห็นของตน หลังจากนั้นจึงรวมคะแนนทั้งหมดในส่วนของตนเอง รวมทั้งบันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินลงใน ตอนที่ ๔ และส่งให้ผู้ประเมินคนที่ ๒ เพื่อทำการประเมินต่อไป

๓.๗.๕ ผู้ประเมินคนที่ ๒ ทำการประเมินและบันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในลักษณะเช่นเดียวกับผู้ประเมินคนที่ ๑ ตามข้อ ๙.๔ และส่งให้ผู้ประเมินคนที่ ๓ เพื่อทำการประเมินต่อไป

๓.๗.๖ ผู้ประเมินคนที่ ๓ หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำการประเมินและบันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในลักษณะเดียวกับผู้ประเมินคนที่ ๑ และผู้ประเมินคนที่ ๒ รวมทั้ง ให้บันทึกความเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งที่เหมาะสมของผู้รับการประเมินด้วย และให้เก็บรักษาหลักฐานดังกล่าวไว้ที่หน่วย มีกำหนด ๕ ปี โดยกองทัพสามารถขอตรวจสอบหลักฐานการดำเนินการได้ทุกโอกาส

๓.๗.๗ การประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พลตรี ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้กำกับดูแลรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำการประเมินค่าการปฏิบัติงานตามผนวกที่แนบท้ายระเบียบนี้

๓.๗.๘ การประเมินค่ากำลังพล ประเภทนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย และผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพก ซึ่งได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการ ณ หน่วยใด ให้หน่วยที่รับตัวไว้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินค่าแล้วส่งให้หน่วยต้นสังกัด

๓.๗.๙ กำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งประจำหน่วย ให้หน่วยนั้น ๆ รับผิดชอบประเมินค่าเช่นเดียวกับกำลังพลของหน่วย สำหรับกำลังพลตำแหน่งประจำกองบัญชาการกองทัพก ให้สำนักงานเลขาธิการกองทัพก เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการเช่นเดียวกับกำลังพลของหน่วย

ยกเว้นกำลังพลอยู่ในตำแหน่งประจำหน่วย หรือประจำกองบัญชาการกองทัพก ซึ่งได้รับการแต่งตั้ง เป็นคณะทำงานของกองทัพก ให้หัวหน้าคณะทำงานนั้น ๆ รับผิดชอบการประเมินค่าแล้วส่ง ให้กับ หน่วยที่กำลังพลผู้นั้นประจำอยู่เพื่อดำเนินการเช่นเดียวกับกำลังพลของหน่วยต่อไป หากเป็นกำลังพล ในตำแหน่งประจำกองบัญชาการกองทัพก ให้ส่งแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้กับ สำนักงานเลขาธิการกองทัพก เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการเช่นเดียวกับ กำลังพลของ หน่วย ๔.๑๐ กำลังพลที่ไปช่วยราชการ หรือไปปฏิบัติราชการพิเศษ ให้หน่วยที่รับตัวไว้ปฏิบัติงาน ดังกล่าว เป็นผู้รับผิดชอบประเมินค่าแล้วส่งแบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๗ และหรือ แบบพิมพ์ ทบ.๑๐๑ - ๑๕๘ แล้วแต่กรณีให้แก่หน่วยต้นสังกัด และให้หน่วยต้นสังกัด ส่งรายงานผลการ ประเมินค่าการปฏิบัติงานให้กรมสารบรรณทหารบก และหรือหน่วยเหนือแล้วแต่กรณี เช่นเดียวกับ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วย

๔. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทร.

๔.๑ ผู้รับการประเมิน

เป็นข้าราชการระดับชั้นยศ น.อ. (พ) ลงมาทุกคนดำเนินการตามวงรอบ การประเมินปีละ ๒ ครั้ง รอบ เม.ย.และ ต.ค. โดยประเมินผ่านระบบสารสนเทศ

๔.๒ หัวข้อการประเมิน

๔.๒.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย ๓ หัวข้อการประเมินดังนี้

๔.๒.๑.๑ คุณภาพของงาน หมายถึง งานมีคุณภาพตรงตามข้อกำหนด ของแต่ละงาน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๔.๒.๑.๒ ความทันเวลา หมายถึง ผลงานทำเป็นผลสำเร็จ ทันเวลา และทันสถานการณ์

๔.๒.๑.๓ ภาระงาน หมายถึง ปริมาณงานที่มอบหมาย

๔.๒.๒ สมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะย่อยว่า TEACH ดังนี้

๔.๒.๒.๑ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง เป็นผู้ทำงาน ร่วมกับหมู่คณะภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงานของตนเพื่อให้บรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นรวมทั้งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของ ผู้ร่วมงานอย่างเต็มใจและสามารถกระตุ้นจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย

๔.๒.๒.๒ ความมีคุณธรรมจริยธรรม (Ethics and Morality) หมายถึง เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องในสังคมและการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติ ต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ตรงไปตรงมา และเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความยึดมั่นในความถูกต้อง เสนอ ผลงาน ให้คำชี้แนะ และข้อคิดเห็นตามความจริงรวมทั้งพร้อมที่จะปกป้องผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต

๔.๒.๒.๓ ความรอบรู้ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Active Lifelong Learning & Knowledgeability) หมายถึง เป็นผู้มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ที่ตนรับผิดชอบ มีความรอบรู้ที่ทันสมัยต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการ และการพัฒนาต่าง ๆ

ในขอบเขตงานของตนและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้ เป็นผู้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ

๔.๒.๒.๔ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative & Initiative Thinking) หมายถึง เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย มีการรับฟังความคิดใหม่ ๆ จากผู้อื่นและนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากผู้อื่น สามารถเชื่อมโยงความรู้จากหลายมิติในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยผลของการมีความคิดริเริ่ม มีส่วนให้ได้ผลงานที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และสามารถถ่ายทอดแนวคิดใหม่ที่ปฏิบัติได้ผลแล้วไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น

๔.๒.๒.๕ ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Holistic Efficiency & Commitment to Goal Achievement) หมายถึง เป็นผู้มีความทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและตรงต่อเวลา มีความสามารถในการควบคุมตนเองให้สงบเยือกเย็น ภายใต้อาการกดดัน มีการกระทำที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างสม่ำเสมอ และมีกำลังใจเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบริหารจัดการและทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

๔.๓ เกณฑ์การประเมิน

๔.๓.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงานในหัวข้อ คุณภาพของงาน และความทันเวลา แบ่งการให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

๔.๓.๑.๑ ดีเด่น คิดเป็น ๕ คะแนน

๔.๓.๑.๒ ดี คิดเป็น ๔ คะแนน

๔.๓.๑.๓ ยอมรับได้ คิดเป็น ๓ คะแนน

๔.๓.๑.๔ ควรปรับปรุง คิดเป็น ๒ คะแนน

๔.๓.๑.๕ ต้องปรับปรุง คิดเป็น ๑ คะแนน

๔.๓.๒ ผลสัมฤทธิ์ของงานในภาระงาน แบ่งการให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

๔.๓.๒.๑ มากที่สุด คิดเป็น ๕ คะแนน

๔.๓.๒.๒ มาก คิดเป็น ๔ คะแนน

๔.๓.๒.๓ ปานกลาง คิดเป็น ๓ คะแนน

๔.๓.๒.๔ น้อย คิดเป็น ๒ คะแนน

๔.๓.๒.๕ น้อยที่สุด คิดเป็น ๑ คะแนน

๔.๓.๓ สมรรถนะ แบ่งการให้คะแนนออกเป็น ๕ ระดับ ตาม GAPs ที่เปรียบเทียบระหว่างค่าคาดหวังของตำแหน่งงานกับผลการประเมินดังนี้

๔.๓.๓.๑ GAPs มากกว่า ๐ หมายถึง มีสมรรถนะมากกว่าที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงาน คิดเป็น ๕ คะแนน

๔.๓.๓.๒ GAPs เท่ากับ ๐ หมายถึง มีสมรรถนะเท่ากับที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงาน คิดเป็น ๔ คะแนน

๔.๓.๓.๓ GAPs เท่ากับ -๑ หมายถึง มีสมรรถนะน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงานเล็กน้อย คิดเป็น ๓ คะแนน

๔.๓.๓.๔ GAPs เท่ากับ -๒ หมายถึง มีสมรรถนะน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงานมาก คิดเป็น ๒ คะแนน

๔.๓.๓.๕ GAPs มากกว่า -๒ หมายถึง มีสมรรถนะน้อยที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงานเป็นอย่างมาก คิดเป็น ๑ คะแนน

๔.๔ ผู้ประเมินและผู้ให้ความเห็นชอบ

โดยหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือจะต้องแต่งตั้งผู้ประเมินโดยออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ประเมินภายในเดือน ธ.ค. และ พ.ค. ของทุกปี โดยผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามลำดับชั้นของผู้รับการประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง จำนวน ๒ นาย และผู้ประเมินสมรรถนะประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามลำดับชั้นของผู้รับการประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง จำนวน ๒ นาย และเพื่อนร่วมงาน จำนวน ๒ นาย รวมเป็น ๔ นาย

๔.๕ การดำเนินการ

ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาตามวงรอบประเมินปีละ ๒ รอบ (รอบ เม.ย. และรอบ ต.ค.) ดังนี้

๔.๕.๑ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินตกลงเป้าหมายการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด น้ำหนักและค่าเป้าหมายร่วมกัน แล้วบันทึกในระบบสารสนเทศ

๔.๕.๒ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตรวจสอบกลุ่มงานของตำแหน่งงานที่ผู้รับการประเมินดำรงตำแหน่งอยู่เพื่อใช้ในการประเมินขีดสมรรถนะ

๔.๕.๓ ทำการประเมินในระบบสารสนเทศ

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ใต้บังคับบัญชากล่วงน้ำหนักเป็น ๘๐ คะแนนและพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะอีก ๑๐๐ คะแนนถ่วงน้ำหนักเป็น ๒๐ คะแนน โดยมีหัวข้อที่ต้องประเมินและพิจารณาให้คะแนนดังนี้

๕. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทอ.

๕.๑ การกรอกข้อมูลในแต่ละวงรอบการประเมิน

๕.๑.๑ ๑-๒ เดือนแรกของแต่ละวงรอบการประเมิน (ต.ค.-พ.ย./เม.ย.-พ.ค.) ให้กรอกตัวชี้วัดรายบุคคลพร้อมแสดงความเชื่อมโยงงานกับภารกิจหน่วย/นโยบายหน่วย/ยุทธศาสตร์ ทอ. อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่พิจารณา โดยให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน/ผู้ให้ความเห็นชอบ) ตรวจสอบความถูกต้องให้แล้วเสร็จซึ่งจะถือเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานว่าจะทำงานในรอบ ๖ เดือนข้างหน้า (โดยประมาณตามวงรอบประเมิน) ให้สำเร็จอย่างไรในช่วงเวลานี้สามารถใส่ปริมาณงานไปพร้อม ๆ กันได้เลย

๕.๑.๒ ๔-๕ เดือนต่อมาเป็นการทำงานให้ได้ตามตัวชี้วัด (พ.ย.-มี.ค./พ.ค.-ก.ย.) โดยก่อนสิ้นสุดวงรอบการประเมิน (ก.พ.-มี.ค./ส.ค.-ก.ย.) ให้ใส่ผลงานที่ทำได้ (กรณีถ้ายังไม่ได้ใส่ปริมาณงานให้ใส่ให้เรียบร้อยด้วย) รวมถึงการพัฒนางาน (ถ้ามี) พร้อมแนบหลักฐานให้พร้อมเพื่อยืนยันการปฏิบัติงานกรณีงานเสร็จก่อนในระหว่างช่วงเวลานี้ (เสร็จสิ้นโดยไม่ต้องปฏิบัติงานนั้นอีกในรอบ ๔-๕ เดือนนี้) ให้ใส่ผลงานได้เลย

๕.๑.๓ ๑-๒ เดือนสุดท้ายในแต่ละวงรอบการประเมิน (ก.พ.-มี.ค./ส.ค.-ก.ย.) ผู้ประเมิน/ผู้ให้ความเห็นชอบ ประเมินคะแนนพฤติกรรมการทำงาน (Competency) และผลการปฏิบัติงาน (Performance)

๕.๒ ผู้รับการประเมิน

เป็นข้าราชการระดับชั้นยศ น.อ. (พ) ลงมาทุกคนดำเนินการตามวงรอบการประเมินปีละ ๒ ครั้งรอบ เม.ย.และ ต.ค. โดยกรอกข้อมูลพร้อมแนบผลงานที่เป็นหลักฐาน

๕.๓ หัวข้อการประเมิน

๕.๓.๑ ตัวชี้วัดรายบุคคลและการสะท้อนตัวชี้วัดกับนโยบายหน่วยหรือยุทธศาสตร์ ทอ.ในเรื่องใดหรือข้อใด

๕.๓.๒ ปริมาณงาน หมายถึง งานตามภารกิจหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบต้องปฏิบัติเป็นประจำหรือเป็นงานตามคำบรรยายคุณลักษณะงาน (กรณีส่งตรงตามตำแหน่ง) งานที่ได้รับการสั่งการให้ปฏิบัติในหน้าที่นั้น ๆ สรุปว่าเป็นงานที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติแบ่งเป็น

๕.๓.๒.๑ งานตามภารกิจหน้าที่หรือตามคำบรรยายคุณลักษณะงาน (Job Description : JD)

๕.๓.๒.๒ งานตามที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติ

๕.๓.๒.๓ งานตามบทบาทที่ได้รับได้แก่งานในรูปของคณะกรรมการ คณะกรรมการ ระบุในช่องปริมาณงาน

๕.๓.๓ ผลงานคุณภาพ หมายถึง ผลที่เกิดจากการทำงานหรือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการหรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ในที่นี้เป็นงานที่คาดหวังว่าจะเกิดผลงานในลักษณะเดียวกันได้ซ้ำหลาย ๆ ครั้งเช่นงานซ่อมที่มีคุณภาพแสดงว่าในรอบ ๖ เดือนนี้ทุกครั้งที่ต้องทำการซ่อมจะเกิดผลงานที่มีคุณภาพจากการซ่อมทุกครั้ง, หรืองานรับ-ส่งหนังสือราชการได้อย่างถูกต้องทันเวลา แสดงว่าในรอบ ๖ เดือนนี้ ทุกครั้งที่มีการรับ-ส่งหนังสือราชการสามารถทำได้ถูกต้องและทันเวลาตามความเร่งด่วนของหนังสือราชการแต่ละฉบับทุกครั้ง

ระดับของผลงานคุณภาพ

๕.๓.๓.๑ ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน

๕.๓.๓.๒ ผลงานได้ตามมาตรฐาน

๕.๓.๓.๓ ผลงานสูงกว่าหรือดีกว่ามาตรฐาน

๕.๓.๓.๔ ผลงานที่เป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี

๕.๓.๔ การพัฒนางานหมายถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือการปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการลงมือปฏิบัติเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผล งานที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้แก่

๕.๓.๔.๑ งานที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในอดีตจากที่เคยปฏิบัติมาหรือที่ผ่านมาแต่ในรอบ ๖ เดือนนี้ได้มีการปรับแก้ไขให้งานสำเร็จได้อย่างเรียบร้อยจนสามารถลดปัญหาข้อผิดพลาดจากเดิมได้ ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงได้ทั้งวิธีการกระบวนการขั้นตอนหรือบางส่วนของขั้นตอนการทำงานจนทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

๕.๓.๔.๒ งานที่มีการคิดหาวิธีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเดิมไม่มีข้อผิดพลาดแต่ต้องการจะทำให้งานนั้นเกิดผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม อาจเป็นเวลาเร็วขึ้น คุณภาพงานดีขึ้น หรืออื่น ๆ ซึ่งอาจเป็นวิธีการทำงานหรือกระบวนการขั้นตอนการทำงานที่ดีขึ้นหรือเทคนิควิธีการผลิต

๕.๓.๔.๓ งานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์จนทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมหรือหนทางใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนและช่วยให้งานเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่องานหน่วยงานได้โดยสามารถนำมาเป็นต้นแบบและขยายผลการใช้งานให้กับหน่วยงานอื่นได้

๕.๓.๕ งานมอบหมาย หมายถึง งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การระบุงานมอบหมายในกรณีที่มีงานตามหน้าที่หรืองานตามปกติที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้วทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นผู้สั่งการด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ๑ ระดับหรือมากกว่า ๑ ระดับขึ้นไปที่เป็นผู้สั่งการหรือผู้บังคับบัญชาข้ามสายงานขอให้ปฏิบัติซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ทำหน้าที่ประเมิน/ผู้ให้ความเห็นชอบได้รับทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชานั้นมีภารกิจงานอะไรที่ต้องปฏิบัติและต้องปฏิบัติในเรื่องใดบ้างที่นอกเหนือจากงานหลักหรืองานประจำ

๕.๓.๖ งานในรูปคณะกรรมการ หมายถึง งานที่ทำในลักษณะเดี่ยวหรือทำเป็นกลุ่มโดยทำตามคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน คณะเจ้าหน้าที่ เป็นต้น รวมถึงงานโครงการที่รับผิดชอบการดำเนินการในลักษณะคล้ายกับปริมาณงาน โดยกรอกชื่องานและโครงการหรือโครงการที่รับผิดชอบหรือชื่องานและ คณก., คณอก., คณจนท. ที่รับผิดชอบพร้อมแนบผลการดำเนินงาน

๕.๓.๗ หลักฐานเชิงประจักษ์แบบหลักฐานแสดงผลงานคุณภาพ/การพัฒนา งาน/งานมอบหมาย/งานคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

๕.๔ ตัวชี้วัดรายบุคคล

หมายถึง สิ่งบ่งชี้หรือบ่งบอกเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้สำเร็จอย่างไร ในช่วงระยะเวลา ๖ เดือนตามวงรอบการประเมิน โดยต้องชัดเจนในเป้าหมายที่ต้องการการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

๕.๔.๑ ให้กำหนดตามภารกิจหลักของงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำหรือปฏิบัติตามวงรอบของงานเป็นงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในกรณีที่ดำรงตำแหน่งตรงตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติกรณีปฏิบัติหน้าที่ตามการสั่งการของผู้บังคับบัญชาแต่ไม่ตรงตามตำแหน่งงานให้กำหนดตามงานที่ปฏิบัติเป็นประจำในรอบ ๖ เดือนตามผู้บังคับบัญชาสั่งการหรือมอบหมาย

๕.๔.๒ ให้พิจารณาจากผลงานที่ผ่านมาว่าเคยทำงานนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด เกิดผลสำเร็จของงานในระดับใด เช่น ยังต้องได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นหรือทำพอใช้ได้ถ้าได้รับการพัฒนาจะดีกว่านี้ หรือทำได้ดีแต่หากมีการพัฒนาต่อเนื่องจะยิ่งดีมากกว่านี้ เป็นต้น รวมถึงการมองตนเองและเห็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของตนเองให้ดีขึ้นในการติดต่อประสานกับบุคคลภายนอก หรือเรียนรู้ด้วยตนเองในการจัดทำโครงการและดำเนินงานโครงการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถนำมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานหรือพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือแสดงถึงการดำรงคุณภาพงานที่เป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี

๕.๕ ผู้ประเมินและผู้ให้ความเห็นชอบ

เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามลำดับชั้นของผู้รับการประเมินโดยทั่วไปจะเป็นระดับ หน.แผนก ขึ้นไป ชั้นยศ น.ท./พ.ท.ขึ้นไป ยกเว้นกรณีที่มีการมอบอำนาจที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้อื่นทำการแทนโดยต้องเป็นผู้รอบรู้ในงานของผู้รับการประเมินด้วยเช่นกรณีชั้นยศ ร.อ.ขึ้นไปที่มีความเชี่ยวชาญและไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง หน.แผนก หรือ รอง หน.แผนก เป็นต้น

๕.๖ การดำเนินการในฐานะผู้ประเมินและผู้ให้ความเห็นชอบ

ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาตามวงรอบประเมินปีละ ๒ รอบ (รอบ เม.ย. และ รอบ ต.ค.) ดังนี้

๕.๖.๑ เข้าโปรแกรมประเมินฯตามระบบ พร้อมตรวจสอบตัวชี้วัดรายบุคคลของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมกับภารกิจตามตำแหน่งงานหรือภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้รับการประเมินรายบุคคลก็สามารถทำได้แต่ต้องให้ผู้รับการประเมินผู้นั้นรับทราบด้วย ทั้งนี้ ให้ดำเนินการตามช่วงเวลาที่กำหนดโดยทั่วไปรอบ ต.ค. จะเป็นเดือน พ.ย. รอบ เม.ย. จะเป็นเดือน พ.ค.

๕.๖.๒ ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินที่ต้องทำตามตัวชี้วัดรายบุคคลและตามปริมาณงานที่ระบุไว้กับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นช่วงเวลาระหว่าง พ.ย.-ก.พ. และช่วงเวลาระหว่าง พ.ค.-ส.ค. โดยประมาณตามวงรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลการปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคลต้องมีขั้นตอนการทำงานของตนเองตามที่รับผิดชอบและต้องเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเชื่อถือได้ซึ่งจะอยู่ในรูปของเอกสารแผ่นพับที่เป็นผังการไหลของงาน (Flow Chart) หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๕.๖.๓ ทำการประเมินในโปรแกรมประเมินฯ

ประเมินงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาคะแนนรวม ๑๐๐ คะแนน แบ่งเป็น ๒ ส่วนหลักคือ ส่วนของผลการปฏิบัติงานที่รวมการพัฒนางานคิดเป็น ๑๐๐ คะแนน ถ่วงน้ำหนักเป็น ๘๐ คะแนนและพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะอีก ๑๐๐ คะแนน ถ่วงน้ำหนักเป็น ๒๐ คะแนนโดยมีหัวข้อที่ต้องประเมินและพิจารณาให้คะแนนดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน

๑. ปริมาณงานหลัก (๓๐ คะแนน) ให้พิจารณาการทำงานรายบุคคลตามความรับผิดชอบไม่ว่าจะมีมากน้อยเพียงใด ถ้าสามารถกำหนดได้อย่างถูกต้องตรงกับงานหลักที่รับผิดชอบหรือครอบคลุมทุกงานที่รับผิดชอบสามารถให้คะแนนได้เต็ม ๓๐ คะแนน แม้ในระดับเดียวกันมีจำนวนงานไม่เท่ากัน จำนวนมาก หรือน้อยซึ่งอาจมีความยากง่ายของงานต่างกันแม้การให้คะแนนเท่ากัน แต่ในการพิจารณาขั้นสุดท้ายจะใช้การอิงกลุ่มมาประกอบการพิจารณาโดยเรียงลำดับความสำคัญและจำนวนงานได้ในที่สุด

๒. ผลงานคุณภาพ (๕๐ คะแนน) ให้พิจารณาผลงานที่เกิดขึ้นว่าจัดอยู่ในระดับใด ถ้าเป็นผลงานที่ไม่มีคุณภาพ มีข้อผิดพลาด คะแนนไม่เกิน ๒๐ ถ้าผลงานสำเร็จตามปกติไม่มีข้อผิดพลาด คะแนนประมาณ ๓๐-๓๕ ถ้าผลงานสำเร็จมีคุณภาพคือดีกว่าเดิมแม้เพียงเล็กน้อย คะแนนจะอยู่ระหว่าง ๓๕ - ๔๐ ถ้าผลงานสำเร็จ มีคุณภาพดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน คะแนนจะอยู่ระหว่าง ๔๐ - ๔๕ สำหรับผลงานที่จัดเป็นแนวคิดใหม่เป็นนวัตกรรมหรือเป็นต้นแบบปฏิบัติ คะแนนอยู่ระหว่าง ๔๕ - ๕๐

๓. ข้อคิดเห็นเป็นการแสดงแนวความคิดในการพิจารณาการให้คะแนน การพัฒนางาน (๒๐ คะแนน) พร้อมแสดงข้อคิดเห็น ให้พิจารณาการพัฒนางาน ถ้ามีการปรับปรุงแก้ไข ข้อผิดพลาดในการทำงานเพียงเล็กน้อย คะแนนจะไม่เกิน ๑๐ แต่ถ้ามีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด ในการทำงานที่ชัดเจน คะแนนจะอยู่ระหว่าง ๑๐ - ๑๕ ถ้ามีการพัฒนางานที่คิดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติงานของตนเองจนเกิดผล คะแนนจะอยู่ระหว่าง ๑๕ - ๒๐

สมรรถนะกำลังพล

๑. สมรรถนะหลัก (๑๐๐ คะแนน) มี ๔ หัวข้อ
๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (๑๐๐ คะแนน) มี ๖-๗ หัวข้อ
๓. สมรรถนะหน้าที่ (๑๐๐ คะแนน) มี ๓-๕ หัวข้อ

เพื่อให้ง่ายในการพิจารณาสมรรถนะให้เริ่มอ่านในช่องสุดท้าย ทางด้านขวามือของท่านซึ่งเป็นระดับเชี่ยวชาญหรือระดับที่เกณฑ์คะแนนสูงสุด (ระดับ ๕) ก่อน หากผู้รับการประเมินมีความสามารถเช่นนั้นจะได้ให้คะแนนได้ถูกต้อง และให้คะแนนลดลงมาทางซ้ายมือ หากกำลังพลมีความสามารถยังไม่ถึงในระดับนั้นซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในการประเมินและการประเมิน หลายคนในครั้งแรกจะใช้เวลามาก แต่ในครั้งต่อ ๆ มาจะมีความเข้าใจในเนื้อหาที่ต้องประเมิน จะทำให้ การประเมินรวดเร็วขึ้นได้ อีกทั้งท่านสามารถเข้าใช้โปรแกรมประเมินฯ ที่บ้านหรือผ่านโทรศัพท์มือถือ ที่สามารถเข้า WIFI ได้จะทำให้สะดวกมากขึ้นในการประเมินฯ ดังกล่าว

๕.๖.๔ การพิจารณาในการให้คะแนนให้พิจารณาผลงานที่เกิดขึ้นพร้อมกับการมีหลักฐานประกอบเพื่อความน่าเชื่อถือ ในกรณีไม่มีหลักฐานให้อ่านคำชี้แจงของผู้รับการประเมิน ที่ระบุไว้ ทั้งนี้ให้ประเมินในลักษณะทั้งการสังเกตก่อน แล้วจึงอิงกลุ่ม ในการนำผลไปพิจารณาให้ สิทธิประโยชน์รวมถึงใช้ในการบริหารกำลังพลต่อไป แม้การประเมินนี้จะใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน และผู้ให้ความเห็นชอบก็ตามแต่ยังมีหลักฐานเป็นการประกันถึงความสามารถและคุณภาพของกำลังพลได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหมมีกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัด กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ควบคุมกำกับดูแล การดำเนินการในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม โดยการออกเป็นกฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ และการมอบอำนาจ ให้นำหน่วยงานขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมไปปฏิบัติ

๑. สายวิชาชีพในกระทรวงกลาโหม

สายวิชาชีพของกำลังพลในกระทรวงกลาโหมจะบริหารโดยการแบ่งเป็นเหล่าทหาร ตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยเหล่าทหาร พ.ศ.๒๕๒๘ ซึ่งกำหนดเหล่าทหารไว้ดังนี้

๑.๑ ทหารบก จำแนกเป็น ๑๗ เหล่า คือ

- ๑.๑.๑ เหล่าทหารราบ
- ๑.๑.๒ เหล่าทหารม้า
- ๑.๑.๓ เหล่าทหารปืนใหญ่
- ๑.๑.๔ เหล่าทหารช่าง
- ๑.๑.๕ เหล่าทหารสื่อสาร

- ๑.๑.๖ เหล่าทหารขนส่ง
- ๑.๑.๗ เหล่าทหารสรรพาวุธ
- ๑.๑.๘ เหล่าทหารพลาธิการ
- ๑.๑.๙ เหล่าทหารสารวัตร
- ๑.๑.๑๐ เหล่าทหารสารบรรณ
- ๑.๑.๑๑ เหล่าทหารการเงิน
- ๑.๑.๑๒ เหล่าทหารพระธรรมนูญ
- ๑.๑.๑๓ เหล่าทหารแพทย์
- ๑.๑.๑๔ เหล่าทหารแผนที่
- ๑.๑.๑๕ เหล่าทหารการสัตว์
- ๑.๑.๑๖ เหล่าทหารดุริยางค์
- ๑.๑.๑๗ เหล่าทหารการข่าว

๑.๒ ทหารเรือ จำแนกเป็น ๔ พรรค ดังนี้

- ๑.๒.๑ พรรคนาวิน มี ๑๐ เหล่า คือ
 - ๑.๒.๑.๑ เหล่าทหารการปืน
 - ๑.๒.๑.๒ เหล่าทหารอาวุธใต้น้ำ
 - ๑.๒.๑.๓ เหล่าทหารสามัญ
 - ๑.๒.๑.๔ เหล่าทหารสัญญาณ
 - ๑.๒.๑.๕ เหล่าทหารอุทกศาสตร์
 - ๑.๒.๑.๖ เหล่าทหารขนส่ง
 - ๑.๒.๑.๗ เหล่าทหารสรรพาวุธ
 - ๑.๒.๑.๘ เหล่าทหารอุตุนิยมวิทยา
 - ๑.๒.๑.๙ เหล่าทหารสารวัตร
 - ๑.๒.๑.๑๐ เหล่าทหารการข่าว
- ๑.๒.๒ พรรคกลิน มี ๒ เหล่า คือ
 - ๑.๒.๒.๑ เหล่าทหารเครื่องกล
 - ๑.๒.๒.๒ เหล่าทหารไฟฟ้า
- ๑.๒.๓ พรรคนาวิกโยธิน มี ๔ เหล่า คือ
 - ๑.๒.๓.๑ เหล่าทหารราบ
 - ๑.๒.๓.๒ เหล่าทหารปืนใหญ่
 - ๑.๒.๓.๓ เหล่าทหารช่าง
 - ๑.๒.๓.๔ เหล่าทหารสื่อสาร
- ๑.๒.๔ พรรคพิเศษ มี ๘ เหล่า คือ
 - ๑.๒.๔.๑ เหล่าทหารสารบรรณ
 - ๑.๒.๔.๒ เหล่าทหารพลาธิการ
 - ๑.๒.๔.๓ เหล่าทหารการเงิน

- ๑.๒.๔.๔ เหล่าทหารพระธรรมนูญ
- ๑.๒.๔.๕ เหล่าทหารช่างยุทธโยธา
- ๑.๒.๔.๖ เหล่าทหารวิทยาศาสตร์
- ๑.๒.๔.๗ เหล่าทหารดุริยางค์
- ๑.๒.๔.๘ เหล่าทหารแพทย์

๑.๓ ทหารอากาศ จำแนกเป็น ๒๓ เหล่า คือ

- ๑.๓.๑ เหล่าทหารนักบิน
- ๑.๓.๒ เหล่าทหารต้นหน
- ๑.๓.๓ เหล่าทหารตรวจการณ์
- ๑.๓.๔ เหล่าทหารทิ้งระเบิด
- ๑.๓.๕ เหล่าทหารสื่อสาร
- ๑.๓.๖ เหล่าทหารสรรพาวุธ
- ๑.๓.๗ เหล่าทหารอากาศโยธิน
- ๑.๓.๘ เหล่าทหารขนส่ง
- ๑.๓.๙ เหล่าทหารสารวัตร
- ๑.๓.๑๐ เหล่าทหารช่างอากาศ
- ๑.๓.๑๑ เหล่าทหารพลาธิการ
- ๑.๓.๑๒ เหล่าทหารช่างโยธา
- ๑.๓.๑๓ เหล่าทหารแผนที่
- ๑.๓.๑๔ เหล่าทหารอตุ
- ๑.๓.๑๕ เหล่าทหารถ่ายรูป
- ๑.๓.๑๖ เหล่าทหารการเงิน
- ๑.๓.๑๗ เหล่าทหารพระธรรมนูญ
- ๑.๓.๑๘ เหล่าทหารดุริยางค์
- ๑.๓.๑๙ เหล่าทหารสารบรรณ
- ๑.๓.๒๐ เหล่าทหารแพทย์
- ๑.๓.๒๑ เหล่าทหารพลร่ม
- ๑.๓.๒๒ เหล่าทหารพัสดุ
- ๑.๓.๒๓ เหล่าทหารวิทยาศาสตร์

๒. การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภทใหญ่ ๆ คือ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ทหารกองประจำการ และพนักงานราชการ การจัดหา กำลังพลแต่ละประเภทก็จะมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งเป็นการผลิตจากโรงเรียนทหาร และการจัดหาจากบุคคลพลเรือนบรรจุเข้ารับราชการโดยตรง

การผลิตกำลังพลจากโรงเรียนทหาร จะประกาศรับสมัครบุคคลพลเรือนเพื่อคัดเลือกเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนทหารตามคุณวุฒิที่ต้องการ และเมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรสำหรับโรงเรียนนายร้อย โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ วิทยาลัยพยาบาลเหล่าทัพ และบรรจุเป็นนายทหารประทวนสำหรับโรงเรียนจำ โรงเรียนช่างฝีมือทหาร โรงเรียนดุริยางค์ ซึ่งการศึกษาในโรงเรียนทหารข้างต้นจะได้รับคุณวุฒิปริญญาตรีสำหรับนายทหารสัญญาบัตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงสำหรับโรงเรียนจำ และประกาศนียบัตรวิชาชีพสำหรับโรงเรียนช่างฝีมือทหารและโรงเรียนดุริยางค์

สำหรับการรับบุคคลเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหมนั้น ได้กำหนดเป็นระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ การโอน และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ พ.ศ. ๒๕๒๙ โดย “การบรรจุ” หมายความว่า การบรรจุบุคคลที่สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการทหาร “การโอน” หมายความว่า การรับโอนข้าราชการจากกระทรวง ทบวง กรมอื่น มารับราชการในกระทรวงกลาโหม “การบรรจุกลับเข้ารับราชการ” หมายความว่า การบรรจุบุคคลที่เคยรับราชการในกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้ออกจากราชการไปแล้ว กลับเข้ารับราชการใหม่ โดยให้ส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ มีอำนาจออกระเบียบปลีกย่อยได้ตามความจำเป็น โดยไม่ขัดต่อระเบียบดังกล่าว

ในส่วนของสำหรับการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการนั้น หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมจะเป็นผู้ดำเนินการจนได้ตัวบุคคลที่จะบรรจุแล้วเสนอกระทรวงกลาโหมเพื่อขออนุมัติบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งยศต่อไป ในการนี้หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมจะแบ่งการคัดเลือกเป็น ภาควิชาการ ภาคปฏิบัติ/เฉพาะทาง ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย การสอบสัมภาษณ์ และความเหมาะสมกับตำแหน่ง การตรวจโรค และการทดสอบจิตเวช โดยหน่วยงานส่วนใหญ่ได้กำหนดการตัดสินจากคะแนนสอบภาควิชาการและภาคปฏิบัติ หรือให้น้ำหนักไปที่คะแนนภาควิชาการและภาคปฏิบัติมากกว่าการสอบสัมภาษณ์

๓. การจัดการกำลังพล

การปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการในกระทรวงกลาโหม จะดำเนินการปีละ ๒ ครั้ง วาระการปรับย้ายต้นปีงบประมาณ (ต.ค.) และวาระกลางปีงบประมาณ (เม.ย.) โดยพิจารณาปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งตามโครงสร้างอัตราของแต่ละเหล่าและสายวิทยาการแยกจากกัน แต่อย่างไรก็ตามกำลังพลสามารถเปลี่ยนเหล่าทหารและสายวิทยาการได้โดยความเห็นชอบของหน่วย หัวหน้าสายวิทยาการเดิมและหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการใหม่ ก่อนเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงกลาโหม สมุหราชองครักษ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นผู้อนุมัติ

การปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพลในกระทรวงกลาโหมได้กำหนดแนวทางการรับราชการไว้เป็นกรอบในการดำเนินการ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยกำหนดแยกกันในแต่ละหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม ซึ่งทุกหน่วยงานจะแบ่งการพิจารณาออกเป็น ๓ ระดับได้แก่

๑. นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พ.อ.(พ), น.อ.(พ) - พ.อ., น.อ. หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งในชั้นยศดังกล่าวเป็นส่วนรวมของทุกเหล่าทหารและสายวิทยาการ โดยแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงานขึ้นเป็นประธานในการพิจารณา เนื่องจากเป็นตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงาน และให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารกำลังพลในภาพรวมของแต่ละหน่วยขึ้นตรงจะทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการเพื่อจัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณาให้กับคณะกรรมการ

๒. นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พ.ท., น.ท. ลงไป หน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเป็นผู้พิจารณาการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพลในสายวิทยาการโดยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งในชั้นยศดังกล่าวโดยมีหัวหน้าหน่วยหรือรองหัวหน้าหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเป็นประธานการพิจารณา แล้วเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารกำลังพลของแต่ละหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมตรวจสอบความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วเสนอให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจในการลงคำสั่งต่อไป

๓. ชั้นยศต่ำกว่านายทหารสัญญาบัตร หน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเป็นผู้ปรับย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยในแต่ละหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมจะมีหลักเกณฑ์และการดำเนินการที่แตกต่างกัน เช่น กองทัพบกพิจารณาตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง เกณฑ์อายุ จำนวนปีที่รับราชการ ส่วนกองทัพเรือใช้ระบบการสอบเลื่อนฐานะ เป็นต้น

การปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพลทั้ง ๓ ระดับข้างต้น ยังคงมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นหลักในการดำเนินการ ในส่วนของผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพิจารณาเท่านั้น

๔. การพัฒนากำลังพล

การพัฒนากำลังพลของกระทรวงกลาโหมจะแบ่งการพัฒนาออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่

๔.๑ การพัฒนากำลังพลตามแนวทางการรับราชการ เป็นการพัฒนากำลังพลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับระดับชั้นยศ หรือตำแหน่งหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมาย ในระหว่างที่ดำรงชั้นยศดังกล่าว เพื่อเตรียมกำลังพลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้กำลังพลได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในสายวิชาชีพของตน ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาดังกล่าวได้แก่ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพ หลักสูตรเสนาธิการเหล่าทัพ หลักสูตรอาชีพของสายวิทยาการ เป็นต้น โดยหลักสูตรดังกล่าวจะคัดเลือกกำลังพลเข้ารับการศึกษาตามชั้นยศที่กำหนดโดยไม่ต้องพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพโดยมองถึงขีดความสามารถในระยะยาวของหน่วยงาน

๔.๒ การพัฒนากำลังพลตามวิชาชีพของสายวิทยาการ เป็นการพัฒนากำลังพลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามสายวิชาชีพของตน หรือตำแหน่งที่บรรจุอยู่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานในปัจจุบันหรืออนาคตอันใกล้ของแต่ละบุคคล การเปิดหลักสูตรการพัฒนานี้ปัจจุบันหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักสูตรส่วนใหญ่จะสำรวจความต้องการในการเข้าอบรมหลักสูตร จากหน่วยต่าง ๆ โดยเปิดหลักสูตรที่มีความต้องการเข้ารับการศึกษาอบรมมาก และไม่เปิดหลักสูตรที่มีกำลังพลสนใจเข้ารับการศึกษาอบรมน้อย ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการเปิดหลักสูตร

๕. การธำรงรักษากำลังพล

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงกับการพิจารณาบำเหน็จประจำปี โดยในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมได้ออกระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๔๔ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์การปฏิบัติในภาพรวมของหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม โดยการพิจารณาบำเหน็จประจำปี ให้ผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารปีละสองครั้งตามที่ส่วนราชการกำหนด โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการทหารให้เลื่อนปีละสองครั้ง (๑ เม.ย. และ ๑ ต.ค.) และได้กำหนดหลักเกณฑ์การไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้น หนึ่งขั้น การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการทหารที่ถูกลบออกจากบัญชี พักราชการ ย้ายสังกัด ไปศึกษาเอาไว้ และให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่หัวหน้าส่วนราชการกำหนด ซึ่งหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาสอดคล้องกันเดียวกัน ดังนี้

๕.๑ แบ่งกลุ่มการพิจารณาแยกออกจากกันตามชั้นยศเป็น ๕ กลุ่ม ได้แก่

๕.๑.๑ กลุ่มชั้นนายพลเรือ

๕.๑.๒ กลุ่มชั้นยศ พ.อ.(พ) น.อ.(พ) – พ.อ. น.อ.

๕.๑.๓ กลุ่มชั้นยศ พ.ท. น.ท. – พ.ต. น.ต.

๕.๑.๔ กลุ่มชั้นยศ ร.อ. - ร.ต.

๕.๑.๕ กลุ่มต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร

๕.๒ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้นใน ๑ เม.ย.กำหนดให้มีโควตาเลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ ๓๐ ส่วนการเลื่อนขั้นเงินเดือนใน ๑ ต.ค. ให้เลื่อนในวงเงินไม่เกินร้อยละ ๖ ของอัตราเงินเดือน ๑ ก.ย. โดยนำวงเงินที่ได้เลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษเมื่อ ๑ เม.ย. มาหักออกก่อน

สำหรับการดำเนินการของหน่วยงานตามลำดับชั้นภายในกระทรวงกลาโหมจะกำหนดโควตาในแต่ละชั้นยศให้กับหน่วยรองในจำนวนเดียวกัน และสำรองส่วนหนึ่งให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้กับหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยการพิจารณาอยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา

สรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งกระทรวงกลาโหม จะแบ่งการประเมินออกเป็น ๒ ส่วนหลัก ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะการทำงาน และบางหน่วยงานมีการประเมินด้านอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินในรูปแบบดังกล่าวจะได้ผลการประเมินใน ๒ มิติ ได้แก่ มิติผลสัมฤทธิ์ของงาน และมิติด้านขีดความสามารถ และได้มีการนำไปใช้งานในรูปแบบเดียวกันได้แก่การพิจารณาบำเหน็จประจำปีเป็นหลัก สำหรับการบริหารกำลังพลด้านอื่น ๆ เป็นแต่เพียงการนำไปประกอบการพิจารณาเท่านั้น

บทที่ ๔

แนวทางการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ใน กระทรวงกลาโหม

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม

เนื่องจากหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมมีการแบ่งสายวิชาชีพที่แตกต่างกันบนพื้นฐานของเหล่าทหารของแต่ละเหล่าทัพ ทำให้การดำเนินการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามกำลังพลทั้งสามเหล่าทัพจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันทั้งในยามปกติในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย และการปฏิบัติกรร่วมกันในภาวะวิกฤติ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันไม่ว่าจะเป็นอาวุธยุทโธปกรณ์ กำลังพลที่มีขีดความสามารถในแต่ละสาขาการปฏิบัติการ ซึ่งจากการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมทั้ง ๕ หน่วย พบว่ามีหลักการและแนวคิดที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินสมรรถนะการทำงาน และการประเมินในด้านอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมยังไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้นการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมจึงสามารถทำได้และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

จากสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งจากการศึกษาองค์กรต่าง ๆ ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลจะสามารถแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ได้ ๓ ด้านดังนี้

๑. ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ ด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑.๑ หัวข้อการประเมินไม่สัมพันธ์กับงานที่ทำ โดยองค์กรส่วนใหญ่มักจะเน้นไปที่แบบฟอร์มการประเมินผลงานมากเกินไปมีความพยายามที่จะไปหาปัจจัยต่าง ๆ ที่ดูดี เอามาใส่ในแบบฟอร์มประเมินผลงาน โดยที่ไม่มีการพิจารณาเลยว่า ปัจจัยการประเมินที่เอามาใช้นั้น มีความสอดคล้องกับการทำงานขององค์กรหรือไม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มักจะเป็นปัจจัยทางพฤติกรรมมากกว่า ทั้งที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

๑.๑.๒ มาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจนในเรื่องนี้จะต่างไปจากข้อ ๑ นั่นคือ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ (Criteria) ในการประเมินผลและมีการพูดคุยกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน แต่น่าเสียดายที่การพูดคุยในเรื่องของมาตรฐานในการทำงานที่จะใช้ประเมินผลนั้นกลับไม่ชัดเจน หรืออาจจะเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกันทั้งสองฝ่าย (Mislead) ประเภที่ว่าไปไหนมาสมาสองศอก

๑.๑.๓ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้งานนอกเหนือจากการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ไม่มีการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนไปใช้ต่อ เพื่อที่จะพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีผลงานที่ดีขึ้นไป อีกทุกคนยังมีจุดที่ต้องพัฒนาไปอีก ดังนั้นผลการประเมินถ้าจะให้ดีต้องนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากการประเมินผลงานได้อย่างเต็มที่

๑.๒ ด้านผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

๑.๒.๑ ผู้ประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการประเมิน ทำให้การนำผลการประเมินมาใช้พิจารณาในโอกาสต่าง ๆ เช่นการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ไม่มีความเที่ยงตรง

๑.๒.๒ ผู้ประเมินไม่มีความซื่อสัตย์และจริงใจในการประเมินผล เรียกได้ว่าผู้ประเมินมีความลำเอียง หรือไม่ชอบพนักงานคนนั้น ๆ เป็นการส่วนตัวจึงทำให้ประเมินผลพนักงานผู้นั้นไปตาม อารมณ์ และ ความรู้สึก ของตน มากกว่าการพิจารณาจากผลงานที่ทำได้จริง

๑.๒.๓ ผู้รับการประเมินไม่ทราบผลการประเมิน

๑.๓ ด้านกระบวนการ

๑.๓.๑ กำหนดตัวชี้วัดผลงานกันในช่วงที่จะประเมินผลงาน พอถึงช่วงเวลาใกล้การประเมินผลงานปลายปี หัวหน้าก็จะกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้กับลูกน้อง เพื่อจะดูว่า ปีที่ผ่านมาผู้นำจะวัดและประเมินผลงานในเรื่องใดบ้าง ซึ่งถ้าทำแบบนี้ พนักงานก็จะรู้สึกไม่แน่นอน เพราะสิ่งที่เขาทำมาทั้งปีอาจจะไม่ได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานเลยก็เป็นได้ จริง ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเลย แต่ก็ยังเห็นหลายองค์กรทำกันแบบนี้อยู่เช่นกัน

๑.๓.๒ ไม่มีการสื่อสารกับพนักงานว่า ปีนี้จะประเมินผลงานในเรื่องอะไรบ้าง ต่อเนื่องจากปีที่แล้ว ก็คือ โดยปกติแล้ว การประเมินผลงานจะเป็นธรรมชาติมากขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะต้องมีการตกลงกันว่า ผลงานปีใหม่ที่พนักงานจะต้องทำนั้นมีอะไรบ้าง และเป้าหมายคืออะไร อะไรที่วัดได้ก็กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่วนอะไรที่วัดกันยากหน่อย ก็ต้องมีการตกลงภาพเป้าหมายระหว่างกันให้ชัดเจน ซึ่งการตกลงเป้าหมายการทำงาน และการประเมินผลงานนั้นจะต้องทำกันตั้งแต่ต้นปี ก่อนที่จะเริ่มงานในแต่ละปี พอไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันตั้งแต่ต้นปี พอถึงเวลาประเมินผลงานปลายปี ก็เกิดปัญหาขึ้น หัวหน้ามองผลงานพนักงาน ไม่เหมือนกับที่พนักงานมองผลงานตัวเอง ต่างคนต่างมองคนละมุมกันไป ผลก็คือการประเมินผลงานก็จะมีปัญหาตามมาอีกมากมาย

๑.๓.๓ ขาดข้อเท็จจริงที่สำคัญในการประเมิน ทำให้ผู้ประเมินนำแบบฟอร์มประเมินผลของลูกน้องมานั่งประเมินไปโดย ความรู้สึก ของตนเอง

๒. ตัวแบบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในบทที่ ๒ และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมในบทที่ ๓ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานในกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญในการประเมินใน ๒ มิติ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินขีดความสามารถ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาประเภทกำลังพลในกระทรวงกลาโหมให้ลึกลงไปพบว่า ยังมีกำลังพลประเภทพิเศษที่มีวิชาชีพนอกเหนือจาก

วิชาชีพตามเหล่าทหารของตนเอง เช่น หน่วยสงครามพิเศษ นักบิน ประดาน้ำ เป็นต้น ซึ่งกำลังพลประเภทนี้มีการปฏิบัติหน้าที่สลับไปมาระหว่างวิชาชีพพิเศษ และวิชาชีพตามเหล่าทหารเมื่อย้ายออกจากหน่วยที่ทำหน้าที่พิเศษนั้น และยังคงต้องรักษาวิชาชีพพิเศษนั้นไว้เพื่อใช้ปฏิบัติหน้าที่ในยามวิกฤติ เช่น นักทำลายใต้น้ำจู่โจมของกองทัพเรือ เมื่อย้ายออกจากหน่วยสงครามพิเศษทางเรือไปสู่ตำแหน่งในสายงานปกติแล้ว จะถูกแต่งตั้งให้เป็นนักทำลายใต้น้ำจู่โจมสำรอง ซึ่งต้องมีการเตรียมร่างกายและมีการฝึกทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถกลับมาปฏิบัติหน้าที่ได้เมื่อมีความต้องการใช้หน่วยรบพิเศษเป็นจำนวนมาก อีกทั้งนโยบายเร่งด่วนของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอาจให้ความสำคัญกับการประเมินบางอย่างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพกองทัพในภาพรวม เช่น กองทัพบกให้มีการประเมินดัชนีมวลกาย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการย้ายบรรจุในหน่วยกำลังที่สำคัญ ซึ่งต้องเป็นหน่วยที่ทำงานตรากตรำ เป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมครอบคลุมทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน ชีตความสามารถของกำลังพลตามตำแหน่งหน้าที่และเหล่าทหาร รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ดังนั้น ควรกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ชีตสมรรถนะ และอื่น ๆ

๒.๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานของกระทรวงกลาโหม

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดรวมทั้งการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน จะพบว่าระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือที่ทุกองค์กรเลือกใช้ เนื่องจากเป็นปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานที่เป็นรูปธรรม เป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถนำไปวิเคราะห์ จัดลำดับ จัดกลุ่ม และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ รวมทั้งยังสามารถเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามระบบตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในประเทศไทยยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งจากการศึกษาการนำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ แล้ว จะพบว่ามีวิธีการกำหนดในระดับองค์กรที่เหมือนกันคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้วกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์ แต่สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรสู่หน่วยงานและบุคคลจะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ในบางองค์กรมีการตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่หน่วยงานระดับล่าง วิธีการนี้มีข้อดีคือ จะทำให้ตัวชี้วัดของหน่วยงานล่างสามารถตอบสนองให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานระดับบนได้ และมีความยุติธรรมในการกำหนดตัวชี้วัดให้หน่วยงานระดับรองลงไป แต่ก็มีข้อเสียบางประการคือหากหน่วยงานระดับรองต้องการขับเคลื่อนการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าค่าเป้าหมายที่องค์กรถ่ายทอดให้จะทำให้ยากเนื่องจากกำลังพลในหน่วยงานจะรู้ว่าตัวชี้วัดของหน่วยงานคืออะไรมีค่าเป้าหมายอย่างไร ก็จะปฏิบัติงานให้ได้ตามตัวชี้วัดของหน่วยงานเท่านั้น สำหรับอีกวิธีหนึ่งคือการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องแล้วนำมาจัดทำเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ข้อดีของวิธีนี้คือ หัวหน้างานสามารถกำหนดตัวชี้วัดให้สูงกว่าที่องค์กรต้องการได้หรือเพิ่มเติมตัวชี้วัดให้เกิดการพัฒนางานได้โดยง่าย แต่ก็มีข้อเสียคือ หากไม่มีความเข้าใจเรื่องดังกล่าวหรือไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินอาจทำให้ข้อตกลงการปฏิบัติงานอาจไม่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน อีกทั้งความยากง่ายของการทำข้อตกลงและตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคลยังเป็นที่สร้างความเสมอภาคได้ยาก และใช้เวลาในการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดนานมากในองค์กรที่มีลำดับชั้นหน่วยงานมาก

สำหรับกระทรวงกลาโหมที่มีลำดับชั้นหน่วยงานมากและมีกำลังพลจำนวนมาก อีกทั้งยังมีงานที่หลากหลายวิชาชีพที่ดำเนินการอยู่ การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งอาจไม่เหมาะสม จะต้องแยกแยะผสมผสานกันในหลายวิธีเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้เวลาดำเนินการด้วยความรวดเร็วมีความเที่ยงตรงที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เนื่องจากปัญหาหลักของระบบประเมินคือ ความล่าช้าของการกำหนดตัวชี้วัด มาตรฐานการวัด และความสอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจากการวิเคราะห์งานที่เกิดขึ้นในกระทรวงกลาโหมจะสามารถแบ่งงานออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ งานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจของหน่วยงาน และงานมอบหมายพิเศษ ซึ่งงานทั้ง ๓ ประเภทนี้มีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน จึงควรวินิจฉัยหาวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่แตกต่างกันดังนี้

๒.๑.๑ งานตามยุทธศาสตร์ เป็นงานที่ถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานจากยุทธศาสตร์ของหน่วยงานลงมาตามลำดับชั้น การถ่ายทอดงานตามยุทธศาสตร์นี้หากถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากบนลงล่างโดยตรงจะไม่มีปัญหาเรื่องความสอดคล้อง แต่หากในลำดับชั้นใดมีการแบ่งค่าเป้าหมายหรือหรือแบ่งงานเพียงบางด้านให้กับหลายหน่วยงาน หากไม่มีการตรวจสอบที่ดีจะทำให้เป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับล่างไม่ตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงานระดับบน ซึ่งงานตามยุทธศาสตร์นี้เป็นงานที่สำคัญต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์กร จึงต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงและสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานตามลำดับชั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งมีบทบาทเป้าหมายและตัวชี้วัดทุกปีทำให้เป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยรองต้องได้รับการทบทวนไปด้วยดังนั้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานยุทธศาสตร์นี้จำเป็นต้องทบทวนทุกวงรอบการประเมิน จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการถ่ายทอดจากระดับบนลงล่างขึ้นเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์กร

สำหรับเป้าหมายและตัวชี้วัดประเภทนี้จะถูกถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ถูกถ่ายทอดลงไปทุกหน่วยงานในทุกระดับชั้น รวมทั้งไม่สามารถแบ่งเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานให้แก่แต่ละบุคคลได้ ในกรณีเช่นนี้เมื่อไม่สามารถแบ่งเป้าหมายและตัวชี้วัดให้ได้ทั้งหน่วยงานใดให้กำหนดเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน และให้ใช้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานของกำลังพลทั้งหน่วยงาน การพยายามแบ่งเป้าหมายและตัวชี้วัดมากเกินไปอาจทำให้เกิดการผัดผ่อนของเป้าหมายและขาดความสอดคล้อง รวมทั้งจะทำให้ใช้เวลาในการดำเนินการเป็นเวลานาน ซึ่งเป้าหมายและตัวชี้วัดประเภทนี้ส่วนมากจะถ่ายทอดได้ถึงระดับกองหรือแผนกที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ข้อดีของเป้าหมายที่ถือร่วมกันคือการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย แต่ก็มีข้อเสียเช่นกันในเรื่องการพิจารณาบำเหน็จประจำปีที่กำหนดสัดส่วนการได้รับบำเหน็จ ๒ ชั้นไว้ร้อยละ ๓๐ จะเป็นการยากที่จะพิจารณาให้กับใครและทำให้กำลังพลทั้งหน่วยงานยอมรับ

๒.๑.๒ งานตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงานที่กำหนดไว้ในภารกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งเป็นงานประจำที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ส่วนมากจะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับโครงสร้างหน่วย งานดังกล่าวเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ เป็นประจำ มีกำหนดเวลาในการแล้วเสร็จที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดตำแหน่งที่รับผิดชอบไว้แล้ว ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายของงานดังกล่าวสามารถกำหนดไว้เป็นมาตรฐาน แล้วกำหนดวงรอบการทบทวนเป็นช่วงเวลาเช่น ๓ - ๕ ปี ไม่ต้องมีการกำหนดใหม่ทุกวงรอบการประเมินทั้งนี้เพื่อเป็นการลดเวลาในการจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

ของงานให้อยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม และเป็นมาตรฐานให้กับสายวิทยาการในการวัดผลและวิเคราะห์ การปฏิบัติงานของกำลังพลในสายวิทยาการ

๒.๑.๓ งานมอบหมายพิเศษ เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำของหน่วยงานหรือ ผู้รับการประเมิน เช่น งานแก้ไขปัญหาเร่งด่วน งานโครงการ งานคณะกรรมการ งานกิจการพิเศษ เป็นต้น งานประเภทนี้ผู้มอบหมายงานจะต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้กับหน่วยงานหรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยหากมอบหมายให้หน่วยงานจะต้องเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและ ตัวชี้วัดเช่นเดียวกับงานตามยุทธศาสตร์

๒.๒ การประเมินขีดความสามารถของกำลังพล

การประเมินขีดความสามารถของกำลังพลหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนใน ประเทศไทย รวมทั้งในกระทรวงกลาโหมได้นำระบบขีดสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารขีดความสามารถ ของกำลังพล โดยส่วนใหญ่จะมีอยู่ ๒ ตัวแบบหลัก ๆ ได้แก่

ตัวแบบที่ประกอบด้วยขีดสมรรถนะ ๒ ด้าน คือ ขีดสมรรถนะหลัก และ ขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

ตัวแบบที่ประกอบด้วยขีดสมรรถนะ ๓ ด้าน คือ ขีดสมรรถนะหลัก ขีดสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน และขีดสมรรถนะด้านการบริหาร

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับระบบการบริหารและพัฒนากำลังพลของกระทรวงกลาโหม แล้วพบว่าจะสอดคล้องกับขีดสมรรถนะแบบที่ ๒ ที่ประกอบด้วยขีดสมรรถนะ ๓ ด้าน เนื่องจากมีการ แบ่งการพัฒนากำลังพลออกเป็น ๓ ด้านกล่าวคือ การปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นทหารสอดคล้อง กับขีดสมรรถนะหลัก การพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการสอดคล้องกับขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และการพัฒนาตามหลักสูตรเสนาธิการเหล่าทัพ วิทยาลัยการทัพ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สอดคล้องกับขีดสมรรถนะด้านการบริหาร

การกำหนดขีดสมรรถนะหลักจะกำหนดจากค่านิยมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีค่านิยมที่แตกต่างกันไป

การปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหมจะใช้กำลังพลที่เป็นทหารประจำการเป็นหลัก ซึ่งแต่ละเหล่าทัพได้กำหนดเหล่าทหารไว้เพื่อแบ่งสาขาวิชาชีพที่มีการปฏิบัติการในแต่ละเหล่าทัพ เพื่อเป็นกรอบในการบริหารกำลังพลของเหล่าทัพในการสร้างความก้าวหน้าและความเชี่ยวชาญ ในสายอาชีพ ซึ่งการกำหนดเหล่าทหารดังกล่าวจะถูกกำหนดแยกกันในแต่ละเหล่าทัพตามมุมมอง การแบ่งสาขางานของแต่ละเหล่าทัพ ทำให้มีความสอดคล้องกันบ้างไม่สอดคล้องกันบ้างโดยสามารถ เปรียบเทียบเหล่าทหารของทั้ง ๓ เหล่าทัพได้ดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๑ เปรียบเทียบเหล่าทหารของ ๓ เหล่าทัพ

| ลำดับ | ทหารบก | ทหารเรือ | ทหารอากาศ |
|-------|----------------|------------------|-----------------|
| ๑ | ทหารราบ | ทหารราบ | |
| ๒ | ทหารม้า | | |
| ๓ | ทหารปืนใหญ่ | ทหารปืนใหญ่ | |
| ๔ | ทหารช่าง | ทหารช่าง | |
| ๕ | ทหารสื่อสาร | ทหารสื่อสาร | ทหารสื่อสาร |
| ๖ | ทหารขนส่ง | ทหารขนส่ง | ทหารขนส่ง |
| ๗ | ทหารสรรพาวุธ | ทหารสรรพาวุธ | ทหารสรรพาวุธ |
| ๘ | ทหารพลาธิการ | ทหารพลาธิการ | ทหารพลาธิการ |
| ๙ | ทหารสารวัตร | ทหารสารวัตร | ทหารสารวัตร |
| ๑๐ | ทหารสารบรรณ | ทหารสารบรรณ | ทหารสารบรรณ |
| ๑๑ | ทหารการเงิน | ทหารการเงิน | ทหารการเงิน |
| ๑๒ | ทหารพระธรรมนูญ | ทหารพระธรรมนูญ | ทหารพระธรรมนูญ |
| ๑๓ | ทหารแพทย์ | ทหารแพทย์ | ทหารแพทย์ |
| ๑๔ | ทหารแผนที่ | | ทหารแผนที่ |
| ๑๕ | ทหารการสัตว์ | | |
| ๑๖ | ทหารดุริยางค์ | ทหารดุริยางค์ | ทหารดุริยางค์ |
| ๑๗ | ทหารการข่าว | ทหารการข่าว | |
| ๑๘ | | ทหารการปืน | |
| ๑๙ | | ทหารอาวุธใต้น้ำ | |
| ๒๐ | | ทหารสามัญ | |
| ๒๑ | | ทหารสัญญาณ | |
| ๒๒ | | ทหารอุทกศาสตร์ | |
| ๒๓ | | ทหารอตุณิยมวิทยา | ทหารอตุ |
| ๒๔ | | ทหารเครื่องกล | |
| ๒๕ | | ทหารไฟฟ้า | |
| ๒๖ | | ทหารช่างยุทธโยธา | ทหารช่างโยธา |
| ๒๗ | | ทหารวิทยาศาสตร์ | ทหารวิทยาศาสตร์ |
| ๒๘ | | | ทหารนักบิน |
| ๒๙ | | | ทหารต้นหน |

ตารางที่ ๔ - ๑ เปรียบเทียบเหล่าทหารของ ๓ เหล่าทัพ (ต่อ)

| ลำดับ | ทหารบก | ทหารเรือ | ทหารอากาศ |
|-------|--------|----------|----------------|
| ๓๐ | | | ทหารตรวจการณ์ |
| ๓๑ | | | ทหารทิ้งระเบิด |
| ๓๒ | | | ทหารอากาศโยธิน |
| ๓๓ | | | ทหารช่างอากาศ |
| ๓๔ | | | ทหารถ่ายรูป |
| ๓๕ | | | ทหารพลร่ม |
| ๓๖ | | | ทหารพัสดุ |

ที่มา : ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยเหล่าทหาร พ.ศ.๒๕๒๘

การปฏิบัติงานของทั้ง ๓ เหล่าทัพหากไม่มีการปฏิบัติงานร่วมกันการกำหนดขีดความสามารถ แนวทางการปฏิบัติ ของแต่ละเหล่าทัพแยกกันจะไม่เป็นปัญหาในการปฏิบัติการ แต่สำหรับในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกองบัญชาการกองทัพไทยได้บรรจุกำลังพล ทั้ง ๓ เหล่าทัพ เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ โดยมีการจัดโครงสร้างการทำงาน เป็นแบบสายงานเช่นเดียวกับเหล่าทัพซึ่งจากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีถึง ๑๐ เหล่าทหารที่มีเหมือนกัน ทั้ง ๓ เหล่าทัพ ๘ เหล่าทหารที่เหมือนกัน ๒ เหล่าทัพ และ ๑๘ เหล่าทหารที่ไม่เหมือนกับเหล่าทัพอื่น แสดงให้เห็นได้ว่าในกระทรวงกลาโหมสามารถกำหนดสายวิทยาการร่วมกันได้ในบางสาขาการปฏิบัติการ และหากมีการจัดทำระบบขีดสมรรถนะร่วมกันในเหล่าทหารและสายวิทยาการที่เหมือนกัน โดยกำหนด เป็นกลุ่มงานของระบบขีดสมรรถนะร่วมกัน รวมทั้งนำแนวทางการปฏิบัติการร่วมของ ๓ เหล่าทัพ เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดขีดสมรรถนะของกลุ่มงาน จะทำให้การปฏิบัติงาน การบริหารและการพัฒนา กำลังพล มีความสอดคล้องกัน เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถ พัฒนากำลังพลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมได้ทำให้เกิดประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนา กำลังพลได้ ในส่วนของสายวิชาชีพที่ไม่เหมือนกับเหล่าทัพอื่นให้เหล่าทัพกำหนดกลุ่มงานและขีดสมรรถนะ ประจำกลุ่มงานโดยอิสระ

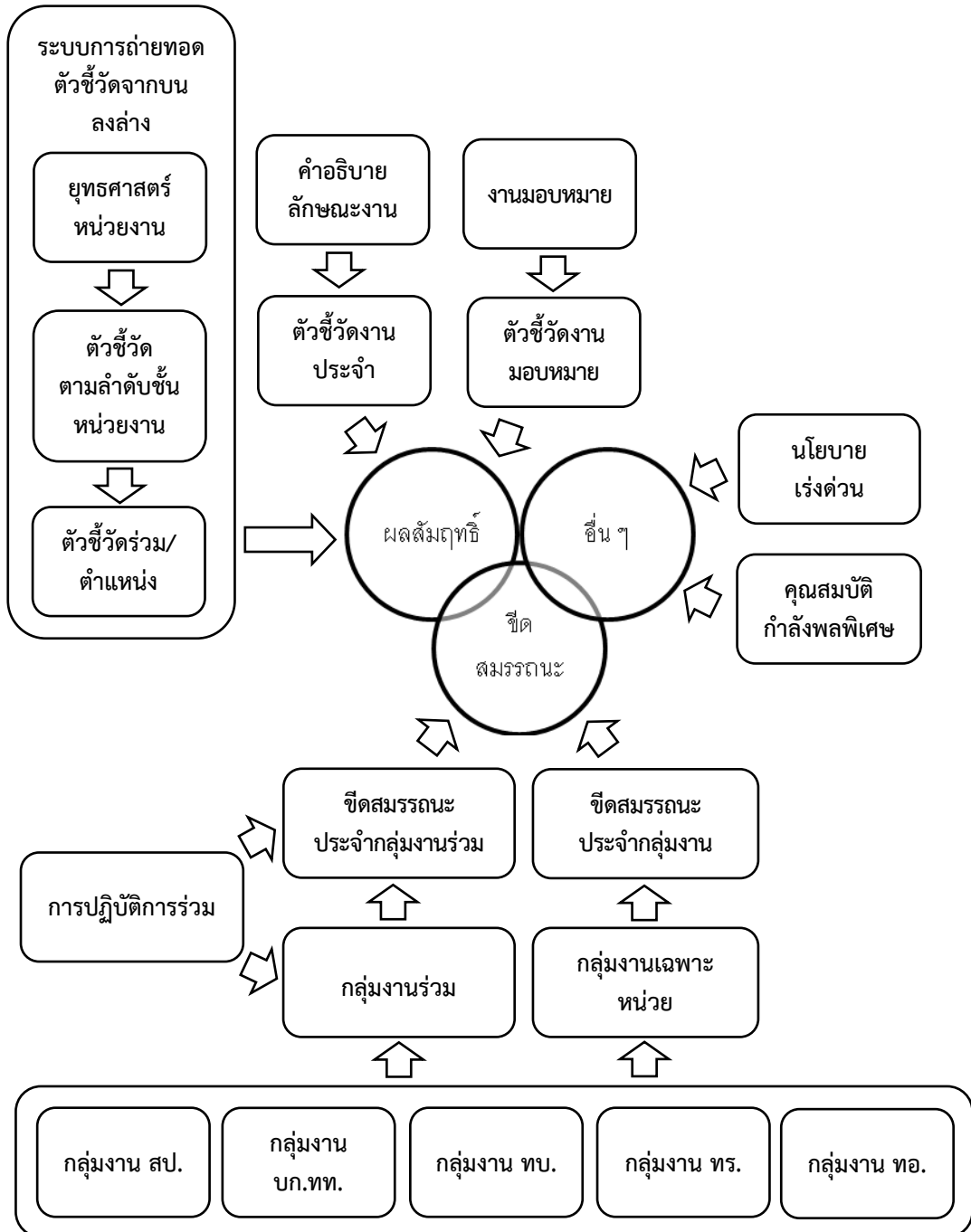
๒.๓ การประเมินอื่น ๆ

นอกเหนือจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและขีดความสามารถที่กล่าวมาแล้วนั้น หากมีการปัจจัยสำคัญที่เห็นว่าสมควรประเมินตามนโยบายเร่งด่วน หรือขีดความสามารถพิเศษ ก็สามารถนำมาประเมินเพิ่มเติมได้ สำหรับกำลังพลที่มีขีดความสามารถพิเศษ เช่น นักบิน นักทำลายใต้น้ำจู่โจม นักประดาน้ำ EOD เป็นต้น ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมให้มีขีดความสามารถให้พร้อม ปฏิบัติการอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานตามขีดความสามารถพิเศษแล้วก็ตาม แต่ยังคงเป็นกำลังสำรองเพื่อปฏิบัติงานในยามที่กำลังพลที่มีขีดความสามารถพิเศษนั้น ไม่เพียงพอ กำลังพลประเภทนี้หากอยู่ในตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานที่ใช้ขีดความสามารถพิเศษจะได้รับ เงินเพิ่มพิเศษประเภทประจำกอง และหากไม่อยู่ในตำแหน่งดังกล่าวจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำรอง แต่การจะได้รับเงินดังกล่าวจะต้องผ่านการประเมินขีดความสามารถพิเศษนั้น ๆ ก่อน ในการนี้ควรมี

การรวมการประเมินดังกล่าวไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารกำลังพล

จากการวิเคราะห์ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหมจะสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ ๔ - ๑

แผนภาพที่ ๔ - ๑ องค์ประกอบของระบบผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหม

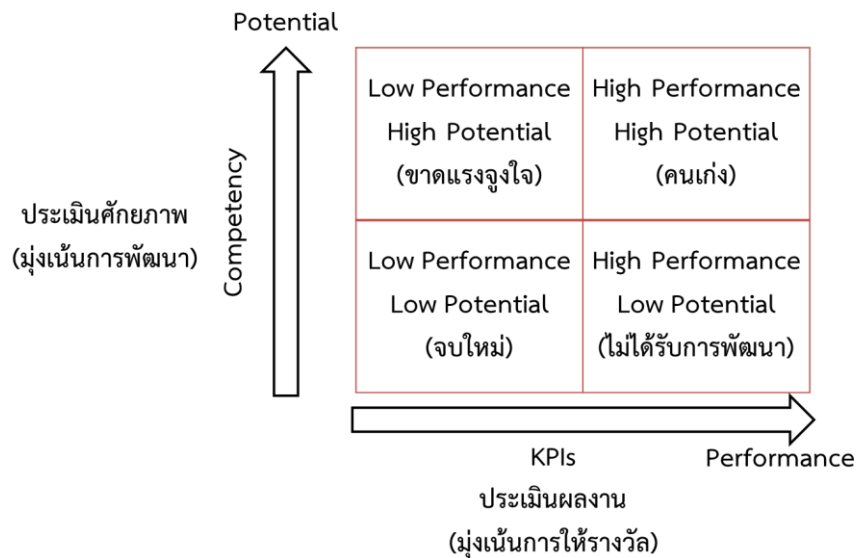


แนวคิดการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม

การจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงการนำไปใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งหากสามารถจัดทำระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานให้สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานระดับบนถึงระดับล่างรวมทั้งระดับบุคคล จะทำให้การขับเคลื่อนผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสร้างความสำเร็จขององค์กรได้ดี แต่หากไม่สอดคล้องกันอาจทำให้เกิดการขัดแย้งหรือขาดผู้รับผิดชอบงานบางงานทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ยาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตัวแบบที่วิจัยได้จะประเมินใน ๒ มิติหลักได้แก่ มิติของผลสัมฤทธิ์ของงาน และมิติของขีดความสามารถ ดังนั้นเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วจะแบ่งกลุ่มของกำลังพลได้เป็น ๔ กลุ่มหลัก ๆ ดังรูป

แผนภาพที่ ๔ - ๒ มิติการประเมินผลการปฏิบัติงาน

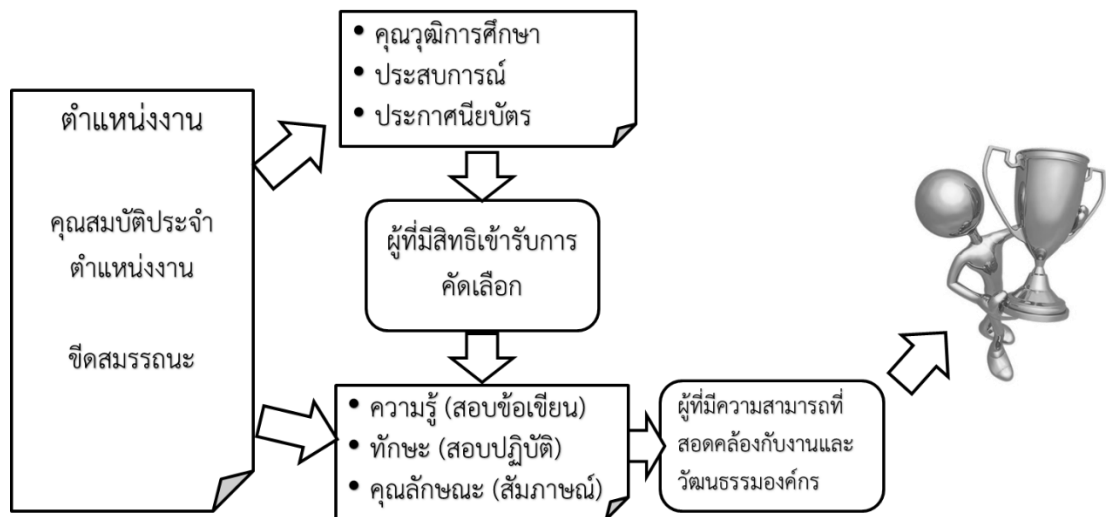


ซึ่งจะทำให้สามารถบริหารและพัฒนากำลังพลในกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งในการจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือต้องสามารถนำไปใช้ในการบริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนกำลังพลไปสู่ความเชี่ยวชาญ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพราะกำลังพลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะสามารถพาองค์กรไปสู่ความรุ่งเรืองหรือนำไปสู่เสื่อมสลายได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการนำเครื่องมือมาใช้ในการบริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการปรับแต่งเครื่องมือและวิธีการนำไปใช้ให้เข้ากับธรรมชาติขององค์กรเพื่อไม่ให้ขัดแย้งกับวิถีขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดในการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิจัยได้มาใช้ในการบริหารกำลังพลตามประเภทงานบริหารกำลังพล ๔ ประเภทงานได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การจัดการ การพัฒนา และการธำรงรักษากำลังพล ดังนี้

๑. การสรรหาและคัดเลือก

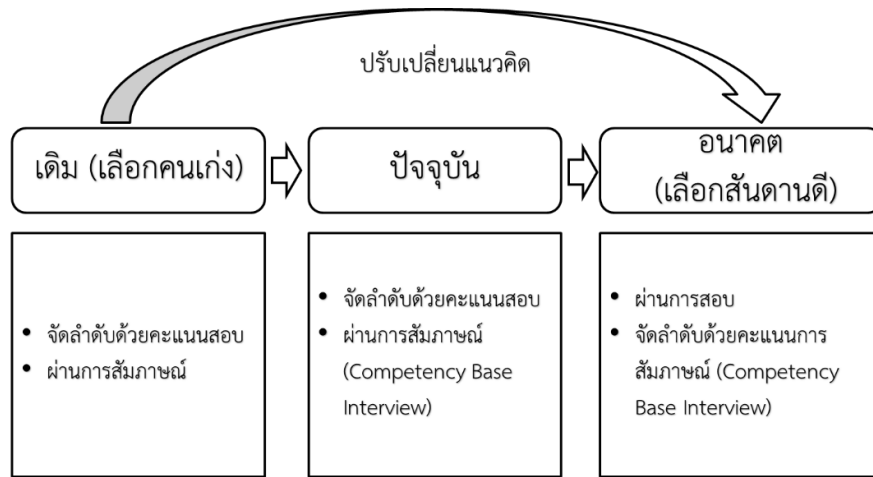
การสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหมแบ่งเป็น ๒ ช่องทางได้แก่ การรับจากบุคคลพลเรือนเข้ามารับราชการและการผลิตกำลังพลสำหรับการรับบุคคลพลเรือนเข้ารับราชการในตำแหน่งใดนั้น การนำหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นหลักในการคัดเลือกร่วมกับคุณสมบัติประจำตำแหน่งงาน จะสามารถทำให้การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยนำคุณวุฒิท้ายอัตรา คำอธิบายลักษณะงาน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และขีดสมรรถนะประเภทความรู้และทักษะ มาใช้ในการสอบความรู้ สอบปฏิบัติ ส่วนการสอบสัมภาษณ์ให้ดำเนินการตามแนวคิดของระบบขีดสมรรถนะหรือที่เรียกว่า Competency Based Interview สำหรับการคัดเลือกคนเข้ารับราชการ ไม่ควรคัดเลือกจากคนที่สอบได้คะแนนสูงที่สุด ควรคัดเลือกจากคะแนนการสัมภาษณ์ที่ดีที่สุดจากผู้ที่ผ่านมาเกณฑ์การสอบความรู้และทักษะ เพราะจากแนวคิดของระบบขีดสมรรถนะคนที่มีพฤติกรรมที่ดีถึงแม้จะน้อยกว่าจะทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าคนเก่งที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ไม่ดีแต่อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนดังกล่าวจะต้องมีกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่มีขีดความสามารถในการสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดการแยกแยะคุณลักษณะส่วนบุคคลได้

แผนภาพที่ ๔ - ๓ การสรรหาและคัดเลือกตามหลักขีดสมรรถนะ



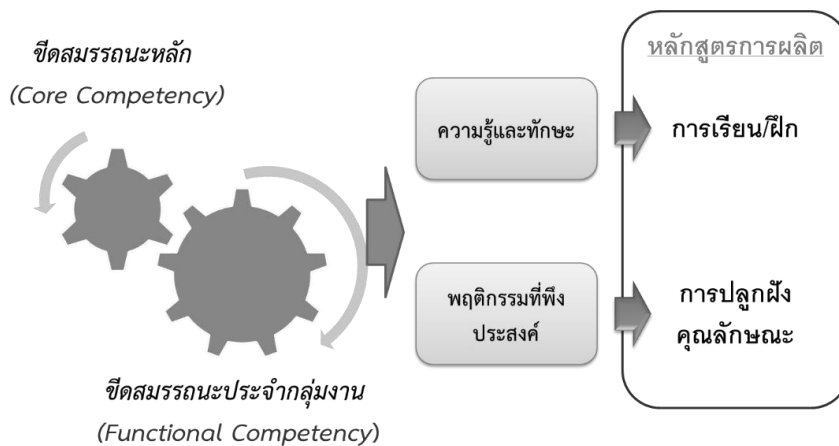
ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาพัฒนาเจ้าหน้าที่อีกสักระยะหนึ่งจึงสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการดังกล่าวได้ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงขั้นแรกอาจใช้การจัดลำดับจากคะแนนสอบความรู้และทักษะไปก่อน การสอบสัมภาษณ์แบบ Competency Based Interview โดยหัวหน้างาน ผู้แทนของสายวิทยาการ และ เจ้าหน้าที่กำลังพล โดยให้ ผ่าน/ไม่ผ่าน ตามหัวข้อของ Competency ด้านคุณลักษณะ ของตำแหน่งงาน และเมื่อมีความพร้อมจึงเปลี่ยนไปสู่การดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบดังแผนภาพที่ ๔ - ๔

แผนภาพที่ ๔ - ๔ การปรับเปลี่ยนวิธีการคัดเลือกไปสู่ระบบขีดสมรรถนะ



เนื่องจากการบรรจุกำลังพลเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหมมีอีกช่องทางได้แก่ การผลิตกำลังพลจากโรงเรียนทหาร ซึ่งเป็นจุดแข็งในการสร้างกำลังพลในแบบที่ต้องการได้ หากมีการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการทบทวนหลักสูตรการผลิตกำลังพล จะทำให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีขีดความสามารถตรงตามความต้องการมากขึ้น โดยในหลักสูตรการศึกษาในหมวดวิชาชีพจะต้องสอดคล้องกับขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงานในตำแหน่งงานที่บรรจุเมื่อสำเร็จการศึกษา และใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นตัวควบคุมคุณภาพของการศึกษา ในส่วนของคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการจะต้องมีการจัดทำแผนการปลูกฝังคุณลักษณะรวมถึงการวัดผล โดยใช้ขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (เฉพาะคุณลักษณะ) เพื่อให้ผู้ที่จบการศึกษามีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

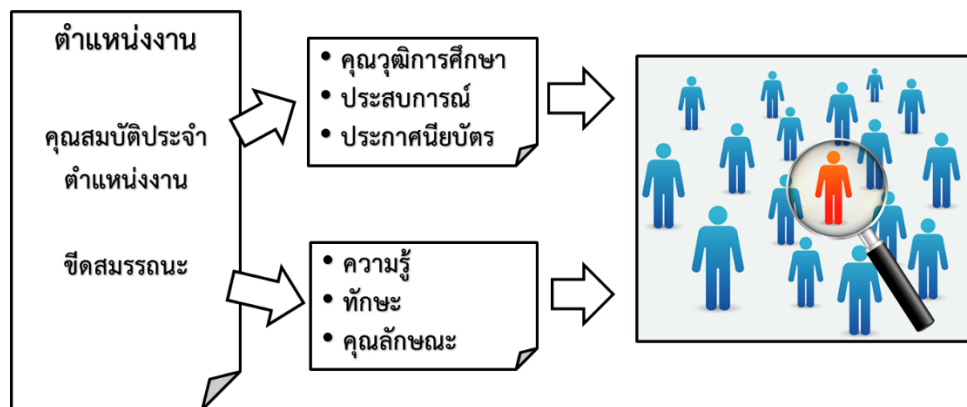
แผนภาพที่ ๔ - ๕ การนำขีดสมรรถนะไปวางแผนการผลิตกำลังพล



๒. การจัดการกำลังพล

กระบวนการจัดการกำลังพลมีเป้าหมายที่สำคัญคือการจัดกำลังพลลงตำแหน่งงานให้สอดคล้องระหว่างตำแหน่งงานกับทักษะของกำลังพล ซึ่งตำแหน่งงานในกระทรวงกลาโหมได้มีการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานไว้แบบกว้าง ๆ และเป็นความต้องการขั้นต่ำของตำแหน่งงาน เช่น คุณวุฒิทางการศึกษา เหล่าทหาร เป็นต้น จึงทำให้การย้ายบรรจุคนให้เหมาะสมทำได้ยาก การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จะช่วยให้สามารถย้ายบรรจุคนที่มีขีดความสามารถตรงตามตำแหน่งงานได้ โดยคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชั้นยศ อาวุโส จะเป็นตัวคัดกรองกำลังพลที่มีสิทธิ์ย้ายบรรจุหรือเลื่อนตำแหน่ง และผลการเปรียบเทียบผลการประเมินขีดสมรรถนะของบุคคลกับขีดสมรรถนะของตำแหน่งงาน จะเป็นตัวคัดเลือกกำลังพลที่เหมาะสมที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

แผนภาพที่ ๔ - ๖ การปรับย้ายกำลังพลตามผลการประเมิน



ตารางที่ ๔ - ๒ การคัดเลือกกำลังพลให้เหมาะกับสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

| สมรรถนะประจำตำแหน่ง | ค่าคาดหวัง | ผลการประเมิน | | |
|---------------------|------------|--------------|------------|------------|
| | | กำลังพล ก. | กำลังพล ข. | กำลังพล ค. |
| การมองภาพรวม | ๔ | ๓ | ๔ | ๔ |
| การทำงานเป็นทีม | ๔ | ๔ | ๔ | ๔ |
| งานกำลังพล | ๓ | ๔ | ๕ | ๔ |
| คุณธรรมจริยธรรม | ๕ | ๔ | ๕ | ๔ |
| ผลการคัดเลือก | | | ✓ | |

แต่อย่างไรก็ตามในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมนั้น การกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันยังกว้างเกินไปจนทำให้ไม่สามารถคัดกรองกำลังพลให้อยู่ในจำนวนที่เหมาะสมในการนำมาเปรียบเทียบได้ ซึ่งจำนวนที่มากเกินไปนี้จะเบียดบังการนำผลการประเมินไปใช้งาน ดังนั้น จะต้องมีการทบทวนการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานใหม่ ให้มีการคัดกรองที่มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการเปรียบเทียบไม่มากจนเกินไป

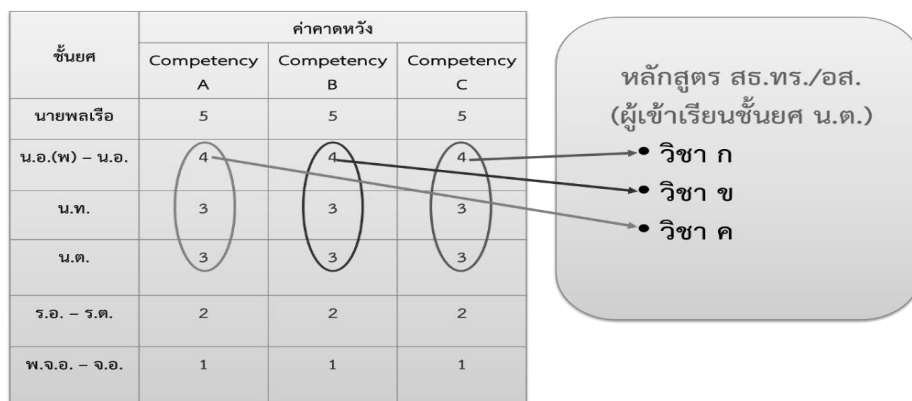
ในด้านดำรงขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นอีกงานหนึ่งของการบริหารกำลังพลที่มีความสำคัญ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำรงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการในสาขาต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องในภาวะที่มีการโยกย้ายหรือเกษียณอายุราชการของกำลังพลที่มีขีดความสามารถสูง การจัดทำแผนทายาท (Succession Planning) ในตำแหน่งดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การเตรียมคนทดแทนจะใช้ระบบประเมินเข้ามาดำเนินการตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกกำลังพลที่จะทดแทน โดยคัดเลือกจากกำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีขีดความสามารถใกล้เคียงกับที่ตำแหน่งงานต้องการจากผลการประเมินที่ผ่านมา การวิเคราะห์หาสิ่งที่ต้องพัฒนา การติดตามผลการพัฒนา และการคัดเลือกกำลังพลเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญล้วนแล้วแต่ต้องใช้ผลการประเมินทั้งสิ้น

๓. การพัฒนากำลังพล

สำหรับด้านการพัฒนากำลังพลแยกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่ การพัฒนากำลังพลตามแนวทางการรับราชการ และการพัฒนากำลังพลตามภาระงาน เนื่องจากมีแนวคิดในการพัฒนาที่ต่างกัน และมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ที่แตกต่างกัน

โครงการพัฒนาตามแนวทางการรับราชการวิเคราะห์ความจำเป็นและจำนวนผู้เข้ารับการพัฒน จากจำนวนกำลังพลที่เข้าหลักเกณฑ์ ซึ่งกำลังพลทุกคนในสายวิทยาการจะต้องเข้าเรียนหลักสูตรดังกล่าว โดยการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรจะนำขีดสมรรถนะในระดับชั้นยศถัดไปและผลการประเมินในภาพรวมของกำลังพลในสายวิทยาการว่ายังปฏิบัติงานด้านใดหรือขีดความสามารถด้านใดที่ยังไม่ได้ตามมาตรฐานมาออกแบบหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ เพื่อให้กำลังพลในสายวิทยาการมีขีดความสามารถในวิชาชีพที่พร้อมปฏิบัติงานในทุกชั้นยศ

แผนภาพที่ ๔ - ๗ การออกแบบหลักสูตรโดยใช้ขีดสมรรถนะ



สำหรับการพัฒนากำลังพลตามภาระงานนั้นต้องวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาจากความสอดคล้องของขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และจำนวนกำลังพลที่เข้ารับการอบรมจากผู้ที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าค่าคาดหวัง และผู้ที่กำลังจะเข้ารับตำแหน่ง ซึ่งต้องใช้ผลการประเมินมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปิดหลักสูตร และเปิดหลักสูตรโดยหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเท่านั้น ซึ่งหากหน่วยต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหมสามารถมีสายวิทยาการร่วมกันและทำการพัฒนากำลังพลในภาพรวมได้จะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเหล่าทัพมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนภาพที่ ๔ - ๘ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ขีดความสามารถ | ค่าคาดหวัง | สูงกว่าหรือเท่ากับ (คน) | ต่ำกว่า (คน) |
|-----------------------|------------|-------------------------|--------------|
| การเขียนหนังสือราชการ | 5 | 230 | 0 |
| | 4 | 150 | 50 |
| | 3 | 215 | 5 |
| | 2 | 120 | |
| | 1 | 250 | 0 |

แผนภาพที่ ๔ - ๙ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปิดหลักสูตรจากผลการประเมิน

| ขีดความสามารถ | ค่าคาดหวัง | จำนวนไม่ผ่าน | |
|-----------------------------|------------|--------------|-------------------------|
| ความรู้เกี่ยวกับงานสารบรรณ | 4 | 53 | เปิด |
| ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 3 | - | ไม่เปิด |
| การบริหารระบบสารสนเทศ | 3 | - | ไม่เปิด |
| การยึดถือหลักคุณธรรม | 4 | - | ไม่เปิด |
| การสร้างเครือข่าย | 4 | 2 | ไม่เปิด (ไม่คุ้มค่า) |
| การทำงานเป็นทีม | 4 | 135 | เปิด |

จากแนวคิดดังกล่าวจะทำให้แผนพัฒนากำลังพลมีความสอดคล้องกับความต้องการสายวิทยาการและวิชาชีพ ไม่ได้ขึ้นกับความอยากเรียนของตัวบุคคล การจัดสรรเงินในการพัฒนากำลังพลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการจัดสรรเงินให้กับโครงการพัฒนากำลังพลจะไม่เป็นระบบโควตา แต่จะเข้าสู่ระบบการพิจารณาตามความจำเป็น และคุ้มค่าเงินที่ลงทุนไปในการพัฒนากำลังพล

๔. การธำรงรักษากำลังพล

การขึ้นเงินเดือนของกระทรวงกลาโหมใช้ระบบขึ้นเงินเดือนและเลื่อนขึ้นเงินเดือนในปีงบประมาณไม่เกิน ๒ ขึ้นเงินเดือน โดยการขึ้นเงินเดือนในครึ่งปีแรกการได้รับ ๑ ขึ้นเงินเดือน ภาพรวมจำนวนจะต้องไม่เกินร้อยละ ๓๐ และในครึ่งปีหลังเงินเพิ่มขึ้นทั้งปีไม่เกิน ๖ ของฐานเงินเดือน โดยหน่วยงานส่วนใหญ่จะใช้วิธีใช้เกณฑ์สัดส่วนของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเดียวกันของทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เกิดจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้เชื่อมโยงเฉพาะบุคคลเท่านั้น ซึ่งทำให้ไม่เกิดการแข่งขันกันทำงานระหว่างหน่วยงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงานสำหรับหน่วยงานที่มีภาระงานมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงานการจึงควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดสรรการเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้มากขึ้น แตกต่างกันไปตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหากหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องแล้วจะทำให้กำลังพลหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่นได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ๒ ขึ้น มากกว่าหน่วยงานอื่น สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานและดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานในหน่วยงานที่มีความสำคัญได้ แนวทางดังกล่าวสามารถใช้กับการจ่ายโบนัสประจำปีได้ด้วยเช่นกัน

สรุป

แนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม ควรครอบคลุมทั้งเรื่องการปฏิบัติงานขีดความสามารถของกำลังพล รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ โดยควรมีองค์ประกอบสำคัญในระบบประเมิน ๓ ส่วน คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ ชีตสมรรถนะ และอื่น ๆ รวมทั้งควรนำระบบประเมินผลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหมอย่างจริงจังอีกด้วย

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม รวมทั้งแนวทางการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

กระทรวงกลาโหมมีหน่วยขึ้นตรงออกเป็นเหล่าทัพต่าง ๆ ซึ่งในอดีตการปฏิบัติกร่วมมีไม่มากนักจึงทำให้การใช้เครื่องมือและการกำหนดแนวทางในการบริหารแยกกันคิดแยกกันทำ ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมและแนวคิดของแต่ละเหล่าทัพมีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจึงควรแยกกันบริหาร แต่ในยุคปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติกร่วมมีบทบาทที่สำคัญในการปฏิบัติกรให้เกิดความได้เปรียบคู่ต่อสู้ ดังนั้นทหารทั้ง ๓ เหล่าทัพที่มีวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งในยามสงคราม ซึ่งทุกเหล่าทัพได้มีการใช้เครื่องมือในการกำหนดสายวิชาชีพเหมือนกันมาตั้งแต่ในอดีตได้แก่เหล่าทหารและสายวิทยาการ รวมทั้งเครื่องมือสมัยใหม่ได้แก่ระบบขีดสมรรถนะ (Competency) ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องกันในหลายเหล่าทหาร ดังนั้นหากมีการกำหนดกลุ่มงานของระบบขีดสมรรถนะร่วมกันของกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพจะสามารถกำหนดกลุ่มงานร่วมได้หลายกลุ่มงาน และสามารถสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานและขีดสมรรถนะได้ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแบ่งองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมควรแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานขีดสมรรถนะที่หน่วยงานเห็นว่ามีค่าสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๓ มีความใกล้เคียงกับแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมอยู่แล้วและเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมขับเคลื่อนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากบนลงล่างอย่างจริงจังโดยมีหน่วยงานรับผิดชอบกำกับดูแลให้มีความสอดคล้องกันในทุกระดับชั้นของหน่วยงานเมื่อรวมกับตัวชี้วัดตามภารกิจและงานมอบหมายพิเศษจะเป็นส่วนของการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างไรก็ตามหากผลการประเมินจึงไม่ถูกนำไปใช้อย่างจริงจังในการเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนก็มีอาจสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนผลงานของแต่ละบุคคลได้ดังนั้นควรมีการพัฒนากระบวนการพิจารณาบำเหน็จประจำปีให้มีความมากขึ้นแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันกับคนงานที่เกิดขึ้นและสร้างแรงจูงใจรวมถึงดึงดูดกำลังพลเข้าสู่หน่วยงานที่ต้องใช้ความสามารถสูง

ในด้านของการประเมินขีดความสามารถทุกหน่วยงานในกระทรวงกลาโหมจะต้องร่วมกันแสวงหาสายวิชาชีพที่เหมือนกันทั้ง ๓ เหล่าทัพแล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานร่วม รวมทั้งกำหนดขีดความสามารถประจำกลุ่มงานร่วมกัน และกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังพลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้การปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนกลุ่มงานที่เป็นเฉพาะของเหล่าทัพให้แต่ละเหล่าทัพดำเนินการเอง

ในด้านการนำผลการประเมินไปบริหารกำลังพลไม่ว่าจะเป็นการผลิตจัดหาย้ายบรรจุพัฒนากำลังพลต้องมีการปรับปรุงกระบวนการบริหารและพัฒนากำลังพลในภาพรวมเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างเหล่าทัพจนทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจนไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ในด้านการจัดหากำลังพลเข้ารับราชการการรับนั้นการจัดลำดับจากคะแนนสอบภาควิชาการจะทำให้คัดเลือกได้แต่คนเก่งเพียงอย่างเดียว แต่ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นทหารนั้นคือคุณลักษณะที่เหมาะสมกับกองทัพ ดังนั้นการคัดเลือกกำลังพลควรเปลี่ยนจากการคัดเลือกจากคะแนนสอบภาควิชาการเป็นการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการสอบภาควิชาการ จะทำให้ได้คนที่ตรงตามที่กองทัพต้องการ

การผลิตกำลังพลของเหล่าทัพเป็นจุดแข็งของกระทรวงกลาโหมที่จะสามารถปลูกฝังความเป็นทหารให้กับนักเรียนทหารได้ตามที่กองทัพต้องการ แต่ในปัจจุบันโรงเรียนต่าง ๆ ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนด้านวิชาการและได้นำมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้ในการควบคุมคุณภาพของการเรียนการสอนจนทำให้การปลูกฝังความเป็นทหารลดความสำคัญลงไป ดังนั้น เพื่อให้กระทรวงกลาโหมสามารถผลิตกำลังพลที่มีความเป็นทหารได้ตรงตามความต้องการจะต้องมีการนำเอาคุณลักษณะของระบบขีดสมรรถนะโดยเฉพาะขีดสมรรถนะหลักของกองทัพไปวางแผนการปลูกฝังความเป็นทหารให้กับนักเรียนทหารและผนวกเข้าในส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของกระทรวงกลาโหม

ด้านการย้ายบรรจุและการเลื่อนตำแหน่งที่ใช้เฉพาะคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานในการดำเนินการจะทำให้ไม่สามารถย้ายบรรจุคนได้ตรงกับงานในตำแหน่งงาน การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาร่วมในการดำเนินการจะทำให้การคัดเลือกคนได้เหมาะกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น แต่เนื่องจากตำแหน่งงานในกระทรวงกลาโหมมีเป็นจำนวนมากการดำเนินการกับทุกตำแหน่งอาจไม่สามารถดำเนินการได้ อาจใช้เฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญเพื่อให้ไม่เป็นภาระด้านการดำเนินการและดำเนินการได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่ต้องใช้ขีดความสามารถสูงควรทำแผนทายาท (Succession Planning) เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำรงขีดความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปวิเคราะห์หาความต้องการการพัฒนาได้ตรงตามจุดด้อยของแต่ละบุคคล ลดการเปิดหลักสูตรและพัฒนากำลังพลที่ไม่จำเป็น ทำให้สามารถทุ่มงบประมาณไปยังส่วนที่สำคัญ รวมทั้งสามารถวางแผนการพัฒนาตามแนวทางการรับราชการเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านการพิจารณาบำเหน็จประจำปีต้องพิจารณาจำนวนการได้รับบำเหน็จ ๒ ชั้น มากน้อยแตกต่างกันไปตามผลงานของหน่วยงาน ไม่ควรใช้ระบบโควตาเท่าเทียมกันหมดทุกหน่วยงาน ความเท่าเทียมของผลตอบแทนควรเปรียบเทียบกับผลงานไม่ใช่จำนวนคน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและดึงดูดคนเก่งเข้าสู่หน่วยงานที่ต้องการกำลังพลที่มีศักยภาพสูง

ข้อเสนอแนะ

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดความสำเร็จได้นั้น ทุกฝ่ายจะต้องเห็นคุณค่าของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้รับการประเมิน แต่การที่ กำลังพลจะเห็นถึงคุณค่าของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยเริ่มจากการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับระบบประเมิน มีส่วนร่วมในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรผ่านระบบการประเมินเพื่อสร้างความตระหนักให้กับกำลังพลการนำผลการประเมินไปใช้งานอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการให้รางวัลเพื่อจูงใจพนักงานและการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสอบทานความเหมาะสมของระบบการประเมินผลให้มีความทันสมัยและท้าทาย

๒. การสร้างความน่าเชื่อถือของระบบประเมินก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา ยิ่งความน่าเชื่อถือของผลการประเมินมีมากขึ้นเท่าใด จะส่งผลให้การนำผลการประเมินไปบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างถูกต้อง และเกิดการยอมรับและทัศนคติในทางบวกต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการให้รางวัลหรือลงโทษที่สอดคล้องกับผลการประเมินอย่างโปร่งใส จึงจะสามารถกระตุ้นให้กำลังพลเห็นถึงประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้กำลังพลเกิดการเรียนรู้ที่จะนำผลจากการประเมินมาใช้ปรับปรุงการทำงาน ตั้งเป้าหมายในการทำงาน จนเกิดความสนใจใส่ใจในการประเมินผลมากขึ้น ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. ควรมีการทบทวนเหล่าทหารและสายวิทยาการของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม เพราะการปฏิบัติกร่วมต้องพึ่งพากำลังพลจากทั้ง ๓ เหล่าทัพที่มีวิชาชีพเดียวกัน หากเหล่าทหารและสายวิทยาการมีความสอดคล้องกันมากเท่าใด การบริหารกำลังพลจะมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการในภาพรวมได้ มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และประหยัดงบประมาณ

ข้อเสนอและการวิจัยในครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยแนวทางการกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผล โดยตรงเช่นเดียวกับหน่วยงานในต่างประเทศ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (๒๕๕๐). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท รุ่งเรืองรัตน์ พรินติ้ง จำกัด.
- จิระประภา อัครบวร. (๒๕๔๙). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : ก. พลพิมพ์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (๒๕๔๗). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (๒๕๔๖). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management). กรุงเทพมหานคร : ประชุมการช่าง.
- ธัญญา ผลอนันต์. (๒๕๔๖). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัทอินโนกราฟิกส์ จำกัด.
- ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (๒๕๔๙). เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (๒๕๕๐). Competency ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ส.ส.ท. นพ ศรีบุญนาถ. (๒๕๔๖). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล.
- บวร ประพฤดีดี. (๒๕๕๑). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (๒๕๔๙). การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พิชิต เทพวรรณ. (๒๕๕๔). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- พะยอม วงศ์สารศรี. (๒๕๓๘). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (๒๕๔๑). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เริงศักดิ์ ปานเจริญ. (๒๕๓๘). หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (๒๕๔๗). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (๒๕๔๕). ทฤษฎีการประเมิน พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ CURSUKA ลาดพร้าว.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (๒๕๔๒). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท อีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สุนันทา เลาหนันท์. (๒๕๔๖). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธารการพิมพ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (๒๕๔๙). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย competency based learning. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

สุวิมล ว่องวานิช. (๒๕๔๔). การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.

อลงกรณ์ มีสุทธา, และ และสมิต สัจฉกร. (๒๕๔๖). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : ทีเอสบีโปรดักส์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (๒๕๔๗). Career development in practice. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (๒๕๔๗). Competency Dictionary. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

วารสาร

คงคาสวัสดิ์, ธ. (2548). ๑๐ สาเหตุสำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว. วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality), ๑๐๙-๑๑๑.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (๒๕๔๑). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา. วารสารเพิ่มผลผลิต, ๓๓-๓๔.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

จิตติมา ขวพันธ์. (๒๕๕๕). การประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการถ่ายโอนภารกิจ กรมส่งเสริมการเกษตรให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร, : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. (๒๕๕๒). การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก ฝ่ายพัฒนา. ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนารทรัพยากรมนุษย์, : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ญาณิกา โตคานุช. (๒๕๕๔). การวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนกฤต ทองสุขดี. (๒๕๕๓). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นาถลดา นาทอง. (๒๕๕๓). การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนารทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนารทรัพยากรมนุษย์, : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พรเทพ ฐ์แผน. (๒๕๔๖). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์, สาขาครุศาสตร์, : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา คู่วิรัตน์. (๒๕๓๙). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์, สาขาครุศาสตร์, : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิลากร กุลเจริญ. (๒๕๔๙). การพัฒนาขีดความสามารถหลักและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท ซี.เอ็ม.อุตสาหกรรม. ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาระบบการประเมินผล. : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุนทรี ศักดิ์ศรี, ศรีนภา เหลืองงามพิสุทธิ์, และ ณัฐกานต์ แผงสูงเนิน. (๒๕๕๔). การวางระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษา: บริษัท ทรัพย์ไพศาลพาราวัตุตี้ไซน์ จำกัด. ปริญญานิพนธ์คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม สาขาการจัดการ อุตสาหกรรม, : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

ไพศาล หวังวานิช. (๒๕๕๓). “การประเมินโครงการ”. เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ปัญทพลังกูร, ป. (๒๕๕๖, ตุลาคม). Prakal's Blog. Retrieved from ปัญหาของระบบการประเมิน ผลงานขององค์กร : (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://prakal.wordpress.com/2014/10/20/ปัญหาของระบบประเมิน/>

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน (๓๐ มกราคม ๒๕๖๑). ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. เข้าถึงได้จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.ocsc.go.th/pm>

ภาษาต่างประเทศ

A, R., & K, L. (1994). Creating Training Miracles. Sydney : Irwin.

Beach, D. S. (1970). Personnel : The Management of People at Work. New York : Macmillan.

Bedeian, A. G. (1993). Management. 3rd ed. Orlando : Harcourt Brace Javanavich College.

Bernadin, J. H., & E.A.Russel, J. (1996). Human Resources Management : An Experiential Approach. Singapore: McGraw-Hall.

Casio, W. F. (1998). Applied Psychology in Personnel Management. 5th ed. London : Prentice Hall.

Davis, H., & Newstrom, J. W. (1985). Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7th ed. New York : McGraw-Hill.

Douglas, J. (1985). The Strategic Managing of Human Resources. New York : John-Wiley & ons.

Flippo, E. B. (1984). Personnel Management. 7th ed. Singapore : McGraw-Hill.

French, W. (1994). Human Resource Management. 3rd ed. Boston, Massachusetts : Houghton Mifflin.

- J, C. D., & R., B. E. (1998). Competency-based pay : A concept in evolution., Compensation and Benefits Review, 21-28.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press.
- Kleiman, L. S. (2000). Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage., South-Western College Pub.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1996). Human Resources Management. 6th ed. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice-Hall.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). Human Resource Management. New York : Prentice Hall.
- Werther, J., & Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management. 4th ed. New York : McGraw – Hill.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ พลเรือตรี ทรงวุฒิ บุญอินทร์

วัน เดือน ปีเกิด ๑๔ เมษายน พ.ศ.๒๕๐๕

การศึกษา

มัธยมศึกษา โรงเรียนอุทัยวิทยาคม

โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๒

โรงเรียนนายเรือ รุ่นที่ ๗๙

การศึกษาทางทหารที่สำคัญ

หลักสูตรพรคนาวิน

หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ

การศึกษาต่างประเทศ

หลักสูตร INTERNATIONAL INTELLIGENCE OFFICER BASIC

COURES ประเทศสหรัฐอเมริกา

หลักสูตรข่าวกรองแห่งชาติ (CSITP) ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประวัติการทำงานโดยย่อ

ผู้บังคับการเรือหลวงพาลี กองเรือปราบเรือดำน้ำ

รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมข่าวทหารเรือ

ผู้อำนวยการกองวิทยาการ กรมข่าวทหารเรือ

ผู้อำนวยการกองการจัด กรมยุทธการทหารเรือ

ผู้อำนวยการกองการกำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ

รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ

รองเจ้ากรมสวัสดิการทหารเรือ

เจ้ากรมสารบรรณทหารเรือ

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้กระทรวงกลาโหม
ผู้วิจัย พลเรือตรี ทรงวุฒิ บุญอินทร์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60
ตำแหน่ง รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีในทุกองค์กร เนื่องจากทำให้ทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่เพียงใด อันจะนำไปสู่การวางแผน อัตรากำลังบุคลากร การสอนงานและการฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือ การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม มีการดำเนินการ แยกส่วนกัน ต่างมีแบบประเมิน แนวทางการประเมิน รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่เหมือนกัน ทำให้การย้ายบรรจุระหว่างเหล่าทัพกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกองทัพไทย ขาดข้อมูลที่ เข้ากันได้ ไม่ได้รับการยอมรับ และนอกจากนั้นยังขาดการให้ความสำคัญกับการประเมิน ส่งผลให้ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะไม่เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นช่องว่างให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง จนทำให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงกับองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับ กระทรวงกลาโหม
- เสนอแนะแนวทางการนำผลประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลของกระทรวงกลาโหม

ขอบเขตของการวิจัย

- วิจัยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับ กระทรวงกลาโหม
- วิจัยแนวทางการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลในกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมุ่งเน้นการปรับใช้ให้เข้ากับกระทรวงกลาโหม สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้บริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์โครงการวิจัยทั้ง 2 ข้อ โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษากระบวนการประเมินผล ผลการปฏิบัติงาน และแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานในกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญในการประเมินผล 2 มิติ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินขีดความสามารถ อย่างไรก็ตามกำลังพลในกระทรวงกลาโหมยังมีประเภทที่มีวิชาชีพนอกเหนือจากวิชาชีพตามเหล่าทหารของตนเอง เช่น พวกรบพิเศษต่าง ๆ นักบิน ประดาน้ำ เป็นต้น ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหม โดยควรมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ขีดสมรรถนะ และอื่น ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่ามีผลสำคัญ

1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน

สำหรับกระทรวงกลาโหมที่มีลำดับชั้นหน่วยงานมากและมีกำลังพลจำนวนมาก อีกทั้งยังมีงานที่หลากหลายวิชาชีพที่ดำเนินการอยู่ การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่าง จะต้องแยกแยะผสมผสานกันในหลายวิธีเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้เวลาดำเนินการด้วยความรวดเร็ว มีความเที่ยงตรงที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ซึ่งจากการวิเคราะห์งานที่เกิดขึ้นในกระทรวงกลาโหมจะสามารถแบ่งงานออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ งานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจของหน่วยงาน และงานมอบหมายพิเศษ ซึ่งงานทั้ง 3 ประเภทนี้มีลักษณะที่ไม่เหมือนกันจึงควรวิเคราะห์หาวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่แตกต่างกันดังนี้

1.1.1 งานตามยุทธศาสตร์ งานตามยุทธศาสตร์นี้เป็นงานที่สำคัญต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์กร จึงต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงและสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานตามลำดับชั้นเป็นสำคัญ จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการถ่ายทอดจากระดับบนลงล่างขึ้นเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์กร สำหรับเป้าหมายและตัวชี้วัดประเภทนี้ ให้กำหนดเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมของหน่วยงาน และให้ใช้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานของกำลังพลทั้งหน่วยงาน

1.1.2 งานตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงานประจำที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ เป็นประจำ มีกำหนดเวลาในการแล้วเสร็จที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดตำแหน่งที่รับผิดชอบไว้แล้ว การกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายของงานดังกล่าวสามารถกำหนดไว้เป็นมาตรฐาน

๑.๑.๓ งานมอบหมายพิเศษ เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำของหน่วยงานหรือผู้รับการประเมิน เช่น งานคณะกรรมการ งานประเพณีนี้ผู้มอบหมายงานจะต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้กับหน่วยงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยหากมอบหมายให้หน่วยงานจะต้องเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดเช่นเดียวกับงานตามยุทธศาสตร์

๑.๒ การประเมินขีดความสามารถของกำลังพล

ตัวแบบที่เหมาะสมกับกระทรวงกลาโหมควรประกอบด้วย การประเมินขีดสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ขีดสมรรถนะหลัก ขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และขีดสมรรถนะด้านการบริหาร เนื่องจากมีการแบ่งการพัฒนา กำลังพลออกเป็น 3 ด้านกล่าวคือ การปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นทหารสอดคล้องกับขีดสมรรถนะหลัก การพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการสอดคล้องกับขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และการพัฒนาตามหลักสูตรเสนาธิการเหล่าทัพ วิทยาลัยการทัพวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรสอดคล้องกับขีดสมรรถนะด้านการบริหาร

เหล่าทัพต่าง ๆ ได้กำหนดเหล่าทหารไว้เพื่อแบ่งสาขาวิชาชีพที่มีการปฏิบัติการในแต่ละเหล่าทัพ เพื่อเป็นกรอบในการบริหารกำลังพลของเหล่าทัพในการสร้างความก้าวหน้าและความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ซึ่งการกำหนดเหล่าทหารดังกล่าวจะถูกกำหนดแยกกันในแต่ละเหล่าทัพตามมุมมองการแบ่งสาขางานของแต่ละเหล่าทัพ ทำให้มีความสอดคล้องกันบ้างไม่สอดคล้องกันบ้าง ซึ่งจากการเปรียบเทียบพบว่ามีถึง 10 เหล่าทหารที่มีเหมือนกันทั้ง 3 เหล่าทัพ 8 เหล่าทหารที่เหมือนกัน 2 เหล่าทัพ และ 18 เหล่าทหารที่ไม่เหมือนกับเหล่าทัพอื่น และหากมีการจัดทำระบบขีดสมรรถนะร่วมกันในเหล่าทหารและสายวิทยาการที่เหมือนกัน โดยกำหนดเป็นกลุ่มงานของระบบขีดสมรรถนะร่วมกัน รวมทั้งนำแนวทางการปฏิบัติการร่วมของ 3 เหล่าทัพเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดขีดสมรรถนะของกลุ่มงาน จะทำให้การปฏิบัติงาน การบริหารและการพัฒนากำลังพลมีความสอดคล้องกัน

1.3 การประเมินอื่น ๆ

นอกเหนือจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและขีดความสามารถที่กล่าวมาแล้วนั้น หากมีปัจจัยสำคัญที่เห็นว่าสมควรประเมินตามนโยบายเร่งด่วน หรือขีดความสามารถพิเศษก็สามารถนำมาประเมินเพิ่มเติมได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางดังกล่าวเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วจะแบ่งกลุ่มของกำลังพลได้เป็น 4 กลุ่มดังรูป ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารพัฒนากำลังพลในกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดในการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิจัยไปใช้ดังนี้

2. แนวคิดการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม

2.1 การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหมแบ่งเป็น 2 ช่องทางได้แก่ การรับจากบุคคลพลเรือนเข้ามารับราชการและการผลิตกำลังพลสำหรับการรับบุคคลพลเรือนเข้ารับราชการในตำแหน่งใดนั้น การนำหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นหลักในการคัดเลือกพร้อมกับคุณสมบัติประจำตำแหน่งงาน จะสามารถทำให้การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยนำขีดสมรรถนะประเภทความรู้และทักษะ มาใช้ในการสอบความรู้ สอบปฏิบัติ ส่วนการสอบสัมภาษณ์ให้ดำเนินการตามแนวคิดของระบบขีดสมรรถนะหรือที่เรียกว่า Competency Based Interview สำหรับการคัดเลือกคนเข้ารับราชการเพื่อให้ได้คนเก่งและพฤติกรรมดีเข้ารับราชการ

เนื่องจากการบรรจุกำลังพลเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหมมีอีกช่องทางได้แก่การผลิตกำลังพลจากโรงเรียนทหาร ซึ่งเป็นจุดแข็งในการสร้างกำลังพลในแบบที่ต้องการได้ หากมีการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการทบทวนหลักสูตรการผลิตกำลังพล จะทำให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีขีดความสามารถตรงตามความต้องการมากขึ้น โดยในหลักสูตรการศึกษาในหมวดวิชาชีวะจะต้องสอดคล้องกับขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงานในตำแหน่งงานที่บรรจุเมื่อสำเร็จการศึกษา เพื่อให้ผู้ที่จบการศึกษา มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

2.2 การจัดการกำลังพล

กระบวนการจัดการกำลังพลมีเป้าหมายที่สำคัญคือการจัดกำลังพลลงตำแหน่งงานให้สอดคล้องระหว่างตำแหน่งงานกับทักษะของกำลังพล ซึ่งตำแหน่งงานในกระทรวงกลาโหมได้มีการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานไว้แบบกว้าง ๆ และเป็นความต้องการขั้นต่ำของตำแหน่งงาน จึงทำให้การย้ายบรรจุคนให้เหมาะสมทำได้ยาก การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จะช่วยให้สามารถย้ายบรรจุคนที่มีความสามารถตรงตามตำแหน่งงานได้ โดยคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชั้นยศ อาวุโส จะเป็นตัวคัดกรองกำลังพลที่มีสิทธิ์ย้ายบรรจุหรือเลื่อนตำแหน่ง และผลการเปรียบเทียบผลการประเมินขีดสมรรถนะของบุคคลกับขีดสมรรถนะของตำแหน่งงาน จะเป็นตัวคัดเลือกล่ากำลังพลที่เหมาะสมที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

ในด้านการดำรงขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นอีกงานหนึ่งของการบริหารกำลังพลที่มีความสำคัญ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำรงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการในสาขาต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องในภาวะที่มีการโยกย้ายหรือเกษียณอายุราชการของกำลังพลที่มีขีดความสามารถสูง การจัดทำแผนทายาท (Succession Planning) ในตำแหน่งดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การเตรียมคนทดแทนจะใช้ระบบประเมินเข้ามาดำเนินการตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกกำลังพลที่จะทดแทน การวิเคราะห์หาสิ่งที่ต้องพัฒนา การติดตามผลการพัฒนา และการคัดเลือกกำลังพลเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญแล้วแต่ต้องใช้เวลาประเมินทั้งสิ้น

2.3 การพัฒนากำลังพล

สำหรับด้านการพัฒนากำลังพลแยกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การพัฒนากำลังพลตามแนวทางการรับราชการ และการพัฒนากำลังพลตามภาระงาน เนื่องจากมีแนวคิดในการพัฒนาที่ต่างกัน และมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ที่แตกต่างกัน

โครงการพัฒนาตามแนวทางการรับราชการ ซึ่งกำลังพลทุกคนในสายวิทยาการจะต้องเข้าเรียนหลักสูตรดังกล่าว สามารถวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรจะนำขีดสมรรถนะในระดับขั้นยศถัดไปและผลการประเมินในภาพรวมของกำลังพลในสายวิทยาการว่ายังปฏิบัติงานด้านใดหรือขีดความสามารถด้านใดที่ยังไม่ได้ตามมาตรฐานมาออกแบบหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ เพื่อให้กำลังพลในสายวิทยาการมีขีดความสามารถในวิชาชีพที่พร้อมปฏิบัติงานในทุกขั้นยศ

สำหรับการพัฒนากำลังพลตามภาระงานนั้นต้องวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาจากความสอดคล้องของขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และจำนวนกำลังพลที่เข้ารับการอบรมจากผู้ที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าค่าคาดหวัง และผู้ที่กำลังจะเข้ารับตำแหน่ง ซึ่งต้องใช้ผลการประเมินมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปิดหลักสูตร และเปิดหลักสูตรโดยหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเท่านั้น ซึ่งหากหน่วยต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหมสามารถมีสายวิทยาการร่วมกันและทำการพัฒนากำลังพลในภาพรวมได้จะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเหล่าทัพมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 การธำรงรักษากำลังพล

การขึ้นเงินเดือนของหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ส่วนใหญ่จะใช้วิธีใช้เกณฑ์สัดส่วนของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเดียวกันของทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เกิดจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้เชื่อมโยงเฉพาะบุคคลเท่านั้น ซึ่งทำให้ไม่เกิดการแข่งขันกันทำงานระหว่างหน่วยงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงานสำหรับหน่วยงานที่มีภาระงานมาก ดังนั้น จึงควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดสรรการเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้มากขึ้นน้อยแตกต่างกันไปตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานและดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานในหน่วยงานที่มีความสำคัญได้

ข้อเสนอแนะ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดความสำเร็จได้นั้น ทุกฝ่ายจะต้องเห็นคุณค่าของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้รับการประเมิน โดยเริ่มจากผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับระบบประเมิน เพื่อสร้างความตระหนักให้กับกำลังพล และมีการนำผลการประเมินไปใช้งานอย่างจริงจัง

2. การสร้างความน่าเชื่อถือของระบบประเมินก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา ยิ่งความน่าเชื่อถือของผลการประเมินมีมากขึ้นเท่าใด จะส่งผลให้การนำผลการประเมินไปบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างถูกต้อง และเกิดการยอมรับและทัศนคติในทางบวกต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการให้รางวัลหรือลงโทษที่สอดคล้องกับผลการประเมินอย่างโปร่งใส

3. ควรมีการทบทวนเหล่าทหารและสายวิทยาการของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม เพราะการปฏิบัติกร่วมต้องพึ่งพากำลังพลจากทั้ง 3 เหล่าทัพที่มีวิชาชีพเดียวกัน หากเหล่าทหารและสายวิทยาการมีความสอดคล้องกันมากเท่าใด การบริหารกำลังพลจะมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการในภาพรวมได้ มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และประหยัดงบประมาณ