

แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
ของกองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พิเชฐ เทียนอำพร  
รองผู้อำนวยการ กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ  
กองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ  
โดย พันเอก พิเชฐ เทียนอำพร  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ศศพินธุ์ วัชรธรรม

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก  
(มหศักดิ์ เทพหัสติน ณ อยุธยา)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก ประธานกรรมการ  
(ประภาส แก้วศรีงาม)

พันเอก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
(เสนาะ สภาพไทย)

พันเอก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
(กิตติพงษ์ รัฐประเสริฐ)

พันเอกหญิง กรรมการ  
(ศศพินธุ์ วัชรธรรม)

พันเอกหญิง กรรมการ  
(ฐิติญา จันทวุฒิ)

พันเอกหญิง กรรมการ  
(ปัทมา สมสนั่น)

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก พิเชฐ เทียนอำพร
เรื่อง	แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก อย่างมีประสิทธิภาพ
วันที่	กันยายน 2563 จำนวน : 5,720 คำ จำนวนหน้า : 18
คำสำคัญ	แนวทางพัฒนา, การประเมินผล, การปฏิบัติราชการ, กองทัพบก
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก  
อย่างมีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการและแนวคิดในการประเมินผลการ  
ปฏิบัติราชการของกองทัพบก สามารถนำไปเป็นแนวทางการประเมินผลด้านความมั่นคง  
ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ซึ่งมีเครื่องมือที่สำคัญ  
ในการดำเนินการ ได้แก่ การดำเนินการตามกรอบการประเมินผลและแนวทางตามที่  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดไว้ รวมทั้งศึกษาแนวทางการ  
ประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบกที่ผ่านมา แนวคิดการบริหารแบบมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาวิเคราะห์เพื่อให้  
การบริหารราชการของกองทัพบกส่งผลต่อประโยชน์สุขกับประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ  
ภารกิจ การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และผลการปฏิบัติงาน  
มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบกที่ผ่านมาเป็น  
การนำภารกิจหลักของกองทัพบก นโยบายของผู้บัญชาการทหารบกและรัฐมนตรีว่าการ  
กระทรวงกลาโหมมาแปลงเป็นตัวชี้วัด ภายใต้หลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย  
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดได้  
มุ่งเน้นการประเมินผลผลิตมากกว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งบางหัวข้อและประเด็น  
การประเมิน เป็นการประเมินขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ดังนั้นแนวทางการ  
ประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบกเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในส่วน

หัวข้อการประเมินควรพิจารณาจากภารกิจ พันธกิจหลักของกองทัพบก ที่สามารถตอบสนองต่อผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงภายใต้การได้รับการสนับสนุนงบประมาณ รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและวัดผลได้ อย่างเป็นรูปธรรมตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ สำหรับในส่วนการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด ควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน การนำข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) ย้อนหลัง มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้นในปีถัดไป สำหรับการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้นำมาตรฐานการตรวจสอบภายในกองทัพบกมากำกับดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการติดตามผลการดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว กรณีเกิดปัญหาสามารถแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พร้อมให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณ และสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน การพัฒนากำลังพลในสายงานพัฒนาระบบราชการให้มีความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการบริหารราชการแนวใหม่ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารองค์ความรู้ไปยังกำลังพลทั่วกองทัพบกเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของกองทัพบกในปัจจุบันที่ท้าทายมากขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของกองทัพบกมีการพัฒนาที่ดีขึ้น บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR :** Colonel Pichet Thienamporn  
**TITLE :** Guidelines for the development of effective Army service evaluation  
**DATE :** September 2020 **WORD COUNT :** 5,720 **PAGES :** 18  
**KEY TERMS :** Guidelines Development, Evaluation, Service, Army  
**CLASSIFICATIONS :** Unclassified

The objective of this research, the guidelines for the development of effective Army performance evaluation, is to study principles and concepts in evaluating performance of the Army service. It can be used as a guideline for security assessments consistently with the 20 year national strategy (2018 - 2037). They have important tools in the implementation including the implementation of the evaluation framework and guidelines as specified by the Office of the Public Sector Development Commission. They also Includes studying the guidelines for evaluating past civil service operations and the concepts of management that emphasizes on outputs and good governance. This is in order to analyze for the bureaucratic administration of the army to affect the benefits of the people, mission's achievement, efficiency in management, transparency and budget's worthy.

The results of the research showed that the evaluation of the performance of the Army in the past were done by transforming the policies from the army commander and the Minister of Defense into indicators. This was done under the rules of the Royal Decree on Rules and Procedures for

Good Governance in 2003. Those indicators are focused on evaluating products rather than assessing results. More over some topics and assessment issues is an assessment of procedures or work processes. Therefore, the guidelines for evaluating the performance of the Army should be to assess the performance. Assessment should be based on the mission. The main mission of the Army is ability to respond to the achievement of the national strategy for security under budget support. The evaluation criteria must be effective and measurable and is according to the needs of the people. For the definition of indicators, there should be risk management in order to reduce operational errors. The use of historical fundamental data (Baseline Data) as a basis for setting more challenging goals in the next year. For inspection and follow - up of the operation, the Internal Audit Standard shall be used to supervise the operation. In order to be transparent, they can be examined at any time. The use of information technology systems to support the performance tracking will allow the supervisor to be informed quickly in case of problems and obstacles that can be raised from the operation in time. The important factors that support the development of the Army's performance evaluation guidelines are that efficiency are that supervisors must have knowledge and understanding of the guidelines for evaluating government performance and are ready to support both budgets and work incentives. The development of the personnel in the bureaucratic sector to have knowledge about modern public administration. Furthermore, there is the need to communicate knowledge to the people across the Army in order to create cooperation in operations and establishing a past performance

data system that is able to target the current Army performance goals that are more challenging to improve the Army's performance. This is after all in order to achieve the specified goals and to respond to the national strategy of balancing and further developing the public management system.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ  
กองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของ  
วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ได้ช่วยประสิทธิประสาทความรู้ตลอดห้วงการทำวิจัย รวมถึง  
กำลังพลกองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัด  
บัญชาการกองทัพบก ที่สนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ตลอดห้วงการทำวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ พันเอกหญิง ศศพินธุ์ วัชรธรรม นายทหารปฏิบัติการประจำ  
กรมยุทธศึกษาทหารบก ช่วยราชการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้  
คำแนะนำ ให้แนวทาง และตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จ  
สมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก เสนาะ สภาพไทย รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบ  
ราชการ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก และ พันเอกกิตติพงศ์ รัฐประเสริฐ ผู้อำนวยการ  
กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชา  
การกองทัพบก ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ  
ทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูง



## แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของกองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ใช้บังคับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้นและมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการ ได้แก่ การประเมินผลตามกรอบการประเมินผลและแนวทางตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดไว้ ซึ่งแนวทางการประเมินผลจะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มาจากหรือนำนโยบายของรัฐบาลมาแปลงเป็นแผนการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดสำหรับการติดตามประเมินผล ภายใต้เป้าหมายการดำเนินงานของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน และการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป็นการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ส่วนราชการมีการพัฒนาปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งส่วนราชการต้องมีการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายที่สำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ตามแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ ยุทธศาสตร์กระทรวงและเป้าหมายของประเทศเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดแนวทางเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการให้กับส่วนราชการต่าง ๆ มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นมา เพื่อรับทราบผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะผลผลิตและผลลัพธ์ของส่วนราชการ และได้มีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระหว่างปีงบประมาณ 2547 – 2559<sup>1</sup> หลังจากที่ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงการทำงานในระบบราชการ ด้วยการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติราชการ โดยมีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นเจ้าภาพหลัก และมีองค์กรอิสระภายนอก คือ บริษัท Thai Rating Information and Services (Tris) เป็นผู้วางระบบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดย Tris ได้ถอดแนวคิด BSC มาใช้โดยกำหนดเป็นกรอบการวัดผลออกเป็น 4 ด้าน เทียบได้กับมุมมองการวัดผลของ BSC ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบมุมมองการวัดผลการปฏิบัติราชการกับ Balanced Scorecard

ด้านการปฏิบัติราชการ	Balanced Scorecard
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ : มุ่งเน้นการวัดผลความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่จัดทำขึ้นมา	มุมมองกระบวนการภายใน
คุณภาพการให้บริการ : มุ่งเน้นการวัดผลความพึงพอใจผู้รับบริการ	มุมมองลูกค้า ผู้รับบริการ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ : มุ่งเน้นการวัดผลของการประหยัดงบประมาณและการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ	มุมมองด้านการเงิน
การบริหารความรู้ในองค์กร : มุ่งเน้นการวัดผลการบริหารความรู้และการจัดการสารสนเทศ	มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

ที่มา : Scorecard Cockpit บรรยากาศใหม่ เพื่อการตัดสินใจที่ท้าทายกว่า<sup>1</sup>

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระหว่างปีงบประมาณ 2560 – ปัจจุบัน<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ดำเนินการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของ

รัฐบาลในการแก้ไขปัญหาและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ซึ่งกรอบการประเมิน ส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ กำหนดให้มีการ ประเมินตัวชี้วัดใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐานงานประจำ ตามหน้าที่ปกติ หรืองานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก งานตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรี (Function Base)
2. องค์ประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจยุทธศาสตร์ แนวทาง ปฏิรูปภาครัฐ นโยบายเร่งด่วน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ หรือการบูรณาการ การดำเนินงานร่วมกันหลายหน่วยงาน (Agenda Base)
3. องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัด (Area Base)
4. องค์ประกอบที่ 4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการบริหาร จัดการระบบงาน งบประมาณ ทรัพยากรบุคคลและการให้บริการประชาชน หรือ หน่วยงานของรัฐเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 (Innovation Base)
5. องค์ประกอบที่ 5 ศักยภาพในการดำเนินการของส่วนราชการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Potential Base)

#### **ความสอดคล้องของการประเมินผลการปฏิบัติราชการกับยุทธศาสตร์และกฎหมายต่าง ๆ**

การพิจารณาความสอดคล้องในหลักการปฏิบัติราชการกับยุทธศาสตร์และบทบัญญัติแห่ง กฎหมายต่าง ๆ ของประเทศไทย พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกฎหมายต่าง ๆ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับ สมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐโดยให้ภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับ บทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทของหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือ ในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา<sup>3</sup>

2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐให้มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและสามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐให้เกิดความเชื่อมโยงและบูรณาการเป้าหมายยุทธศาสตร์ สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างครอบคลุม รวมทั้งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>4</sup>
3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนด และมาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการการกำกับ การปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ<sup>5</sup>
4. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2559 เห็นชอบกับมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 5/2559 ลงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 กำหนดให้มีการประเมินส่วนราชการเพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของรัฐบาล และเพิ่มศักยภาพของส่วนราชการในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ<sup>6</sup>

### แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

วัตถุประสงค์ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจสำคัญตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน การเพิ่ม

ศักยภาพทางเศรษฐกิจ การพัฒนาประเทศ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งนี้ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้<sup>7</sup>

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หากวิเคราะห์ในภาพรวมแล้ว การบริหารราชการมีเป้าหมายหลักที่สำคัญคือ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า จากเป้าหมายดังกล่าว เป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาาระบบราชการต่อไป

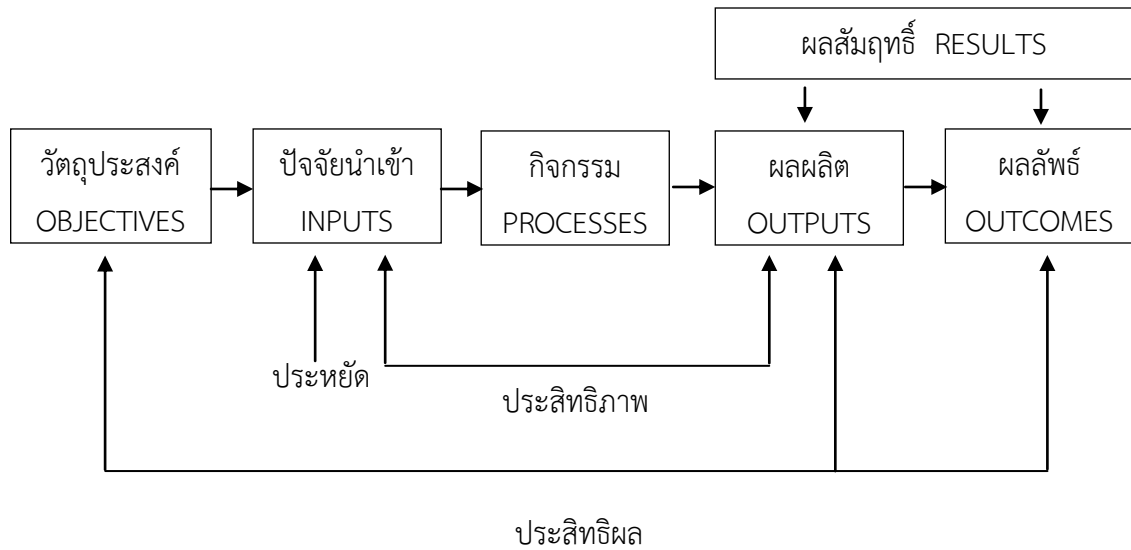
วิธีการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คือการนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ และดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนแต่ละส่วนราชการต้องมีการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ เพื่อเผยแพร่ต่อประชาชน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชน และงบประมาณแผ่นดิน

## การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะโดยผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)<sup>8-9</sup>

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดมาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy) คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้<sup>10</sup>

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน และอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั่นเอง



ภาพที่ 1 กรอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์<sup>10</sup>

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการและสาธารณชน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานที่ได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างแรกคือแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Plan) หน่วยงานราชการจะต้องวางแผนกลยุทธ์โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการและวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะ

นำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) และถ่ายโอนลงมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างที่สองคือการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดต้องชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพการบริหารราชการของหน่วยงานและความคาดหวังของประชาชน และ 2) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ นอกจากนี้ ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้<sup>11</sup>

เมื่อวิเคราะห์การเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้วพบว่าแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ยังมีความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการที่ส่วนราชการต้องใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่กำหนดให้ภาครัฐยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้ในการปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้หลักธรรมาภิบาลไม่ได้กำหนดหลักการที่ตายตัว ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้ประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย เพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติและใช้เป็นส่วนสำคัญของนโยบายในการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กร ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จำแนกหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้<sup>12</sup>



1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย
  - 1.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีควมจำเป็น
  - 1.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน การสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
  - 1.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย
  - 2.1 หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น
  - 2.2 หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

- 2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ
- 2.4 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย
3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย
- 3.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่หน่วยการปกครองอื่น
- 3.2 หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ
4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย
- 4.1 หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวก และมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

### หน่วยงานรับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก

กองทัพบกได้ริเริ่มจัดตั้งระบบงานการพัฒนาาระบบราชการตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมอบให้อยู่ในความรับผิดชอบของ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (สปช.ทบ.) ซึ่งดำเนินการจัดตั้งกองพัฒนาระบบราชการ (กพร.สปช.ทบ.) เมื่อ พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบกตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการปฏิบัติราชการและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดโดย กองพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วยแผนกแผนปฏิบัติราชการ, แผนกพัฒนาระบบราชการ และแผนกติดตามและประเมินผล มีกำลังพล รวม 32 นาย (พันเอก(พ.) 1, พันเอก 2, พันโท 4, พันตรี 6, ร้อยเอก 9, จ่าสิบเอก(พ.) 1, จ่าสิบเอก 4 และ สิบเอก 5)<sup>13</sup>

ต่อมาในปี พ.ศ. 2557 ได้มีการจัดกลุ่มงานภายในกรมฝ่ายเสนาธิการใหม่ทั้งหมด โดยเพิ่มชั้นยศเจ้ากรมจาก พลตรี เป็น พลโท และจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ในหน่วยงานระดับกองให้มีหน่วยงานระดับสำนักขึ้นมารับผิดชอบ โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับ พลตรี นอกนั้นได้มีการเพิ่มหน่วยงานระดับกองขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานสำคัญที่เพิ่มมากขึ้นจากอดีต ดังนั้นสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจึงได้เพิ่มหน่วยงานระดับกองขึ้นมา 1 กอง เพื่อดำเนินการประเมินผลหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้กองงานด้านพัฒนาระบบราชการจึงมี 2 กองได้แก่

1. กองแผนพัฒนาระบบราชการ (กพร.สปช.ทบ.) ประกอบด้วย แผนกแผนปฏิบัติราชการ, แผนกแผนพัฒนาระบบราชการ, แผนกงบประมาณพัฒนาระบบราชการและแผนกวิชาการ
2. กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ (กปร.สปช.ทบ.) ประกอบด้วยแผนกประเมินผลที่ 1 เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระหว่าง กองทัพบก กับ กระทรวงกลาโหม, แผนกประเมินผลที่ 2 เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่าง กองทัพบก กับ หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกและแผนกประเมินผลที่ 3 เพื่อพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ได้รับตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีกำลังพลรวม 67 นาย (พันเอก(พ.) 2, พันเอก 5, พันโท 9, พันตรี 9, ร้อยเอก 14, จำสิบเอก(พ.) 3, จำสิบเอก 10 และ สิบเอก 15)<sup>14</sup> ในปี พ.ศ. 2561 ได้มีการอนุมัติจัดตั้งเป็น สำนักพัฒนาระบบราชการ (สพร.สปช.ทบ.) เพื่อบูรณาการระบบงานด้านการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกองทัพบกมีกำลังพลและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกอยู่ในโครงสร้างเป็นจำนวนกว่า 307,000 นาย จึงแยกงานสำคัญในเรื่องของงบประมาณการพัฒนาระบบราชการการทำแผนปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐออกจากกัน จึงมีหน่วยระดับกองจำนวน 3 กอง อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาระดับสำนัก ได้แก่

1. กองพัฒนาระบบราชการ (กพร.สพร.สปช.ทบ.) ประกอบด้วย แผนกแผนพัฒนาระบบราชการ, แผนกยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการและแผนกงบประมาณพัฒนาระบบราชการ
2. กองแผนปฏิบัติราชการ (กพร.สพร.สปช.ทบ.) ประกอบด้วย แผนกแผนปฏิบัติราชการ, แผนกพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และแผนกวิชาการ
3. กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ (กปร.สพร.สปช.ทบ.) ประกอบด้วยแผนกประเมินผลที่ 1, แผนกประเมินผลที่ 2 และแผนกประเมินผลที่ 3

มีกำลังพลรวม 95 นาย (พลตรี 1, พันเอก(พ.) 5, พันเอก 6, พันโท 12, พันตรี 14, ร้อยเอก 19, จำสิบเอก(พ.) 4, จำสิบเอก 14 และสิบเอก 20)<sup>15</sup> ทั้ง 3 กองนี้ จึงจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบกให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการบูรณาการด้านความคิดและการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

## การประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก

กองทัพบกเป็นส่วนราชการระดับกรมได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เช่นเดียวกับส่วนราชการต่าง ๆ มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 โดยในปีแรกกองทัพบกได้มีการปรับองค์กรให้พร้อมรับการประเมินผล โดยจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) เพื่อให้สอดคล้องและเอื้อต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จากนั้นในปีงบประมาณ 2548 กองทัพบกได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยรูปแบบการประเมินผลเป็นการนำภารกิจหลักของกองทัพบก นโยบายของผู้บัญชาการทหารบกและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม มาแปลงเป็นตัวชี้วัด ภายใต้หลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดได้มุ่งเน้นการประเมินผลผลิตมากกว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งบางหัวข้อ/ประเด็นการประเมิน เป็นการประเมินขั้นตอน/กระบวนการทำงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก ระหว่างปีงบประมาณ 2548 – 2559 เป็นรูปแบบการประเมินผลโดยยึดหลักการ Balanced Scorecard ซึ่งกรอบแนวทางการประเมินผลแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผล เป็นการประเมินผลตามตัวชี้วัดในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์กองทัพบกในแต่ละปี ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการประเมินผลตัวชี้วัดที่แสดงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการของกองทัพบก 3) ด้านประสิทธิภาพเป็นการประเมินผลตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติราชการของกองทัพบก เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการประเมินผลตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของกองทัพบก เช่น การบริหารความรู้ในกองทัพบก การจัดการระบบสารสนเทศเป็นต้น โดยผลการประเมินจะเป็นรูปแบบการให้คะแนนตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับคะแนน 1 มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายมาก ระดับคะแนน 2 มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย ระดับคะแนน 3 มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับเป็นไปตามเป้าหมาย ระดับคะแนน 4 มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย ระดับคะแนน 5 มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก<sup>16</sup> ทั้งนี้กองทัพบกมีผลคะแนนการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการในระหว่างปีงบประมาณ 2548 – 2559 เทียบกับส่วนราชการ  
ในกระทรวงกลาโหม ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม  
ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2559

ปีงบประมาณ	ผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ					
	สำนักงาน ปลัดกระทรวง กลาโหม	กรมราชองครักษ์	กองทัพไทย	กองทัพบก	กองทัพเรือ	กองทัพอากาศ
2548	4.8810	4.5700	4.8119	4.8322	4.8802	4.8849
2549	4.8911	4.6555	4.7477	4.8028	4.9033	4.7405
2550	4.6287	4.7899	4.8725	4.6993	4.7947	4.7964
2551	4.3035	4.5322	4.7645	4.5064	4.4045	4.8770
2552	4.5362	4.2567	4.6807	4.4068	4.6156	4.6741
2553	4.8686	4.6053	4.8941	4.8315	4.5485	4.9494
2554	4.7709	4.9107	4.8668	4.7446	4.6894	4.8601
2555	4.5320	4.6001	4.6674	4.6154	4.2801	4.5848
2556	4.7817	4.6092	4.8827	4.8760	4.7427	4.8918
2557	4.5407	4.5547	4.8198	4.8551	4.7413	4.6638
2558	4.8614	4.8750	4.5882	4.8623	4.5387	4.8317
2559	4.9570	4.9615	4.8904	4.8213	4.6815	4.7877

ที่มา : กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชี  
กองทัพบก<sup>17</sup>

ต่อมาในปีงบประมาณ 2560 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ปรับ  
รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่  
5 เมษายน 2559 ซึ่งกำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลส่วนราชการตามมาตรการ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยแบ่งการประเมินผลตัวชี้วัดใน  
5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 Function Base ประเมินตัวชี้วัดตามภารกิจหลัก  
ของกองทัพบก ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
2) องค์ประกอบที่ 2 Agenda Base ประเมินตัวชี้วัดตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี/  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม 3) องค์ประกอบที่ 3 Area Base เป็นตัวชี้วัดที่ประเมิน  
เฉพาะส่วนราชการระดับจังหวัด 4) องค์ประกอบที่ 4 Innovation Base เป็นตัวชี้วัด

ที่ประเมินงานนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการทำงานของกองทัพบก 5) องค์ประกอบที่ 5 Potential Base เป็นตัวชี้วัดที่ประเมินงานของกองทัพบกที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคงที่กำหนดให้มีการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติบรรลุผลสำเร็จซึ่งรูปแบบของการประเมินผลเป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับคุณภาพ ส่วนราชการมีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบที่ประเมิน 2) ระดับมาตรฐาน ส่วนราชการมีผลปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายไม่ครบทุกองค์ประกอบที่ประเมิน แต่ไม่มีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้รับผลการประเมินในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย 3) ระดับต้องปรับปรุง ส่วนราชการมีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง<sup>18</sup> ทั้งนี้กองทัพบกมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560 –2562 เทียบกับส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ระหว่าง ปี พ.ศ. 2560 – 2562

ปีงบประมาณ	ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ				
	สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	กองทัพไทย	กองทัพบก	กองทัพเรือ	กองทัพอากาศ
2560	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับมาตรฐาน	ระดับมาตรฐาน	ระดับมาตรฐาน
2561	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ
2562	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ

ที่มา : กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชา  
กองทัพบก<sup>19</sup>

## บทสรุป

แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานและตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ ต้องให้ความสำคัญกับการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์การ ดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผล ภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และหลักธรรมาภิบาลของการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวทางการประเมินผล ควรประเมินภารกิจ/พันธกิจหลักภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ของกองทัพบกที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และประเด็นที่มีผลกระทบต่อ ประชาชน สังคมและการพัฒนาประเทศในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของกองทัพบก
2. หัวข้อการประเมิน ตัวชี้วัดการประเมิน รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการประเมินผล มีความ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวชี้วัดมีความเป็นมาตรฐาน สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นไปตามความ ต้องการของประชาชน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
3. การพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดในการประเมินผล ควรพิจารณาจากแผนปฏิบัติราชการ ของกองทัพบกที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้มีความพร้อมในการผลักดัน ตัวชี้วัดให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. การกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด ควรมีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเงื่อนไขและปัจจัย ที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามตัวชี้วัด เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น เพื่อประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
5. การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน/ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดต้องนำข้อมูล Baseline data ย้อนหลัง 3 – 5 ปีมาพิจารณาด้วย กรณีไม่มี Baseline data ต้องกำหนดนิยาม ข้อมูลให้ชัดเจน
6. นำหลักมาตรฐานการตรวจสอบภายในกองทัพบกมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก เพื่อให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี มีความโปร่งใส และจริยธรรมการปฏิบัติงาน



7. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานที่จำเป็นให้ประชาชนทราบได้ตลอดเวลา
8. นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อสนับสนุนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เช่น การพัฒนาและสร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงงานบริการหรือสร้างงานบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน รวมทั้งการสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภาครัฐ

สำหรับขั้นตอนในการกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ประเด็นการประเมินผล ควรคัดเลือกจากภารกิจ/พันธกิจหลักภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกองทัพบกที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม นโยบายของผู้บัญชาการทหารบก
2. การพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดในการประเมินผล ควรพิจารณาจากแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก
3. การกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด ควรมีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเงื่อนไขและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามตัวชี้วัด เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ
4. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลของแต่ละตัวชี้วัด ต้องสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน รวมทั้งต้องสะท้อนถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกองทัพบก
5. การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดต้องนำข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) ย้อนหลัง 3 – 5 ปี มาพิจารณาด้วย กรณีไม่มีข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) ต้องกำหนดนิยามข้อมูลให้ชัดเจน
6. การติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด ควรสร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ การนำหลักมาตรฐานการตรวจสอบภายในกองทัพบกมาเป็นแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยต้องสามารถเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานที่จำเป็นให้ประชาชนทราบได้ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กองทัพบกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงให้การสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และให้การสนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแนวทางการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ การใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนากำลังพล การจัดทำระบบการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังพลผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในเรื่องการประเมินผล รวมทั้งองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ เพื่อให้มีศักยภาพที่พร้อมจะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในสถานการณ์ยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ควรมีการสื่อสารไปยังกำลังพล ทั่วกองทัพบก เพื่อให้เกิดความรู้และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน
3. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลที่สามารถที่จะแสดงถึงการ เปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานของหน่วยให้ไปสู่เป้าหมายได้ ข้อมูลการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปปรับปรุง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิมในส่วน ของการจัดระบบข้อมูลเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ อย่างทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น จะช่วยในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการให้การประเมินมีความรัดกุมมากขึ้น เพราะมีการกำหนดหัวข้อและประเด็น การประเมินที่ชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ส่งผลให้การขับเคลื่อนงาน ของรัฐบาลและนโยบายของผู้บังคับบัญชาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

## เอกสารอ้างอิง

---

- <sup>1</sup> วีระเดช เชื้อนาม, มัลลิกา เชื้อนาม. Scorecard Cockpit บรยากาศใหม่ เพื่อการตัดสินใจที่ท้าทายกว่า. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด; 2549.
- <sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2562.
- <sup>3</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักงานราชกิจจานุเบกษา. ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). ราชกิจจานุเบกษา ลง 13 ตุลาคม 2561 เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- <sup>4</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักงานราชกิจจานุเบกษา. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). ราชกิจจานุเบกษา ลง 18 เมษายน 2562 เล่ม 136 ตอนที่ 51 ก. [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 27 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- <sup>5</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักงานราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา ลง 9 ตุลาคม 2546 เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. [อินเทอร์เน็ต]. 2546 [เข้าถึงเมื่อ 27 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก [https://www.sac.or.th/main/uploads/contents/2017\\_20170201110249-1.pdf](https://www.sac.or.th/main/uploads/contents/2017_20170201110249-1.pdf)
- <sup>6</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 5 เมษายน 2559 เรื่อง มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ. [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 27 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER13/DRAWER024/GENERAL/DATA0000/00000271.PDF>
- <sup>7</sup> เรื่องเดียวกัน
- <sup>8</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management). รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2543

- <sup>9</sup> ทิพาวัตติ เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี; 2543
- <sup>10</sup> พิรุวรรณ กิติคุณ. การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM). [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 25 มีนาคม 2563] เข้าถึงได้จาก <https://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2559/hi2559-007.pdf>
- <sup>11</sup> เรื่องเดียวกัน
- <sup>12</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 25 มีนาคม 2563] เข้าถึงได้จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7.1\\_hlakthrrmaaphibaalkhngkaarbrihaarkicchkaarbaanemuuengthiidii.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7.1_hlakthrrmaaphibaalkhngkaarbrihaarkicchkaarbaanemuuengthiidii.pdf)
- <sup>13</sup> กองทัพบก. คำสั่งสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 131/50 เรื่อง กำหนดหน้าที่และอัตรากำลังพลสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก อฉก.หมายเลข 1600 ลงวันที่ 6 พฤศจิกายน 2550, หน้า 59 – 64.
- <sup>14</sup> กองทัพบก. คำสั่งสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 32/57 เรื่อง กำหนดหน้าที่และอัตรากำลังพลสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก อฉก.หมายเลข 1600 ลงวันที่ 3 กันยายน 2557, หน้า 59 – 64.
- <sup>15</sup> กองทัพบก. คำสั่งสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 78/61 เรื่อง กำหนดหน้าที่และอัตรากำลังพลสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก อฉก.หมายเลข 1600 ลงวันที่ 14 กันยายน 2561, หน้า 60 – 75.
- <sup>16</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2556
- <sup>17</sup> กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
- <sup>18</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2561
- <sup>19</sup> กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก พิเชฐ เทียนอำพร

วัน เดือน ปี เกิด 19 สิงหาคม 2517

### ประวัติสำเร็จศึกษา

- พ.ศ. 2539 ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคนิคการแพทย์) มหาวิทยาลัย  
รังสิต
- พ.ศ. 2550 หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 86 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- พ.ศ. 2554 ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2539 - 2548 ประจำแผนก สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์  
พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก
- พ.ศ. 2548 - 2550 หัวหน้าห้องปฏิบัติการ สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการ  
แพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก
- พ.ศ. 2550 - 2551 ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- พ.ศ. 2551 - 2552 ประจำแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
- พ.ศ. 2552 - 2555 หัวหน้าแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
- พ.ศ. 2556 - 2557 ฝ่ายเสนาธิการประจำสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

- พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก