



การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล

ของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

INDIVIDUAL PERCEPTION TOWARDS PERFORMANCE APPRAISAL
OF ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS OFFICER

โดย

เรือตรีหญิง ปิยะวรรณ สุตทะโส

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยรัฐกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2557



**INDIVIDUAL PERCEPTION TOWARDS PERFORMANCE APPRAISAL
OF ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS OFFICER**

BY

SUB-LIEUTENANT PIYAWAN SUDTHASO

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION

COLLEGE OF GOVERNMENT

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

2014



วิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

INDIVIDUAL
OF ROYAL THAI
การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล
ของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

โดย

เรือตรีหญิง ปิยะวรรณ สุตตะโส

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2557

ดร.พนิดา ภิรมย์สวัสดิ์
ประธานกรรมการสอบ

ดร.กฤษณะพงษ์ เสถียรภักกุล
กรรมการ

ดร.สรชาติ วิชย สุวรรณพรหม
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

20 กุมภาพันธ์ 2558



Thesis entitled

**INDIVIDUAL PERCEPTION TOWARDS PERFORMANCE APPRAISAL
OF ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS OFFICER**

by

SUB-LIEUTENANT PIYAWAN SUDTHASO

Was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2014

Handwritten signature of Panida Phiromswad in blue ink.

Panida Phiromswad, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Handwritten signature of Krisanapong Satiernrapakkul in blue ink.

Krisanapong Satiernrapakkul, Ph.D.

Member

Handwritten signature of Sorachat Wish Suwanprom in blue ink.

Sorachat Wish Suwanprom, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

Handwritten signature of Vanee Sooksatra in blue ink.

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

February 20, 2015

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้ข้อมูลจากบุคคลหลายท่าน ที่ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในโอกาสนี้ ผู้วิจัยจึงขอกล่าวคำขอบคุณต่อท่านผู้มีพระคุณทั้งหลายไว้ประจักษ์ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อสุวัจ และ คุณแม่สร้อย สุกทะเล ผู้ให้กำเนิดและเลี้ยงดูผู้วิจัยมาอย่างดีและให้อิสระต่อการคิดตัดสินใจทุกด้านในการดำเนินชีวิต

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปฐม มณีโรจน์ ดร.นพพล สุนทรนนท์ ดร.สรชาติ วิชย สุวรรณพรหม ดร.พนิดา ภิรมย์สวัสดิ์ ดร.กฤษณะพงศ์ เสถียรภักติกุล และคณะอาจารย์ เจ้าหน้าที่วิทยาลัยบริหารรัฐกิจและรัฐศาสตร์ทุกท่าน ที่สละเวลา ให้ความดูแลเอาใจใส่ รวมทั้งคอยชี้แนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนๆ ข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ให้คำปรึกษา รวมทั้งยังความร่วมมือให้แก่ผู้วิจัยมาด้วยดีตลอด

ขอขอบพระคุณ เพื่อนๆ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่น 8 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและคอยให้คำปรึกษาให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ปิยะวรรณ สุกทะเล
ผู้วิจัย

5307934 : สาขาวิชา : รัฐประศาสนศาสตร์ ; รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)

คำสำคัญ : การรับรู้, การรับรู้ในระดับบุคคล, การประเมินผลการปฏิบัติราชการการ

ปีระวรรณ สุตะทะโส : การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการการในระดับบุคคล
ของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (INDIVIDUAL PERCEPTION TOWARDS
PERFORMANCE APPRAISAL OF ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS
OFFICER), อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.สรชาติ วิชย สุวรรณพรหม, 102 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับ
บุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผล
ต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการ
กองทัพไทย และเพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
ข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

ผลการวิจัย พบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 ราย โดยสัดส่วนเป็นเพศชายสูงกว่า
เพศหญิง คือเพศชายร้อยละ 54.1 และเพศหญิงร้อยละ 45.9 นับว่าเป็นสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมากนัก
ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 28-37 ปี ร้อยละ 35.5 นับได้ว่าเป็นช่วงอายุของวัยทำงาน การศึกษา ร้อยละ
63.2 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ขึ้นยศ ส่วนใหญ่จะมีชั้นยศจ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก ร้อยละ 30.1
และระยะเวลาการทำงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28.5

การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ
กองบัญชาการกองทัพไทยอยู่ในระดับมาก ชั้นยศที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้ระบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย แตกต่างกัน

ลายมือชื่อนักศึกษา.....ดิ.ระวรรณ สุตะทะโส.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

5307934 : MAJOR : PUBLIC ADMINISTRATION ; M.P.A. (PUBLIC
ADMINISTRATION)

KEY WORD : PERCEPTION, INDIVIDUAL PERCEPTION, PERFORMANCE
APPRAISAL.

SUB-LIEUTENANT PIYAWAN SUDTHASO : INDIVIDUAL PERCEPTION
TOWARDS PERFORMANCE APPRAISAL OF ROYAL THAI ARMED FORCES
HEADQUARTERS OFFICER. THESIS ADVISOR : SORACHAT WISH SUWANPROM Ph.D.,
102 p.

The objective of this research were to study perception to the performance appraisal system of Royal Thai Armed Forces Headquarters officer, to study the perception performance appraisal system of Royal Thai Armed Forces Headquarters officer, to study the personal data that affect individual perception performance appraisal system and In a study to develop a performance appraisal system of Royal Thai Armed Forces Headquarters officer.

The results showed that from the sample of 375 cases, the proportion is higher than the male. Male is 54.1 percent and female 45.9 percent female figure is considered not much different, mostly aged between 28-37 years, 35.5 percent of the working age. The study background 63.2 percent in bachelor degree rank, most will have the rank of Master Sergeant Third Class (3MSGT) - Master Sergeant First Class (1MSGT) of 30.1 percent and the duration of the work, most of the time working 21 years to 28.5 percent.

Individual perception towards performance appraisal of Royal Thai Armed Forces Headquarters Officer was high. The class rank different affect Individual perception towards performance appraisal of Royal Thai Armed Forces Headquarters Officer different.

Student's Signature..... Piyawan Sudthaso Thesis Advisor's Signature..... Sorachat Wish Suwanprom

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ณ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 กรอบแนวคิด	3
1.5 สมมติฐานการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.7 นิยามศัพท์	4
1.8 แผนการศึกษา	5
บทที่ 2 กองบัญชาการกองทัพไทย	
2.1 ประวัติกองบัญชาการกองทัพไทย	6
2.2 การจัดส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย	8
2.3 การพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย	13
2.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของกองบัญชาการกองทัพไทย	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้	31
3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	34
3.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard	39
3.4 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator)	45
3.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	53
3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 4 วิธีการดำเนินการศึกษา	
4.1 รูปแบบการศึกษา	66
4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
4.4 การดำเนินงานวิจัย	71
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	71
4.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	72
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
5.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	73
5.2 ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย	77
5.3 ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	81
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย	
6.1 ผลการวิจัย	86
6.2 อภิปรายผล	89
6.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	91
6.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	92

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	96
ภาคผนวก แบบสอบถาม	97
ประวัติผู้วิจัย	102

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	5
2.1	23
2.2	24
2.3	25
2.4	26
2.5	28
4.1	67
5.1	74
5.2	74
5.3	74
5.4	75
5.5	75
5.6	77
5.7	81
5.8	82
5.9	83
5.10	83
5.11	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.12	ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงานกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ	85

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1	3
2.1	13
2.2	15
2.3	16
2.4	17
2.5	19
2.6	22
2.7	30
3.1	44
3.2	44
3.3	55

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการที่มีการปรับปรุงการบริหารภาครัฐได้ก่อให้เกิดการ “การพัฒนาระบบราชการ” เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลกับระบบราชการในประเทศไทย ซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของประเทศ และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งสามารถนำพาประเทศให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างยั่งยืน การปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐของไทย เริ่มปรากฏเป็นรูปธรรมเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งทำให้มีการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ การกำหนดให้มี คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานหลักขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการของประเทศ

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้เข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อปี พ.ศ. 2547 ตามกรอบแนวคิด กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติต่างๆ สอดคล้องตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ฉบับที่ 5 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการภายในขององค์กรและหน่วยงานราชการเพื่อให้มีการบริการที่ดีมีคุณภาพในระดับสากล การขับเคลื่อนจะเป็นไปไม่ได้เลยถ้าขาดบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ศึกษาการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ใช้ศักยภาพบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นบุคคลให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

KPI จาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผลที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง

เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan Roberts and Norton, 2544: 4) โดยมุ่งเน้นการวัดผล 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้การพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทยได้นำการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาทดลองใช้เป็นระยะเวลา 2 ปี ผล มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่า การนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้จะก่อให้เกิดภาระงานที่ยุ่งยากเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ และไม่แน่ใจว่าสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีความยุติธรรมโดยปราศจากอคติจริงหรือไม่ จากแนวทางการรับรู้ดังกล่าวของข้าราชการนั้นเป็นเพียงเพราะขาดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง หรือเป็นเพราะการนำเครื่องมือดังกล่าวนั้นมาใช้เพื่อเป็นข้ออ้างการให้คุณ โทษแก่ข้าราชการดังที่มีความกังวลกัน ทั้งนี้ การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าราชการทุกคนต้องรับรู้ เพราะเป็นการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งปีมาเป็นข้อมูลเพื่อประเมินผล ส่งผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนพิเศษ ตลอดจนผลประโยชน์อื่นๆ ทำให้ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.2.4 เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย โดยศึกษาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.3.2 ขอบเขตประชากร

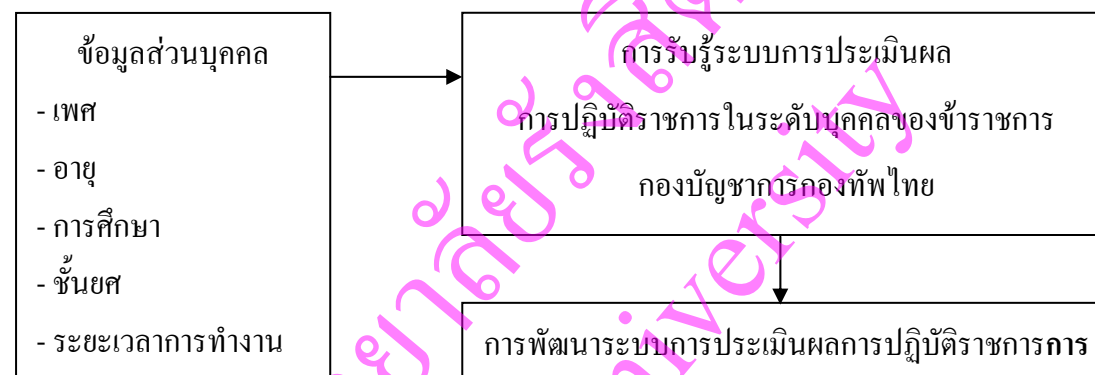
การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณสมบัติคือ เป็นข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีจำนวน 6,642 คน (ยกเว้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร)

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลหรือการลงพื้นที่แจกแบบสอบถาม คือ ช่วงระหว่างเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึงมกราคม พ.ศ. 2557

1.4 กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย สามารถแสดงให้เห็นดังรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 สมมติฐานของการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ต่างกัน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.6.2 ทราบถึงการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.6.3 ทราบถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.6.4 สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

1.7 นิยามศัพท์

การรับรู้ หมายถึง การทราบถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ มาตรการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง หลักเกณฑ์ที่กองบัญชาการกองทัพไทยนำมาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

ข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย หมายถึง ข้าราชการทหารชั้นยศสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นยศสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร)

ข้าราชการชั้นประทวน หมายถึง ข้าราชการที่มีชั้นยศสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี สิบโท จ่าโท จ่าเอก สิบเอก จ่าเอก จ่าสิบตรี พันจ่าตรี พันจ่าอากาศตรี จ่าสิบโท พันจ่าโท พันจ่าอากาศโท จ่าสิบเอก (จ่าสิบเอกพิเศษ) พันจ่าเอก (พันจ่าเอกพิเศษ) และพันจ่าอากาศเอก (พันจ่าอากาศเอกพิเศษ)

ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร หมายถึง ข้าราชการที่มีชั้นยศร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ร้อยโท เรือโท เรืออากาศโท ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก พันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี พันโท นาวาโท นาวาอากาศโท พันเอก (พันเอกพิเศษ) นาวาเอก (นาวาเอกพิเศษ) นาวาอากาศเอก

(นาวาอากาศเอกพิเศษ) พลตรี พลเรือตรี พลอากาศตรี พลโท พลเรือโท พลอากาศโท พลเอก พลเรือเอก และพลอากาศเอก

1.8 แผนการศึกษา

ตารางที่ 1.1 แผนการศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ต.ค.56- พ.ย.56	ธ.ค.56- ม.ค.57	ก.พ.57- มี.ค.57	เม.ย.57- พ.ค.57	มิ.ย.57- ก.ค.57	ส.ค.57- ก.ย.57
1. การกำหนดหัวเรื่องและ โครงร่างการวิจัย	←→					
2. การสร้างเครื่องมือในการ เก็บข้อมูล	←→					
3. การนำเสนอโครงร่างและ อนุมัติ โครงร่าง	←→					
4. เก็บรวบรวมข้อมูล	←→	←→				
5. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล			←→	←→		
6. การนำเสนอขอสอบ การศึกษา					←→	
7. การสอบการศึกษา						←→

บทที่ 2

กองบัญชาการกองทัพไทย

2.1 ประวัติกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย (Royal Thai Armed Forces Headquarters : RTARFHQ) เดิมชื่อกองบัญชาการทหารสูงสุด (Supreme Command Headquarters : SCHQ) ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา

กองบัญชาการกองทัพไทยมีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ตามตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ทั้งนี้ มาตรา 17 ระบุว่ากองทัพไทยมีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้ (1) กองบัญชาการกองทัพไทย (2) กองทัพบก (3) กองทัพเรือ (4) กองทัพอากาศ และ (5) ส่วนราชการอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา โดยกองทัพไทยถือเป็นส่วนราชการหนึ่งของกระทรวงกลาโหม ตามมาตรา 10 กระทรวงกลาโหมมีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้ (1) สำนักงานรัฐมนตรี (2) สำนักงานปลัดกระทรวง (3) กรมราชองครักษ์ และ (4) กองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย หรือกองบัญชาการทหารสูงสุด (เดิม) เคยมีการจัดตั้งเป็นการชั่วคราวเพื่อบัญชาการรบ 2 ครั้ง มี จอมพล ป. พิบูลสงคราม (แปลก พิบูลสงคราม) ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด คือ ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2483 – 2484 เมื่อเกิดกรณีพิพาทอินโดจีนฝรั่งเศส ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2484 – 2487 เมื่อเกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา (กรมสารบรรณทหาร, <http://www.rtarf.im.th>, 25 ตุลาคม 2556)

ต่อมากระทรวงกลาโหมได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุดเป็นการถาวร เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบัญชาการกองทัพทั้ง 3 เมื่อ ในชั้นต้น เมื่อ วันที่ 27 กันยายน 2500 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด โดยมีกรมเสนาธิการกลาโหม ทำหน้าที่เป็นส่วนบัญชาการของผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ต่อมาใน พ.ศ. 2503 สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศอยู่ในลักษณะล่อแหลม จากภัยคุกคามของคอมมิวนิสต์ และทวีความรุนแรงขึ้นตามลำดับ ทางราชการจึงได้แปรสภาพกรมเสนาธิการกลาโหมและปรับปรุงหน่วยงานใหม่ จัดตั้งเป็นกองบัญชาการทหารสูงสุดขึ้น มีหน้าที่เตรียมกำลังรบและป้องกันราชอาณาจักร โดยผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชาทหาร 3 เหล่าทัพแต่เพียงผู้เดียว ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2503 ซึ่งปัจจุบันถูกยกเลิกโดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551

ปัจจุบันกองบัญชาการกองทัพไทยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา กองบัญชาการกองทัพไทยนอกจากจะควบคุมบังคับบัญชาและอำนวยความสะดวกการปฏิบัติของทหาร 3 เหล่าทัพแล้ว ยังมีหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชาและอำนวยความสะดวกการปฏิบัติของตำรวจตระเวนชายแดนอีกด้วย

วิสัยทัศน์

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกองบัญชาการในการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติการร่วมของเหล่าทัพ

พันธกิจ

- 1) อำนวยความสะดวกเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
- 2) ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์ รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 3) สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของชาติ การช่วยเหลือประชาชนและการพัฒนาประเทศ

- 4) คุ้มครอง พิทักษ์ รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและเสริมสร้างสัมพันธภาพกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ
- 5) เสริมสร้างความมั่นคง และรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศบนหลักมนุษยธรรมและสันติวิธี
- 6) ปฏิบัติการสันติภาพตามกฎบัตรสหประชาชาติ เพื่อสร้างเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

ค่านิยมหลัก (Core Values) กองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดขึ้นขึ้นให้เพื่อให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นสิ่งที่กำหนดให้กำลังพลทุกคนที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทย มีพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยมหลักนี้เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นรากฐานในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทยไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ดี ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- 1) ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism)
- 2) ความจงรักภักดี (Royalty)
- 3) ความกล้าหาญ (Courage)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.2 การจัดส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย

ส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย แบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยมีส่วนราชการขึ้นตรงซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กองบัญชาการกองทัพไทย, <http://www.rtarf.mi.th>, 25 ตุลาคม 2556)

2.2.1 ส่วนบังคับบัญชา ได้แก่

- 1) สำนักกองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่การวางแผน อำนวยการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลเกี่ยวกับ การให้บริการ การสนับสนุน แรงงาน การดูแลรักษาสถานที่ สภาพภูมิทัศน์ การสารวัตรทหาร และการจัดกองเกียรติยศ การระวังป้องกัน การรักษาความปลอดภัย ณ ที่ตั้ง กองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย
- 2) สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการธุรการการสารบรรณ การเลขานุการ การบริการและการประชาสัมพันธ์ สำหรับผู้บัญชาการ

ทหารสูงสุด รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด เสนาธิการทหาร รองเสนาธิการทหาร และผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ผู้บัญชาการทหารสูงสุดจะได้มอบหมาย

3) สำนักงานจเรทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผนและดำเนินการตรวจราชการ สืบสวนและสอบสวนเกี่ยวกับประสิทธิภาพและการบริหารราชการ ประเมินค่าติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในกองบัญชาการทหารสูงสุด ตลอดจนการสืบสวนสอบสวนและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนและเรื่องที่ยุ้บังคับบัญชามอบหมาย

4) สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบภายในโดยอิสระเพื่อประเมินค่าประสิทธิผล ในการควบคุม และการบริหารทรัพยากรตามความมุ่งหมายของ กองบัญชาการทหารสูงสุด

5) สำนักงานแพทย์ทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย วางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการแพทย์ รวมทั้งกำกับดูแลกิจการกำลังพลการฝึกศึกษาของกำลังพลเหล่าทหารแพทย์ ภายในกองบัญชาการทหารสูงสุด

6) สำนักพระธรรมนูญทหารกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการ เกี่ยวกับกิจการด้านกฎหมาย คดีต่างๆ วินัย ตรวจร่างสัญญาสืบสวนสอบสวนคดีการให้คำปรึกษา และสงเคราะห์ทางกฎหมาย การคุ้มครองพยานในคดีอาญาและการใช้กำลังทางทหารมีผู้อำนวยการสำนักงานพระธรรมนูญทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2.2.2 ส่วนเสนาธิการร่วม ได้แก่

1) กรมกำลังพลทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านการกำลังพล ของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งประสานงานด้านการกำลังพลกับเหล่าทัพ

2) กรมข่าวทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยภายในกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งดำเนินการวิเทศสัมพันธ์ของกองทัพไทย มีเจ้ากรมข่าวทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3) กรมยุทธการทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านการยุทธการของกองทัพไทย รวมทั้งการปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพของกองทัพไทย มีเจ้ากรมยุทธการทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

4) กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผนอำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการด้านการส่งเสริมการค้าของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งการส่งเสริมการค้าร่วมของกองทัพไทย มีเจ้ากรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5) กรมกิจการพลเรือนทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการด้านกิจการพลเรือนของกองทัพไทย รวมทั้งดำเนินงานในหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการปฏิบัติการจิตวิทยาแห่งชาติ มีเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

6) กรมการสื่อสารทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผนอำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชาการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ การสารสนเทศทางการทหาร และการส่งเสริมการค้าสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสารให้กับกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งเป็นศูนย์กลางด้านวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองทัพไทย มีเจ้ากรมการสื่อสารทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

7) สำนักงานปลัดบัญชาทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านการปลัดบัญชาการด้านปลัดบัญชา และการบริหารทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมของกองทัพไทย มีปลัดบัญชาทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2.2.3 ส่วนกิจการพิเศษ ได้แก่

1) กรมสารบรรณทหาร มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสารบรรณ การธุรการกำลังพลพิธีการ และการฝึกศึกษาในสายวิทยาการเหล่าทหารสารบรรณของกองบัญชาการกองทัพไทย มีเจ้ากรมสารบรรณทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2) กรมการเงินทหาร มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชี และการฝึกศึกษาในสายวิทยาการเหล่าทหารการเงินของกองบัญชาการกองทัพไทย มีเจ้ากรมการเงินทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3) กรมแผนที่ทหาร มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจทางพื้นดินและทางอากาศเพื่อจัดทำและผลิตแผนที่และภูมิสารสนเทศ สำหรับใช้ในการรักษาความมั่นคงและ

การพัฒนาประเทศดำเนินการเกี่ยวกับงานอ็อกเดซี่และอ็อกฟิสส์ และการฝึกศึกษาในสายวิชาการ เหล่าทหารแผนทีของกองทัพไทย มีเจ้ากรมแผนที่ทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

4) กรมยุทธบริการทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงและการบริการในด้านการพลธิการขนส่งการยุทธโยธา การสวัสดิการ การกีฬาทหารของกองทัพไทยและระหว่างประเทศ การสารวัตรทหารการศูริยางค์ การจัดกองทหารเกียรติยศ และการรักษาความปลอดภัยภายใน กองบัญชาการกองทัพไทยมีเจ้ากรมยุทธบริการทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5) กรมกิจการชายแดนทหาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับความมั่นคงของชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน มีเจ้ากรมกิจการชายแดนทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2.2.4 ส่วนปฏิบัติการ ได้แก่

1) หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ สนับสนุนภารกิจของรัฐในการพัฒนาชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติการกิจอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้บัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2) ศูนย์รักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ปฏิบัติการข่าวกรองและต่อต้านการข่าวกรอง ทางทหาร การข่าวกรองทางการสื่อสาร การรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อความมั่นคงของชาติ การรักษาความปลอดภัยภายในกองบัญชาการกองทัพไทย การดำเนินการฝึกศึกษาด้าน การข่าวกรองและปฏิบัติการกิจอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสนับสนุนงานด้านการรักษา ความปลอดภัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ ตลอดจน บุคคลสำคัญมีผู้บัญชาการศูนย์รักษาความปลอดภัยเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการก่อการร้ายสากล รวมทั้ง ควบคุมทางยุทธการต่อหน่วยปฏิบัติการพิเศษของกองทัพไทย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และชุด ปฏิบัติการพิเศษอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย สากลเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบมา

2.2.5 ส่วนการศึกษา

1) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในระดับสูง การประสาน วิทยาการทางด้านความมั่นคง แห่งชาติและการวิจัยทางยุทธศาสตร์ มีส่วนราชการย่อย ได้แก่

1.1) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มีหน้าที่ประสานวิทยาการ และวิจัย เกี่ยวกับการป้องกันราชอาณาจักร ให้แก่ข้าราชการทั้งฝ่ายทหารและพลเรือน ตลอดจนพนักงาน องค์กรของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเอกชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ และเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการอำนวยการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ

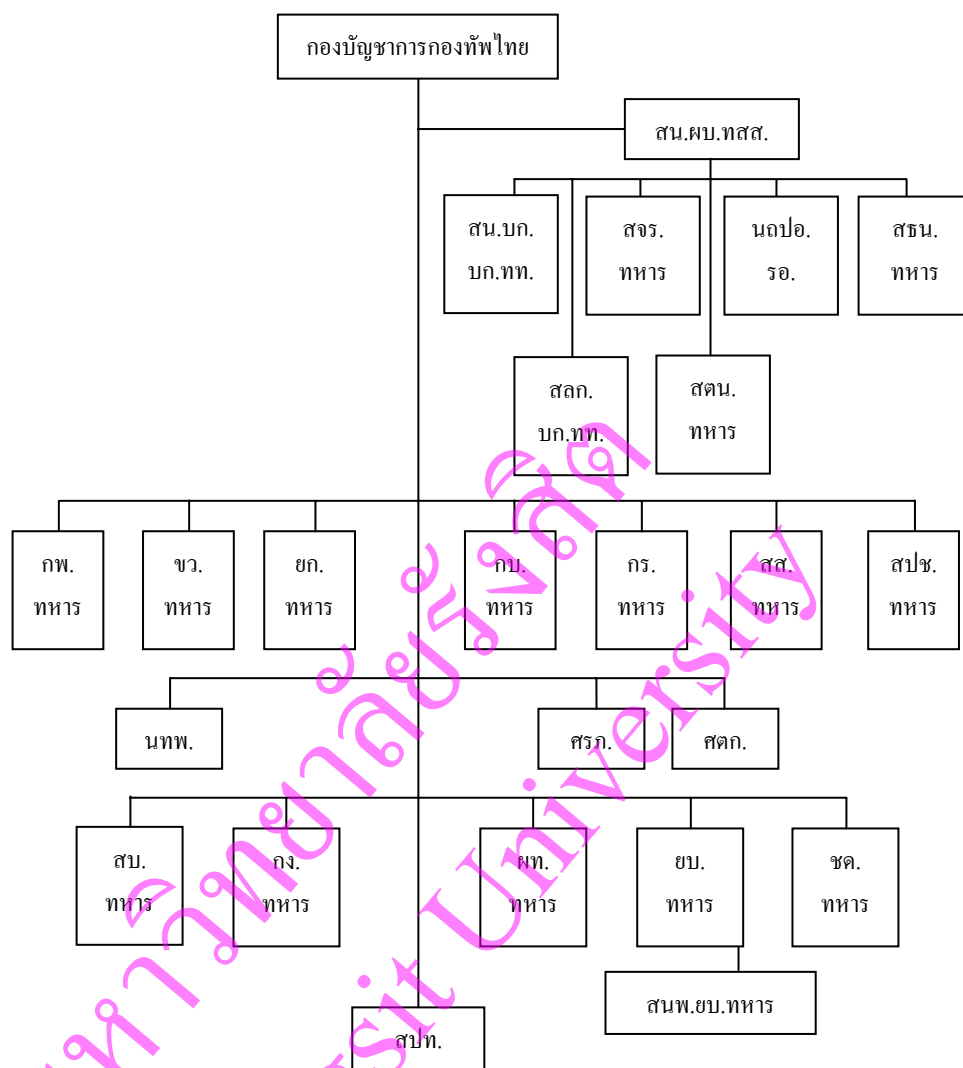
1.2) วิทยาลัยเสนาธิการทหาร มีหน้าที่ประสานวิทยาการ ให้แก่ นายทหาร ชั้นผู้ใหญ่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร การยุทธร่วม การยุทธผสม และวิทยาการอื่นๆ อันจะเป็น ประโยชน์ในการวางแผน และอำนวยการยุทธในการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ

1.3) สถาบันวิจัยทหารยุทธศาสตร์ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล เสนอแนะ และดำเนินการประสานวิทยาการ ทางด้านสังคมจิตวิทยา วิชาสงคราม การเมืองการปฏิบัติการจิตวิทยา และการประชาสัมพันธ์แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ตลอดจนพนักงาน องค์กรของรัฐและบุคคลอื่นที่ได้รับมอบหมาย ทำการศึกษาวิจัยการปฏิบัติการ สงครามการเมือง การปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ พัฒนาหลักนิยมการดำเนินงาน สงครามการเมือง ให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงแห่งชาติ

1.4) สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง มีหน้าที่วางแผน ดำเนินการเพื่อการศึกษา วิจัย และประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติทุกด้าน ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับ การฝึกอบรมทางด้านยุทธศาสตร์แก่กำลังพลของกองทัพ

1.5) โรงเรียนเตรียมทหาร มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาและให้การศึกษาอบรม นักเรียนเตรียมทหาร ในด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษพิสัย กับวิชาทหารและวิชาตำรวจ เพื่อให้เป็น ผู้ที่มีคุณสมบัติและทัศนคติพื้นฐาน พร้อมจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความก้าวหน้าทั้งในด้าน ความรู้ อุปนิสัย และคุณสมบัติของผู้นำหน่วย

1.6) โรงเรียนช่างฝีมือทหาร มีหน้าที่ให้การศึกษาวินิจฉัยช่างสาขาต่างๆ ให้ได้ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะเป็นช่าง ตามความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ในกระทรวง กลาโหมกับเพื่อผลิตช่างฝีมือประเภทต่างๆ เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ



รูปที่ 2.1 แผนผังการจัดกองบัญชาการกองทัพไทย

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2556

2.3 การพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 76 และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 13 และมาตรา 14 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรีรัฐบาลจึงจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551 – 2554 ขึ้น โดยคณะรัฐมนตรีเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2551 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 21 มีนาคม 2551 เพื่อนำไปใช้เป็น

กรอบแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดิน และทุกส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ แผนปฏิบัติการราชการสี่ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, <http://www.nesdb.go.th>, 31 ตุลาคม 2556) โดยมีนโยบาย 8 ข้อ ดังนี้

- นโยบายที่ 1 นโยบายฟื้นฟูความเชื่อมั่น
- นโยบายที่ 2 นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต
- นโยบายที่ 3 นโยบายเศรษฐกิจ
- นโยบายที่ 4 นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- นโยบายที่ 5 นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม
- นโยบายที่ 6 นโยบายการต่างประเทศเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- นโยบายที่ 7 นโยบายความมั่นคงของรัฐ
- นโยบายที่ 8 นโยบายการบริหารจัดการที่ดี

แผนดังกล่าวจึงเป็นที่มาของ แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 – 2554 ถ่ายทอดลงมาถึง แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี กองทัพอากาศ พ.ศ. 2551 – 2554 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ ของกองบัญชาการกองทัพอากาศ (กองบัญชาการ กองทัพอากาศ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย 8 ข้อของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551 – 2554 นอกจากนี้ พระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 7 ยังระบุว่า “การบริหารราชการของกระทรวงกลาโหม ต้องดำเนินการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ที่ต้องการให้กองบัญชาการกองทัพอากาศมีความทันสมัย ปฏิบัติภารกิจ ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กล่าวคือต้องการ ให้เกิด Good Governance นั่นเอง พระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และ วิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพอากาศดังกล่าว มีส่วนสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ. 2546

ด้วยเหตุแห่งการพัฒนาระบบราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามข้อบท กฎหมายต่างๆ ข้างต้น ส่วนราชการต่างๆ รวมถึงกองบัญชาการกองทัพอากาศ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด (พลเอกบุญสร้าง เนียมประดิษฐ์) จึงต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติการต่อรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหม (พลเอก บุญรอด สมทัต) โดยรายละเอียดในคำรับรอง ได้แก่ แผนปฏิบัติ

ราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน นำหนัก ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และรายละเอียดอื่นๆ (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2556) กองบัญชาการกองทัพไทยจึงต้องมีประเมินผลผลการปฏิบัติราชการจาก ก.พ.ร. โดยวิธีประเมินตนเอง (Self-Assessment) โดยจะได้รับเงินรางวัล (Bonus) ตามผลคะแนน เพื่อจัดสรรให้กับข้าราชการในสังกัดตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรเงินรางวัล และสิ่งจูงใจประจำปี ก.พ.ร. กำหนด โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินผล 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพให้บริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

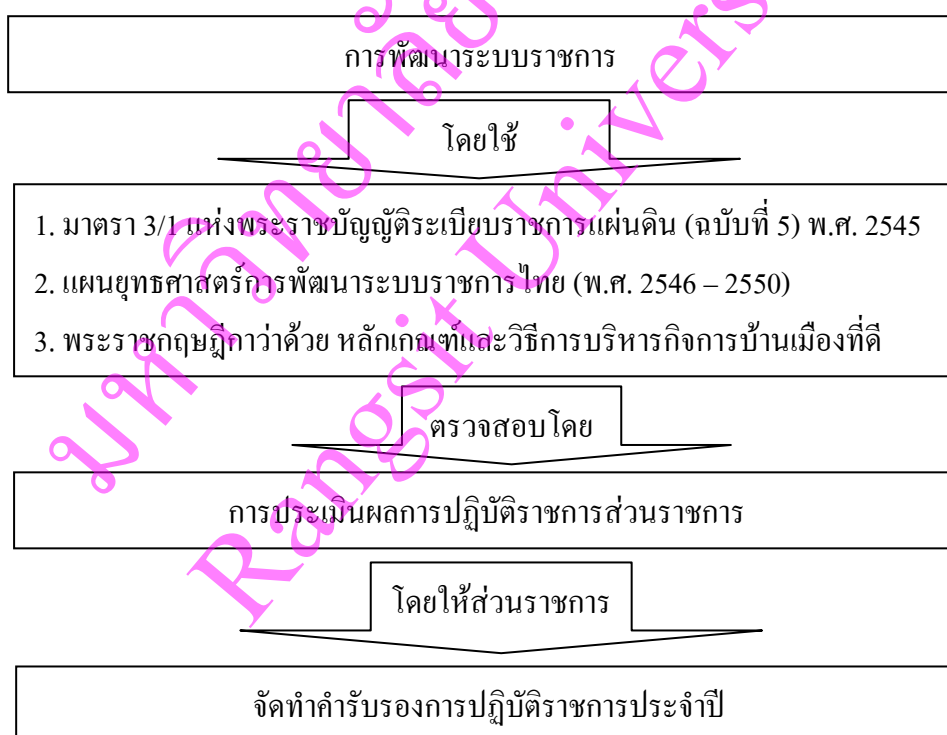
<p>มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</p> <p>แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน</p>	<p>มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</p> <p>แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ</p>
<p>มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</p> <p>แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณการประหยัดพลังงาน เป็นต้น</p>	<p>มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร</p> <p>แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ</p>

รูปที่ 2.2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), <http://www.opdc.go.th>,

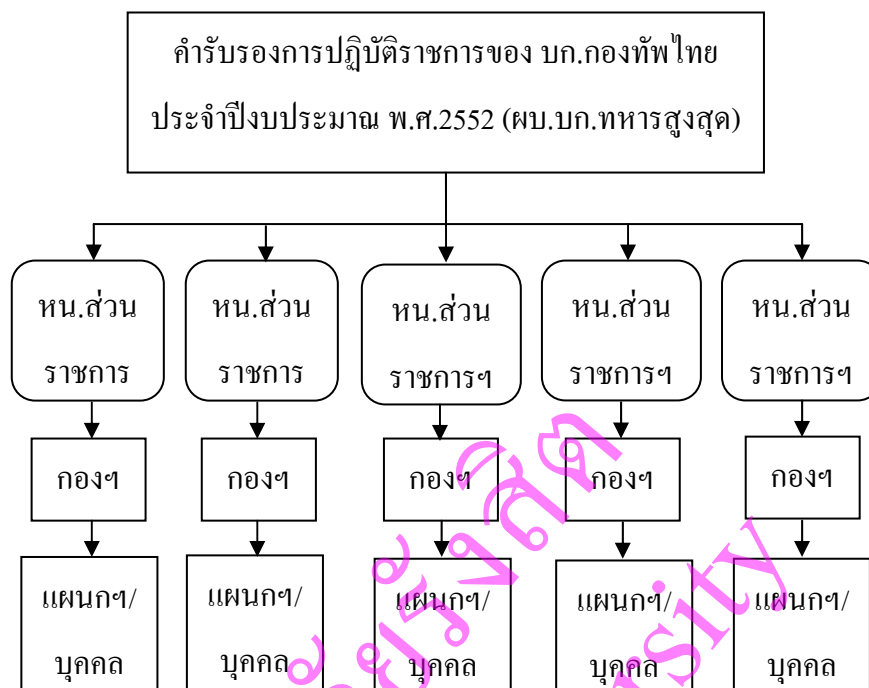
25 ตุลาคม 2556

จากรูปที่ 2.2 จะเห็นได้ว่ากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด นั้นคือ BSC ภาครัฐ โดยในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนราชการต่างๆ รวมถึงกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กร ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน (หมวด) คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อพัฒนาระบบราชการไทยสู่ Good Governance (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)



รูปที่ 2.3 การเชื่อมโยงการพัฒนาระบบราชการสู่การจัดทำคำรับรอง

ที่มา : ก.พ.ร., <http://www.opdc.go.th>, 25 ตุลาคม 2556



รูปที่ 2.4 เชื่อมโยงการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการแต่ละระดับ

ที่มา : ก.พ.ร., <http://www.opdc.go.th>, 25 ตุลาคม 2556

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของกองบัญชาการกองทัพไทย

2.4.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.4.2 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง สรุปได้ดังนี้

ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

- 1) การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ
- 3) การนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือที่เรียกโดยย่อว่า KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในอนาคต

ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

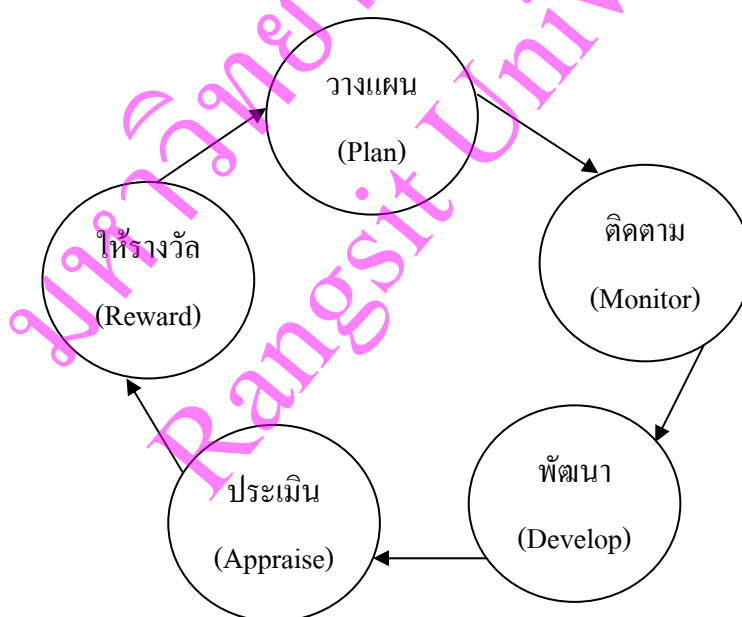
- 1) การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล นอกจากช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบการประเมินแล้ว ยังช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย
- 2) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการกำหนดไว้ว่าต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3) การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่ประเมินมาจากเป้าหมายงานที่มีการมอบหมายกันไว้อย่างเป็นทางการ และผู้รับการประเมินจะได้รับทราบแล้วตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

2.4.3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- 1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
- 2) การติดตาม
- 3) การพัฒนา
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 5) การให้รางวัล



รูปที่ 2.5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา : ก.พ.ร., <http://www.opdc.go.th>, 25 ตุลาคม 2556

1) การวางแผนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ

ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการอาจดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.1) กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมินเข้าใจตรวจสอบได้มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

1.2) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

1.3) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กรได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลนี้มาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ได้

2) การติดตาม การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการ/งานต่างๆ เป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

แม้การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมายก็จะได้ช่วยแก้ไขปัญหอย่างทันที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

3) การพัฒนา ผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมาจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน คือ

3.1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของงานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

3.2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึงรวมทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตรงตามเป้าหมายขององค์กรเกิดขึ้นได้จริง

4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือองค์กรว่าเป็นอย่างไร

5) การให้รางวัล การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันเพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดี ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

หลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกรู้ว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าพอเหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลา ราชการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น

โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

2.4.4 หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยสรุปมีดังนี้

1) รอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของปีถัดไป

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้องานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ในสัดส่วน ร้อยละ 80 : 20 ตามลำดับ

คะแนนผลการปฏิบัติ ราชการ (100 คะแนน)	=	คะแนนการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน x น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ ของงาน (ร้อยละ 80)	x	คะแนนการประเมิน พฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ x น้ำหนักพฤติกรรมกรปฏิบัติ ราชการ (ร้อยละ 20)
---	---	---	---	---

รูปที่ 2.6 ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

ในกรณีของกำลังพลที่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ครบวงรอบการประเมินตามข้อ 1 ซึ่งอาจยังไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จึงอาจกำหนดสัดส่วนคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ในสัดส่วนที่ลดลงจากร้อยละ 80 : 20 เป็นร้อยละ 70 : 30 , 60 : 40 หรือ 50 : 50 ทั้งนี้ ให้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

3) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะถูกแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ดีเด่น (ร้อยละ 85.00 ขึ้นไป)

ดีมาก (ร้อยละ 75.00 – 84.99)

ดี (ร้อยละ 65.00 – 74.99)

พอใช้ (ร้อยละ 50.00 – 64.99)

ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 50.00)

ตารางที่ 2.1 ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ดีเด่น	ร้อยละ 85.00 ขึ้นไป	ทุกส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพ
ดีมาก	ร้อยละ 75.00 – 84.99	ไทย ต้องประกาศรายชื่อ (ผู้มีผลการ
ดี	ร้อยละ 65.00 – 74.99	ประเมินระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก”
พอใช้	ร้อยละ 50.00 – 64.99	ให้ทราบทั่วกัน)
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 50.00	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จะต้องมีความประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 (ระดับต้องปรับปรุง) ต้องจัดทำ “คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง” เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินด้วย

4) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงาน และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี ตามที่จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องอ้างอิงกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1) งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วย (งานยุทธศาสตร์)

4.2) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วย หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน ที่ไม่ปรากฏตามข้อ 1 (งานภารกิจ)

4.3) งานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของหน่วย หรือของผู้รับการประเมิน เช่น งานโครงการ หรืองานแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

อนึ่ง ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาทำงานสำเร็จหรือทันการณ์ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัด ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ประเภทตัวชี้วัดผลงาน

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
ความฉับไว/ทันการณ์	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
ความประหยัด/ความคุ้มค่า	การประหยัดการใช้งบดุลอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษา เครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

5) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ในขั้นต้นระหว่างรอการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกองบัญชาการกองทัพไทย 5 ด้านเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย

5.1) ความมีวินัยและเสียสละ

5.2) จริยธรรม

5.3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

5.4) ความร่วมแรงร่วมใจ

5.5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

6) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงได้กำหนดผู้มีอำนาจประเมินและผู้ที่ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจประเมินในกรณีต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ควบคุมการปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน หมายถึง นายทหารสัญญาบัตร, นายทหารประทวน, ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

ผู้ให้ความเห็นชอบ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่งเหนือผู้บังคับบัญชาโดยตรงขึ้นไป หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้ประเมินขึ้นไป

หมายเหตุ กรณีช่วยราชการหรือให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นตำแหน่งหนึ่ง ต้องมีคำสั่งช่วยราชการหรือคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรของหน่วยต้นสังกัดประกอบ

7) ผลการประเมินรวมทั้งข้อมูลประกอบต่างๆ ให้หน่วยขึ้นตรงของแต่ละส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย เก็บสำเนาไว้อย่างน้อย 2 รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้หน่วยงานกำลังพลของแต่ละส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย จัดเก็บและบันทึกคะแนนผลการปฏิบัติราชการลงในสมุดประวัติของกำลังพลแต่ละนาย โดยอาจจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผ่นซีดี เป็นต้น

8) เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย แต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ” ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกำลังพลในสังกัด โดยรายละเอียดองค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าว ปรากฏในตาราง

ตารางที่ 2.3 ข้อกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

หัวหน้าส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย หรือ รองหัวหน้าส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย	ประธาน
---	--------

ตารางที่ 2.3 ข้อกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย (ต่อ)

หัวหน้าส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย หรือ รองหัวหน้าส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย	ประธาน
หัวหน้า นขต. ของส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย หรือผู้แทนที่หน่วย เห็นว่ามีความเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 4 นาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและจำนวน กำลังพลของส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย	กรรมการ
เจ้าหน้าที่กำลังพลของส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย หรือผู้ที่ได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านกำลังพลของหน่วย	เลขานุการ

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

หมายเหตุ สำหรับส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ หรือมีที่ตั้งหน่วยกระจายอยู่ในหลายพื้นที่อาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจากที่กำหนดตามความเหมาะสม โดยให้ออกเป็นคำสั่งของส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งนี้ อาจสรุปบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน ได้ ดังปรากฏในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<p><u>ผู้ประเมิน</u></p> <p>- ร่วมกับผู้รับการประเมิน วางแผนการการปฏิบัติ ราชการ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลงาน รวมถึงระดับ สมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับ การประเมิน</p>	<p><u>ผู้ประเมิน</u></p> <p>- ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติ ราชการของผู้รับการประเมิน</p>	<p><u>ผู้ประเมิน</u></p> <p>- ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของผู้รับการประเมิน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ได้ตกลงและประกาศ ให้ทราบทั่วกันเมื่อเริ่มรอบ การประเมิน</p>

ตารางที่ 2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน (ต่อ)

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<p>ผู้ประเมิน</p> <p>- ร่วมกับผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลเบื้องต้นในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)</p> <p>- ร่วมกับผู้ประเมินวางแผนการปฏิบัติ ราชการ เป้าหมาย ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวัง ตัวชี้วัด ผลงาน รวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน</p> <p>- ร่วมกับผู้ประเมินในการกรอกข้อมูล เบื้องต้นในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เหมือนผู้ประเมิน)</p>	<p>ผู้ประเมิน</p> <p>- ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงกันได้</p> <p>- ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัด และ/หรือ ค่าเป้าหมายผลงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>- ตั้งใจปฏิบัติราชการให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ด้วยพฤติกรรมตามที่ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน</p>	<p>ผู้ประเมิน</p> <p>- แจ้งผลการประเมิน และให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล</p> <p>- เก็บสำเนา แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ที่หน่วย เป็นเวลาอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน</p> <p>- นำส่ง แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พร้อมเอกสารแนบทั้งหมดแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านกำลังพลของแต่ละส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อจัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติกำลังพล</p> <p>- ลงนามรับทราบผลการประเมิน</p>

ตารางที่ 2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน (ต่อ)

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<u>ผู้รับการประเมิน</u>	<u>ผู้รับการประเมิน</u> - ปรีกษาหารือ ขอรับ คำแนะนำ และความช่วยเหลือ จากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน หากเกิดข้อขัดข้องในการ ปฏิบัติการ	<u>ผู้รับการประเมิน</u> - รับฟังข้อเสนอแนะจาก ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน สำหรับการปรับปรุงการ ปฏิบัติราชการของตนต่อไป
<u>คณะกรรมการกั่นกรอง</u> <u>ผลการประเมิน ๑</u> - พิจารณาระดับความสำเร็จ ของงานที่คาจดหมาย ตัวชี้วัด ผลงาน ของแต่ละ นขต. ของ หน่วย เพื่อให้สอดคล้องและ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	<u>คณะกรรมการกั่นกรอง</u> <u>ผลการประเมิน ๑</u> -	<u>คณะกรรมการกั่นกรอง</u> <u>ผลการประเมิน ๑</u> - พิจารณากั่นกรองผลการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของกำลังพลของหน่วย เพื่อความเป็นมาตรฐานและ ความเป็นธรรมในการใช้ ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน - เสนอผลการประเมินผล และข้อคิดเห็นต่อผู้มีอำนาจ
<u>กพ.ทหาร</u> - ยกร่างประกาศหลักเกณฑ์การ ประเมินสำหรับรอบการ ประเมินเสนอ ผบ.ทสส. พิจารณา - แจ้างประกาศหลักเกณฑ์ ๑ ข้างต้นให้ทราบทั่วกัน	<u>กพ.ทหาร/เจ้าหน้าที่กำลังพล</u> <u>ของหน่วย</u> - ให้การช่วยเหลือผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินตาม ความจำเป็น	<u>จนท. ธุรการกำลังพล</u> <u>ของส่วนราชการ</u> <u>ในกองบัญชาการกองทัพไทย</u> - รวบรวมผลการประเมินผล การปฏิบัติราชการจาก นขต. หน่วย นำส่ง กพ.ทหาร - จัดเก็บต้นฉบับ แบบสรุปล การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ ของกำลังพลแต่ละ นายไว้ในแฟ้มประวัติกำลังพล

ตารางที่ 2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน (ต่อ)

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
กพ.ทหาร	กพ.ทหาร/เจ้าหน้าที่กำลังพล ของหน่วย	จนท. ชุกรกำลังพล ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย -ที่มีผลการปฏิบัติราชการใน ระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก”

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

9) มาตรฐานแบบการพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง มาตรฐานแบบนี้ใช้ประเมินว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่ปรากฏ ในพจนานุกรมสมรรถนะมากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อยอย่างไรเมื่อเทียบกับระดับ พฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้คะแนนประเมินสูง ตัวอย่างมาตรฐานแบบนี้แสดงอยู่ตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 มาตรฐานแบบการพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่า ร้อยละ 60	ร้อยละ 60 - 70	ร้อยละ 71 - 80	ร้อยละ 81 - 90	ร้อยละ 91 - 100

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

การนำมาตรฐานแบบนี้ไปใช้ให้ผู้ประเมินดำเนินการ ดังนี้

9.1) พิจารณาสมรรถนะทีละตัว เพื่อประเมินและให้คะแนนตามมาตรฐานแล้วจึง บันทึกผลลงในแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) จากนั้นจึงให้ดำเนินการ เช่นเดียวกันสำหรับสมรรถนะตัวต่อไปที่เหลือจนครบทุกตัว

9.2) ในการประเมินสมรรถนะหนึ่งๆ ให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินถูกคาดหวังว่าจะต้องมีสมรรถนะนั้นในระดับใด

ตัวอย่าง ร.ต.หญิง อารีย์ สุวรรณรังษี ร.น. ตำแหน่ง ประจำแผนกจัดหากำลังพล กองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรมกำลังพลทหาร ซึ่งถูกคาดหวังว่าต้องมีสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับ 3 ดังนั้น ในการประเมิน ผู้ประเมินจะนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งแต่ระดับที่ 1 – 3 มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า ร.ต.หญิง อารีย์ สุวรรณรังษี ร.น. แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะระดับที่ 3 หรือไม่

9.3) ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะทีละรายการจนถึงระดับสมรรถนะที่กำหนด จากนั้นจึงให้นับรายการพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ โดยต้องไม่นับพฤติกรรมที่ยังทำไม่ได้ ไม่ครบถ้วน หรือยังมีจุดบกพร่องต้องปรับปรุง แล้วจึงคำนวณว่าพฤติกรรมที่ทำได้ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละเท่าใดของรายงานพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งหมด จากนั้นจึงนำผลการคำนวณไปเทียบกับมาตรฐานจัดว่าอยู่ในระดับใดแล้วจึงให้คะแนนไปตามระดับที่ได้

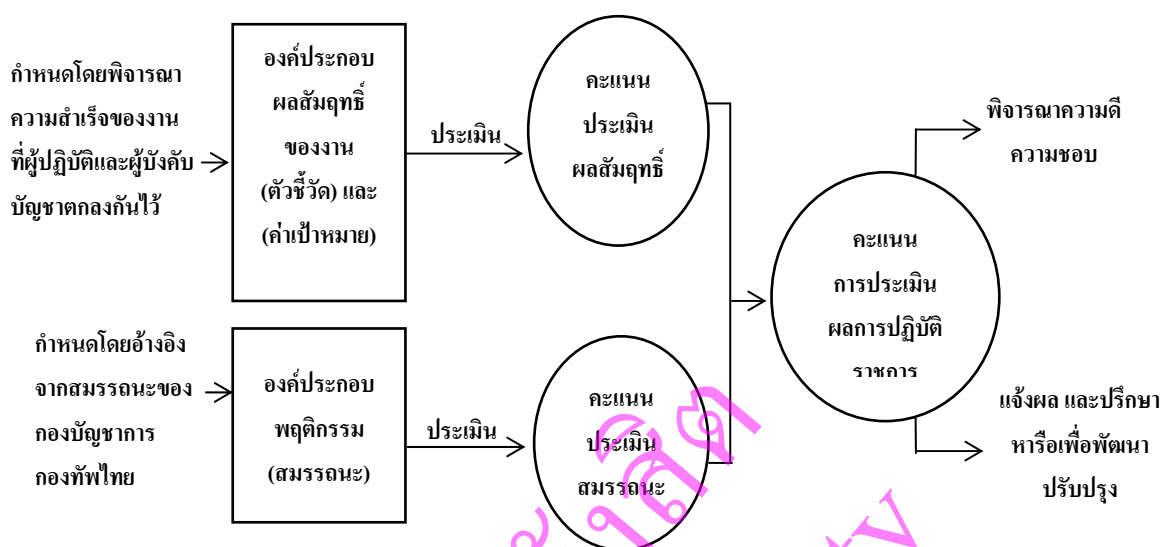
2.4.5 ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การติดตามการพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่กล่าวไว้ข้างต้น หากพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่า การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ก็คือการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency) ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กองบัญชาการกองทัพไทย จะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน 2 ส่วน ได้แก่

- 1) คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ
- 2) คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้มาจากผลรวมของคะแนนทั้ง 2 ส่วนนี้จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความคิดความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายต่อไป



รูปที่ 2.7 สรุปภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

สรุปให้เห็นภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่าง
แนวทางการดำเนินการ

บทที่ 3

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

- 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
- 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator)
- 3.5 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2540: 10) การรับรู้ หมายถึง การรู้จักสิ่งต่างๆ สภาพต่างๆ ที่เป็นสิ่งเร้า มาทำปฏิกิริยากับตัวเขาเป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายขึ้นเกิดเป็นความรู้สึกเฉพาะตัว สำหรับบุคคลนั้น

จิราภา เต็งไทรรัตน์ และคณะ (2543: 55) ได้กล่าวถึงการรับรู้ไว้ว่า เป็นขบวนการขั้นสูง ถ้าไม่มีอวัยวะรับความรู้สึกจะเกิดขึ้นไม่ได้ และถ้ามีอวัยวะรับความรู้สึกแต่ไม่มีการตีความออกมา ก็ไม่เกิดการรับรู้ขึ้น การตีความสิ่งที่เรารู้สึกจึงต้องอาศัยประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น อารมณ์ อารมณ์โกรธจะทำให้เราปราศจากการยั้งคิดและเหตุผล ทั้งนี้ เพราะการรับรู้ของเราตกอยู่ใต้อิทธิพลของความโกรธ ทำให้คนรับรู้ผิดไปจากความเป็นจริง

ลักษณะ สิริวัฒน์ (2544: 48) ได้กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การเกิดการสัมผัสอย่างมีความหมายและเป็นกระบวนการแปลหรือตีความจากประสบการณ์เดิม จะเห็นว่าการรับรู้เป็นกระบวนการคือเริ่มจากการใช้ประสาทสัมผัสเกิดอาการสัมผัสขึ้นและตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย อันเป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจกันและในการแปลความหมายของการสัมผัสนั้นจำเป็นที่อินทรีย์จะต้องใช้ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิม ดังนั้น หากคนเราไม่มีความรู้เดิมหรือสิ่งเรานั้น ไปก็จะไม่มีการรับรู้ในสิ่งนั้นๆ แต่จะเกิดเฉพาะการสัมผัสกับสิ่งเรานั้น

โดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของคน กล่าวคือ การที่คุณประเมินคนคนหนึ่งว่าเป็นอย่างไรย่อมสัมพันธ์กับว่าคุณรับรู้บุคคลนั้นอย่างไร นักจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎีการรับรู้ของบุคคลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางรากฐานความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ยังมีชื่อว่า ปัญหาทางสังคม (Social Cognition) หรือ ทฤษฎีเหตุผลว่าด้วยการรับรู้ของบุคคล (Attribution Theory of Person Perception) ลอนดอน (2001) อธิบายทฤษฎีดังกล่าวไว้ดังนี้ เราทุกคนล้วนแต่มีความคิดที่ชัดเจนพอสมควรว่าสิ่งต่างๆ จะเป็นเช่นไรเมื่อเราเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดเหล่านี้ ทำหน้าที่เป็นเครื่องกรองช่วยเราประมวลผลข้อมูลของผู้อื่นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ เรามักจะจัดหรือมองข้ามข้อมูลที่ไม่ตรงกับความคิดเบื้องต้นของเรา เราจะประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติทุกครั้งที่เราได้ หลีกเลี่ยงการใช้ปัญญา และตัดสินใจตามเดิมอยู่เสมอ เมื่อมีเรื่องผิดปกติเกิดขึ้น เราจะถูกบังคับให้คิดรอบคอบขึ้นเพื่อตีความข้อมูลผิดปกตินั้นและกำหนดความคิดเห็นของเราต่อบุคคลหรือกลุ่มขึ้นมาใหม่ เราสามารถหลีกเลี่ยงการประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติตลอดจนอคติและความเข้าใจผิดอันเกิดจากการประมวลผลนี้ได้ด้วยวิธีการแทรกแซงหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม เป็นต้น

Klimolski และ Donohue (2001) ได้พัฒนาโครงร่างเพื่อทำความเข้าใจการรับรู้ของบุคคล โครงร่างนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ข้อมูล กระบวนการและผลผลิตข้อมูล คือ ลักษณะของผู้รับรู้ ลักษณะของบุคคลที่กำลังถูกรับรู้ (เป้าหมาย) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ผู้รับรู้อาจรับรู้แตกต่างกันไปตามระดับความรู้สึกที่มีต่อผู้อื่น ระดับแรงจูงใจตลอดจนความสามารถทางปัญญาของผู้รับรู้อเอง ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วยอายุ เชื้อชาติและเพศ รวมถึงสิ่งชักนำที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal Cues) เช่น ความน่าดึงดูดใจภายนอก การสื่อสารผ่านดวงตา การเคลื่อนไหวร่างกาย และความเป็นมิตรกับผู้อื่น ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม คือ สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มที่อยู่ ณ ที่แห่งนั้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพิจารณาเป้าหมายและให้ข้อมูลแก่ผู้รับรู้เพื่อประกอบการตัดสินใจทางปัญญา ส่วนประกอบที่สองในโครงร่างนี้ คือ กระบวนการ ประกอบด้วยตัวแปรหลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีนำข้อมูลไป

ใช้ประกอบการตัดสินใจ ผู้รับรู้ใช้วิธีการปัญหาทางสังคมที่ดีพอจะบรรลุเป้าหมายได้ในสภาพแวดล้อมเช่นนั้น ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นความพยายามที่จะ "ทำความเข้าใจ" ให้ได้มากกว่าผู้อื่น เพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่า ตัวอย่างเช่น ผู้รับรู้จะใช้วิธีการทางปัญญาง่ายๆ เพื่อประเมินภัยคุกคามทางร่างกายที่อาจเกิดขึ้นได้จากคนที่เดินผ่านไปบนทางเท้า การแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาทีเท่านั้น ส่วนวิธีการทางปัญญาอีกแบบหนึ่งจะใช้ในสถานการณ์ที่ยาวนานและมีวัตถุประสงค์สำคัญกว่า เช่น การสัมภาษณ์งานซึ่งบุคคลต้องการสร้างความประทับใจที่ดี โครงสร้างทางปัญญานี้เรียกว่า Schemas ซึ่งนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจบุคคลในสถานการณ์ที่ผู้รับรู้ต้องเผชิญกับข้อมูลที่กำกวมหรือไม่สมบูรณ์ Schemas ช่วยให้ผู้รับรู้วินิจฉัยลักษณะและเจตนาของเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว การวินิจฉัยนี้บางครั้งก็ถูกบางครั้งก็ผิด ส่วนประกอบที่สามในโครงสร้างการรับรู้ของบุคคล คือ ผลผลิต ซึ่งได้มาจากการประมวลผลของผู้รับรู้และเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้รับรู้อาจรวมถึงการเฝ้าสังเกตเป้าหมายที่ผู้รับรู้คิดว่าไว้วางใจได้น้อยลง ผลที่ได้สำหรับเป้าหมาย คือ การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานและเอกสารประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ

Barnes และ Farrell (2001: 24) ตั้งข้อสังเกตว่าลักษณะประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปได้สร้างกำลังคน (Workforce) ที่หัวหน้างานและสมาชิกในกลุ่มงานมีภูมิหลังสำหรับที่ใช้ประกอบการวินิจฉัยแทบไม่เหมือนกัน จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะประเมินผลด้วยวิธีการตายตัว (Stereotype) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างสิ่งเร้าให้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและก่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทั้งทีม มิใช่ส่วนบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานและความสำคัญของการประเมินต่อการกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานกำลังเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างข้อมูลกระบวนการผลิตที่เสนอ โดย Klimoski และ Donahue นี้ แสดงให้เห็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกลไกทางจิตวิทยาซึ่งสัมพันธ์กับวิธีการที่บุคคลตัดสินผู้อื่น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้คือการที่บุคคลตีความจากสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและแปลความหมายหรือสามารถอธิบายสิ่งต่างๆ นั้นได้ นำไปสู่การตัดสินใจหรือสามารถประมวลเข้ากับประสบการณ์เดิมและแสดงออกทางพฤติกรรม เช่น ทางด้านทัศนคติ อารมณ์ การยอมรับ ไม่ยอมรับ สนใจ ไม่สนใจ รวมถึงการสื่อสารเพื่อการรับรู้เป็นมูลเหตุสำคัญของการรับรู้

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมายซึ่งจุดมุ่งหมายหลักของการประเมินผลงานก็คือ เพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของตัวเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน และเพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน โดยทั่วไปบริษัทจะจัดให้มีการประเมินผลงานประจำปี (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 144-147)

ยุทธนา แซ่เตียว (2547 : 78-81) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลดังนี้

- 1) กำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด
- 2) กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะให้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
- 3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เกณฑ์คือสิ่งที่จะบอกได้ว่าเมื่อวัดผลออกมาแล้วระดับใดคือ แย่ ปานกลาง หรือดี
- 4) เก็บข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น
- 5) เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

ภายหลังจากที่ได้ทำการวัดตามขั้นตอนทั้ง 5 ข้างต้น และได้ผลลัพธ์ออกมาเรียบร้อยแล้ว นั้น ถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่าง (เป้าหมาย-ผลการปฏิบัติ) นั้นได้ก็จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นและ 2) แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป ซึ่งกระบวนการจะเป็นเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า ได้เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีมอบหมายงานกับผู้ปฏิบัติ เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่แต่ละฝ่ายคาดหวังจากอีกฝ่ายหนึ่งและมีการบรรลุสิ่งที่คาดหวังได้ดีเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นการ

ดำเนินการเพื่อให้เกิดความขัดแย้งกัน หรือมิได้เป็นการคุยกันแบบไม่มีสาระ การประเมินเป็นช่องทางสื่อสารที่สำคัญระหว่างสองฝ่ายที่มีความมุ่งหมายร่วมกัน ถึงแม้การดำเนินการจะไม่ง่ายเสมอไป แต่หลักการและเทคนิคเพื่อให้ได้ประสิทธิผล เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้สำหรับทุกคน (วุฒิพงษ์ ยศธาสุโรดม, 2546 : 127)

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการแจ้งให้ลูกน้องทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของพวกเขา ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพในการทำงานด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้บริษัทตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนของพนักงาน การพัฒนาบุคลากร และการเลื่อนขั้นได้อย่างเหมาะสมป้องกันบริษัทจากการถูกฟ้องร้องจากพนักงานที่ถูกให้ออก หรือถูกลดตำแหน่ง หรือถูกปฏิเสธไม่ให้เลื่อนตำแหน่ง การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลัก การดำเนินการใดที่ไม่สามารถวัดผลได้ถือได้ว่าการดำเนินการนั้นๆ ไม่มีคุณค่าอะไรเลย เพราะไม่สามารถทราบได้ว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินการในครั้งนั้นคืออะไร ได้ผลมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวังซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญต่อการวัดผล คือ การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ในระบบการบริหารผลงาน ไม่ว่าจะเป็ผลงานในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งระดับบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน นอกจากนี้ ตัวชี้วัดผลงานยังเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงานอีกด้วย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 121-127)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1) กำหนดผลที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งงาน
- 2) กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) ให้กำหนดตัวชี้วัดผลงานของผลที่คาดหวังในแต่ละข้อ โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้ การตั้งคำถามว่าจะทราบได้อย่างไรว่าองค์การได้รับผลตามที่คาดหวังหรือไม่ และถ้าคนสองคนทำงานลักษณะเดียวกัน จะดูตรงไหนว่าใครทำงานในเรื่องนั้นๆ ดีกว่าหรือเก่งกว่ากัน
- 3) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก เป็นกระบวนการในการคัดเลือกตัวชี้วัดผลงานตัวใดมีความสำคัญมากที่สุด

และตัวใดมีความสำคัญรองๆ ลงไป ซึ่งการคัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลักมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

3.1) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานตัวชี้วัดบางตัวเป็นตัวย่อยของตัวชี้วัดผลงานอีกตัวหนึ่ง

3.2) ระดับผลกระทบของตัวชี้วัดผลงาน เปรียบเทียบผลกระทบของตัวชี้วัดผลงานที่มีต่อผลความคาดหวังและต่อองค์กร ให้พิจารณาเปรียบเทียบดูว่าถ้าขาดตัวชี้วัดผลงานตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลความคาดหวังมากกว่ากัน หรือถ้าขาดตัวชี้วัดผลงานตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด

3.3) ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานกับเป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดผลงานหลักในแต่ละปีสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีหรือแต่ละช่วงเวลาผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของ Competency มีหลายอย่าง เช่น

1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) องค์กรสมัยใหม่ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset)

ขององค์กรนั้น มีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ดังนั้น ถ้าหากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพไทย พ.ศ.2551 – 2555 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2555))

McGregor (1960: 77-78) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของการจัดการ เป็นเหตุผลชัดเจนที่ทำให้บุคคลนำความพยายามของเขาไปสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่า จะต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

Bellows (1961: 370) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการประเมินคุณค่าของบุคคลแต่ละที่มีต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้

Heyel (อ้างถึงในชูศักดิ์ เทียงตรง, 2528) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือกระบวนการของการประเมินค่าของการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของคนงานตามลักษณะงานที่เขาทำ ทั้งนี้ เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงาน รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือก เพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง และจุดประสงค์อื่นๆ

Beach (อ้างถึงในชูศักดิ์ เทียงตรง, 2528) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าคือ “การประเมินค่าผลการทำงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการประเมินศักยภาพที่จะพัฒนาของบุคคลนั้นด้วย”

สิริวดี พงษ์พานิช (2519: 15) ได้ให้ความหมายว่า การวัดผลงานหรือการตีค่า หรือการประเมินงานของบุคคล เพื่อที่จะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานของบุคคล

จำเนียร จวงตระกูล (2527: 14) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการวัดผล การปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ พนักงานผู้นั้น ในช่วงระยะเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับงานแต่ละชิ้น ซึ่งระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่าผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าวเป็น อย่างไร ทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณงานและแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นจึงนำผลที่วัด ได้นั้นมาประเมินค่าออกมาว่าผลการปฏิบัติงานมีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ หรือใช้ไม่ได้

สิริเลศ เมฆไพบุลย์ (2531: 15-22) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็น การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลหลังจากที่ได้เริ่มมีการปฏิบัติงานไปแล้ว เป็นการตรวจสอบควา งานที่ทำไปแล้วนั้นมีความก้าวหน้าไปแค่ไหน มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

สดศรี พรประสิทธิ์ (2533: 207-214) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคคล ซึ่งจะเริ่มภายหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงาน เข้าทำงานแล้ว และกระทำอย่างต่อเนื่องไปจนกว่าพนักงานผู้นั้นจะออกจากงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการ ติดตามดูแลให้แน่ใจว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และ ขณะเดียวกันพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533: 202) กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่ง ก็ย่อมต้องรับผิดชอบปฏิบัติ จัดทำงานซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ แล้วผู้บังคับบัญชาของ บุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาผลงาน การพิจารณาผลงานในลักษณะประเมินนี้ เป็นการเปรียบเทียบ ผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ที่คาดหวังไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการ ทำงานนั้นๆ แล้วตัดสินว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถ ประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานได้ เป็นการประเมินว่าคนทำงานได้ผลที่ควร ทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีเกินเกินที่คาดหวังและคุ้มเงินเดือนที่กำหนดไว้ตามระดับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน มีการจัดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

แนวคิด Balanced Scorecard ถูกคิดค้นขึ้นในปี ค.ศ. 1996 เพื่อใช้สร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบริษัท หรือองค์กรให้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก แนวคิดนี้มองว่าบริษัทต่าง ๆ อย่างน้อยควรวัดผล และจัดการผลการดำเนินงานอย่างน้อยใน 4 มิติหลัก ได้แก่ มิตการเงิน มิตลูกค้า มิตกระบวนการภายใน และมิตการเรียนรู้และเติบโตจากนั้นตามด้วยการคิดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แล้วจึงค่อยสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งขึ้นมา และยังคงมีการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ถกคิดขึ้นมาด้วยว่าควรตั้งเป้าหมายไว้เท่าไร และระบุโครงการริเริ่ม (Initiative) ต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างที่เคยทำ ๆ กันมาที่มุ่งเน้นการวัดผลทางการเงินเป็นหลัก เช่น กำไร ต้นทุน หรือรายได้โดยแนวคิด Balanced Scorecard มองว่าผลทางการเงินเป็นเพียงผลลัพธ์จากสามมิติที่เหลือ เพราะฉะนั้นการจะปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเงินให้ดีขึ้นควรปรับปรุงไปที่สามมิติที่เหลือมากกว่า ซึ่งเป็นมิติที่ไม่ใช่การเงิน ตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทต้องการเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าประเภท IT บริษัทต้องมุ่งไปที่การทำวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดให้เร็วขึ้น เมื่อมีการคิดค้นสินค้าใหม่ขึ้นมาจึงค่อยทำการตลาดเพื่อให้ลูกค้าต้องการและซื้อสินค้ามากขึ้น สุดท้ายจึงส่งผลต่อรายได้ (พฤษ์ อึ้งนึ่งเดชา และวิทยา สุหฤทดำรง, 2547 : 136-138)

Balanced Scorecard (BSC) และ Key Performance Indicators (KPI) เหมือนหรือต่างกันอย่างไร พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 127-129) ได้อธิบายถึงเรื่องนี้ดังนี้ BSC ที่ถูกตั้งขึ้นเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ BSC เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังมองประกอบอื่นๆ อีกนอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอยู่ภายใต้ BSC สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) นั้นเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนด

ตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี ซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่ง BSC ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการกำหนด KPI ง่ายๆ ว่าในการจัดทำ BSC นั้นจะต้องมีการจัดทำ KPI

โกศล ดิศิลธรรม (2546 : 164-169) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ไว้ดังนี้ ในหลายองค์กรได้ใช้แนวทางของ Balanced Scorecard เพื่อการแปรภารกิจและกลยุทธ์องค์กรสู่การกำหนดมาตรวัดผลประกอบการ (Performance Measure) และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ (Strategic Implementation) โดยเป็นกรอบสำหรับการดำเนินแผนกลยุทธ์ ซึ่ง BSC ไม่เพียงแต่มุ่งการวัดผลทางการเงินเท่านั้น แต่ยังมุ่งการวัดผลทาง Non-Financial โดยที่ข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอต่อการควบคุมและตรวจติดตามผลประกอบการ สำหรับสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน เนื่องจากมีข้อจำกัดที่สำคัญดังนี้

- 1) ไม่ได้สะท้อนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
- 2) ไม่ได้บ่งบอกถึงความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) ไม่แสดงถึงความภักดีและสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า
- 4) ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies)
- 5) ไม่ได้บ่งบอกถึงนวัตกรรมขององค์กร ทั้งในรูปแบบของสินค้าหรือบริการ

โดยที่ BSC มีมาตรวัดผลประกอบการขององค์กรใน 4 มุมมองดังนี้

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes Perspective)
- 3) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

จากมุมมองทั้งสี่ของ BSC ที่มุ่งการวัดผลประกอบการทางด้าน Financial และ Non-Financial เพื่อการประเมินผลประกอบการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในรูปแบบของรายงานที่จะลดความเอนเอียงของผู้บริหารที่มุ่งใช้ข้อมูลผลประกอบการทางการเงินในการตัดสินใจระยะสั้น เช่น ผลประกอบการรายไตรมาส เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทาง Non-Financial และตัวชี้วัดการปฏิบัติการจะเป็นมาตรวัดพื้นฐานที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร เช่น การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงยอดขายและรายได้ที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำดังนี้

- 1) การระบุวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองว่าจะวัดด้วยอะไร

- 2) กำหนดตัวชี้วัดผลในแต่ละวัตถุประสงค์ หรือ Key performance Indicators (KPIs)
- 3) จัดทำตัวชี้วัดให้แสดงในรูปเชิงปริมาณหรือตัวเลข
- 4) ตรวจสอบดูว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร และเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุด
- 5) ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้อ้างไว้เป็นแนวทางสำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินผล
- 6) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ การดำเนินการจัดทำมาตรวัดผลโดย Balanced Scorecard สามารถอธิบายด้วยกรณีศึกษาของ Microtron ที่ดำเนินธุรกิจการผลิตอุปกรณ์ไอซีเชิงเส้น (Linear Integrated Circuit) เพื่อให้กับอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสาร Microtron ได้มุ่งการจัดทำมาตรวัดผล โดยใช้มุมมองของผลประกอบการคือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต ในต้นปี 2002 ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ มาตรวัด แผนงานกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายผลประกอบการ โดยที่เป้าหมายสำหรับ Non-Financial อยู่บนฐานของการ Benchmark กับคู่แข่งขั้นที่ใช้มาตรวัดรับผลประกอบการที่สอดคล้องต่อความต้องการลูกค้า

คุณลักษณะที่ดีของ Balanced Scorecard

- 1) บอกเรื่องราวของกลยุทธ์องค์กร โดยการกล่าวลำดับของเหตุและผล (Cause & Effect) ที่สัมพันธ์กันอย่างชัดเจน เช่น เป้าหมายของ Microtron เพื่อเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมุ่งการเติบโตในธุรกิจ โดย BSC จะอธิบายวัตถุประสงค์เฉพาะและมาตรวัดในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต ที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายใน และส่งผลต่อการเพิ่มความพึงพอใจลูกค้า ทำให้เกิดการขยายส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นในมุมมองทางการเงิน ซึ่งในแต่ละมาตรวัดในบัตรคะแนน (Scorecard) จะเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่เหตุและผล ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ผลลัพธ์ทางการเงิน
- 2) สนับสนุนการสื่อสารกลยุทธ์ให้กับสมาชิกทุกคนขององค์กรโดยการแปลงกลยุทธ์สู่เรื่องราวอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถวัดเป้าหมายการปฏิบัติการ โดยให้บัตรคะแนน (Scorecard) ที่เป็นแนวทางต่อผู้บริหารและพนักงานให้ดำเนินการปฏิบัติการและตัดสินใจ เพื่อมุ่งความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร ซึ่งสามารถผลักดันและพัฒนา Scorecard ในระดับฝ่ายงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กร

3) สำหรับองค์กรที่มุ่งผลกำไร (Profit Organization) ได้มีมาตรวัดทาง Non-Financial เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรม โดยเป็นตัวชี้นำ (Leading Indicators) เพื่อบรรลุผลประกอบการทางการเงินในอนาคต เมื่อมาตรวัดผลประกอบการทั้งทางด้าน Financial และ Non-Financial ถูกเชื่อมโยงอย่างเหมาะสม อย่างกรณีของ Microtron ที่มีการปรับปรุงปัจจัยทาง Non-Financial และเป็นผลนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยทางการเงิน

4) ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล และสามารถเห็นแนวทางและโอกาส รวมทั้งอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต

5) Balanced Scorecard ได้จำกัดจำนวนของมาตรวัดเพื่อใช้ในการระบุค่าวิกฤติที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติการทางกลยุทธ์โดยหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของมาตรวัด

ความผิดพลาดในการปฏิบัติการด้วย Balanced Scorecard

1) อย่าคาดว่า การเชื่อมโยงเหตุและผลมีความเที่ยงตรง มันเพียงแต่เป็นข้อสมมุติฐาน (Hypotheses) ดังนั้นองค์กรจะต้องเก็บข้อมูลหรือหลักฐานของความเชื่อมโยงระหว่างมาตรวัด Financial และ Non-Financial ตามช่วงเวลาเพื่อทำการปรับเปลี่ยนบัตรคะแนน (Scorecard) ที่รวมถึงวัตถุประสงค์ทาง Non-Financial และมาตรวัดที่เป็นดัชนีชี้นำ (Leading Indicators) ทางผลประกอบการทางการเงิน (Lagging Indicators)

2) อย่าให้เพียงมาตรวัดวัตถุประสงค์ (Objective) ในบัตรคะแนนอย่างเดียว ดังเช่น บัตรคะแนนของ Microtron ที่มีมาตรวัดทั้งด้าน Objective อย่างเช่น รายได้การดำเนินงานจากความเป็นผู้นำต้นทุน ส่วนแบ่งตลาด และค่าyield (Yield) ทางการผลิต รวมทั้งมาตรวัดทาง Subjective อย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน

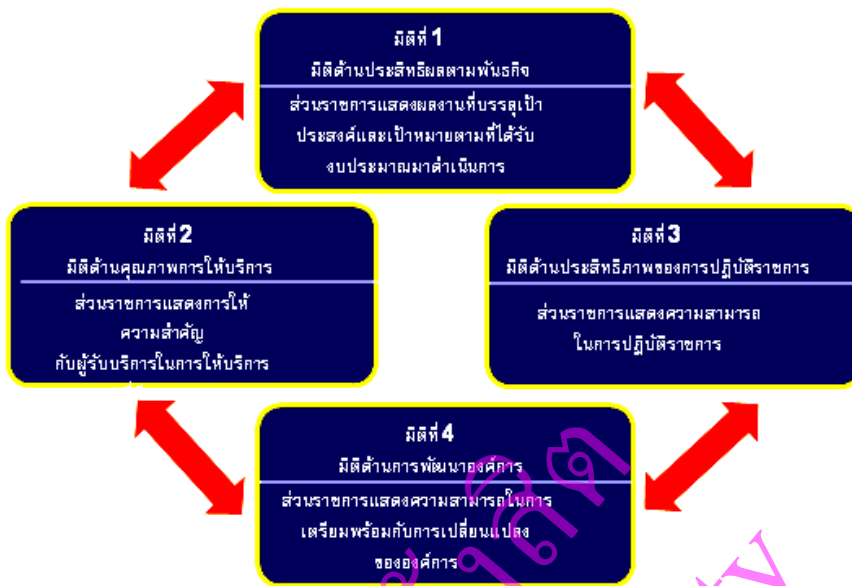
3) อย่าละเลยต่อมาตรวัดทาง Non-Financial เมื่อทำการประเมินผลประกอบการ ซึ่งผู้บริหารมักไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อมาตรวัดดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถสะท้อนภาพดำเนินงานที่จริง

4) อย่ามัวแต่คำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับของแผนงานกิจกรรม (initiative) อย่างเช่น การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนา ก่อนที่จะรวมวัตถุประสงค์เหล่านี้ลงในบัตรคะแนน

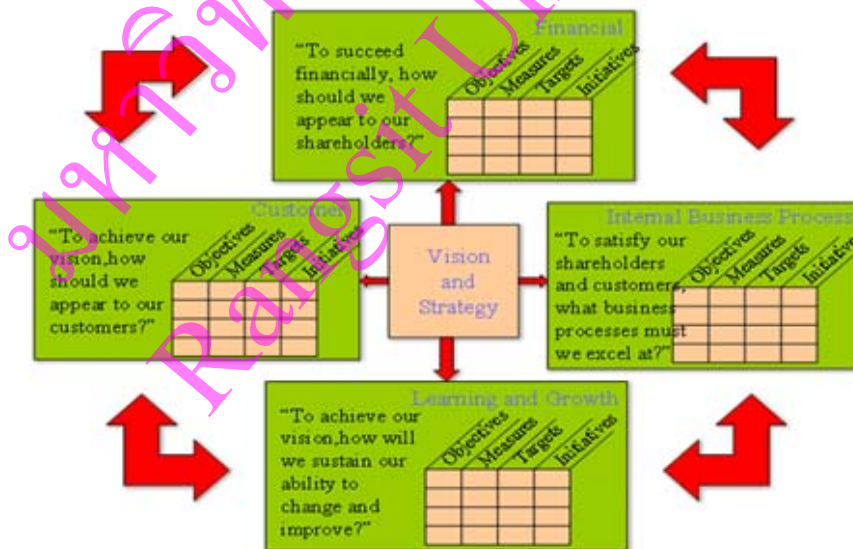
ข้อคิดจากการใช้ Balanced Scorecard

- 1) การทำความเข้าใจของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรต้องใช้เวลา
- 2) การสื่อสารและทำความเข้าใจกับทุกคนในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำ BSC เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับแนวทางในการนำเครื่องมือระบบวัดผลไปใช้งาน
- 3) เป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติการและวัดผลในรูปแบบได้อย่างชัดเจน
- 4) ไม่ควรริบนำผลตอบแทนทางการเงิน ไปผูกติดกับระบบการประเมินผลด้วย BSC ในระยะเริ่ม (โกศล ดิศิลธรรม, 2546 : 164-169)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 38-39) อ้างถึงความหมายที่ Robert Kaplan และ David P. Norton ให้ไว้ว่า BSC เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมมุมมองด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน ทั้งนี้ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548: 42) ได้สรุปชัดเจนว่า BSC นอกจากเป็นเครื่องมือในประเมินผลองค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พสุ เดชะรินทร์ (2545: 41) อธิบายว่า ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วยปัจจัย 4 อย่าง คือ (1) วัดดูประสงค์ (Objective) (2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPI) (3) เป้าหมาย (Target) และ (4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า BSC กับ KPI ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน โดย BSC เป็นระบบหรือกระบวนการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ ส่วน KPI เป็นเครื่องมือในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร



รูปที่ 3.1 Balanced Scorecard ภาครัฐ
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2548: 50



รูปที่ 3.2 Balanced Scorecard ภาคเอกชน
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป. (<http://www.opdcacademy.com>)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) สรุปได้ว่า BSC คือระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ BSC เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกนอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อยู่ภายใต้ BSC สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) นั้นเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้น มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่ง BSC ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการกำหนด KPI สรุปง่าย ๆ ว่าในการจัดทำ BSC นั้นจะต้องมีการจัดทำ KPI โดย BSC จะมามีมาตรวัดผลประกอบการขององค์กรใน 4 มุมมองคือมุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต

3.4 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator)

KPI ย่อมาจากคำว่า “Key Performance Indicator” (วรภัทร์ ภูเจริญ, จิระพงศ์ พรกุล และ ธนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์, 2551: 9) ให้ความหมายไว้ว่า Indicator คือ ตัวชี้วัด ดัชนีวัดผล เครื่องบ่งบอก และ Performance คือ สมรรถนะขีดความสามารถ สิ่งที่แสดงออก ผลดำเนินการ Performance Indicator คือ ตัวชี้วัดว่า ผลดำเนินการเป็นอย่างไร หรือก็คือ ดัชนีวัดผลงาน Performance Indicator ในการบริหารงานนั้นมีมากมาย ถ้าเราเลือกตัวที่เด่น ๆ จำเป็นสำคัญ ๆ ออกมา ก็จะเรียกว่า Key Performance Indicator เพราะคำว่า Key คือ ที่สำคัญที่จำเป็น ที่ขาดไม่ได้ ที่เห็นชัดๆ KPI เป็นการวัดผลทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ใช้ได้ในทุกองค์กร ซึ่ง KPI นั้น ถูกนำมาใช้เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึง ขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้าคุณภาพ ปริมาณ ของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำตามแผน หรือตามยุทธศาสตร์ KPI แตกต่างกันไปตามแต่ประเภทของธุรกิจ กิจกรรม ยุทธศาสตร์ บางครั้งอาจจะใช้คำว่า KSI ซึ่งหมายถึง Key Success Indicators (ดัชนีวัดความสำเร็จที่สำคัญ) KPI มักเป็นตัวสะท้อน (Reflect) ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นไปตามแผนตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่วางไว้หรือไม่

ยูทหนา แซ่เตียว (2547: 56) กล่าวถึง ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคุมกับระบบการประเมินผล เพราะตัวชี้วัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดี และให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ ในการวัดเรื่องที่สำคัญมาก หรือมีความซับซ้อนมากๆ จำเป็นต้องสร้าง

ตัววัดขึ้นมามาก แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย ตัวชี้วัดจะลดลงไปตามส่วน เช่นเดียวกับการออกแบบระบบการวัดผลในองค์กร มักจะเน้นการวัดผลในส่วนที่มีความสำคัญกับองค์กรก่อน ถึงแม้ว่าการมีตัวชี้วัดจำนวนมากอาจทำให้เห็นภาพขององค์กรที่ชัดเจน แต่ต้องไม่ลืมว่าองค์กรมีกิจกรรมซับซ้อนมากมาย เราไม่สามารถวัดทุกอย่างภายในองค์กรได้ และไม่มีเวลาจำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมามากมาย การมีตัวชี้วัดมากขึ้นย่อมต้องให้ทรัพยากรด้านบุคคล เงินทุนและเวลามากขึ้นตามไปด้วย และอาจทำให้เราไม่สามารถเห็นกลยุทธ์ขององค์กรได้ชัดเจน เพราะไม่ทราบว่าสิ่งใดเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรในขณะนั้น นั่นคือที่มาของคำว่า Key Performance Indicators: KPIs เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร คือ สิ่งที่มีสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง การวัดผลจะเป็นกระบวนการที่มาจากส่วนบนตั้งแต่ภารกิจ (Mission) ซึ่งถือเป็นหน้าที่พื้นฐานที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อมาคือเป้าหมายหรือ Goal ขององค์กรนั้น คือ จุดที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปให้ถึงซึ่งค่อนข้างจะเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative) มากกว่าเชิงปริมาณ (Quantitative) องค์กรแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีเป้าหมายเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ต่อไปคือวัตถุประสงค์ คือ เป้าหมายที่แสดงออกมาให้อยู่ในรูปที่สามารถวัดได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ สามารถทำได้ รวมทั้งจะต้องมีผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ด้วย มาถึงกลยุทธ์ความจริงแล้วภารกิจ (Mission) เป้าหมาย วัตถุประสงค์กลยุทธ์ แผน การปฏิบัติตาม เราจะไปที่ไหนกัน เราจะไปถึงที่นั่นได้แล้วเราจะต้องทำอะไร Key Performance Critical Success กรอบการวัด วิสัยทัศน์ คือ วิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้นั่นเอง ส่วนแผนคือรายละเอียดที่บอกว่าสิ่งที่จะทำในอนาคตมีอะไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ตามปกติแล้วอาจจะรวมถึงโครงการต่างๆ และวิธีการในการดำเนินการและประเมินผลส่วนงานดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนท้ายสุดของปรัมาณนั้นจะแสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของแผนงานที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินงานนั้นจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

วิทยา สุหฤตดำรง (2548: 130-132) กล่าวว่าก่อนที่จะมีการวัดหรือเกณฑ์การวัดประเมินจำเป็นต้องมีเป้าหมายเสียก่อน และก่อนที่วางเป้าหมายจะต้องทำการวัดสภาพหรือสถานะของตัวเองหรือกระบวนการในปัจจุบันก่อน เป้าหมายหรือ Goal เป็นเหมือนคำแถลงทั่วไปที่อธิบายถึงว่าบริษัทต้องบรรลุถึงอะไร โดยปกติแล้วอาจจะหมายถึง รายได้ ยอดขาย กำไร จากนั้นเป้าหมายจะถูกแปลความหมายไปเป็นเกณฑ์การวัดประเมิน (Measure) ซึ่งจะหมายถึงหรืออ้างถึงข้อมูลที่จะต้อง

ประเมิน และทุกกิจกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันหมด ตามลำดับชั้นในกระบวนการธุรกิจและโซ่คุณค่า ซึ่งในเรื่องการวัดประเมินองค์กรและการจัดทำ KPI ต่างๆ ในวงการธุรกิจ KPI หรือตัววัดนั้นจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อเราในฐานะผู้ออกแบบระบบสามารถระบุหรือกำหนดความสัมพันธ์กับตัววัดหรือ KPI อื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขาเข้าและผลที่ได้จากกระบวนการและที่สำคัญเราจะสามารถปรับปรุง ควบคุม และออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ได้จากการประเมินผลตัววัด (KPI) จากการทดลองปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ในกระบวนการ

หลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators (KPIs) มีดังนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ต้องประกอบทั้งตัวชี้วัดทาง Financial และ Non-Financial
- 3) ตัวชี้วัดสามารถควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน
- 4) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถวัดผลได้
- 5) ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการควบคุมหรือวัดผลเท่านั้น แต่สามารถตรวจติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาได้ดี
- 6) สามารถสื่อให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน

ทิพย์พล ธรรมรังสี (2547: 71-74) กล่าวถึงข้อจำกัดของตัวชี้วัดว่า “คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี” ได้แก่

- 1) ต้องไวพอที่จะบอกการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ว่าสถานการณ์ไปถึงไหนต่อไหนแล้วผลที่ได้ยังคงเดิมตลอด
- 2) ต้องมีความจำเพาะเจาะจงกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการวัด
- 3) มีกระบวนการวัดที่ไม่ยุ่งยากนัก ใช้ทรัพยากรเหมาะสม ไม่ใช่ใช้เวลาประเมินมากกว่าเวลาไปทำงานเสียอีก และ
- 4) สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย ไม่ใช่วัดแล้ว บอก อธิบายให้ใครรู้ไม่ได้ ผู้ทำรู้ผู้คนเดียว

ขั้นตอนต่อไปคือจัดทำตัวชี้วัดให้แสดงในรูปเชิงปริมาณหรือตัวเลข ตรวจสอบดูว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความเชื่อมโยงกันอย่างไรและเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุด ต่อจากนั้นดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้เลือกไว้เป็นแนวทางสำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินผล สุดท้ายนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (โกศล ดิสิลธรรม, 2546: 164-169)

วัตถุประสงค์ของการนำตัวชี้วัดมาใช้วัดผลการดำเนินงานคือ

- 1) เพื่อเฝ้าติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ
- 2) เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง
- 3) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปรับปรุง
- 4) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และ
- 5) เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษไม่ว่าจะด้วยวัตถุประสงค์ใดก็ตาม สิ่งที่จะเห็นได้คือการนำตัวชี้วัดมาใช้เพื่อระบุและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (พฤษ์ อึ้งฉิ่งเฉชา และวิทยา สุหฤทดำรง, 2547 : 136-138)

อรุณ บริรักษ์ (2547: 63-64) กล่าวถึง การประเมินประสิทธิภาพและผลงานของผู้ให้บริการองค์กรผู้ซื้อบริการควรกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators-KPI) เพื่อให้ในการวัดประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการ โดยกำหนด KPI ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายได้แก่ผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการต้องมีความเข้าใจตรงกันในตัวชี้วัด และมีความจริงจังมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพและผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้ธุรกิจทั้งสองฝ่ายเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วยผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน การวัดผลการปฏิบัติงานจะสรุปผลเป็น Service Level ของผู้ให้บริการ

दनัย เทียนพุด (2545 : 25) กล่าวว่า “Key Performance Indicators (KPIs) หรือ Balanced Scorecard (BSC) คือ มองให้เป็นสิ่งเดียวกันและใช้วัดกลยุทธ์ธุรกิจทั้งด้านการเงิน (Financial Perspective) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Perspective) ซึ่งถ้าขยายความก็คือด้านการเงิน วัดด้านลูกค้า วัดด้านกระบวนการภายใน และวัดด้านการเรียนรู้และเติบโต แนวคิดของ KPIs ต้องการวัดธุรกิจทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้ก็เพราะว่า

- 1) การวัดตัวเลขทางการเงิน-เป็นสิ่งที่บ่งบอกอดีตหรือความสำเร็จที่ผ่านมา
- 2) การวัดด้านลูกค้าและ

- 3) กระบวนการภายใน-เป็นการบอกความสำเร็จในปัจจุบัน
- 4) การวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต-จะเป็นการบอกความสำเร็จในอนาคต”

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล (2548: 196-198) กล่าวถึงตัวชี้วัด 5 ด้านต่อไปนี้ที่สามารถให้ได้กับกิจการทุกประเภท เพราะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้การแข่งขันแบบเศรษฐกิจยุคใหม่และเป็นกรอบใหญ่ที่ผู้บริหารสามารถนำไปแตกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยๆ ได้

1) การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน (Achieving Financial Performance) ผลประกอบการทางการเงินคงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดสำหรับกิจการที่แสวงหาผลกำไรจากการประกอบธุรกิจ เพราะผู้ถือหุ้นต้องการผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน และการบรรลุเป้าหมายทางการเงินก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้กิจการอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว กิจการที่ประสบความสำเร็จมักสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง นั่นคือ สามารถสร้างรายได้ให้สูงขึ้นและควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด โดยที่ยังคงสามารถผลิตสินค้าและบริการที่ลูกค้าพอใจได้ ฉะนั้นกิจการควรจะเพิ่มรายได้ ควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มผลิตภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความสามารถในการทำกำไรดีขึ้น การวัดความสำเร็จทางการเงินที่เป็นภาพรวมของกิจการจึงมีดัชนีหลายตัว เช่น

- 1.1) อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)
- 1.2) กำไรต่อหุ้น (KPS-Earnings Per Share)
- 1.3) ผลตอบแทนของกำไรต่อสินทรัพย์รวม (ROA-Return on Assets)
- 1.4) ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE-Return on Equity)
- 1.5) กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA Economic Value Added)
- 1.6) มูลค่าของกิจการ (Corporate Value) ซึ่งสะท้อนอยู่ในราคาหุ้น

ตัวเลขของดัชนีชี้วัดต่างๆ ดังกล่าวจำนวนเท่าไรจึงจะเรียกว่าประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรม และลักษณะการประกอบธุรกิจ ฉะนั้นกิจการควรจะทราบว่าเพื่อให้เกิดความให้เปรียบในการแข่งขัน ควรจะกำหนดเป้าหมายทางการเงินอย่างไร ข้อสำคัญคือกิจการควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ถูกต้อง และกิจการควรมีระบบการวัดผลที่ดี เพื่อบ่งชี้จุดแข็งจุดอ่อนในการดำเนินงานด้านต่างๆ และควบคุมให้กิจการสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ นอกจากนั้นการวัดความสำเร็จควรจะเปรียบเทียบกับกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเรียนรู้ข้อมูลของกลุ่มหรือธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน จะทำให้กิจการมีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจนว่าความสำเร็จที่ต้องการจะบรรลุคืออะไร และถ้าต้องการจะรักษาสถานภาพการแข่งขันไว้ให้ได้ กิจการควรมีจุดเด่นที่เหนือกว่าในด้านใดบ้าง

2) การสนองตอบความต้องการของลูกค้า (Meeting Customer Needs) กำไรของกิจการจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ดีเพียงใดในระยะยาว ความพึงพอใจของลูกค้า จึงเป็นปัจจัยชีวิตที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของกิจการ ดังนั้นแทนที่จะคิดถึงกำไรก่อน กิจการควรจะคิดถึงลูกค้าก่อน เพราะลูกค้านำมาซึ่งผลกำไร กิจการที่มุ่งกำไรเกินควรโดยที่ไม่ได้คำนึงความต้องการของลูกค้า ในที่สุดลูกค้าก็จะหนีหายไปหาคู่แข่งกันหมดกิจการก็จะอยู่ไม่ได้ กิจการที่มีอัตราการเติบโตสูงจึงมักมีลักษณะเด่นในการให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ไม่สามารถทำได้ชัดเจนเหมือนตัวเลขทางการเงิน เพราะไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน เราจะรู้ได้อย่างไรว่า ลูกค้าพอใจหรือไม่พอใจแน่นอนเราต้องไม่รอจนกระทั่งปรากฏผลว่ายอดขายตกเพราะลูกค้าหนีหาย กิจการควรเฝ้าดูปัจจัยสำคัญๆ รอบด้าน นั่นคือ ความอ่อนไหวของลูกค้าและการบริการ (Customer Sensitivity and Service) และความถูกต้องเวลา (Timeliness) ความอ่อนไหวของลูกค้า คือการตระหนักถึงความปรารถนาของลูกค้า และการคาดการณ์เกี่ยวกับการที่ลูกค้าอยากเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การตระหนักถึงความอ่อนไหวนี้จะนำไปสู่การบริหารที่ลูกค้าพึงพอใจเพราะได้รับในสิ่งที่ต้องการและชอบมากกว่า การดำเนินการเช่นนี้เป็นการบริหารในเชิงรุกแทนที่จะรอจนกระทั่งลูกค้าเรียกร้องหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น องค์กรขนาดใหญ่มักจะมีหน่วยงานที่ทำการวิจัยด้านการตลาด และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี และช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป กิจการต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพราะลูกค้าย่อมคาดหวังจะได้รับในสิ่งที่ดียิ่งขึ้นไป วิธีการวัดว่ากิจการได้สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีเพียงไรวิธีหนึ่งคือ Gap Analysis ซึ่งจะศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า โดยเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าหรือบริการของกิจการกับความคาดหวังของลูกค้าที่แท้จริง การวัดประสิทธิภาพด้านความเร็วและระยะเวลาในการให้บริการ ก็เป็นสิ่งที่มีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ซึ่งการใช้เทคโนโลยียุคใหม่จะทำให้เป้าหมายเรื่องนี้บรรลุผลได้ง่ายขึ้น สิ่งที่เราควรระวังคือไม่ควรมุ่งด้านความเร็วอย่างเดียว เพราะอาจจะทำให้คุณภาพเสียไป การวัดผลควรจะกำหนดทั้งระยะเวลา ต้นทุน และคุณภาพที่สมดุลกันสำหรับแต่ละกิจกรรม

3) การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Building Quality Products and Services) ภายใต้อาการการแข่งขันที่รุนแรง คุณภาพและสินค้าและบริการที่มีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ เพราะลูกค้า

มีความคาดหวังสูงและมีทางเลือกมากมาย การบริหารคุณภาพ (Quality Management) จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญกิจการที่ประสบความสำเร็จต้องหมั่นปรับปรุงคุณภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะทำให้ยอดขายสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ต้นทุนต่ำลงด้วยตัวชี้วัดด้านคุณภาพที่สำคัญมี 7 ด้าน คือ

3.1) ลักษณะการใช้งาน (Performance)

3.2) ลักษณะพิเศษ (Feature)

3.3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

3.4) ความทนทาน (Durability)

3.5) การสนองตอบ (Response)

3.6) ความสวยงาม (Aesthetics) และ

3.7) ชื่อเสียง (Reputation)

4) การส่งเสริมนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Innovation and Creativity)

ในโลกธุรกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หนีไม่พ้น ลูกค้ามีรสนิยมและความชอบในสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา คู่แข่งก็พยายามแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อจะแย่งส่วนแบ่งตลาดไปให้ได้มากที่สุดภายในองค์กร และพนักงาน ก็ต้องหมั่นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ทำให้ผลิตภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น เทคโนโลยีใหม่ๆ ถูกพัฒนาขึ้นมาตลอดเวลา ฉะนั้นหนทางเดียวที่ธุรกิจจะคงอยู่ได้ และแข่งขันได้คือ ต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จึงควรมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ส่งเสริมแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อไม่ให้ธุรกิจเข้าสู่วงจรถดถอย ผู้บริหารควรจะต้องคิดถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าธุรกิจจะยังคงอยู่ก็ตามเพราะความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ การวัดผลว่ากิจการประสบความสำเร็จในด้านนี้เพียงไรเป็นสิ่งที่ยาก ฉะนั้นต้องวัดที่ผลลัพธ์ เช่น จำนวนของสินค้าหรือบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดยอดขายหรือกำไรที่เพิ่มขึ้นจากกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำเนินงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ความร่วมมือและความกระตือรือร้นของพนักงานในการพยายามเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ดีก็เป็นตัววัดได้เช่นกัน

5) ได้รับความผูกพันจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วยพนักงานที่รักงานที่ตนเองทำ มีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร ทำงานด้วยความทุ่มเทและห่วงใย มีความจงใจที่จะทำงานออกมาให้ได้ดีที่สุด วิธีหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันกับงานที่ทำ คือการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสใช้ความสามารถได้เต็มที่ หรือมีรูปแบบหรือโครงการที่ทำให้พนักงานมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้โอกาสพนักงานที่

จะเติบโต โดยสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่
 จูงใจและสร้างสรรค์ หรือให้อำนาจในการทำงานและตัดสินใจแทนหัวหน้ามอบหมายให้มีความ
 รับผิดชอบมากขึ้น (Empowerment)

การวัดความสำเร็จในด้านนี้อาจทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance
 Appraisal) เพื่อดูว่าพนักงานทำงานได้ตามที่คาดหวังได้ดีเพียงใด การวัดการใช้ประโยชน์เต็มที่จาก
 กำลังผลที่มี (Workforce Utilization) ซึ่งสามารถวัดได้จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน และ
 วัดจำนวนผลผลิตต่อหัว (Productivity) รวมทั้งเปรียบเทียบกับฝ่ายอื่นหรือองค์กรอื่น การมีกำลังพล
 มากไปหรือน้อยเกินไปส่วนก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงาน เช่น ถ้าหากใช้จำนวนพนักงานน้อย
 เกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน แม้ว่าจะมีผลผลิตต่อหัวสูง แต่การทำงานเกินกำลังเป็นระยะ
 เวลานาน พนักงานจะเกิดความเหนื่อยล้าและประสิทธิภาพพลดถอย อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้
 พนักงานจะมีความพอใจต่องานน้อยลง นอกจากนี้กิจการต้องพิจารณาจัดคนให้เหมาะสมกับงานซึ่ง
 จะทำให้พนักงานแต่ละคนทำงานได้เต็มความสามารถและเกิดความทุ่มเทเพราะสนุกกับงาน รวมทั้ง
 การดูอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (Turnover) หรือจำนวนขาด ลา ในการทำงาน (Absenteeism)
 ก็เป็นดัชนีที่แสดงถึงความผูกพันและรับผิดชอบต่อการทำงานได้ค่อนข้างชัดเจน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัด
 ประสิทธิภาพ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร
 เป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี ตัวชี้วัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคุม
 กับระบบการประเมินผลเพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใดจากนั้นก็เป็นที่
 ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดี หรือไม่ดี และให้
 คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่ปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวัดผลเรามักจะ
 วัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ ในการวัดเรื่องที่สำคัญมาก หรือมีความซับซ้อนมากๆ จำเป็นต้องสร้างตัววัด
 ขึ้นมาเยอะ แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย ตัวชี้วัดจะลดลงไปตามส่วนนั้นคือที่มาของ
 คำว่า Key Performance Indicators : KPIs เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มี
 ความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร คือสิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร
 นั่นเอง

3.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

3.5.1 แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

ไมเคิล ดอมเจน (Domjan, 1996: 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แอนนิตา อี วูลฟอล์ก (Anita E. Woolfolk, 1995: 130) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าการจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

สมยศ นาวิการ (2540: 359) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546: 185-190) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วยการจูงใจในองค์กรจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

ความสำคัญของการจูงใจ

1) การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2) การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

ของตคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3) การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของคน การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของคน แสดงให้เห็นว่าคนกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น

4) การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคลบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่าองค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อส่งผลให้องค์การนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และ โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนั้นยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

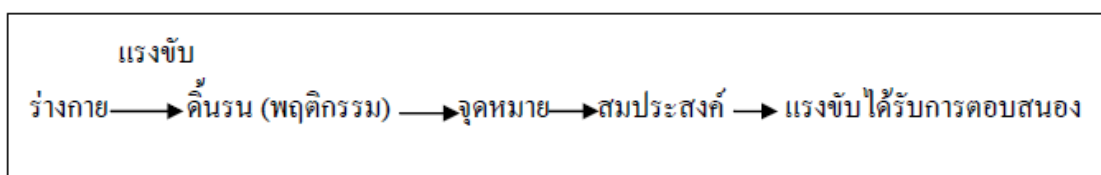
กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

2) แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

3) สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่างๆ



รูปที่ 3.3 กระบวนการจูงใจ

ที่มา: วิรัช สงวนวงค์วาน, 2546: 186

ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดา มารดาบังคับ หรือ เพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1) ความต้องการ (Needs) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงจูงใจ แรงจูงใจนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

1.2) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

1.3) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ

2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่

2.1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4) เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรม เกิดขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ปัญหาของการวัดแรงจูงใจในการทำงานความเป็นนามธรรมของแรงจูงใจในการทำงาน นำมาสู่ ปัญหาของการวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ยากจะวัดในเชิงปริมาณได้โดยตรง ในกระบวนการศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการทำงาน จึงมักจะต้องอาศัยทฤษฎีอื่นๆ มาเป็นเครื่องนำทางในการวัดการแสดงผลของแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสังเกตได้ตัวอย่างเช่น ใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ที่การแสดงซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็นเชิงพฤติกรรม เช่น เมื่อมีเป้าหมายของงาน ที่ชัดเจนผลการปฏิบัติการที่ดีขึ้นโดยที่ความสามารถส่วนบุคคลยังคงเหมือนเดิม ซึ่งในทศวรรษที่ 1990 งานวิจัยที่อาศัยทฤษฎีความคาดหวังได้ใช้ทฤษฎีดังกล่าวในหลายลักษณะ ลักษณะที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ โดยตรงที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือ (1) ใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป (2) ใช้เป็นการทดสอบทฤษฎีโดยตรง และ (3) ใช้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีนี้เข้ากับทฤษฎีแรงจูงใจ อื่น ๆ กล่าวคือในด้านการใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป นักวิจัยที่นำเอาทฤษฎีความคาดหวังมาใช้ เป็นกรอบแนวความคิดส่วนใหญ่จะใช้ไปเพื่อการตีความ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยการอาศัยแรงจูงใจในการทำงานช่วยตีความ เช่น งานวิจัยของ Rash and Tosi ที่ศึกษา ความสัมพันธ์องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังกับแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรม การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัย Van, Erede and Thierry ที่ได้ทำการวิเคราะห์เชิงอภิमान (Meta Analysis) ผลงานการศึกษาวิจัย 77 เรื่องที่ใช้ทฤษฎี Vroom ซึ่งการวิเคราะห์ห้อิทธิพลขององค์การ ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่มีต่อแรงจูงใจดังกล่าว ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจ คือ องค์ประกอบ ของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อย และต่ำกว่า ความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของทฤษฎีกับแรงจูงใจในการทำงาน

ดังคำจำกัดความของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานดังกล่าวข้างต้นพบว่า แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญสามประการคือ

- 1) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
- 2) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ
- 3) แรงจูงใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไรบ้าง

ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะเริ่มจาก

- 1) การที่บุคคลเกิดความต้องการซึ่งอาจจะเป็นความต้องการทางกายภาพหรือความต้องการทางด้านจิตใจ
- 2) ความต้องการดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ
- 3) ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.5.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

3.5.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

มาสโลว์ (Maslow, 1954: 1-9) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่าบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรกๆ ที่มาสโลว์ทำการศึกษา เขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูงในยุคต่อมามาสโลว์ ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 3 ลำดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความต้องการ ดังต่อไปนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physical Needs) คือ ความต้องการตอบสนองความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความว่าง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกายและความต้องการการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือความต้องการการคุ้มครองปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and Love Needs) คือความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ขั้นนี้จัดเป็นความต้องการทางสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึที่ดีของคนอื่นต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Need to Know and Understand) คือ ความอยากรู้อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic Needs) ได้แก่ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self Actualization Needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูงหรือสร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับประสบการณ์สูงสุดคือได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิตซึ่งบางคนกล่าวว่าเป็นปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอนตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น ตราบไคที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือตนต้องเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้ พนักงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรนเพื่อฝ่าหาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกายได้รับการตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายใจ เพื่อสนองความต้องการทางเพศหรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อบอุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

3.5.2.2 ทฤษฎี ERG (ERG Theory : Existence Relatedness Growth Theory)

เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่างดังนี้

1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัยความปลอดภัยทางร่างกาย

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

3) การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้าซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทายสภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

3.5.2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1959: 3-5) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ.1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดีเขาเห็นว่าค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตามขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น” (Motivators) และ “การบำรุงรักษา” (Hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่ปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่ว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้ ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้มีคนยอมรับ ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ ความรับผิดชอบ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่นเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานของเขา การบำรุงรักษาประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

2.1) นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าการฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และนโยบายการบริหารงานบุคคล

2.2) การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าการผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา

2.4) ภาวะการณ์ทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของการทำงาน

2.5) ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเงินค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม

2.6) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2.7) ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงานการย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

2.8) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อบังคับบัญชา

2.9) สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี

2.10) ความมั่นคง คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน คือ สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้า ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายใน ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการ ได้มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่นๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตนา วิชาญเจริญสุข (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ทัศนคติของทิมผู้จัดการร้านพิซซ่าอัท ประเทศไทย ที่ถูกประเมินผลการทำงานโดยใช้ Balanced Scorecard” โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการศึกษา ในจำนวนผู้จัดการร้าน 96 คนพบว่า ทิมผู้จัดการร้านพึงพอใจในรูปแบบการประเมินผลการทำงานขององค์กรที่ใช้อยู่ 2 วิธี คือวิธี BSC และวิธีการประเมินโดยผู้จัดการเขต เพราะ BSC ถูกใช้ในการวัดผลการทำงาน และประเมินการทำงานในภาพรวม ส่วนวิธีการประเมินโดยผู้จัดการเขต ใช้ประเมินในด้านความตั้งใจทำงาน และประเมินการทำงานรายบุคคล ผู้จัดการร้านที่เข้าร่วมงานกับองค์กรอื่นและมีประสบการณ์ว่าเคยถูกประเมินผลการทำงานโดยใช้วิธี BSC มีจำนวนร้อยละ 23.1 มีความคิดว่า BSC ขององค์กรมีความเที่ยงตรงน้อยกว่าผู้ที่ทำงานในองค์กรนี้เป็นแห่งแรก และพบว่า หากร่วมงานกับองค์กรนานมากขึ้น ก็จะมีแนวโน้มว่า BSC ที่องค์กรใช้ไม่เที่ยงตรง โดยเฉพาะตัวชี้วัดอัตราการลาออกของพนักงาน จำนวนแบบ 12 เดือนล่วงหน้า เป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมน้อยที่สุด ส่วนมากต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายและเป้าหมายที่ใช้ใน BSC รัตนา วิชาญเจริญสุข ให้ข้อเสนอแนะว่า

จัดอบรมหลักสูตร “กระบวนการประเมินผลการทำงานขององค์กร” เพื่อให้ผู้จัดการทราบว่าองค์กรมีรูปแบบการประเมินผลงานปฏิบัติงานแบบใดบ้าง หลักสูตร “Balanced Scorecard” เพื่อสร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญของ BSC ยังทำให้ทราบบทบาทของตนและประโยชน์ในการทำ BSC ทั้งในมุมมองผู้ถือหุ้นและพนักงานในองค์กร และหลักสูตร “การประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” เพื่อสร้างมาตรฐานการประเมินผลการทำงานโดยผู้จัดการเขต

สุดา เตชะประจักษ์จิตต์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ยูทีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร” โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับในองค์กร จำนวน 204 คน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ครอบคลุมถึงผลการปฏิบัติงานส่วนตัวของตนเองมีผลโดยตรงต่อผลงานโดยรวม และเห็นด้วยกับมุมมององค์กรประกอบ และตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard การนำ Balanced Scorecard มาใช้ทำให้มีผลกระทบในการประเมินผลงานชัดเจนมากขึ้น ส่วนปัจจัยที่พนักงานไม่เห็นด้วย คือ การนำเรื่องค่าตอบแทนจากการนำ Balanced Scorecard มาใช้ยังไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ไม่เห็นด้วยว่าการนำ BSC มาใช้ทำให้พนักงานได้รับผลตอบแทนดีขึ้น สุดา เตชะประจักษ์จิตต์ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทน (Variable Bonus) ที่อิงกับ Balanced Scorecard โดยให้พนักงานทราบว่า หากบรรลุวัตถุประสงค์ของ BSC แล้วจะได้รับค่าตอบแทนตามที่คาดหวัง มีการสื่อสารให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ทราบถึงหลักการและเหตุผลของ BSC รวมถึงการแจ้งผลการปฏิบัติงานของภาพรวมเป็นระยะๆ จัดทำแผนอบรมประจำปี โดยจัดให้มีหลักสูตรการนำ BSC ไปใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับแผนกต่างๆ และยังเห็นว่า Individual Scorecard ซึ่งสนับสนุน BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ดีที่องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนควรนำไปปรับใช้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเครื่องมือเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด NPM ซึ่งสนับสนุนให้เกิด Good Governance

จิตติกา ขาวอ่อน (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับมากในด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน และลักษณะงาน 2) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เพศชายกับเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลิปดา ถนอมทรัพย์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก, ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก, เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กจำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะผู้ประกอบการ และเพื่อนำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก ประชากรคือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กที่เป็นสมาชิกสามัญของสถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 58 บริษัท มีกลุ่มตัวอย่าง 51 บริษัท ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการหาค่าร้อยละ แจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ สถิติเชิงอนุมาน (ANOVA) โดยใช้เครื่องมือ F-test หาค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ซึ่งประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจเป็นบริษัท (มหาชน) จำกัด มีเงินลงทุนตั้งแต่ 200 ล้านบาทขึ้นไป มีพนักงานอยู่ระหว่าง 501-1,000 คน มีรถบรรทุกอยู่ระหว่าง 41-60 คัน และมีพนักงานขับรถบรรทุกสินค้าระหว่าง 41-60 คน (2) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก ภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเงินมากที่สุด ส่วนด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับมาก (3) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก จำแนกตามประเภทของกิจการ ขนาดการลงทุน จำนวนพนักงานของกิจการพบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก จำแนกตามจำนวนรถบรรทุกและจำนวนพนักงานขับรถ พบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านแตกต่างกันในด้านมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (4) ผลการวิจัยได้มีการนำเสนอตัวชี้วัด

ประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก ทั้ง 4 ด้าน จำนวน 15 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการเงินจำนวน 1 ตัวชี้วัด ด้านลูกค้าจำนวน 4 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายในจำนวน 7 ตัวชี้วัด และด้านการเรียนรู้และการเติบโตจำนวน 3 ตัวชี้วัด

สุกัญญา วงษ์จันทร์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับตนเอง มโนสำนึกในหน้าที่กับผลการปฏิบัติงานตาม KPI ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาภาคธุรกิจ สาขากลางจากการวิจัยพบว่า การกำกับตนเอง มโนสำนึกในหน้าที่ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตาม KPI และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานตาม KPI ได้ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตาม KPI อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงควรให้ความสำคัญในการส่งเสริม ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารฯ ให้มีการกำกับตนเอง มีมโนสำนึกต่อหน้าที่ เมื่อพนักงานมีคุณสมบัติดังกล่าว จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และเพื่อผลประโยชน์ที่สูงขึ้นขององค์กรต่อไปด้วยข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายผลการศึกษาวิจัยของกลุ่มตัวอย่าง ไปยังกลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งงานอื่นของธนาคารฯ หรือองค์กรอื่น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานตาม KPI เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ความจงรักภักดีในองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

บทที่ 4

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากหนังสือ การศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนามด้วยการเก็บแบบสอบถามจากข้าราชการกองทัพไทย โดยผู้วิจัยขอแนะนำระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อตามลำดับดังต่อไปนี้

- 4.1 รูปแบบการศึกษา
- 4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 4.4 การดำเนินงานวิจัย
- 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.1 รูปแบบการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนด ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการกองทัพไทย

4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 6,642 คน (กรมการเงินทหาร, สิงหาคม 2556)

4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้กับข้าราชการกองทัพไทย โดยใช้สูตรยามานะ (Yamane) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n หมายถึง ขนาดตัวอย่าง

N หมายถึง จำนวนประชากรเป้าหมาย

e หมายถึง ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 กล่าวคือ จำนวนประชากร (N) มากกว่า 100,000 รวมนับไป จำนวนตัวอย่าง (n) จะเป็น 400 ตัวอย่าง ที่ระดับความคลาดเคลื่อน (e) $\pm 5\%$ (จิตราภา กุณฑบุตร, 2550: 328)

การวิจัยในครั้งนี้สามารถแทนค่าในสูตรเพื่อคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{6,642}{1 + 6,642(0.05)^2}$$

$$= 375$$

4.2.3 การสุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกการสุ่มตัวอย่างด้วยการใช้หลักเกณฑ์การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) หรือแบบใช้วิจารณญาณ (Judgment Sampling) โดยใช้ตารางสำเร็จของ Taro Yamane ที่จำแนกตามระดับความคลาดเคลื่อน 5% ของ ประชากร 6,642 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 375 คน จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามให้กับข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้นหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร)

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร)

ลำดับที่	หน่วย	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	กลุ่มตัวอย่าง สัญญาบัตร	กลุ่มตัวอย่าง ประทวน
1	กง.ทหาร	100	83	183	6	5
2	กบ.ทหาร	140	83	223	8	5

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร) (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วย	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	กลุ่ม ตัวอย่าง สัญญา บัตร	กลุ่ม ตัวอย่าง ประทวน
3	กพ.ทหาร	153	79	232	9	4
4	กร.ทหาร	191	84	275	11	5
5	ขว.ทหาร	217	80	297	12	4
6	ชด.ทหาร	67	48	115	3	3
7	สน.บก.บก.ทท.	73	273	346	4	15
8	ผท.ทหาร	434	438	872	24	24
9	พัน ปสอ.	0	120	120	0	7
10	พัน ส.	61	189	250	3	11
11	ยก.ทหาร	261	127	388	16	7
12	ยบ.ทหาร	185	378	563	10	21
13	รร.ชท.สปท.	123	156	279	7	9
14	ศตท.๑	57	63	120	3	4
15	สจร.ทหาร	30	16	46	2	1
16	สदन.ทหาร	84	33	117	5	2
17	สธน.ทหาร	21	7	28	1	1
18	สนพ.ทหาร	55	33	88	3	2
19	สบ.ทหาร	84	96	180	5	7
20	สปช.ทหาร	176	97	273	10	5
21	สปท.	366	294	660	21	16
22	สลก.บก.ทท.	511	134	645	29	7
23	สลก.	73	135	208	4	7
24	สยย.	73	61	134	4	3
	รวม	3,535	3,107	6,642	200	175

ที่มา: กรมกำลังพลทหาร, <http://j1.rtarf.mi.th>, 20 ตุลาคม 2556

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.3.1 เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือสำหรับการวิจัยคือการใช้แบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้ออกแบบแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายปิด (Closed End Questionnaires) โดยมีหัวข้อเรื่องในการสอบถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนครบถ้วนว่าต้องการสอบถามข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยในเรื่องใด และได้ทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้ได้คำตอบที่ครบถ้วนตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดของการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ชั้นยศ และระยะเวลาการทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 22 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามตามแบบ Likert's Scale เป็นคำถามแบบปลายปิด โดยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 มากที่สุด

ระดับ 4 มาก

ระดับ 3 ปานกลาง

ระดับ 2 น้อย

ระดับ 1 น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามถึงข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.3.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิจัยจากเอกสาร (Document Research) ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า รวบรวมและเรียบเรียงหลักการ แนวคิดความการรับรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) และแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานจากหนังสือ ตำราทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

ขั้นที่ 2 ในการออกแบบแบบสอบถามเพื่อสอบถามข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 375 ราย (การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของขยมาที่ระดับความเชื่อมั่น 95%) ผู้วิจัย โดยในแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์
- 2) การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย
- 3) ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขั้นที่ 3 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างประเด็นคำถามขึ้นมาสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ไปทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความเชื่อมั่น ดังนี้

1) ความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปเสนอบริการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมานั้นชัดเจนและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

2) การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 38 ราย (คิดเป็นร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทำการวิจัย กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ $375/10 = 37.5$ ปัดเป็น 38 ราย) แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficient) สำหรับผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ จึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลต่อไป

4.4 การดำเนินงานวิจัย

1) โครงการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ช่วยในการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

2) วิธีการรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสอบถาม โดยจะส่งไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างบางส่วนเพื่อตรวจสอบความเชื่อถือ จากนั้นจึงจะส่งแบบสอบถามให้กับทุกกลุ่มตัวอย่างต่อไป ทั้งนี้คำถามจะถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด

3) การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ศึกษาจะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ร้อยละ (Percentage)

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจากเอกสารและการกรอกแบบสอบถามของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอแบบสอบถามที่ได้รวบรวมมาได้ทั้งหมดลงรหัสข้อมูลเพื่อประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2) การใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการกองทัพไทย ดังนั้น จึงวิเคราะห์และสรุปตามประเด็นคำถามและคำตอบที่ได้จากการกรอกแบบสอบถาม

3) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) วิเคราะห์ค่าความแปรปรวน (Analysis of Variance) และวิเคราะห์หาระดับการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ และความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีต่อการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการการอย่างไร เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่

แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยแบ่งระดับความพึงพอใจออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้น = $(5 - 1) / 5 = 0.8$ โดยใช้ค่าช่วงห่างกันช่วงละ 0.8 ตามสูตรพิสัย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

4.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลประเภท Nominal Scale กับ Ordinal Scale ดังนี้ (1) เพศ (2) อายุ (3) การศึกษา (4) ชั้นยศ (5) ระยะเวลาการทำงาน

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะถูกลดคะแนนเฉลี่ยจากข้อมูลประเภท Ratio Scale ให้เป็น Ordinal Scale เพื่อการแบ่งกลุ่ม

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยการสำรวจการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บรวบรวมมา จำนวนทั้งสิ้น 375 ชุด โดยนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการทางสถิติ เพื่อทำการสรุปผลในตอนท้าย ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ชั้นยศ และระยะเวลาการทำงาน โดยใช้ค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way Analysis of Variance และทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) โดยการใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (L.S.D.) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เสนอผลในรูปของตาราง

5.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ชั้นยศ และระยะเวลาการทำงาน นำเสนอในรูปของจำนวนและค่าร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	203	54.1
หญิง	172	45.9
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 5.1 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 375 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 และเพศหญิง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9

ตารางที่ 5.2 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับอายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
18-27 ปี	77	20.5
28-37 ปี	133	35.5
38-47 ปี	74	19.7
48 ปีขึ้นไป	91	24.3
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 5.2 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 28-37 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 ลำดับรองลงมาคือช่วงอายุ 48 ปีขึ้นไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 ช่วงอายุ 18-27 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และช่วงอายุ 38-47 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.3 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	85	22.7
ปริญญาตรี	237	63.2

สูงกว่าปริญญาตรี	52	13.9
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 5.3 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 ถัดมาคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9

ตารางที่ 5.4 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับชั้นยศของกลุ่มตัวอย่าง

ชั้นยศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สิบตรี-สิบเอก	98	26.1
จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก	113	30.1
ร้อยตรี-ร้อยเอก	98	26.1
พันตรี ขึ้นไป	66	17.6
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 5.4 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ชั้นยศจ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 ถัดมาคือชั้นยศสิบตรี-สิบเอก และชั้นยศร้อยตรี-ร้อยเอก จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และชั้นยศพันตรีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6

ตารางที่ 5.5 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	102	27.2
6-10 ปี	84	22.4
11-20 ปี	82	21.9
21 ปีขึ้นไป	107	28.5
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 5.5 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ลำดับรองลงมาคือมีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และระยะเวลาการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

5.2 ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

ประเด็นคำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	S.D.	การแปลความ
1. ท่านทราบและเข้าใจว่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2 (0.5%)	11 (2.9%)	98 (26.1%)	194 (51.7%)	70 (18.7)	3.85	0.770	มาก
2. ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นอย่างดี	3 (0.8%)	16 (4.3%)	137 (36.5%)	169 (45.1%)	50 (13.3%)	3.66	0.792	มาก
3. ท่านทราบถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นอย่างดี	5 (1.3%)	25 (6.7%)	158 (42.1%)	152 (40.5%)	35 (9.3%)	3.50	0.807	มาก
4. ท่านเห็นด้วยที่มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเกิดขึ้น	8 (2.1%)	19 (5.1%)	91 (24.3%)	188 (50.1%)	69 (18.4%)	3.78	0.879	มาก
5. ท่านทราบถึงสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติราชการการของท่านเป็นอย่างดี	2 (0.5%)	16 (4.3%)	101 (26.9%)	195 (52.0%)	61 (16.3%)	3.79	0.780	มาก
6. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม	14 (3.7%)	52 (13.9%)	158 (42.1%)	124 (33.1%)	27 (7.2%)	3.26	0.917	ปานกลาง

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ (ต่อ)

7. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการการมีอคติ หรือมีความลำเอียง	12 (3.2%)	42 (11.2%)	175 (46.7%)	113 (30.1%)	33 (8.8%)	3.30	0.897	ปานกลาง
8. ท่านคิดว่าผู้ประเมินผลฯ เห็นคุณค่าและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	5 (1.3%)	35 (9.3%)	132 (35.2%)	168 (44.8%)	35 (9.3%)	3.51	0.840	มาก
9. ท่านคิดว่าผู้ประเมินผลฯ ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการการอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดตามผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริง	10 (2.7%)	48 (12.8%)	146 (38.9%)	139 (37.1%)	32 (8.5%)	3.36	0.905	ปานกลาง
10. ท่านคิดว่าผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะสามารถทำให้การปฏิบัติราชการของข้าราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น	14 (3.7%)	53 (14.1%)	130 (34.7%)	138 (36.8%)	40 (10.7%)	3.37	0.977	ปานกลาง
11. ผู้ประเมินฯ มักประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการโดยอาศัยพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้กับการประเมินผลงาน	6 (1.6%)	27 (7.2%)	141 (37.6%)	159 (42.4%)	42 (11.2%)	3.54	0.845	มาก
12. ท่านคิดว่าจำนวนครั้งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่มีความเหมาะสม	5 (1.3%)	27 (7.2%)	123 (32.8%)	179 (47.7%)	41 (10.9%)	3.60	0.828	มาก
13. ท่านคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการทำให้การประเมินผลฯ ตรงตามความเป็นจริง	14 (3.7%)	51 (13.6%)	145 (38.7%)	137 (36.5%)	28 (7.5%)	3.30	0.927	ปานกลาง

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ (ต่อ)

14. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติราชการการ	8 (2.1%)	23 (6.1%)	114 (30.4%)	177 (47.2%)	53 (14.1%)	3.65	0.873	มาก
15. การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการการของหน่วยงาน	9 (2.4%)	39 (10.4%)	149 (39.7%)	154 (41.1%)	24 (6.4%)	3.39	0.848	ปานกลาง
16. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นกระบวนการช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ข้าราชการอย่างเหมาะสม	19 (5.1%)	41 (10.9%)	146 (38.9%)	135 (36.0%)	34 (9.1%)	3.33	0.963	ปานกลาง
17. ท่านคิดว่า ผู้บริหารเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการการ	8 (2.1%)	27 (7.2%)	146 (38.9%)	160 (42.7%)	34 (9.1%)	3.49	0.840	มาก
18. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นเครื่องมือที่สามารถแสดงถึงการประสบความสำเร็จของหน่วยงาน และสามารถพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ข้าราชการเหมาะสม	13 (3.5%)	36 (9.6%)	130 (34.7%)	157 (41.9%)	39 (10.4%)	3.46	0.836	มาก
19. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการการมีไว้เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นหน่วยงานระดับสากลเท่านั้น	8 (2.1%)	25 (6.7%)	153 (40.8%)	154 (41.1%)	35 (9.3%)	3.49	0.840	มาก

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ (ต่อ)

20. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการการ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณา ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ข้าราชการเหมาะสม	11 (2.9%)	30 (8.0%)	135 (36.0%)	163 (43.5%)	36 (9.6%)	3.49	0.840	มาก
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นของท่านเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการการ	12 (3.2%)	34 (9.1%)	164 (43.7%)	141 (37.6%)	24 (6.4%)	3.35	0.855	ปาน กลาง
22. ท่านมีความรู้สึกหวัหระแวงว่าการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการการจะเป็นวิธีการที่ผู้ประเมินใช้ในการจับผิดท่าน	39 (10.4%)	67 (17.9%)	149 (39.7%)	94 (25.1%)	26 (6.9%)	3.00	1.061	ปาน กลาง
รวม						3.46	0.217	มาก

จากตารางที่ 5.6 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.46

5.3 ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

โดยการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way Analysis of Variance และทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) โดยการใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (L.S.D.) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.7 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

	เพศ	จำนวน	Mean	S.D.	T-test	Sig.
การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ	ชาย	203	3.518	0.521	3.357	0.485
	หญิง	172	3.343	0.480		
	รวม	375				

จากตารางที่ 5.7 จะพบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ ANOVA ได้ค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.485 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 สามารถสรุปได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 อายุที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.8 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

	อายุ	จำนวน	Mean	S.D.	F-test	Sig.
การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ	18-27 ปี	77	3.396	0.580	0.997	0.394
	28-37 ปี	133	3.440	0.454		
	38-47 ปี	74	3.392	0.498		
	48 ปีขึ้นไป	91	3.511	0.531		
	รวม	375				

จากตารางที่ 5.8 จะพบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ ANOVA ได้ค่า F ที่สำคัญเท่ากับ 0.394 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 สามารถสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 การศึกษาที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

H_0 : การศึกษาที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : การศึกษาที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.9 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ	การศึกษา	จำนวน	Mean	S.D.	F-test	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	85	3.357	0.555		
	ปริญญาตรี	237	3.459	0.501		
	สูงกว่าปริญญาตรี	53	3.475	0.462		
	รวม	375				

จากตารางที่ 5.9 จะพบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ ANOVA ได้ค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.245 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ชั้นยศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

H_0 : ชั้นยศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ชั้นยศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.10 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างชั้นยศกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ	ชั้นยศ	จำนวน	Mean	S.D.	F-test	Sig.
	สิบตรี-สิบเอก	98	3.351	0.551		
	จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก	113	3.421	0.511		
	ร้อยตรี-ร้อยเอก	98	3.430	0.478		
	พันตรี ขึ้นไป	66	3.607	0.454		
	รวม	375				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5.10 จะพบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ ANOVA ได้ค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.016* ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 สามารถสรุปได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงต้องนำมาเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (L.S.D.) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้

ตารางที่ 5.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามชั้นยศที่แตกต่างกันโดยวิธีการของ Scheffe

ชั้นยศ ค่าเฉลี่ย	สิบตรี-สิบเอก	จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก	ร้อยตรี-ร้อยเอก	พันตรี ขึ้นไป
สิบตรี-สิบเอก	-	0.070	0.079	0.256*
จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก		-	0.009	0.186*
ร้อยตรี-ร้อยเอก			-	0.178*
พันตรี ขึ้นไป				-

ตารางที่ 5.11 เปรียบเทียบเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามชั้นยศที่แตกต่างกันโดยวิธีการของ Scheffe จำแนกตามชั้นยศเป็นรายคู่พบว่า

ข้าราชการที่มีชั้นยศพันตรี ขึ้นไป มีการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลมากกว่าข้าราชการที่มีชั้นยศสิบตรี-สิบเอก จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก และร้อยตรี-ร้อยเอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.256 0.186 และ 0.178 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 5 ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

H_0 : ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.12 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงานกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ	ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	Mean	S.D.	F-test	Sig.
	น้อยกว่า 5 ปี	102	3.376	0.570		
6-10 ปี	84	3.443	0.451			
11-20 ปี	82	3.413	0.479			
21 ขึ้นไป	107	3.512	0.511			
รวม	375					

จากตารางที่ 5.12 จะพบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ ANOVA ได้ค่า p นัยสำคัญเท่ากับ 0.261 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 สามารถสรุปได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย” ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการวิจัยกับประชากรซึ่งเป็นข้าราชการกองทัพไทย (ยกเว้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 6,642 นาย และได้ใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1970: 50) ในการคำนวณหาปริมาณกลุ่มตัวอย่างที่จะแจกแบบสอบถาม โดยได้ใช้จำนวนทั้งสิ้น 375 คน ด้วยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เมื่อรวบรวมและเก็บแบบสอบถามได้ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะตรวจสอบความถูกต้อง และสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองทัพไทย ที่ตอบแบบสอบถามจะทำการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ T-test F-test และค่าสถิติวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

6.1 ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น กองบัญชาการหน่วยทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย และกรมการสื่อสารทหาร) จำนวน 375 ราย โดยสัดส่วนเป็นเพศชายสูงกว่าเพศหญิง คือเพศชายร้อยละ 54.1 และเพศหญิงร้อยละ 45.9 จะเห็นได้ว่าข้าราชการทหารยังเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง นั่นหมายความว่า ความต้องการในการอยากรับราชการทหารยังคงเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงก็มีความต้องการไม่น้อยกว่าเพศชายเท่าใดนัก แต่ก็ไม่ได้มีผลต่อการตอบแบบสอบถามในการทำวิจัยแต่อย่างใด

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 28-37 ปี ร้อยละ 35.5 ลำดับรองลงมาคือ ช่วงอายุ 48 ปีขึ้นไป ร้อยละ 24.3 ช่วงอายุ 18-27 ปี ร้อยละ 20.5 และช่วงอายุ 38-47 ปี ร้อยละ 19.7 ตามลำดับ จากช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างเราจะเห็นได้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่อายุจะอยู่ในช่วง 28-37 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุของคนทำงานโดยทั่วไป

การศึกษาของกลุ่มตัวอย่างจาก 375 ราย พบว่าร้อยละ 63.2 มีการศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมาคือการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 22.7 และการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 13.9 หากดูจากการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างแล้วส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปริญญาตรี นั้นหมายความว่าทุกหน่วยให้ความสำคัญกับการศึกษาโดยให้กำลังพลสามารถต่อยอดโดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามที่คุณบังคับหน่วยจะเห็นสมควรแล้วแต่กรณี เพราะข้าราชการบางตำแหน่งที่บรรจุเข้ามานั้นใช้การศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี

ชั้นยศของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีชั้นยศจ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก ร้อยละ 30.1 ลำดับรองลงมาคือชั้นยศสิบตรี-สิบเอก รองลงมาคือชั้นยศร้อยตรี-ร้อยเอก ร้อยละ 26.1 และชั้นยศพันตรีขึ้นไป ร้อยละ 17.6 หากดูจากชั้นยศของกลุ่มตัวสัดส่วนของข้าราชการส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการชั้นประทวน (สิบตรี-จ่าสิบเอก) ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรยังมีจำนวนน้อยกว่าข้าราชการชั้นประทวน

ระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28.5 ลำดับรองลงมาคือมีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.2 ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 22.4 และระยะเวลาการทำงาน 11-20 ปี ร้อยละ 21.9 ตามลำดับ ระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไปนั้น เพราะมีข้าราชการหลายตำแหน่งที่นับอายุการรับราชการตั้งแต่บรรจุเป็นนักเรียนของโรงเรียนทหารต่างๆ

การรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ

ผลจากการวิจัยการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ โดยมีข้อสรุปคือกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

การทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดมีผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และระยะเวลาการทำงาน โดยแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าเพศที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 เปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าอายุที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าชั้นยศที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5 เปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

6.2 อภิปรายผล

จากการผลการวิจัย พบว่า

ข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยมีการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาในประเด็นดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นถึงการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการมีแนวโน้มเป็นไปได้ สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการต่อไปในอนาคต

ส่วนอิทธิพลจากปัจจัยทางประชากรศาสตร์ทั้ง 5 ประการ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ชั้นยศ และระยะเวลาการทำงาน ที่มีต่อระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการนั้น ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ดังต่อไปนี้

จากสมมติฐานที่ 4 ชั้นยศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไทยแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าชั้นยศที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีชั้นยศพันตรีขึ้นไป มีระดับการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลมากกว่าชั้นยศร้อยตรี-ร้อยเอก จำสิบตรี-จำสิบเอก และสิบตรี-สิบเอก

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของมานะ อ่อนท้วม (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ในบทบาทของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลศึกษาเฉพาะกรณีสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี วัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาถึงระดับการรับรู้ในบทบาทของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 378 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานีมีการรับรู้ในบทบาทในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในบทบาทสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานี ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ และการได้รับการฝึกอบรม ส่วนเพศ อายุ และรายได้ ประเภทของการเข้าเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในบทบาทของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล วิชชุดา ชัยจิราภรณ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค Individual Balanced Scorecard ของบริษัท ฟิลิปเซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด” โดยการสัมภาษณ์จากพนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเน้นที่วิธีการ

กระบวนการ เทคนิค และปัญหา ในการประเมิน และใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจเกี่ยวกับ การรับรู้ และความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิค Individual Balanced Scorecard สุ่มจำนวนพนักงาน 90 คน พบว่าพนักงานมีความระดับการรับรู้และความเข้าใจในการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทคนิค Individual Balanced Scorecard มาใช้เพื่อแก้ปัญหาการประเมินแบบเก่า อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก พนักงานมีการรับรู้ในทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลางถึงมาก พนักงานเห็นด้วยกับการนำวิธีการประเมินแบบ Individual Balanced Scorecard มาใช้ ทำให้ประสิทธิผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ในระดับปานกลางถึงมาก ศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการสัมภาษณ์ผู้ประเมินกับผลจากระดับความรับรู้ของพนักงานในเรื่องการประเมินมีความสอดคล้องกันในระดับปานกลางถึงมาก วาสนา จันทร์แสงสว่าง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน” ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมข้าราชการมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าสถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมินพิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ข้าราชการจึงเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น และร้อยเอก อธิสุนันท์ ปุระณะพรศักดิ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การรับรู้ของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ (Public Sector Reform) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารงานภาครัฐ แนวใหม่ (New Public Management) การบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) และตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) นอกจากนี้ยังศึกษาทัศนคติของข้าราชการต่อการนำตัวชี้วัดระดับบุคคลมาใช้ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการรับรู้และทัศนคติของข้าราชการต่อเรื่องดังกล่าว รวมถึงทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำตัวชี้วัดระดับบุคคลมาใช้ โดยเชื่อว่าจะทำให้เกิดความยุติธรรมเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรและตนเอง

6.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการสรุป และการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ มีดังต่อไปนี้

1) จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ นั้น ถึงแม้การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการจะอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ก็ยังเป็นเพียงการรับรู้ของข้าราชการที่มีชั้นยศระดับพันตรีขึ้นไปที่มีการรับรู้มากกว่า ชั้นยศที่ต่ำกว่าลงมาตามลำดับ

2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ถึงแม้จะเป็นการประเมินจากระดับผู้บริหารขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือตนขึ้นไป หากการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ ไม่เป็นที่รับรู้กันในวงกว้างหรือรับรู้แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติราชการอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ควรจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบ 360 องศา หรือมีการประเมินจากผู้ร่วมงานทุกระดับ เพื่อจะเห็นมุมมองของการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบองค์รวม หรือเป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

6.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการทำวิจัยครั้งต่อไปในกรอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในทำนองเดียวกันนี้ การเก็บข้อมูลควรครอบคลุมประชากรในการทำวิจัยในภาพกว้างกว่านี้เพื่อจะได้ทราบถึงการรับรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอย่างทั่วถึง และได้ข้อมูลในเชิงลึกมากขึ้น

2) การทำวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากกว่านี้ควรจะมีการสัมภาษณ์จากผู้ร่วมงานทุกระดับ โดยการสุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นการทำวิจัยแบบผสมผสาน กล่าวคือ เป็นการทำวิจัยทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น

3) หน่วยที่รับผิดชอบการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการควรจัดให้มีการอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ โดยการลงพื้นที่ให้ความรู้พื้นฐานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กองบัญชาการกองทัพไทย. “ประวัติความเป็นมาของบัญชาการกองทัพไทย”. [ออนไลน์]
เข้าถึงได้จาก : <http://agdlearn.rtarf.im.th.index.php>, 25 ตุลาคม 2556.
- กรมสารบรรณทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. “การจัดส่วนราชการของกองบัญชาการ
กองทัพไทย”. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.rtarf.mi.th/index.new.ht.ml>,
25 ตุลาคม 2556.
- กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. “คู่มือประกอบการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
กองบัญชาการกองทัพไทย.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : [http://j1.rtarf.mi.th/new/
index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=144](http://j1.rtarf.mi.th/new/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=144), 20 ตุลาคม 2556”
- โกศล ดีศีลธรรม. *กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มผลผลิตภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท เอกซ์เปอร์ตเน็ท จำกัด, 2546.
- จิตติกา ขาวอ่อน. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2547.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ. *จิตวิทยาทั่วไป*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- จำเนียร จวงตระกูล. *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร : สภาองค์การนายจ้าง
แห่งประเทศไทย, 2523.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2528.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2545.
- दनัย เทียนพุด. *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :
นาโกต้า, 2545.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. *จิตวิทยาทั่วไป*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา,
ฝ่ายเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2540”
- ทักษพล ธรรมรังสี. *ตัวชี้วัด ตัวชี้ปัญหา ตัวชี้ปัญญา ตัวชื่อนาคต*. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2547.
- พสุ เดชะรินทร์. *Balanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- *Balanced scorecard* *รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร :
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2548.
- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. “กลยุทธ์การบริหารต้นทุน.” *วารสารการเงินการธนาคาร* (24) (274)
 (กุมภาพันธ์ 2548: 209-211.)
- เพ็ญศรี วายวานนท์. *การจัดการทรัพยากรคน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทปิ่นเกล้าการพิมพ์. 2553.
- พลุฑ อึ้งคะเนิงเตชาและวิทยา สุหฤทธดำรง. *การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานสำหรับ
 ไซ้อุปทาน*. กรุงเทพมหานคร : อินดัสเทรียล เทคโนโลยี. 2547.
- มานะ อ่อนท้วม. “การรับรู้ในบทบาทของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี
 สภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี.” *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
 มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 2542.
- ยุทธนา แซ่เตียว. *การจัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด. 2547.
- รัตนพร วิชาญเจริญสุข. “ทัศนคติของทีมผู้จัดการร้านพิซซ่าอิตาลี ประเทศไทย ที่ถูกประเมินผล
 การทำงานโดยใช้ Balanced Scorecard.” *วิทยานิพนธ์ปรัชญามหาบัณฑิต
 สาขาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 2547.
- ลิปดา ถนอมทรัพย์. “การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม
 เหล็ก.” *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 2551.
- ลักขณา สิริวัฒน์. *จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
 2544.
- วรภัทร์ ภูเจริญ จีระพงศ์ พรกุลและชนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์. *KPI ทำให้ง่าย make it easy*.
 กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา. 2551.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์. 2546.
- วิทยา สุหฤทธดำรง. *Essentials of Supply Chain*. กรุงเทพมหานคร : อี ไอ สแควร์. 2548.
- วาสนา จันทร์แสงสว่าง. “ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา
 สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน.” *ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*. 2549.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วุฒิพงษ์ ยศธาสโรดม. *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม*. กรุงเทพมหานคร : ปีไปร์ทบุ๊กส์. 2546.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : แปะซีฟิค. 2546.
- สดศรี พรประสิทธิ์. “การประเมินผลการปฏิบัติงานเครื่องมือตรวจสอบคุณค่าทรัพยากรมนุษย์.” *จุฬาลงกรณ์สาร*, (9) (207) (กรกฎาคม – ธันวาคม 2533) : 50-70.
- สมยศ นาวิการ. *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออก. 2540.
- สิริวุฒิ พงษ์พานิช. *อำนาจและความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ป. 2519.
- สิริเลิศ เมฆไพบูลย์. “การประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน.” *วารสารข้าราชการ* (33) (2) (กุมภาพันธ์ : 2531) : 15-22.
- สุดา เตชะประจักษ์จิตต์. “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทยูพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร.” *วิทยานิพนธ์ปรัชญานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “ร่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551-2554 นำเสนอ ครม. 11 มีนาคม 2551.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=331>, 31 ตุลาคม 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=3043, 25 ตุลาคม 2556.
- อรุณ บริรักษ์. *Logistics case study in Thailand 3*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริรักษ์พับลิชชิ่ง. 2547.
- Barnes and Farrell, J. L. *Performance appraisal: Person perception processes and challenges*. London. Lawrence Erlbaum Publishers Inc. 2001.
- Bellows, R.M. *Case Problems in Personnel Management*. Dubugue, Iowa : Brown. 1961.
- Domjan, Michael. *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, CA : Thomson / Wadsworth. 1996.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Douglas McGregor. *The Human Side Of Enterprise*. New York : McGraw Hill, 1960.
- Herzberg, Frederick. *The Motivation to Work*. New York : John Wiley and Sons. 1959.
- Klimoski, Ricard J. and Donohue and Lisa M. Donohue. *How people evaluate others in Organizations*. Miami : NJ: ABLEX. 2001.
- Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York : Harper. 1954.
- Woolfolk , Anita E. *Educational Psychology*. (5th ed). Boston : Allyn & Bacon. 1993.
- Yamane, Taro. *Statistics an Introductory Analysis*. 2nd ed. Tokyo: John Weatherhill Inc, 1970.

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย

คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ ของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
- โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลตัวท่านที่เป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ผลการศึกษานำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- ข้อมูลของท่านถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการการของท่าน แต่ประการใดใช้เพื่อประกอบการศึกษาเท่านั้น
- หากมีข้อเสนอแนะหรือสงสัยประการใดสามารถติดต่อได้ที่ ปิยะวรรณ สุกทะเล โทร. 083-092-5899 หรือ 02-575-6374

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

- เพศ ชาย หญิง
- อายุ 18 – 27 ปี 28 – 37 ปี
 38 – 47 ปี 48 ปีขึ้นไป
- การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
หมายเหตุ ผู้ที่จบการศึกษาตั้งแต่โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพขึ้นไป ให้ถือว่าสูงกว่าปริญญาตรี
- ชั้นยศ สิบตรี – สิบเอก จำสิบตรี – จำสิบเอก
 ร้อยตรี – ร้อยเอก พันตรี ขึ้นไป
หมายเหตุ กองทัพอากาศ และกองทัพอเรือ ให้เทียบชั้นยศกองทัพบก
- ระยะเวลาการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี 6 – 10 ปี
 11 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

การรับรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ท่านทราบและเข้าใจว่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการการ					
2 ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นอย่างดี					
3 ท่านทราบถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นอย่างดี					
4 ท่านเห็นด้วยที่มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเกิดขึ้น					
5 ท่านทราบถึงสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติราชการการของท่านเป็นอย่างดี					
6 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม					
7 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการการมีอคติ หรือมีความลำเอียง					
8 ท่านคิดว่าผู้ประเมินผลฯ เห็นคุณค่าและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการการ					
9 ท่านคิดว่าผู้ประเมินผลฯ ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการการอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดตามผลการปฏิบัติราชการการที่เกิดขึ้นจริง					

การรับรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10 ท่านคิดว่าผลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติราชการจะสามารถทำให้ การปฏิบัติราชการของข้าราชการมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่ม สูงขึ้น					
11 ผู้ประเมินฯ มักประเมินผลการปฏิบัติ ราชการการของข้าราชการโดยอาศัย พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่ใกล้กับการประเมินผลงาน					
12 ท่านคิดว่าจำนวนครั้งในการประเมินผล การปฏิบัติราชการการที่ให้อยู่มีความ เหมาะสม					
13 ท่านคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการทำให้การ ประเมินผลฯ ตรงตามความเป็นจริง					
14 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการการเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็น ในการปฏิบัติราชการการ					
15 การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูล เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการการของหน่วยงาน					
16 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการการเป็นกระบวนการช่วยให้เกิด ความยุติธรรมในการพิจารณา ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ข้าราชการ อย่างเหมาะสม					

การรับรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17 ท่านคิดว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ					
18 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการการเป็นเครื่องมือที่สามารถแสดงถึงการประสบความสำเร็จของหน่วยงาน และสามารถพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ข้าราชการเหมาะสม					
19 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการการมีไว้เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นหน่วยงานระดับสากลเท่านั้น					
20 ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ข้าราชการเหมาะสม					
21 ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นของท่านเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ					
22 ท่านมีความรู้สึกหวาดระแวงว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะเป็นวิธีการที่ผู้ประเมินใช้ในการจับผิดท่าน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี ข้อมูลของท่านจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเพื่อประกอบการพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	เรือดรีหญิง ปิยะวรรณ สุดทะโส
วัน เดือน ปีเกิด	26 ธันวาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี, 2551 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, 2557
ที่อยู่ปัจจุบัน	59 หมู่ที่ 3 ตำบลเมืองน้อย อำเภอวิเศษบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด 45170
สถานที่ทำงาน	สำนักงานพัฒนาภาค 4 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา 60 ม.8 ถนนเพชรเกษม ตำบลป่าบอน อำเภอป่าบอน พัทลุง 93170
ตำแหน่งปัจจุบัน	นายทหารการเงิน สถานีวิทยุกระจายเสียง 912 สำนักงานพัฒนาภาค 4 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา