



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย "คน" นับว่ามีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ รวมทั้งขวัญและกำลังใจของคนในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงนับว่าเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อการบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และในบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เราอาจกล่าวได้ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" (performance appraisals) เป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุดงานหนึ่งของผู้บังคับบัญชา¹ เพราะเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและตีค่าสมรรถภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนแต่ละคนนั้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะนำมาใช้พิจารณาประกอบในเรื่องการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย รวมทั้งการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

¹D.D. Warrick and Robert A. Zawacki. Supervisory Management : Understanding Behavior and Managing for Results (New York : Harper & Row, 1984), p.312.

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้ว นับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างมากต่อบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน กล่าวคือ การประเมินผลเป็นเสมือนคู่มือแนะแนวทางให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงความรู้ ความสามารถ รวมทั้งข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่สมควรปรับปรุงแก้ไข และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตน² สำหรับความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องวัดที่ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งคำตอบที่ได้นี้จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบนั้น ๆ เมื่อพบว่าบุคลากรมีผลงานดีเด่นเป็นที่น่าพอใจ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็อาจมีบทลงโทษแก่บุคลากรผู้นั้น นอกจากนี้ในกรณีที่บุคลากรแม้ว่าจะมีความพยายามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่แล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่อาจทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพส่วนบุคคล หรือปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานเสียใหม่

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในการวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก ๆ คน ในองค์การหรือหน่วยงาน โดยที่องค์การหรือหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำนั้น ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ นั่นเอง

ในการบริหารงานบุคคลของระบบราชการไทยนั้น หน่วยงานราชการส่วนใหญ่อีกก็ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในองค์การหรือหน่วยงานของตน สำหรับหน่วยงานทางทหารในกระทรวงกลาโหมนั้นได้ตระหนักถึงความสำคัญและจุดประสงค์ของการประเมินผล

² Elmer H. Burack and Robert D. Smith. Personnel Management (New York : John Wiley & Sons, 1983), P.404.

การปฏิบัติงานของข้าราชการหรือที่ศัพท์ทางทหารเรียกว่า "กำลังพล" มาเป็นเวลานานแล้ว โดยได้แยกดำเนินการตามเหล่าทัพในการวางระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นมาตรฐานของตนเอง กล่าวคือ กองทัพบกใช้แบบรายงานการประเมินผลการทำงานที่เรียกว่า รายงานสมรรถภาพนายทหาร กองทัพเรือใช้แบบรายงานการประเมินผลการทำงานที่เรียกว่า รายงานประจำตัวของกองทัพเรือไทย และกองทัพอากาศใช้แบบรายงานที่เรียกว่า รายงานประจำตัวของกองทัพอากาศไทย แต่เนื่องจากแบบรายงานการประเมินผลที่ใช้อยู่มีปัญหาเพราะแบบรายงานกรอกยาก และเสียเวลามากรวมทั้งยังไม่มีมาตรฐานเพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ดีเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นแบบรายงานการประเมินผลจึงไม่ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง³ ดังนั้น ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด จึงได้ดำริจัดทำโครงการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทยขึ้นมา โดยแบ่งการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ⁴

1. รายงานขั้นต้น โครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทยซึ่งเป็นรายงานที่กล่าวถึงปัญหาการประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคคลและปัญหาในเรื่องการพิจารณาบำเหน็จประจำปี โดยใช้วิธีสอบถามทัศนคติจากนายทหารของกองทัพบกจำนวน 165 นาย เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาขั้นที่สอง

³ศิริโชค สวัสดิเกียรติ และ นรินทร์ ศาลิอุปต, รายงานขั้นต้นโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมการศึกษาวิจัย กองบัญชาการทหารสูงสุด, 2519), หน้า 1 และ 3.

⁴รายงานขั้นต้นดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2519 โดย ร.อ.ศิริโชค สวัสดิเกียรติ และ ร.อ.นรินทร์ ศาลิอุปต (ยศในขณะนั้น) เป็นผู้ดำเนินการวิจัยส่วนการวิจัยขั้นที่ 2 ดำเนินการวิจัยเมื่อปี พ.ศ. 2521 โดย พ.ต.รณจักร สวัสดิเกียรติ (ยศในขณะนั้น) เป็นผู้ดำเนินการวิจัย

2. รายงานโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย ชั้นที่ 2 ซึ่งเป็นชั้นที่ดำเนินงานต่อจากชั้นแรกโดยนำผลการวิจัยจากชั้นต้นมาสร้างแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลใหม่ให้เป็นระบบที่มีมาตรฐานอย่างเพียงพอและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้

จากผลการวิจัยชั้นที่ 1-2 นี้ นอกจากจะทำให้กระทรวงกลาโหมมีแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการแบบใหม่ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ นำระบบความรู้ความสามารถ (merit system) มาเป็นหลักในการประเมินค่าแล้ว ยังนับว่าแบบรายงานการประเมินผลดังกล่าวได้รับความเห็นชอบและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ (ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน) อีกด้วย เนื่องจากได้ผ่านการสำรวจความคิดเห็นจากบุคคลเหล่านั้นแล้ว คือต่างก็ให้การยอมรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 24 ปัจจัย ซึ่งการดำเนินงานวิจัยนี้ นับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ โอเกลน สตาล (O Glen Stahl) ที่ว่า

"การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นกระบวนการที่มาจากความร่วมมือและการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นฝ่ายประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นฝ่ายถูกประเมินด้วย เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคงทนและสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้นานที่สุด"⁵

อย่างไรก็ตามแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทยชั้นที่ 2 นี้ เป็นแบบรายงานที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของกระทรวงกลาโหมทุกลักษณะงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎี และแนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ว่า

"การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาตามความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทของงานด้วย เพราะถ้ามีการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

⁵O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration 7th ed. (New York : Harper & Row, 1976), P.207.

ในหน่วยงานอย่างรอบคอบแล้ว มักจะพบว่าการประเมินผลในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือในงานประเภทต่าง ๆ นั้น จะปรากฏผลการประเมินที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน จึงควรเปรียบเทียบกับกลุ่มคนที่ทำงานประเภทเดียวกันไม่ใช่เปรียบเทียบกับกลุ่มคนที่ทำงานต่างประเภทกัน"⁶

อย่างไรก็ดี ในรายงานโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทยนั้น ได้มีการเสนอความคิดเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินว่าควรมีการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยแยกตามสายงาน ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดตามทฤษฎีดังกล่าว ประกอบกับการที่ผลงานวิจัยดังกล่าวได้สร้างแบบรายงานการประเมิน ซึ่งมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานถึง 24 ปัจจัย โดยมีระดับหรือน้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยกำกับมาด้วยซึ่งประเด็นนี้ ก็นับว่าสอดคล้องกับเรื่องของการจัดระบบคะแนนที่นักวิชาการบางท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า

"การประเมินผลควรจัดระบบคะแนน (scoring system) โดยการคือนำหนักให้แก่คุณสมบัติของพฤติกรรม หรือลักษณะเฉพาะบุคคลที่ใช้ในการประเมิน แล้วกำหนดน้ำหนักต่าง ๆ กัน โดยถือเกณฑ์ข้อกำหนดของงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้หมายความว่าให้น้ำหนักมากแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานมาก ให้น้ำหนักน้อยแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานน้อยกว่า ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ประเมินตระหนักว่าคุณลักษณะต่าง ๆ มีคุณค่าแตกต่างกัน"⁷

ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อจากรายงานโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย ชั้นที่ 2 นี้ ตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้แบบประเมิน และนอกจากนั้นเพื่อให้

⁶Herbert J. Chruden and Arthur W. Shermen, Jr., Personnel Management (Cincinnati : South Western Publishing Co., 1968), PP. 263-265.

⁷Ibid.

สอดคล้องกับทฤษฎี แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการตามที่กล่าวมาแล้วนี้ จึงควรมีการศึกษาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหม เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของลักษณะงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานวิจัย รวมทั้งศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการประเมินผลให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลผู้ถูกประเมิน ในฐานะที่หน่วยงานวิจัยเองก็มีการจัดแบ่งสายการปฏิบัติงานภายในหน่วยออกเป็นหลายฝ่ายคล้ายกับการจัดหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย กล่าวคือ มีการจัดแบ่งสายงานภายในหน่วยตามลักษณะงานโดยสรุปดังนี้

1. งานฝ่ายการบังคับบัญชา เป็นงานของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติภารกิจในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา งานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้แก่ การกำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือ วิเคราะห์ภารกิจและให้แนวทางในการวางแผน ประมวลสถานการณ์และให้ข้อตกลงใจรวมทั้งแนวความคิดในทางปฏิบัติ อนุมัติแผนและคำสั่ง รวมทั้งกำกับดูแลการทำงานของฝ่ายอำนวยการ

2. งานฝ่ายอำนวยการ เป็นงานของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ โดยมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ การให้ข่าวสาร การทำประมาณการ การทำข้อเสนอ การทำแผนและคำสั่ง รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการตามแผนและคำสั่ง

3. งานฝ่ายธุรการและบริการอื่น ๆ เป็นลักษณะงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ การสารบรรณ การสถิติ การรักษาความปลอดภัย การกำลังพล การเงิน ขนส่ง พลลาธิการ และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องับภารกิจของหน่วย

4. งานวิจัยและพัฒนาการทหาร เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการค้นคว้า วิจัยและพัฒนา ออกแบบ ทดสอบ และประเมินค่า เพื่อหาหนทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งดำเนินการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และริเริ่มจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในราชการทหาร

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยแบ่งแยกตามกลุ่มงาน ต่าง ๆ ของนายทหารสัญญาบัตรที่สังกัดหน่วยงานวิจัยดังกล่าว หากได้มีการศึกษาและปรับปรุงตามแนวความคิดของนักวิชาการ นอกจากจะทำให้หน่วยวิจัยในกระทรวงกลาโหมมีการปรับปรุงแบบรายงานการประเมินผลให้มีความยุติธรรม และมีความเหมาะสมสำหรับกลุ่มนายทหารสัญญาบัตร ผู้ถูกประเมินมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหมที่มีการปรับปรุงใหม่ ยังจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ภายในกระทรวงกลาโหม หรือหน่วยงานภายนอกได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของตนให้มีมาตรฐาน รวมทั้งความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะงานประเภทต่าง ๆ จากหน่วยงานวิจัยของกระทรวงกลาโหมที่มีนายทหารสัญญาบัตร รับผิดชอบดำเนินการ ได้แก่ งานฝ่ายการบังคับบัญชา งานฝ่ายอำนวยความสะดวก งานฝ่ายธุรการและบริการอื่น ๆ รวมทั้งงานวิจัยและพัฒนาการทหาร
2. เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างในการจัดระดับความสำคัญของปัจจัยการประเมินผลแต่ละปีวิจัยที่ควรนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในหน่วยงานวิจัยของกระทรวงกลาโหม
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรที่สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหมให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษาคั้งนี้มุ่งวิจัยในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานฝ่ายการบังคับบัญชา งานฝ่ายอำนวยการ งานฝ่ายธุรการหรือบริการอื่น ๆ รวมทั้งงานฝ่ายวิจัยและพัฒนาการทหารภายในหน่วยงานวิจัยของกระทรวงกลาโหม (ยกเว้นกองทัพเรือ ซึ่งไม่มีหน่วยงานวิจัยแยกเป็นเอกเทศ) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยแยกตามลักษณะงานที่ทำ ดังนั้นการดำเนินงานวิจัยภายในขอบเขตดังกล่าวจึงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาถึงแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรที่สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหมให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ

2. ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบจากลักษณะงานทั้ง 4 สาย ได้แก่ งานฝ่าย การบังคับบัญชา งานฝ่ายอำนวยการ งานฝ่ายธุรการหรืองานบริการอื่น ๆ รวมทั้งงานวิจัยและพัฒนาการทหาร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของนายทหารสัญญาบัตรที่สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหม

3. ศึกษาถึงความแตกต่างในการจัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่จะนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยของกระทรวงกลาโหม

ข้อจำกัดในการวิจัย

อย่างไรก็ตามในการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหมนั้น ผู้วิจัยได้พบข้อจำกัดของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งปฏิบัติงานในสายงานฝ่ายการบังคับบัญชามีน้อยเกินไปทำให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างไม่สมบูรณ์นัก ดังจะเห็นได้จาก

1.1 ผลการวิจัยที่นายทหารฝ่ายการบังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบเน้นหนักไปในงานฝ่ายอำนวยความสะดวกมากกว่างานฝ่ายการบังคับบัญชาเอง ทั้งนี้เพราะนายทหารฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ปฏิบัติงานฝ่ายการบังคับบัญชาควบคุมไปด้วยมีจำนวนมากกว่า จึงเข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คำตอบออกมาในรูปแบบนี้

1.2 ในส่วนของการวิเคราะห์ความคิดเห็นในการจัดระดับความสำคัญของปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหมนั้น สถิติที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ทดสอบเพื่อการวิเคราะห์ควรเป็น โคลสแควร์ (X^2) แต่เนื่องจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตรในสายงานฝ่ายการบังคับบัญชามีน้อยเกินไป ทำให้ไม่สามารถคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โคลสแควร์ได้ เพราะเซลล์ (cell) มีค่าต่ำกว่า 5 เกินร้อยละ 25 มากถึง 12 ปัจจัย จากปัจจัยการประเมินผลทั้งหมด 25 ปัจจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) แทน แต่เนื่องจากข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เป็นข้อมูลระดับอันตรภาค (interval) จริง ๆ จึงทำให้การศึกษามีข้อจำกัดอีก และเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงได้นำตารางแสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยมาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมด้วย

2. เนื่องจากเวลา งบประมาณของผู้วิจัย ประกอบกับความพร้อมของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำกัด การใช้วิธีที่ให้นายทหารสัญญาบัตรแต่ละนายในทุกสายงาน จัดระดับความสำคัญของปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 25 ปัจจัย โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ตั้งแต่ 1-25 มีความเป็นไปได้ยากมาก เพราะต้องใช้เวลาอย่างมากในการตอบ ซึ่งผู้ตอบอาจไม่พร้อมหรือไม่เต็มใจตอบก็ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องใช้แบบสอบถามแทน ซึ่งคำตอบที่ได้ อาจไม่ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้ตอบทั้งหมด

การให้ค่าจำกัดความของแนวความคิดที่วัดได้

การให้ค่าจำกัดความของแนวความคิดที่วัดได้ของตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ครั้งนี้ได้แก่

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาขององค์การหรือหน่วยงานใช้วัดและตีค่าผลการทำงาน และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยนำผลที่ได้มาใช้พิจารณาประกอบการบริหารงานบุคคลเพื่อตัดสินใจให้ผลตอบแทนเช่น เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แก่ผู้ถูกประเมิน⁸ ซึ่งคำจำกัดความดังกล่าวนี้ สามารถสรุปได้ถึงตัวแปรที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ผลงาน และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก

2. นายทหารสัญญาบัตรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึงนายทหารประจำการ สังกัดกระทรวงกลาโหมที่ได้รับพระราชทานยศตั้งแต่ ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรีขึ้นไป

3. หน่วยงานวิจัย (หรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนาการทหาร) ในกระทรวงกลาโหมหมายถึงส่วนราชการ และ/หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากกองบัญชาการทหารสูงสุด หรือเหล่าทัพ (กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ) ให้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของทางราชการ

กรอบแนวความคิดทางทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (theoretical references & literature review)

กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่นิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบันก็คือ ระบบคุณธรรม ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีการนำเอาหลักคุณธรรมมาใช้โดยมีการพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดมาตรฐานเอาไว้

⁸David L. Devris and others, Performance Appraisal on the line (New York : John Wiley & Sons, 1981), P.2.

หลักการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การมีแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานแยกตามลักษณะงานแต่ละประเภท เนื่องจากงานแต่ละอย่างอาจมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการดังกล่าวปรากฏอยู่ในคําราทหรือ เอกสารของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลหลายท่าน ดังจะได้กล่าวต่อไปในบทที่ 2

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจและเอกชน (ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด) วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2522 ของ วรพงษ์ รวิรัฐ วิทยานิพนธ์ดังกล่าวศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับหลักการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลงานระหว่างพนักงานการไฟฟ้านครหลวง และพนักงานบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2523 ของสุเมธ วงศ์บุญยง ซึ่งวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนด รวมทั้งศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการพร้อมกับเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีประกอบงานวิจัยครั้งนี้ด้วย

3. การศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการระบบกับการปรับปรุงงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาปกครองบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2526 ของ ชูมาพันธ์ วิเชียรเกื้อ สำหรับวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการระบบกับการปรับปรุงงานของการทำงานอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่สอดคล้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงทฤษฎี ซึ่งนับว่ามีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน แม้ว่าระบบการประเมินดังกล่าวยังไม่รัดกุมและละเอียดเท่าที่ควร จากการวิจัยพบว่าในระบบการประเมินผลงานพนักงานของการทำงานอากาศยานแห่งประเทศไทยนี้ ผู้บังคับบัญชาได้พยายามนำผลการทำงานที่ได้มาปรับปรุงงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ แม้ว่าในทางปฏิบัติยังไม่ได้นำมาใช้อย่างชัดเจนและกว้างขวางพอ

4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สารนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2528 ของ นฤมล อาจสาคร สารนิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จากการศึกษาพบว่า การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้นำเอาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้กันอย่างสอดคล้องตามหลักวิชาการ และจากการสำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนำมาใช้ในปัจจุบัน ปรากฏว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยยังไม่บรรลุผลสำเร็จในการนำมาใช้ตามหลักการเท่าที่ควร เนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์ยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน รวมทั้งการที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินขาดความพร้อมในการเตรียมตัว และไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อรับทราบปัญหาการจากระบบ

ประเมินผลตั้งแต่ระยะเริ่มแรก จึงทำให้การให้ความสำคัญในคุณค่าของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปัจจุบันลดน้อยลงไป ผลงานวิจัยดังกล่าว แม้จะเป็นการศึกษาในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับงานวิจัยเรื่องนี้ และต่างก็มีการศึกษาถึงทฤษฎีและแนวความคิดโดยทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกันก็ตาม แต่ในส่วนของเนื้อหาอื่น ๆ ที่ศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัยตามที่กล่าวอ้างมานี้ ยังไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับงานที่กำลังศึกษาโดยตรง นอกจากผลงานวิจัยของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร 2 เรื่อง ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยของ ร.อ.ศิริโชค สวัสดิเกียรติ และ ร.อ.นรินทร์ ศาสลิลุพต เรื่อง รายงานขั้นต้นโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย ซึ่งเป็นเอกสารรายงานการวิจัยของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมการศึกษาวิจัย กองบัญชาการทหารสูงสุด เมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาระบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลประเภทต่าง ๆ และศึกษาปัญหาและการปฏิบัติตามที่เป็นอย่างนั้น พร้อมทั้งหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นมาตรฐานเดียวกันของกองทัพไทย ในการที่จะประเมินค่าบุคคลของหน่วยงานนั้น ๆ โดยอาศัยผลของการปฏิบัติงานตามภารกิจเป็นหลัก ซึ่งการวิจัยครั้งนั้น ได้ใช้วิธีสอบถามทัศนคติของนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพบก ตั้งแต่ ร้อยตรี ถึง พันเอก ในเรื่องการประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคคล และเรื่องการศึกษาหาแนวทางประจำปี ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 การประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคคล ควรใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งเหล่าทัพ

1.2 ผู้ที่จะประเมินค่าการปฏิบัติงานควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยการใช้ระบบความรู้ความสามารถในการพิจารณา (merit system)

1.3 ปัจจัยในการนำมาวัดผลการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง คือ การปฏิบัติงาน ผลของงาน การบริหารงาน ความประพฤติ ลักษณะผู้นำ การตัดสินใจ ความริเริ่ม ลักษณะทหาร การปรับปรุงตนเอง บุคลิก-ลักษณะ มนุษย์สัมพันธ์ และการแสดงออก

1.4 ระบบการประเมินค่าบุคคลในขณะนั้น ยังไม่เป็นระบบที่มีมาตรฐานดีพอ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในกลุ่มทหาร ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

1.5 การพิจารณาบำเหน็จหนึ่งชั้น ผู้พิจารณาควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และอาจประกอบด้วยกรรมการของหน่วยที่แต่งตั้งขึ้นร่วมพิจารณาด้วย

1.6 การพิจารณาบำเหน็จสองชั้น ควรใช้ระบบแบ่งโควตาภายในหน่วยและใช้ระบบการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงร่วมกับคณะกรรมการ

2. การวิจัยของ พ.ศ. รณจักร สวัสดิ์เกียรติ เรื่อง รายงานโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย ชั้นที่ 2 เป็นเอกสารรายงานการวิจัยของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมการศึกษาวิจัยกองบัญชาการทหารสูงสุด ปี พ.ศ. 2521 สาเหตุการวิจัยก็คือแบบรายงานที่ใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสม และระบบประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคคลก็ยังไม่มีความพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น การวิจัยดังกล่าวจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบรายงานการประเมินค่าการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ และสร้างระบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้ การดำเนินงานในการวิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อศึกษาทัศนคติของนายทหารสัญญาบัตร เรื่องรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ควรเป็น โดยใช้การปฏิบัติงานในหน้าที่รวมทั้งบุคลิกลักษณะและนิสัยเป็นปัจจัยในการประเมินค่า และได้ใช้ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ดำเนินการรวบรวมปัจจัยที่คล้ายกันเข้าไปอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยได้ปัจจัยสำหรับการประเมินค่ามีทั้งสิ้น 24 ปัจจัย (ยกเว้นปัจจัยที่ 2.11 คือ ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่มีต่อนายทหารสัญญาบัตร) โดยแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. การปฏิบัติงานในหน้าที่

1.1 ผลงาน ให้พิจารณาว่าผลงานในห้วงเวลาประเมินค่านั้น ตรงเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่

1.2 ความเชื่อถือได้ในผลของงาน ให้พิจารณาว่าผลงานนั้น มีความน่าเชื่อถือได้หรือไม่เพียงใด โดยพิจารณาในแง่ของการใช้หลักวิชาการ แบบธรรมเนียมและคำสั่ง

1.3 การปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ให้พิจารณาเวลาที่ผลงานสำเร็จเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ว่าเร็วหรือช้ากว่า หรือเป็นไปตามระยะที่กำหนด

1.4 ความรอบรู้งานในหน้าที่ ให้พิจารณาจากความรู้กว้างขวางในงานสาขาวิชาชีพ งานประจำ งานในหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5 การกำกับดูแล ควบคุม และติดตามผลงาน ให้พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ถูกประเมิน มีการกำกับดูแล ควบคุมและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจนเสร็จสิ้นภารกิจ หรือจนกระทั่งงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล (ตามเป้าหมาย) หรือไม่ หรือปล่อยปละละเลยจนเป็นผลเสียแก่งาน

1.6 ความขยันปฏิบัติงาน ให้พิจารณาความขยันเร่งรีบในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จสมบูรณ์อย่างรวดเร็ว โดยไม่เฉื่อยชาหรือขาดความเอาใจใส่ต่องาน

1.7 การปรับปรุงตนเอง ให้พิจารณาในเรื่องความพยายามศึกษาค้นคว้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนเองในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่

1.8 ความริเริ่ม ให้พิจารณาในเรื่องการมีความคิดริเริ่มต่อการหาหนทางปฏิบัติให้งานในหน้าที่สำเร็จผลตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชา

1.9 ความมีวินัย ให้พิจารณาในเรื่องการปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการแสดงความเคารพ การแต่งกาย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฯลฯ

1.10 ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ให้พิจารณาในเรื่องของการมีความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวางใจและปล่อยให้ปฏิบัติงานโดยมิต้องกำกับดูแลได้ เพราะเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบสูง และจะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จภารกิจ

1.11 การทำตนเป็นแบบอย่าง ให้พิจารณาความสามารถในการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้อื่นในทุกด้าน

1.12 การตรงต่อเวลา ให้พิจารณาในเรื่องของความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการนัดหมายที่เกี่ยวกับเรื่องงานและเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในความรับผิดชอบ

1.13 ความมีมานะ ให้พิจารณาจากความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน

1.14 ความรอบคอบ ให้พิจารณาถึงความรอบคอบในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน

2. บุคลิกลักษณะและอุปนิสัย

2.1 การเคารพเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ให้พิจารณาจากการยึดถือและปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด

2.2 ความมีเหตุผล ให้พิจารณาความมีเหตุผล และการมีนิสัยใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.3 ความซื่อตรง ให้พิจารณาถึงความซื่อตรงในการปฏิบัติงาน และความซื่อตรงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4 ความยุติธรรม ให้พิจารณาถึงความยุติธรรมที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ

2.5 ความประพฤติทั้งในและนอกราชการ ให้พิจารณาเรื่องความประพฤติทั้งในและนอกราชการ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นโดยไม่ทำเรื่องเดือดร้อนถึงผู้บังคับบัญชา

2.6 ความสุภาพเรียบร้อย ให้พิจารณาถึงความสุภาพเรียบร้อย สมลักษณะทหารที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2.7 ความโอบอ้อมอารี ให้พิจารณาถึงความโอบอ้อมอารีต่อผู้ร่วมงานในเรื่องการปฏิบัติงาน และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.8 การประสานการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาถึงผลสะท้อนจากหน่วยที่ไปประสานการปฏิบัติงานว่าได้ผลดีหรือไม่เพียงใด และได้รับความชมเชยหรือตำหนิติเตียน

2.9 การให้ความร่วมมือ ให้พิจารณาถึงการให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.10 การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ให้พิจารณาถึงการปรับตัวเข้ากับ
ผู้ร่วมงาน ทุกระดับในด้านการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นกลุ่ม

2.11 ทักษะของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่มีต่อนายทหารสัญญาบัตร
(ผู้ถูกประเมิน) ให้พิจารณาถึงความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งเป็น
ผู้ประเมินค่าผลการปฏิบัติงานว่ามีความรู้สึกสทอนใดในการที่จะร่วมงานกับนาย-
ทหารสัญญาบัตร ผู้ถูกประเมินนี้ต่อไปอีก ปัจจัยในเรื่องนี้แม้จะไม่ใช่ว่าปัจจัยในการ
ประเมินค่า แต่ก็เป็นการทดสอบระหว่างทัศนคติของผู้บังคับบัญชากับผลการประเมิน
ค่าในปัจจุบันอื่น ๆ ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใดเพื่อประกอบการพิจารณา
ความเชื่อถือได้ของทัศนคติและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาถึงแนวความคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและ
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการประเมินผล
การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้
บังคับบัญชา และมีหน้าที่ประเมินหรือวัดผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีวิธี
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความยุติธรรมและความเหมาะสม ด้วยการ
จัดหาระบบการประเมินผลที่แบ่งแยกตามลักษณะหรือประเภทของงาน เนื่องจาก
แต่ละกลุ่มหรือประเภทของงานจะมีลักษณะการทำงานที่มีมาตรฐาน และมีวิธี
สังเกตผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ควร
พิจารณาให้ความสำคัญต่อน้ำหนักหรือคะแนนของแต่ละปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล
การปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มด้วย เพราะลักษณะงานแตกต่างกัน ฉะนั้นการให้
น้ำหนักแก่คุณสมบัติของพฤติกรรม หรือลักษณะเฉพาะของบุคคลผู้ถูกประเมินจึงควร
แตกต่างกันตามไปด้วย กล่าวคือให้น้ำหนักหรือคะแนนมากแก่คุณลักษณะที่ต้องใช้ใน
งานมาก และให้น้ำหนักหรือคะแนนน้อยแก่คุณลักษณะที่ต้องใช้ในงานน้อยกว่า

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ยึดกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อความถูกต้อง
ตามหลักวิชาการ นอกจากนี้ยังจะใช้ผลงานวิจัยของศูนย์วิจัยและพัฒนาการ
ทหาร เรื่อง รายงานโครงการการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพ
ไทย ชั้นที่ 2 ซึ่งดำเนินการโดย พ.ต.รณจักร สวัสดิเกียรติ มาเป็นกรอบ
ในการศึกษา รวมทั้งเพื่อตอบรับข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรากฏใน

รายงานวิจัยดังกล่าวที่ว่า "ระบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคคลควรจะมีการปรับปรุงโดยให้มีการทดสอบหลาย ๆ ทาง จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ทั้งนี้ควรพิจารณาผลงานเป็นหลักและแบ่งแยกตามสายงานต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน"⁹

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของลักษณะงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานวิจัยของกระทรวงกลาโหม
2. ได้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ว่าแต่ละกลุ่มงานได้ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะสายงานของคนอย่างไร
3. ได้ทราบแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ที่ใช้เฉพาะกลุ่มนายทหารสัญญาบัตรที่สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหม
4. ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าต่อไป เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และบุคลากรที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเฉพาะกลุ่มตามหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

⁹ รณจักร สวัสดิเกียรติ, รายงานโครงการ การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในกองทัพไทย ชั้นที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กรมการศึกษาวิจัย กองบัญชาการทหารสูงสุด, 2521), หน้า 119.