

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอกหญิง อิชฎิ์นันท์ ศิริโสม
เรื่อง การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก
วันที่ 4 กรกฎาคม 2560 **จำนวนคำ :** 5,928 **จำนวนหน้า :** 16
คำสำคัญ การประเมินค่าการปฏิบัติงาน
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่องการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อทราบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินค่า เป็นอย่างไร 2. เพื่อศึกษาการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก มีการดำเนินการอย่างไร เหมาะสมแล้วหรือไม่ 3. เสนอแนะแนวทางการประเมินค่าอื่นๆ ที่ช่วยทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบกมีความเหมาะสม ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า กระบวนการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการวางแผน 2) ขั้นตอนการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ขั้นตอนการดำเนินงาน ตามระบบและประเมินผล ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า กองทัพบกได้ออกระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2556 จุดสำคัญอยู่ที่การมุ่งประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบกมี 3 ส่วน คือ 1) ส่วนของการกำหนดนโยบาย โดยการปรับปรุงระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2556 ให้เป็นไปตามกระบวนการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความลึกซึ้งและครอบคลุมประเด็นที่จะทำการประเมิน 2) ส่วนของการกำกับดูแล ให้การประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก 3) ส่วนของการบังคับใช้ ระเบียบ ทั้งในด้านการตอบแทน และการลงโทษ

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Isanant Sirisom

TITLE: The Performance Evaluation of the Thai Military

DATE: 4 July 2017 **WORD COUNT:** 5,928 **PAGES:** 16

KEY TERM: Performance, Evaluation

CLASSIFICATION: Unclassified

This research of Thai Military performance evaluation consisted of 3 objectives. 1) To understand the concept and theories of performance evaluation. 2) To study the evaluation of military performance of how it functions and its effectiveness 3) To suggest an evaluation of other values in order to achieve the stated military performance goals

The results of the first research objective suggest that the process of designing performance evaluation in an organization involves 3 main steps, which are 1) The planning process 2) The designing of the performance evaluation process and 3) Proceeding systematically to evaluation.

The results of the second research objective suggest that The Thai military already has the Military Performance Evaluation Act (MPEA) year 2013. The focus of the MPEA year 2013 is task achievement and the behaviors associated with task performance.

The results of the third research objective suggest that there are 3 elements that are associated with MPEA; 1) To make the policies by revising the existing policies of MPEA (year 2013) in order to follow the process of Performance Evaluation, to add depth and scope of coverage, 2) To supervise the performance evaluation in accordance with The Thai MPEA and 3) To reinforce the MPEA policies by using recompense and punishment.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยเรื่อง “การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก” ฉบับนี้ ได้รับแรงบันดาลใจมาจากผู้บังคับบัญชาที่ได้สังเกตเห็นว่าการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่มีความสำคัญ ที่สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนากำลังพลของกองทัพ ให้มีประสิทธิภาพสำหรับแต่ละหน่วยงานต่อไป

ในการศึกษาที่วิทยาลัยการทัพบก ผู้เขียนได้รับประสบการณ์การศึกษาที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่า ด้วยบรรยากาศของความมีน้ำใจไมตรี ซึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของบุคคลหลายฝ่ายที่ทำให้การเขียนเอกสารวิจัยนี้ สำเร็จด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกรุณาของ พันเอก ภาธร เทียนทองดี อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำเอกสารวิจัย พันเอก ดนัยวัฒนา รุ่งอุทัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา และ พันเอก พิศณุ คงเมือง ประธานกลุ่มวิจัย ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาในการทำเอกสารวิจัยครั้งนี้ ด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด อันไม่อาจจะหาคำพูดใดมาแทนคำขอบคุณได้

การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก

นับตั้งแต่อดีตกาลจวบจนถึงกาลปัจจุบันวลีที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” ยังคงเป็นอมตะวาจาอยู่เสมอ เพราะการประเมินคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ยังมีความจำเป็นต้องพิจารณา จากผลการปฏิบัติงานของบุคคลในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็น กระบวนการหรือเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลที่สามารถช่วยเหลือ และพัฒนาการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรฝ่ายต่างๆ ต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์หรือวิธีการประเมินที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้จัดทำข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บุคลากร คือ ทรัพยากรอันทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กรเนื่องจากเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน ผู้บริหารงานบุคคลและ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ ยิ่งกว่านั้น ยังจะต้องพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือพนักงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาการทำงานด้วยเกษียณอายุหรือลาออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับติดตามจนมั่นใจว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลจนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และขณะเดียวกันพนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย

กิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ คือ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญยิ่งเพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้สำหรับนำมาใช้ ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดทั้งต่อพนักงานผู้รับการประเมินและ ต่อองค์กร¹

กองทัพบกมีศักยภาพในด้านกำลังพล และอาวุธยุทโธปกรณ์ ในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเหล่าทัพอื่น ส่วนราชการอื่นและกองทัพมิตรประเทศ ทั้งการปฏิบัติภารกิจทางทหาร เพื่อป้องกันราชอาณาจักรจากภัยคุกคามภายในและภายนอกประเทศ การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน

การรักษาความสงบเรียบร้อยในประเทศและภารกิจทางทหารที่ไม่ใช่สงคราม รวมทั้ง การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชนและการบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนมีเครื่องมือด้านการประชาสัมพันธ์ สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานตามนโยบาย ของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว เพราะกองทัพบกมีหน่วยต่างๆ กระจายอยู่ทุกพื้นที่ ของประเทศ สามารถใช้กำลังแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกองทัพ ประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ มีโครงสร้างการจัดหน่วยต่างๆ อย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนและมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน มีกำลังพลที่มีระเบียบวินัยมีอุดมการณ์ กล้าหาญ เสียสละและมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งกองทัพบกมีการพัฒนากำลังพลทั้งด้าน การฝึกและศึกษาอย่างเป็นระบบ และได้พัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพทั้งในด้าน โครงสร้างกำลัง ความพร้อมรบให้มีขีดความสามารถที่จะทำการรบได้อย่างต่อเนื่อง

จากความสำคัญดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่กองทัพบกจะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และให้มีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นฐานรากของระบบ รวมทั้งมีการบูรณาการแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความชัดเจนและสอดคล้องกันของตัวชี้วัดผลงาน ผนวกเข้ากับเรื่อง สมรรถนะ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาผลสำเร็จของงาน และการให้ รางวัลตอบแทน สำหรับสร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้ง การจัดเก็บข้อมูล การวัดและประเมินผล ประมวลข้อมูลทั้งหมดของระบบ เพื่อใช้ในการ ปรับปรุงแก้ไขต่อไป²

ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” เป็นคำศัพท์วิชาการที่มีการกล่าวถึงในหมู่นักวิชาการจากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพ ได้แก่ “การวัดและประเมิน” (Measurement and Evaluation) การบริหารจัดการ บุคลากร (Personnel Management) หรือในปัจจุบันนิยมเรียกกันด้วยชื่อใหม่ว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) จึงเกิด คำศัพท์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความหมายใกล้เคียงกันหลายคำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามแนวคิดความเชื่อของนักวิชาการ แต่ละคนหรือกลุ่ม เช่น คำว่า “การวัดค่าผลการปฏิบัติงาน” (Performance measurement) “การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม” (Merit-system of performance rating) “การวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน” (Performance measurement and evaluation) “การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน” (Employee

evaluation) “การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน” (Performance evaluation) “การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน”(Performance assessment) และ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” (Performance appraisal)

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีชื่อเสียงหลายคน/กลุ่มได้ให้ความหมายไว้ อาทิ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ “การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร”³

ในขณะที่ผู้สตี รุมาคม ได้ให้ความหมาย อย่างสั้นๆ ไว้ว่าเป็น “กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน”⁴

ส่วนนักวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะองค์การภาครัฐที่มีภารกิจหลักด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของราชการไว้ว่าเป็น “การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ (การปฏิบัติงาน) ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน”⁵

ในขณะที่นักวิชาการชาวต่างชาติ เช่น Stufflebeam ให้คำจำกัดความว่า “เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือคุณสมบัติของบุคคลที่กระทำอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กับบทบาททางวิชาชีพและจุดมุ่งหมายเฉพาะขององค์การหรือสถาบัน”

ส่วน Mathis & Jackson ให้ความหมายว่าเป็น “กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าพนักงาน (บุคลากร) ปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และสื่อสารผลพิจารณาให้พนักงานเหล่านั้นทราบ” ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอลล์ ที่กล่าวไว้ว่าเป็น “วิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย”⁶

จากคำนิยามของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะในการปฏิบัติงาน ว่ามีปริมาณและคุณภาพดีเพียงใด ด้วยหลักการและวิธีการที่องค์การกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ ทัวกัน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ก่อนการประเมิน

การประเมินค่าบุคคลด้านการทำงาน คือ กระบวนการประเมินค่าผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่องค์กรจะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก

ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่ มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented)
2. ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และ
3. ต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee)

ทั้งนี้เพราะเชื่อว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงานเพราะผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมาย⁷

โดยมีหลักการประเมินค่าบุคคลด้านการทำงาน มีหลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มี 6 ประการ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องการประเมินบุคคลด้านการทำงานถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจถึงตัวบุคคลกรว่าต้องการอะไรและรับรู้ถึงศักยภาพของพนักงานภายในองค์กร โดยที่องค์กรจะได้นำไปเป็นปัจจัยในการกำหนดนโยบายและพันธกิจในองค์กรต่อไป^๑

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐและเอกชน มีความสำคัญทั้งต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญระดับบุคลากร การประเมินมีความสำคัญต่อบุคลากรผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการเพราะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้ตนทราบว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาของ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างหรือไม่ อย่างไร มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่สมควรได้รับ การปรับปรุงแก้ไข และ/หรือมีข้อดีอะไรบ้าง ที่ควรดำรงรักษาไว้หรือพัฒนาเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นไป
2. ความสำคัญระดับผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร สารสนเทศจากผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหาร องค์กรทราบว่าบุคลากรคนใดมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น สมควรได้รับการเสริมแรงหรือพลังจูงใจ ด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้ความดีความชอบในรูปแบบอื่นๆ หรือบุคลากรรายใดไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สมควรได้รับการแจ้งเตือนให้ทราบ รวมทั้งสืบหาสาเหตุและแสวงหาวิธีการร่วมกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญระดับองค์การ สารสนเทศจากผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้องค์การทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์การหรือไม่เพียงใด โดยช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับบุคคล เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน เมื่อวิเคราะห์และทราบสาเหตุของปัญหาแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสอนงาน และการฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

กรอบแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาชี้วัดความสามารถ ของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชา และจะได้กำหนดวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน หรือช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้สำรวจตนเองว่าสมควรปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติมด้านใดบ้าง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนระบบคุณธรรม (Merit system) ช่วยผดุงความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรร

ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ จึงจำเป็นต้องทราบถึงแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มหรือสำนักความคิด (School of thoughts) โดย วูดและ มาร์แชล ได้เสนอแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ 4 กลุ่ม ตามพัฒนาการของการประเมิน คือ

1. แนวคิดการวัด (Measurement school) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ เกิดจากฐานความเชื่อที่ว่า ผลลัพธ์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ การประเมินผลของงานที่บุคคลปฏิบัติในปัจจุบันหรืออดีตที่ผ่านมา โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นวัดและประเมินผลด้วยเครื่องมือที่มีความเป็นปรนัย (Objectivity) เทียงตรง (Validity) และเชื่อมั่นได้ (Reliability) เพื่อช่วยป้องกันความคลาดเคลื่อนจากความลำเอียงของผู้ประเมินที่อาจแปรเปลี่ยนไป ตามอารมณ์ความรู้สึกที่เข้ามากระทบจิตใจ คุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจเชิงทฤษฎีด้านการวัด ความสามารถและทักษะในการสร้างและพัฒนา เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการวัดค่าคุณสมบัตินี้และคุณลักษณะ

โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานจากการวัดคุณสมบัติ/คุณลักษณะหรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่

- 1.1 มาตรฐานประเมินค่าแบบกราฟิก (Graphic rating scales)
 - 1.2 มาตรฐานประเมินค่าแบบผลรวมคะแนน (Summated rating scales)
 - 1.3 แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ที่มีทั้งแบบถ่วงน้ำหนัก และแบบบังคับให้เลือก รายการ
 - 1.4 วิธีการ เปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee comparison system) ประกอบด้วย วิธีการจัดลำดับที่และการเปรียบเทียบแบบรายบุคคลและแบบรายคู่
 - 1.5 วิธีการ แบ่งระดับ
 - 1.6 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน โดยเครื่องมือและวิธีการเหล่านี้มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้วัดค่าแตกต่างกันไป ไม่มีประเภทใดมีข้อดีสมบูรณ์แบบทั้งหมด สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ การให้คะแนนเป็นตัวเลขและมาตรฐานชี้วัดเชิงเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความถูกต้องตรงกับสภาพจริง รวมทั้งมีความคงเส้นคงวา เสมอภาคและยุติธรรม ตามการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับการประเมิน ส่วนข้อจำกัด คือ การยึดถือกฎเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อบ่งชี้ค่าของผลงานอย่างเข้มงวดตายตัวตามหลักการวัดค่าเชิงปริมาณ โดยทั่วไปมักใช้เวลา ส่วนใหญ่หมดไปกับการสร้างเครื่องมือหรือพัฒนาเทคนิควิธีการวัดให้มีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและ ความเชื่อมั่น แทนที่จะใช้ไปเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินย้อนกลับไปใช้พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. แนวคิดการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน (Appraisal interview school) แนวคิดกลุ่มนี้ มุ่งเน้นลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติ โดยผู้บริหารทำหน้าที่ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ให้เป็นผลสำเร็จกระทำด้วยกระบวนการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางการสัมภาษณ์ระหว่างตัวผู้บริหารและบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับการประเมินแต่ละคน นักวิชาการคนสำคัญที่ให้ความสนใจ และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์ คือ Norman Maier โดยได้จำแนกการสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน ออกเป็น 3 วิธี ได้แก่
- 2.1 การแจ้งและการรับฟัง
 - 2.2 การแจ้งและการจูงใจ และ
 - 2.3 การแก้ไขปัญหาพร้อมกัน วิธีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันนี้ Maier กล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและปฏิกิริยาทางบวกทั้งต่อ

การประเมินผลการปฏิบัติงานและการทำงานในองค์การ หลักการที่ดีของการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดกระบวนการและโครงสร้างเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์อย่างเจาะจงและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรแต่ละคนทราบในกระบวนการสัมภาษณ์ ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างชัดเจน มีเมตตาจิต และหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นด้วยอารมณ์ สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การช่วยเสริมสร้างความรู้สึภาคภูมิใจและการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ในหมู่บุคลากร ยิ่งถ้ากระบวนการสัมภาษณ์กระทำในระบบเปิด มีการยกย่องให้เกียรติและสร้างพลังงใจขณะสื่อสารถึงกัน ภายใต้บรรยากาศไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ก็ยิ่งจะช่วยเอื้ออำนวยไปสู่การยอมรับผลการประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนข้อจำกัด คือ การมีความเป็นไปได้ในการเกิด “การเมืองในการประเมิน” ด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารและบุคลากรภายใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันในลักษณะต่างตอบแทน “แลกเปลี่ยน” และพึ่งพาอาศัยกัน

3. แนวคิดกระบวนการปัญญาทางสังคม (Social cognitive process school) หลักการสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ความถูกต้องแม่นยำของการประเมินมีนัยแห่งความหมายกว้างกว่าความเที่ยงตรงหรือความถูกต้องแม่นยำของการประเมินตามกลุ่มแนวคิดการวัดที่ 1 กล่าวคือ เป็นความถูกต้องแม่นยำที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอันสลับซับซ้อนในด้านการรู้คิดหรือปัญญาทางสังคม (มิใช่ขึ้นอยู่กับความเป็นปรนัย ความเที่ยงตรง หรือความเชื่อมั่นของการวัดค่าเชิงปริมาณเท่านั้น) ในทางตรงกันข้ามวิธีการผสมผสานปัจจัยเกี่ยวข้องตามมิติต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการรู้คิดหรือปัญญาทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการใช้ดุลยพินิจตัดสินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ การประเมินด้วยวิธีการหลากหลายมิติยังช่วยตรวจสอบความสอดคล้องต้องกันของข้อมูล หลักฐานที่รวบรวมได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะส่งผลทำให้การใช้วิจารณ์ตัดสินคุณค่าและมูลค่าของผลการปฏิบัติงานเที่ยงธรรมและตรงกับสภาพความเป็นจริง สำหรับข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกลุ่มนี้ คือ การพิจารณาทำความเข้าใจปัจจัยด้านปัญญาทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน ช่วยทำให้กระบวนการประเมินมีความเป็นได้จริงทางการปฏิบัติและลดระดับวิกฤติปัญหาการเมืองในการประเมินลง เมื่อเปรียบเทียบกับประเมินจากแนวคิดอื่นๆ ส่วนข้อจำกัด คือ การพิจารณาทำความเข้าใจปัจจัยด้านปัญญาทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ

การประเมิน ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหาร หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะสามารถลดอิทธิพลของปัจจัยด้านต่างๆ ทางสังคม อันซับซ้อนได้ทั้งหมด โดยเฉพาะปัจจัยนอกเหนือการควบคุมหรือการสั่งการของผู้ใดก็ตาม

4. แนวคิดการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management school) แนวคิดกลุ่มนี้เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมประจำวันของผู้บริหารที่นำไปใช้เป็นเครื่องมือเสริมสร้างแรงจูงใจ ปรับความคาดหวังและพฤติกรรมทางบวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เหตุผลหลักในการปรับแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แยกเป็นอิสระจากกิจกรรมอื่นๆ ที่ กระทำเป็นลำดับสุดท้ายเพียง 1 หรือ 2 ครั้งต่อปี ให้มาบูรณาการเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกิจกรรมอื่นๆ ของระบบการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเป็นรายวัน เพื่อเป็น “กลไกผลักดัน” การนำผลการประเมินไปใช้เป็นสารสนเทศย้อนกลับให้องค์กรและบุคลากรศึกษา ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี หลักการประเมินสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้คือ การใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและบุคลากรแต่ละคน ตกลงร่วมกันเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การทำงานของบุคลากรมีส่วนช่วยสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับองค์กรในภาพรวม (มากกว่าการยึดมั่นถือมั่นเรื่องความถูกต้องแม่นยำของการประเมิน) หลักการสำคัญตามแนวคิดกลุ่มนี้นิยมใช้วิธีการยึดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ประกอบด้วย

4.1 วิธีการประเมินแบบยึดผลงาน

4.2 วิธีการประเมินแบบอิง มาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.3 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ

4.4 วิธีการวิเคราะห์การมีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในบังคับบัญชาบ่อยครั้งขึ้น เนื่องจากนำการประเมินผลมาเป็นส่วนหนึ่งในงานประจำวัน ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเชื่อมโยงกับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแค่เพียงเป็นเครื่องมือการบริหารที่แยกเป็นอิสระจากงานบริหารอื่นๆ ที่กระทำเฉพาะกิจเพื่อเลื่อนเงินเดือนบุคลากรในตอนครึ่งปีหรือปลายปี ถือเป็นจุดแข็งสำคัญของแนวคิดนี้ ส่วนข้อจำกัด คือ ผู้บริหารมักไม่ประเมินผลได้อย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงไปพร้อมกับงานอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุแห่งความเป็นพลวัตและความหลากหลายในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน และการใช้สารสนเทศจากการประเมินที่ยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบกับ

ระดับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนไม่อาจนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบได้อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรมสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารงาน เพราะการกำหนดเป้าหมายและปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ ตามระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันกระทำไต่ยาก

กระบวนการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นตอนการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้
 - 1.1 การสำรวจและประเมินสภาพการณ์การประเมินในองค์การ เป็นการสำรวจเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพการณ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร วัฒนธรรมขององค์การและข้อกำหนดทางกฎหมายมีส่วนส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อระบบการประเมินหรือไม่ อย่างไร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินมีความรู้สึกนึกคิดทั้งทางบวกและทางลบกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง และระบบการประเมินยังมีปัญหาและข้อจำกัดอะไรบ้าง ที่ขวางกั้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร หรือความสามารถด้านการแข่งขันกับบุคลากรในองค์การคู่แข่ง
 - 1.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน โดยทั่วไปการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายหลัก 3 ประการคือ
 - 1.2.1 เพื่อให้สารสนเทศสำหรับใช้พิจารณาความดีความชอบหรือลงโทษ
 - 1.2.2 เพื่อให้สารสนเทศสำหรับใช้พิจารณาบรรจุแต่งตั้งหรือทำสัญญาจ้างงาน
 - 1.2.3 เพื่อพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น
 - 1.3 การแสวงหาปัจจัยสนับสนุนระบบก่อนลงมือทำการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรแสวงหาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนหรือเป็นพลังผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามระบบจนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
2. ขั้นตอนการออกแบบ การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมที่ควรดำเนินการ ดังนี้
 - 2.1 การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน การออกแบบระบบการวัดประเมินผลสิ่งใดๆ ก็ตาม (Evaluate) จำเป็นต้องมีเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับเป็นเป้าหมายสำหรับเปรียบเทียบความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรเสมอไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะเชิงสัมพัทธ์แบบอิงกลุ่มหรือเชิงสัมบูรณ์แบบอิงเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่องค์การทั้งในภาคราชการและภาคเอกชนมักกำหนดไว้ 2 มิติ ได้แก่

2.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงานในแง่ปริมาณและคุณภาพ และ

2.1.2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้จนเป็นผลสำเร็จ นอกจากนี้เกณฑ์ทั้งสองแล้วจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบว่า บรรลุผลสำเร็จในระดับมากน้อยเพียงใด

2.2 การสร้างเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ประเมิน ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องสร้าง และ/หรือเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการสำหรับประเมินอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ผลการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น กล่าวโดยทั่วไปปัจจัยสำคัญ ที่ควรพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการเลือกหรือสร้างเครื่องมือและวิธีการสำหรับประเมิน ได้แก่

2.2.1 ความง่าย/สะดวกต่อการสร้างและใช้

2.2.2 ค่าใช้จ่ายและเวลาในการสร้างหรือเช่าซื้อ และ

2.2.3 สภาพลักษณะของงานที่ต้องการวัดประเมิน

2.3 การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน เป็นขั้นตอนในการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่วัดประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสมควรเป็นใครจึงจะมีความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อกำหนดถึงความถูกต้อง เที่ยงตรงและความเชื่อมั่นได้ของข้อมูลการวัดประเมินที่ได้รับ รวมทั้งสายการบังคับบัญชาหรือ การสั่งการ

2.4 การกำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมิน การกำหนดรอบเวลาสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม ซึ่งองค์การส่วนใหญ่กำหนดรอบการประเมิน 2 รูปแบบ ได้แก่

2.4.1 การครบรอบช่วงปีการบรรจุเข้าทำงานการเลื่อนตำแหน่ง หรือการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน และ

2.4.2 การครบรอบช่วงปีงบประมาณ หรือปีธุรกิจที่บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายปฏิบัติงานพร้อมกัน

2.5 การประเมินความเป็นไปได้และความเที่ยงธรรม เมื่อกำหนดและจัดวางองค์ประกอบด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นมาผสานรวมกันเข้าเป็นระบบอย่างครบถ้วนด้วยความรอบคอบแล้ว ผู้ออกแบบระบบการประเมินจะต้อง

ประเมินความเป็นไปได้ของระบบที่สร้างขึ้น โดยการศึกษาจำลองทดลองใช้ มีการประเมินผลตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินตามระบบที่พัฒนาขึ้น ในทางปฏิบัติการประเมินความเที่ยงธรรมของระบบก่อนนำไปดำเนินการจริงทั่วทั้งองค์การสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการให้ผู้บริหารระดับสูงศึกษาทบทวนว่า กระบวนการเชิงระบบการประเมินผลที่ประกอบด้วยตัวบุคคลและเครื่องมือมีความเที่ยงตรง ความคงเส้นคงวา ความเสมอภาคและความยุติธรรมหรือไม่ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้รับการประเมิน ร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมีส่วนร่วมช่วยในการปรับปรุงระบบที่ออกแบบ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบและประเมินผล เป็นการนำระบบที่ออกแบบไว้ไปลงมือดำเนินการให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์การและทำการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการดังนี้

- 3.1 การสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมิน การสื่อสารด้วยการให้ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายรับทราบ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ช่วยผลักดัน ให้เกิดการยอมรับและก่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่บุคลากรเมื่อมีการนำระบบไปดำเนินการในทางปฏิบัติจริง เพื่อให้การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหม่ในการประเมินแก่บุคลากร บรรลุผลสำเร็จ กระบวนการสื่อสารควรดำเนินการด้วยหลักการที่นักจิตวิทยาสังคมแนะนำไว้คือ

- 3.1.1 เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
- 3.1.2 ระบุให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
- 3.1.3 รับลงมือสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบใหม่ในการประเมิน
- 3.1.4 นำเสนอและอธิบายข้อเท็จจริงประกอบกับการให้ข้อมูล
- 3.1.5 แสดงข้อมูลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3.1.6 ใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย
- 3.1.7 ประเมินความเชื่อถือได้ของบุคคล ผู้ให้ข้อมูล และ
- 3.1.8 สื่อสารอย่างต่อเนื่องและชัดเจน

- 3.2 การดำเนินงานตามระบบที่พัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นการนำระบบการประเมินที่ได้ออกแบบไว้อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว ไปดำเนินการทางปฏิบัติในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่บรรลุผลสำเร็จ โดยต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามระบบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่

สำหรับการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก กองทัพบกได้ออกระเบียบ กองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2556 การประเมินค่าการปฏิบัติงานตามระเบียบนี้เป็นการประเมินในระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นให้กำลังพลมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ ความต้องการของหน่วยงานจนถึงระดับกองทัพบก ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น ตลอดวงรอบการประเมิน โดยมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในระดับกองทัพบก ลงไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ทั้งนี้จุดสำคัญอยู่ที่การมุ่งประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะ) ที่คาดหวังไว้ ผ่านตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่กำหนดโดยมีความมุ่งหมาย ของการประเมินค่าการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล ใช้เป็น ข้อมูลในการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนประจำปี ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา กำลังพล ใช้ประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของกำลังพลในตำแหน่งต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงคุณค่าของกำลังพลในบังคับบัญชาของตนเอง และใช้ ประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพล ตามหัววงระยะเวลา

หัววงเวลาที่จะต้องทำการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก ปีละ 2 ครั้ง โดยดำเนินการตามวงรอบการประเมิน ครั้งที่ 1 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม ของปีถัดไป และครั้งที่ 2 ตั้งแต่ 1 เมษายน - 30 กันยายน ของปีเดียวกัน โดยมีแบบประเมินค่ากำลังพล ตามมาตรฐานของกองทัพบกที่หน่วยต่างๆ ต้องใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรมการทำงานของกำลังพลทุกประเภท ได้แก่ แบบประเมินค่ากำลังพล ชั้นสัญญาบัตร (แบบพิมพ์ ทบ.101 - 157) ใช้สำหรับประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร ข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือนกลาโหมชั้นสัญญาบัตร และ ลูกจ้างประจำชั้นสัญญาบัตร

ส่วนแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร (แบบพิมพ์ ทบ.101 - 158) ใช้สำหรับ ประเมินค่านายทหารประทวน ข้าราชการกลาโหมพลเรือนต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการพลเรือนกลาโหมต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ลูกจ้างประจำต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร พลทหารประจำการ (พลอาสาสมัคร) และอาสาสมัครทหารพราน ทั้งนี้ได้มีการกำหนด ขั้นตอนในการดำเนินการประเมินค่า ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการประเมิน การแปลผล การรายงาน การพิจารณาผลการประเมินค่า การแจ้งผลการประเมิน และการใช้ผล

สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน จะเป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการประเมิน มีจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้ประเมินระดับล่าง เป็นผู้ประเมินที่มีฐานะต่ำกว่าผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินระดับกลาง เป็นผู้ประเมินที่มีฐานะเทียบเท่าหรืออยู่ในระดับเดียวกับผู้รับการประเมิน และผู้ประเมินระดับบน เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินแทน และมีฐานะสูงกว่าผู้รับการประเมิน โดยกำหนดเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80 และพฤติกรรมการทำงาน ปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 โดยกำหนดให้ค่าน้ำหนักคะแนน มาก น้อย ตามความสำคัญของรายการที่จะประเมิน เช่น จำนวนปริมาณงานและคุณภาพของงาน กำหนดให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเต็ม 20 และ 15 ตามลำดับ และทำการประเมินโดยระดับคะแนน มีการแปลผลการประเมินค่าด้วยวิธีการแปลงคะแนนดิบที่ได้ให้อยู่ในรูปแบบร้อยละ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินจะต้องมีคะแนนผลการประเมินค่าไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จึงจะถือว่าเป็นผู้ผ่านการประเมิน

ในการแจ้งผลการประเมินค่า กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้แจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา ชมเชยผลการปฏิบัติงาน หรือว่ากล่าวตักเตือน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและนำผลการประเมินค่าไปใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประจำปี รวมทั้งใช้เป็นหลักในการปรับย้าย การเลื่อนยศ และใช้ดำเนินการบริหารจัดการกำลังพลอื่นๆ ที่สำคัญคือ การปรับย้ายต้องแนบสำเนาแบบประเมินค่าครั้งล่าสุดเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย⁹

สรุปจากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาที่เกิดขึ้นคล้ายๆกันในหลายหน่วยงาน ซึ่งสาเหตุแห่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นในหลายระดับ ทั้งจากในระดับหน่วยงานเอง จากที่มาของระบบ จากองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องล้มเหลว มีสาเหตุสำคัญๆ 10 ประการ คือ

1. ผู้ประเมินขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับพนักงานผู้ถูกประเมิน เรียกว่าผู้ประเมินนำแบบฟอร์มประเมินผลของลูกน้องมานั่งประเมินไปโดยความรู้สึกของตนเองโดยไม่เคยพูดคุยกับพนักงานของตนเองเลย

2. มาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจน คือ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ (criteria) ในการประเมินผลและ ไม่มีการพูดคุยกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
3. ผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลอย่างจริงจัง โดยประเมินผลเพื่อจะได้ส่งให้ทันตามกำหนด
4. ผู้ประเมินไม่ได้เตรียมตัวสำหรับทบทวนในเรื่องการประเมินผลกับผู้ถูกประเมิน ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้ประเมินควรจะต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามมาตรฐาน หรือตัววัดผลที่ตกลงกันไว้แต่แรกหรือไม่ เพราะอะไร เพื่อที่จะได้พูดคุยกับผู้ถูกประเมินในการปรับปรุง หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน
5. ผู้ประเมินไม่มีความซื่อสัตย์และจริงใจในการประเมินผล เช่น มีความลำเอียงใช้อารมณ์ และ ความรู้สึกของตน มากกว่าการพิจารณาจากผลงานที่ทำได้จริง
6. ผู้ประเมินขาดทักษะในการประเมินผล ไม่ว่าจะป็นทักษะในการพูดคุยสื่อสารกับพนักงาน ทักษะในการติดตามงาน ทักษะในการแจ้งผลการประเมิน
7. ผู้ถูกประเมินไม่ได้รับทราบผลการประเมินของตนเอง ทำให้ไม่ทราบว่างานที่ตนเองทำนั้นถูกต้องกับที่หน่วยต้องการหรือไม่
8. องค์กรขาดระบบการให้คุณให้โทษที่เหมาะสมเพื่อรองรับระบบการประเมินผล
9. ไม่ได้มีการพูดคุยหารือระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมิน หรือมีการพูดคุยหารือกันแล้วแต่ไม่มีแผนการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ก็จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกที่ตนเองทำงานได้ดี แต่ก็ไม่เห็นจะมีความก้าวหน้าอะไรเพิ่มขึ้น
10. ผู้ประเมินมีความไม่ชัดเจนในการประเมินผล ทำให้พนักงานเกิดความไม่เชื่อมั่นว่าหัวหน้างานประเมินผลด้วยความรู้สึกมากกว่า ประเมินด้วยเนื้องานแท้ๆ หรือไม่ เพราะความที่ผู้ประเมินไม่ชัดเจน และไม่สามารถตอบคำถามผู้ถูกประเมินในประเด็นที่พนักงานสงสัยได้

ข้อเสนอแนะต่อกองทัพบก ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบกมี 3 ส่วน คือ

1. ส่วนของการกำหนดนโยบาย โดยการปรับปรุงระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2556 ให้เป็นไปตามกระบวนการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความลึกซึ้งและครอบคลุมประเด็นที่จะทำการประเมิน

2. ส่วนของการกำกับดูแลให้การประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก
3. ส่วนของการบังคับใช้ระเบียบ ทั้งในด้านการตอบแทน และการลงโทษ

เอกสารอ้างอิง

- ¹ งามอาจ นัยพัฒน์. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทาง ปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม [อินเทอร์เน็ต]. 2558[เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2560]; 21(1):[หน้า 15-33]. เข้าถึงได้จากhttps://edu.msu.ac.th/jem/home/journal_file/458.pdf.
- ² ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และ อุทัย สนวนกุล. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่.KPI&PMS. พิมพ์ครั้งแรก, หน้า 9, กรุงเทพฯ: สอนอักษรพริ้นติ้ง; 2559.
- ³ ประชัช เปี่ยมสมบูรณ์. การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวคิดและเทคนิค. (เอกสารอัดสำเนา). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์;2532.
- ⁴ ผุสดี รุมาคม. การประเมินการปฏิบัติงาน.พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: ธนาเพชร; 2551.
- ⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ.กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง; 2552.
- ⁶ วุฒ, โรเบิร์ต และมาร์แชล, เวิร์นา. การประเมินผลการปฏิบัติงาน: การดำเนินงาน ปัญหาและประเด็นสำคัญ.กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.; 2546.
- ⁷ นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์; 2548.
- ⁸ เรื่องเดียวกัน.
- ⁹ ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2556.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกหญิง อิชฎิ์นันท์ ศิริโสม

วัน เดือน ปี เกิด 12 กรกฎาคม 2511

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2528 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช

พ.ศ. 2532 พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลสงขลา

พ.ศ. 2541 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2533 - 2540 พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลค่ายเขตอุดมศักดิ์

พ.ศ. 2540 - 2541 พยาบาลวิชาชีพ กรมการรักษาดินแดน

พ.ศ. 2542 - 2546 อาจารย์ โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก

พ.ศ. 2546 - 2555 นายทหารธุรการฝ่ายส่งกำลังบำรุงศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก

พ.ศ. 2555 - 2556 ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนกธุรการ และหัวหน้าแผนกบริการ
โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก

พ.ศ. 2557 - 2559 ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนกกำลังพล กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

พ.ศ. 2558 - 2559 ช่วยปฏิบัติราชการ รองหัวหน้าฝ่ายธุรการ สำนักบริหารงานทั่วไป
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกอง กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก