



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล
เรื่องการพัฒนากฎ ระเบียบ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล

นายมาณิศ อินทฉิม

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร
“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๒
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙
ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

รัฐสภา

พ.ศ. ๒๕๕๐



LIRT

วันที่...../...../.....
เลขทะเบียน.....
เลขหมู่.....

คำนำ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง การพัฒนากฎ ระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ ๒ ที่สำนักพัฒนาบุคลากรจัดขึ้น โดยที่กฎ ระเบียบมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องกำหนดขึ้นใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ยังรวมถึงมติ ประกาศ ที่กำหนดขึ้นใช้ในการดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ การพัฒนาข้าราชการ การรักษาข้าราชการไว้ในองค์กร และการใช้ประโยชน์จากตัวข้าราชการ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงไปมาก จำเป็นต้องมีการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้ทันสมัย จึงจะทำให้พันธกิจของส่วนราชการนั้นบรรลุเป้าหมายได้ การดำเนินการโดยการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายมีขั้นตอนและกระบวนการมาก ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลามาก วิธีการหนึ่งที่จะทำให้ส่วนราชการปรับตัวได้รวดเร็ว จะต้องมีการพัฒนากฎ ระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

กฎ ระเบียบ ที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีอยู่เป็นจำนวนมาก บางส่วนที่ต้องปรับปรุง บางส่วนทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ บางส่วนต้องพัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ในรายงานฉบับนี้เสนอเกี่ยวกับการพัฒนากฎ ระเบียบ เพื่อสร้างหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลพร้อมกับการปรับปรุงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินบุคคลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สมมติห้องสมุดรัฐสภา

นายมานิช อินทนิม

กันยายน ๒๕๕๐



Legislative Institutional Repository of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่องนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์อุดม มุ่งเกษม อาจารย์อภิมุข สุขประสิทธิ์ และนายบุญล สันฐิติเสวี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง ข้าราชการสังกัดกลุ่มงานพัฒนากฎ ระเบียบ สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. และเพื่อนๆ ผู้เข้าร่วมการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ ๒ ทุกท่านที่มีส่วนให้รายงานการศึกษาเรื่องนี้สำเร็จลงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากรายงานการศึกษาส่วนบุคคลเล่มนี้ ขอมอบเป็นเครื่อง บูชาพระคุณของบิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพ

มาณิชา อินทฉิม



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๗
บทที่ ๓ ปัญหาจากการใช้กฎ ระเบียบในการบริหารงานบุคคล	๔๓
บทที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๕๓
บทที่ ๕ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๖๔
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียน	



บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการปฏิบัติหน้าที่กลไกสนับสนุนการทำงานของสถาบันนิติบัญญัติได้มีพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่ประกอบด้วยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และส่วนราชการที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น โดยปกติแล้วมีหน่วยงานหลัก คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของวุฒิสภา ในกรณีที่มีสภาเดียวให้เป็นอำนาจของประธานสภานิติบัญญัติเป็นผู้กำหนดว่าจะให้สำนักงานใดหรือทั้งสองสำนักงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการของสภานิติบัญญัติ ครั้งล่าสุดจากเหตุการณ์รัฐประหารเมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๙ คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่เป็นสำนักงานเลขาธิการของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขาธิการสภาร่างรัฐธรรมนูญตามหนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติที่ คมช. ๐๐๐๒/๖๖ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙

นอกจากนี้ยังกำหนดเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการภายในของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่ให้ทำเป็นประกาศรัฐสภาด้วยความเห็นชอบของ ก.ร. รวมตลอดถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่และจัดอัตรากำลังของส่วนราชการดังกล่าวด้วย โดยให้เลขาธิการของแต่ละสำนักงานเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานของแต่ละสภา รวมทั้งการให้รองเลขาธิการหรือผู้ช่วยเลขาธิการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากเลขาธิการ และช่วยเลขาธิการของแต่ละสำนักงานปฏิบัติราชการตามที่เลขาธิการกำหนดหรือมอบหมายก็ได้ ส่วนอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมืองเป็นไปตามระเบียบที่ประธานรัฐสภากำหนดด้วยความเห็นชอบของ ก.ร. โดยมีการกำหนดเกี่ยวกับอำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด มิได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่นหรือมิได้ห้ามเรื่องการมอบอำนาจไว้ ก็ได้กำหนดไว้เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการแทนและการรักษาราชการแทน ตั้งแต่ระดับประธานรัฐสภาจนถึงระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบปฏิบัติ

ราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่กำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดรัฐสภา ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ก.ร. เกี่ยวกับประเภทของข้าราชการ รัฐสภาคุณสมบัติของข้าราชการ สิทธิประโยชน์ การกำหนดตำแหน่ง การได้รับเงินเดือน การได้รับเงินประจำตำแหน่ง การบรรจุและแต่งตั้ง การสอบแข่งขัน การทดลองการปฏิบัติราชการ การย้ายและการโอนข้าราชการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาออก การให้ออกจากราชการ การดำเนินการทางวินัย โทษทางวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์การลงโทษ การร้องทุกข์ รวมทั้งการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทำนองเดียวกับข้าราชการพลเรือนสังกัดฝ่ายบริหาร ซึ่งภายใต้การดำเนินการทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นในบางเรื่องมีวิธี หลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินการที่ออกเป็นกฎ ระเบียบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความถูกต้องเป็นธรรม มีมาตรฐานเพื่อประโยชน์สูงสุดของราชการ เช่น

๑. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๓๗) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยวินัยข้าราชการรัฐสภาสามัญ
๒. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๑๕ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์การถูกลงโทษ
๓. กฎ ก.ร. (พ.ศ. ๒๕๔๔) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน
๔. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๑๗ (พ.ศ. ๒๕๓๗) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยการสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามผลการสอบสวนพิจารณา
๕. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๓๗) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยกรณีหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ ที่ปรากฏชัดแจ้ง
๖. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๑๙ (พ.ศ. ๒๕๔๐) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง
๗. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๒๑ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์การถูกลงโทษ
๘. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ ขอให้แก้ไขการปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย



L I R T

Legislative Institutional Repository of Thailand

๙. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา

๑๐. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๒) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญออกจากราชการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๑๑. กฎ ก.ร. (พ.ศ. ๒๕๔๗) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

๑๒. ระเบียบ ก.ร. ว่าด้วยการให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๐

๑๓. ระเบียบ ก.ร. ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘

๑๔. ระเบียบ ก.ร. ว่าด้วยการให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๐

๑๕. ระเบียบ ก.ร. ว่าด้วยการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิดในทะเบียนประวัติข้าราชการฝ่ายรัฐสภาสามัญ พ.ศ. ๒๕๔๒

๑๖. ระเบียบ ก.ร. ว่าด้วยการให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๒

๑๗. ระเบียบ ก.ร. ว่าด้วยการลาของข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๔๖

๑๘. ประกาศ ก.ร. เรื่อง กำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการของข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๓๙

๑๙. มติ ก.ร. ที่ ๑๖/๒๕๔๒ (ว ๗) ลงวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๔๒ เรื่อง มาตรการในการป้องกันและลดโทษผู้แจ้งข้อมูลเท็จเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลงานของบุคคลในการขอรับการประเมินบุคคล

๒๐. มติ ก.ร. ที่ ๑๗/๒๕๔๗ ลงวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๔๗ เรื่อง ขอให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีความประสงค์สมัครเข้าอบรมหลักสูตรการปฏิบัติธรรมถือเป็นวันปฏิบัติราชการ

๒๑. หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๖๕/๒๕๔๗ (ว ๑๒) ลงวันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๔๗ เรื่อง การประเมินสมรรถภาพข้าราชการฝ่ายรัฐสภาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) ฯลฯ



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมของการบริหารงานบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะการนำแนวคิดใหม่ในการบริหารงานบุคคลมาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาบุคคลากรที่เดิมเน้นการสอบแข่งขันมีการปรับเปลี่ยนให้ใช้วิธีคัดเลือก การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในหลายกระบวนการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ การใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ ส่งผลให้ต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงไป การบันทึกผลงานอย่างเป็นรูปธรรมจะเอื้อประโยชน์ให้การบริหารองค์กรในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานจะมีบันทึกผลงานของตนเองที่เป็นรูปธรรมและเป็นเอกสารที่ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้สำหรับระบุนความสามารถของทีมงานได้อย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อมอบหมายภารกิจให้ได้อย่างเหมาะสม เป็นเครื่องมือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอาจได้แย่งได้ ช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้ความก้าวหน้าแก่ผู้บังคับบัญชาดำเนินไปอย่างเป็นธรรมตามผลงานของแต่ละบุคคล รวมทั้งยังช่วยให้ข้าราชการสามารถประเมินได้ด้วยว่า ผลงานที่ปฏิบัติมาทั้งหมด และได้บันทึกไว้เป็นหลักฐานนี้ มีผลงานใดบ้างที่ควรแก้ความภาคภูมิใจ หรือมีผลงานใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ การปรับระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อ ๒.๓ “ปรับปรุงกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปโดยยึดระบบคุณธรรม” ข้อ ๒.๖ “ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องต่าง ๆ ให้ทันสมัย ลดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันการณ์และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินสมรรถนะ การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ การปฏิบัติงานขององค์กรเกิดสัมฤทธิ์ผล” และยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนากำลังคนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ข้อ ๓.๒ “จัดทำแผนพัฒนากำลังคนทุกระดับทุกสายงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะตรงกับความต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การวางแผนพัฒนารายบุคคล การกำหนดกรอบการสั่งสม ประสบการณ์” ข้อ ๓.๓ “การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานหลักของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติจนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือไว้วางใจได้” จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากฎ ระเบียบในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักคุณธรรม
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น”

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อศึกษาปัญหาจากการใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา กฎ ระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล

ขอบเขตของการศึกษา

จากการศึกษาการพัฒนา กฎ ระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากปัญหาในการใช้กฎ ระเบียบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทราบปัญหาต่าง ๆ จากการใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารงานบุคคล
๒. เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา กฎ ระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล



นิยามศัพท์

กฎ ระเบียบ หมายความว่า กฎ ก.ร. ระเบียบที่ออกโดยคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา รวมถึง มติ ประกาศ คำสั่งต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายความว่า การสรรหาบุคคลที่มีความรู้และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยการวางแผนฝึกอบรมและจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประสิทธิภาพ หมายความว่า การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จและผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้อง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล หรือการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การช่วยพัฒนาวิชาชีพบุคลากร การกำหนดแผนหรือโครงการและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร หมายความว่า การให้ทราบผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมประวัติการทำงาน ระบบการบริการข้อมูลข่าวสารให้ได้ทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายความว่า พฤติกรรม ระยะเวลา หรือการกระทำในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หมายความว่า การปฏิบัติงานให้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานที่ทำได้รับความสำเร็จ สิ่งก็ตามมาก็คือ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของการปฏิบัติงาน



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

บทที่ ๒

ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนากฎ ระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาดังนี้

แนวคิดและหลักการของ “ระบบราชการ”

Max Weber ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการ กำหนดหลักการเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่เรียกว่า ระบบแบบราชการ ซึ่งประเทศไทยได้นำหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐมาอย่างยาวนาน มีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- มีการแบ่งงานกันทำตามแนวนราบ (Horizontal Delegation) ทำให้กระบวนการทำงานในองค์การทั้งระบบมีผู้รับผิดชอบ และมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
- องค์การนั้นๆต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) : โดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงาน หรือ ตำแหน่งงานนั้นอยู่ใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป
- ระบบคัดเลือกคนงาน (Formal Selection) : ผู้ที่เข้าร่วมในหน่วยงานจะถูกคัดเลือกตามความสามารถและคุณสมบัติ ที่มีระบบการคัดเลือกและการสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ
- มีการยึดหลักกฎหมายและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Evidence and Reference)
- องค์การต้องมีระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) : ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ และกำกับการทำงานของพนักงาน
- ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) : ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรต้องเป็นไปตามเกณฑ์
- การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) : คนทำงานจะเข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของแต่ละคน มีเลื่อนขั้น และการเติบโตในหน่วยงานได้ตามลำดับ

หลักสำคัญของการบริหารแบบราชการมีหลักการพื้นฐานที่ประกอบด้วย การกำหนดระบบของงานและความสัมพันธ์ของกฎระเบียบอย่างชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งระบุว่าจะพนักงานจะต้องทำอย่างไร มีระบบการคัดเลือกและประเมินการให้รางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมและถูกต้อง

รวมทั้งการกำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของแต่ละตำแหน่งและความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบถึงความรับผิดชอบของเขา โดยที่มีการกำหนดตำแหน่งเรียงตามลำดับชั้น ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวข้องกันอย่างไร เมื่อปฏิบัติงานแล้วจะต้องรายงานต่อใคร การดำเนินการทั้งหลายตามแนวคิดนี้ประการหนึ่งคือความมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหาร POSDCORB

๑. หลักการและแนวคิด

กูลิค และเฮอริวิกค์ ได้รวบรวมแนวคิดทางด้านการบริหารต่างๆ เอาไว้ในหนังสือชื่อ *"Paper on the Science of Administration : Notes on the Theory of Organization"* โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ชื่อว่า "POSDCORB" อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่

- (๑) P-Planning : การวางแผน เป็นการวางแผนโครงการหรือกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) O-Organizing : การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น
- (๓) S-Staffing : การจัดหามบุคลากรมาปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้
- (๔) D-Directing : การอำนวยการ เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น
- (๕) CO- Coordinating : การประสานงาน เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเวียนสู่ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น”

- (๖) R-Reporting : การรายงาน เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย
- (๗) B-Budgeting : การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

สาระสำคัญของแนวความคิดของ Gulick & Urwick เกี่ยวกับ POSDCORB ก็คือ "ประสิทธิภาพ" อันเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหารและเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็น หรือความถนัดของคณงาน โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ ลูกค้ำ และพื้นที่ โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด มีสายการบังคับบัญชาที่ถอยหลั่นกันมา จะเห็นได้ว่าการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดนี้ยังมีความจำเป็นอยู่

ทฤษฎีการสื่อสาร

"การสื่อสาร" ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า "Communication" ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

จอร์จ เอ มิลเลอร์ (George A. Miller) กล่าวว่า "การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง"

คาร์ล ไอ โฮฟแลนด์ (Carl I. Hoveland) และคณะให้ความเห็นว่า

"การสื่อสาร คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งไว้ (ภาษาพูด หรือภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ (ผู้รับสาร)"

วอร์เรน ดับเบิลยู วีเวอร์ (Warren W. Weaver) ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารว่า "การสื่อสารมีความหมายกว้าง ครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของมนุษย์หนึ่งอาจมีผลต่อจิตใจของคนอีกคนหนึ่ง การสื่อสารจึงไม่หมายความแต่เพียงการเขียนและการพูดเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงดนตรี ภาพ การแสดง บัลเลต์ และพฤติกรรมทุกพฤติกรรมของมนุษย์อีกด้วย"

เจอร์เกน รอยซ์ และ เกรกอรี เบทสัน (Jurgen Ruesch and Gregory Bateson) ให้ความเห็นว่า "การสื่อสารไม่ได้หมายถึงการถ่ายทอดสารด้วยภาษาพูด ภาษาเขียนที่ชัดเจน และแสดงเจตนารมณ์เท่านั้น แต่การสื่อสารยังรวมไปถึงกระบวนการทั้งหลายที่คนมีอิทธิพลต่อกันด้วย"

วิลเบอร์ ชรามม์ (Wilbur Schramm) กล่าวว่า "การสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร (Information Signs)"

ชาร์ลส์ อี ออสกู๊ด (Charles E. Osgood) กล่าวว่า "ความหมายโดยทั่วไป การสื่อสารจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งคือผู้ส่งสารมีอิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่งคือผู้รับสาร โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งถูกส่งผ่านสื่อที่เชื่อมระหว่างสองฝ่าย"

เอเวอเรตต์ เอ็ม โรเจอร์ส และ เอฟ ฟลอยด์ ชูเมคเกอร์ (Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker) ให้ความหมายว่า "การสื่อสาร คือ กระบวนการซึ่งสารถูกส่งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร"

จอร์จ เกร็บเนอร์ กล่าวว่า "การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีปฏิสัมพันธ์กันในสภาพแวดล้อมทางสังคมเฉพาะ"

โดยสรุป "การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดข่าวสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)"

การสื่อสารระหว่างมนุษย์นอกจากจะเป็นเพียงการส่งสารเพื่อก่อให้เกิดผลตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสารแล้ว ยังหมายรวมถึง การรับสาร ปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) และอันตรกิริยาด้วย อันตรกิริยาหรือ Interaction ก็คือ ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างผู้สื่อสารทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ส่งสารกับฝ่ายผู้รับสาร ซึ่งปฏิกริยาที่มีต่อกันนี้จะเป็นตัวนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของความหมาย (Meaning) อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่าง การจะให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นจะต้องขจัดปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การด้วย ในการบริหารงานจึงต้องใช้กระบวนการของการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน แม้ในกฎ ระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้นมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

ศุภชัย ยาวะประภาษ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่ม แต่ละหน่วยได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ประสิทธิภาพ และผลิตภาพโดยรวมขององค์การก็สูงขึ้นด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การผ่านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง เป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงาน



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

นอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมาก ก็คือ การประเมินจากผลงานที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายดังนี้

๑. เพื่อพิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
๒. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง
๓. เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน
๔. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน
๕. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนาศักยภาพ
๖. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศงานได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานและนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน
๗. เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๐ : ๒๕๑) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด”

วีรพัฒน์ บัณฑิตามัย (๒๕๔๐ : ๒๘) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตีความผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของเขาเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน”

เสนอะ ตีเยาว์ (๒๕๓๙ : ๖๐) ให้ความหมายว่า “ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคูณค่าของบุคคลของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น สูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จะจ่ายให้สำหรับพนักงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง”

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

จิระจิตต์ บุนนาค (๒๕๔๐ : ๓๕) ได้ให้ความหมายของ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคูณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง เป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงานโดยปกติผู้ที่ประเมินผล

งาน ก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานจึงเป็นการจัดทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

เน่งน้อย พงษ์สามารถ (๒๕๓๙ : ๑๖๖) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า การตีราคาหรือการคำนวณผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นซึ่งมีความคุ้นเคยใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานเหล่านั้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีระเบียบวิธีที่เหมาะสมในการพิจารณาการทำงานเป็นอย่างไรไป”

สมิต สัชฌุกร (๒๕๓๘ : ๒๕๑) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด”

Mathis and Jackson (๑๙๙๗ : ๓๔๓) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการในการประเมินนั้นให้พนักงานได้รับทราบ”

Werther and Davis (๑๙๙๖ : ๓๔๑) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในช่วงเวลาหนึ่งอย่างเป็นทางการ”

Mathis and Jackson (๑๙๙๗ : ๓๔๓) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการในการประเมินนั้นให้พนักงานได้รับทราบ”

Werther and Davis (๑๙๙๖ : ๓๔๑) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในช่วงเวลาหนึ่งอย่างเป็นทางการ”

Cascio (๑๙๙๕ : ๓๙๔) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการอธิบายงาน คือ กระบวนการที่องค์การประเมินนั้นให้พนักงานได้ทราบ”

Leap and Crino (๑๙๙๙ : ๓๑๗) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่คุณภาพและปริมาณ”

Heyel (๑๙๘๒ : ๘๓๕) ได้ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่เขาทำ เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และจุดประสงค์อื่นๆ

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น

กระบวนการประเมินค่าพนักงานทางด้านการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหลายประการแต่โดยทั่วไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจำแนกออกเป็นวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ ได้ ๒ ประการ (Schuler, ๑๙๙๘ : ๓๔๔-๓๔๕) คือ

๑. เพื่อจุดมุ่งหมายในการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Purposes) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบว่าพนักงานในองค์กรแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีมากน้อยเพียงใดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาทางด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ โยกย้าย หรือ ปลดออก เป็นต้น

๒. เพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Developmental Purposes) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อดี ข้อบกพร่องพนักงานแต่ละคนเพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้รับการประเมินนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงเพิ่ม เสริมความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมิน เช่น การปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การให้คำแนะนำ หรือ การฝึกอบรม เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร รวมทั้งองค์กรและผู้บริหารนำผลประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังเพียงใด โดยทั่วไปประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (Cherryton, ๑๙๙๕ : ๒๗๖, Mondy and Noe , ๑๙๙๘ : ๓๕๙-๓๖๗)

๑. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดตัวบุคคลที่มีผลงานดีเด่นและมีศักยภาพขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารที่คาดว่าจะว่างในอนาคต แล้ววางแผนในการแก้ไขปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๒. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ เพื่อให้องค์การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน เช่น การปรับปรุง ข้อสอบให้มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือก เป็นต้น

๓. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องด้านใด และ จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาทางด้านใด เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ซึ่ง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

๔. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาพนักงาน (Career Planning and Development) ข้อมูลจากการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานได้ทราบว่าตนเองมีความสามารถ ความถนัดและศักยภาพด้านใด หรือมีข้อบกพร่องซึ่งควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ด้านใด ข้อมูลจากการประเมินเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาในการวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาพนักงานแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น

๕. การให้รางวัลตอบแทน (Compensation Program) องค์การส่วนมากมักนำข้อมูลจากการ ประเมินผลการปฏิบัติไปใช้เพื่อให้รางวัลตอบแทนพนักงาน ซึ่งเป็นการจูงใจให้พนักงานเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตามหลักการทางพฤติกรรมศาสตร์ เพราะการให้รางวัลตอบแทนจะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำพฤติกรรมที่พึงปรารถนานั้นซ้ำอีก ดังนั้น องค์การควรต้องมีการ ออกแบบและจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมและให้รางวัลตามผลงาน ของพนักงาน

๖. การแต่งตั้ง ลดตำแหน่ง สับเปลี่ยนโยกย้ายและปลดออก (Internal Employee Relation) ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพ จุดเด่นและจุดด้อย ของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๗. การประเมินศักยภาพพนักงาน (Assessment of Employee Potential) องค์การสามารถ ประเมินศักยภาพของพนักงานได้โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่าน มา ซึ่งผู้บริหารจะทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับใด มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรบุคคลได้เต็มขีดความสามารถ



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประกอบกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้กิจกรรมนั้นสามารถดำเนินไปในแนวทางที่พึงประสงค์และบรรลุในวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้แล้วก็จำเป็นต้องกำหนดหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการที่ถูกต้อง อันนำมาซึ่งการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมี ดังนี้ (อ้างถึงในอลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัมฤทธิ์, ๒๕๓๙ : ๑๔-๑๕, Holley and Jennings, ๑๙๘๓ : ๒๔๕-๒๔๙, Flippo, ๑๙๖๖ : ๑๘๗-๑๘๘)

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน นั่นคือ การวัด การประเมิน การวิเคราะห์ผล หรือการแจ้งผลการประเมินต้องมุ่งที่ผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ในทางปฏิบัติ มักจะมีความสับสนในหลักการนี้อยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดนั้นมีหลายวิธีทั้งทางตรงและทางอ้อม ในบางครั้งผู้ประเมินไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานออกมาได้โดยตรง ต้องวัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติแล้วจึงประเมินค่าออกมา ซึ่งเราถือว่าเป็นการวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวพนักงาน เช่น การวัดความรับผิดชอบ ความร่วมมือ เป็นต้น

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่บริหารองค์การหรือหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน ตลอดจนจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของงานตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ได้มอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการที่สำคัญในการควบคุมและติดตามงานที่มีประสิทธิภาพมาตรการหนึ่ง

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายความว่าผลการประเมินจะต้องมีความเชื่อมั่นได้ (Validity) และมีความเที่ยงตรง (Reliability)

๓.๑ ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ซึ่งเห็นได้จาก

- เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง โดยประเมินในขอบเขตการประเมินเดิม เมื่อนำผลการประเมินที่ประเมินในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันมาเปรียบเทียบกันแล้วผลการประเมินเหมือนกัน แสดงว่าผลการประเมินนั้นมีความคงเส้นคงวา

- เมื่อผู้ประเมินหลาย ๆ คนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินคนเดียวกันแล้วนำมาผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน ถ้าผลการประเมินเหล่านี้มีความสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

๓.๒ มีความเที่ยงตรง หมายถึง ผลการประเมินมีความตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยผลการประเมินที่ได้นั้นแสดงถึงคุณค่าของคนที่มีต่อหน่วยงาน และเมื่อมีการนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการฝึกอบรม ก็จะได้ผลที่ตรงตามที่ต้องการ ไม่คลาดเคลื่อนไปจากความจริง

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญคือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบการปฏิบัติงานบุคคลที่ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินได้ทราบถึงจุดดีและจุดด้อยในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจและและและเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาผู้ประเมิน โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินและสามารถทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินกับพนักงานผู้รับการประเมินอีกด้วย

๖. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มต้นจาก

๖.๑ กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า ต้องการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและติดตามผลการประเมิน

๖.๒ เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำได้ผลการประเมินที่มีความแม่นยำ

๖.๓ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อันเป็นการกำหนดคุณภาพและปริมาณของงานที่พนักงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถวัดผลการทำงานของพนักงานได้อย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการนำผลการทำงานของพนักงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด มิใช่การเอาผลการทำงานของพนักงานมาเปรียบเทียบกับตนเอง

๖.๔ การแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินได้รู้และเข้าใจใน ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

๖.๕ กำหนดช่วงระยะเวลาการประเมิน โดยปกติจะกำหนดไว้ทุก ๖ เดือน หรือปีละ ๑ ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และลักษณะ ของงานเป็นสำคัญ

๖.๖ กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการและ ประสานงาน โดยปกติจะมอบหมายให้หน่วยงานด้านการบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการ วางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตลอดจนควบคุมและประสานให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

๖.๗ วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมทั้ง ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์และประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนต้องการแจ้งและหาหรือผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ เพื่อเป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

๖.๘ การติดตามผล คือ การติดตามว่าผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด อีกทั้งหน่วยงานต่างๆ ดำเนินการประเมินได้ถูกต้องและ เหมาะสมเพียงใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับไปปรับปรุงระบบการประเมินผลต่อไป

๗. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม ทั้งนี้เพราะผล จากการประเมินสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่า พนักงานคนใดปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี อย่างไรคนใด เหมาะสมกับงานอะไร และจะดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่กรณี ซึ่งจะทำให้การดำเนินการ ต่าง ๆ กับพนักงาน มีความเป็นธรรม สมเหตุสมผล ทั้งในแง่ของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ ลักษณะ งาน และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ เพราะวิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน และ



Legislative Institutional Repository of Thailand

วัตถุประสงค์จะทำให้ผลการประเมินที่ได้มีความถูกต้องและแม่นยำ ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีด้วยกันหลายวิธี ดังนี้ (Holley and Jennings, ๑๙๘๓ : ๒๒๙-๒๔๐)

๑. วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Scale)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ผู้ประเมินพิจารณาผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านของผู้รับการประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในช่วงใด แล้วทำเครื่องหมายลงบนแกนมาตราส่วน (Scale) ในด้านนั้นๆ ทีละด้าน

๒. วิธีการบรรยายความ (Essay Appraisal)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบรรยายความนี้ ผู้ประเมินจะต้องเขียนบรรยายสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางองค์การอาจเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเขียนเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ แต่บางองค์การอาจกำหนดหัวข้อที่ผู้ประเมินต้องบรรยายไว้ เช่น จุดเด่น ข้อบกพร่อง ปริมาณ และคุณภาพของงาน สิ่งที่รับการประเมินจะต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น

๓. วิธีการเปรียบเทียบ (Comparative Methods)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบวิธีนี้ผู้ประเมินตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป โดยมีวิธีการเปรียบเทียบแบบต่างๆ ดังนี้

๓.๑ การจัดอันดับ (Ranking) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบ วิธีนี้

ผู้ประเมินจะต้องเรียงลำดับผู้รับการประเมินตามผลการปฏิบัติงาน หรือคุณลักษณะต่างๆ ที่กำหนด ไว้ในแบบประเมินจากลำดับที่ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับที่ต่ำสุด

๓.๒ การเปรียบเทียบรายคู่ (Paired Comparison or Person) วิธีเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผู้รับการประเมินคนอื่น ๆ โดยการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ในแต่ละด้านที่ต้องการประเมิน หลังจากนั้นจึงนำมาจัดเรียงลำดับ ๑,๒,๓ จนครบทุกคน

๓.๓ การกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องจัดผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามลักษณะ การแจกแจงแบบโค้งปกติตามหลักสถิติ เช่น พนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ๑๐% ดี ๒๐% ปานกลาง ๔๐% ค่อนข้างต่ำ ๒๐% และใช้ไม่ได้ ๑๐%

๔. วิธีการเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)

จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องจดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไว้เป็นหลักฐานทั้งในแง่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว เพื่อเป็นพื้นฐานในการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการประเมิน



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๕. วิธีบังคับให้เลือก (Forced Choice Method)

วิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินต้องเลือกข้อความที่สามารถอธิบายพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินให้ได้ใกล้เคียงที่สุดในแต่ละหัวข้อ หัวข้อการประเมินแต่ละข้อจะประกอบด้วยข้อความทั้งในด้านดีและไม่ดีข้อละ ๓-๕ ข้อความ เพื่อเป็นการป้องกันอคติ ผู้ประเมินจะต้องไม่ทราบถึงคะแนนหรือน้ำหนักของข้อความแต่ละข้อความในแต่ละหัวข้อ

๖. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale)

เป็นวิธีการประเมินตามแนวการให้คะแนนตามมาตราส่วนและการเน้นเหตุการณ์สำคัญ โดยผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินมากที่สุดแล้ว ให้คะแนนบนแกนมาตราส่วน

๗. วิธีการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือวิธีการประเมินที่เน้นผลงาน (Results-Oriented) เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับชวาทกลงร่วมกัน โดยมีขั้นตอนการประเมินที่สำคัญ ๓ ระยะ คือ

กำหนดวัตถุประสงค์ โดยการปรึกษาหารือ ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์การ

การปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับชวาทเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหา และแนวทางการแก้ไขในการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

วิธีการผสมระหว่างการประเมินผลตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วนและวิธีการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Combining BARS and MBO)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการวัดผลงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานในแต่ละด้านตามแนวการประเมินผลโดยอาศัยอัตราส่วนและการบริหารตามวัตถุประสงค์ หากพิจารณาตามแนวความคิดของการประเมินผลแล้ว สามารถแบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานงานออกได้ ๓ ประเภท (สุนันทา เลาหันทน์, ๒๕๔๒ : ๒๙๐-๒๙๙, บุญทิวา บุญยะประภัศร และ นิพนธ์ คุรุทเครือศรี, ๒๕๓๖ : ๓-๔, Sherman and others, ๑๙๙๘ : ๓๐๔) คือ



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๑. การประเมินที่มุ่งเน้นคุณสมบัติส่วนตัว (Trait Methods) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณสมบัติส่วนตัวและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินเป็นสำคัญ เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นคุณสมบัติส่วนตัวและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินเป็นสำคัญ เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับความนิยมประยุกต์ใช้เป็นระยะเวลานาน แต่วิธีการนี้เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้อัตวิสัยและทัศนคติส่วนบุคคลในการวินิจฉัยพนักงานผู้รับการประเมินได้มาก อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการประเมินผลแบบนี้ยังคงมีประโยชน์ต่อ การประเมินผลแบบนี้ยังคงมีประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานบางประเภทได้เป็นอย่างดี เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานประสานกิจกรรม งานการสอน เป็นต้น

๒. การประเมินที่มุ่งพฤติกรรม (Behavioral Methods) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเกี่ยวกับเงื่อนไขของงานโดยตรงว่าพนักงานผู้รับการประเมินมีความรู้ ความสามารถในงานเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับความรับผิดชอบหลังของบุคคลนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีการปรับให้สอดคล้องกับภารกิจต่าง ๆ ที่บุคคลทำ มีการประเมินผลงานทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ วิธีนี้อาจมีปัญหาในเรื่องของการตั้งมาตรฐานต่าง ๆ ที่จะประเมิน โดยเฉพาะในเรื่องความพอใจในผลงาน แต่วิธีการนี้จะมีประโยชน์มากหากมีการทำความเข้าใจในเรื่องมาตรฐานของงานโดยเฉพาะในองค์การที่ยังไม่สามารถระบุขอบข่ายของงานแต่อย่างใดได้ชัดเจน

๓. การประเมินที่มุ่งเน้นผลงาน (Results Methods) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานหรือองค์การเป็นสำคัญ ภายใต้การ “ปรึกษาหรือตกลงร่วมกัน” ของทั้งผู้ประเมินและพนักงานผู้รับการประเมิน การประเมินผลในลักษณะนี้จะเน้นที่ผลงาน (Outcome) ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ทั้ง ๒ ฝ่ายได้ตกลงกันได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยความคาดหวังในผลงานตามวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายจะกลายเป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การจะต้องดำเนินการ แม้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งหมดก็ตาม แต่ องค์การสามารถช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดได้โดย

การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการประเมินผลทุกคนรู้และเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ แล้วร่วมมือกันหาทางแก้ไขเพื่อขจัดหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหาเหล่านั้นให้มีผลกระทบต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด โดยทั่วไปแล้วนักวิชาการสรุปว่าปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๓ ประการ ดังนี้ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕ : ๖๕๕-๖๕๘, Ivancevich and Glueck, ๑๙๘๙ : ๓๒๗-๓๓๔)

๑. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็นปัญหาย่อย ๆ ได้ ๓ ปัญหา คือ **สมบัติที่ห้องสมุดรัฐสภา**

๑.๑. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ปัญหาที่มักจะพบได้บ่อย ๆ คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินนั้นมักจะไม่เกี่ยวข้องกับงาน หรือไม่สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ และลักษณะของงาน ซึ่งอาจเกิดจากการที่องค์การออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถใช้ได้กับงานทุก ๆ งาน

๑.๒. มาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน ปัญหาในส่วนนี้มักเกิดจากการที่ผู้กำหนดมาตรฐานที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้รับการประเมินนั้นกำหนดไว้สูงเกินมาตรฐานไปจนบางครั้งพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ ทำให้พนักงานเกิดความท้อถอย ไม่เห็นคุณค่าและศรัทธาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๓. วิธีการประเมิน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากวิธีการประเมินมีความซับซ้อน ซึ่งผู้ที่ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการประเมินเป็นอย่างดีจึงจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มได้อย่างถูกต้อง หรือวิธีการประเมินบางวิธีต้องใช้เวลาในการประเมินมาก ต้องสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินอย่างใกล้ชิด แล้วนำข้อมูลมาเขียนบรรยายทำให้ผู้ประเมินซึ่งมีภาระงานหลายด้านประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผ่าน ๆ ไป

๒. ผู้ประเมิน ถึงแม้ว่าจะมีการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม เพียงตรง และเชื่อถือได้มากที่สุดแล้วก็ตาม แต่ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็อาจเกิดขึ้นเนื่องจากผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินเป็นบุคคลที่นำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ถ้าผู้ประเมินใช้ได้อย่างถูกต้องและไม่มีอคติ ผลการประเมินก็จะเป็นความเที่ยงตรง และ เชื่อถือได้ แต่ถ้าผู้ประเมินใช้อย่างไม่ถูกต้องและมีอคติแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินได้แก่

๒.๑. การตีความมาตรฐานแตกต่างกัน (Standards of evaluation) เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน หรือรัดกุม สามารถตีความหมายได้หลายอย่าง ทำให้ผู้ ประเมินตีความหมายของคำที่ใช้ในการประเมินต่างกัน เช่น คำว่า ดีกับดีมาก ในการประเมิน

แบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน ผู้ประเมินจะประเมินให้อยู่ในระดับโดยอัตโนมัติขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและการตีความของผู้ประเมินแต่ละคน

๒.๒ อุปทานหรือความประทับใจพิเศษ (Halo Effect) เป็นความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกประทับใจ (ทั้งในด้านดี และไม่ดี) ในตัวพนักงาน ผู้รับการประเมินในคุณลักษณะบางประการมาอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันต่างๆ ทั้ง หมด โดยมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปในทิศทางเดียวกันกับความรู้สึกประทับใจ

๒.๓. การปล่อยคะแนนหรือกดคะแนน (Leniency or Harshness) คือ การที่ผู้ประเมินใจดีให้คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าความเป็นจริง ส่วนการที่ผู้ประเมินให้คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าความเป็นจริงนั้น เรียกว่า การกดคะแนน

๒.๔. การประเมินสู่ศูนย์กลาง (Central Tendency) คือ การที่ผู้ประเมินหลีกเลี่ยงการให้คะแนนการประเมินอยู่ในระดับสูง หรือต่ำตามข้อเท็จจริง แต่จะให้ผู้รับการประเมินทั้งหมดได้คะแนนการประเมินอยู่ในระดับกลาง ๆ อาจเป็นเพราะผู้ประเมินเกรงว่าผู้รับการประเมินจะไม่พอใจ หรือเนื่องจากผู้ประเมินไม่มีข้อมูลในการประเมินมากเพียงพอ ทำให้ผู้ประเมินรู้สึกลำบากใจในการที่จะให้คะแนนประเมินที่แตกต่างกัน

๒.๕. การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน (Regency of Events) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ประเมินให้คะแนนการประเมินโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานหรือผลงานของผู้รับการประเมินก่อนหน้าที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นานนัก อาจจะเป็นไม่กี่วันหรือไม่กี่สัปดาห์ มิใช่ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดตลอดระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น ๖ เดือน หรือ ๑ ปี ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินมักจะจำเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นได้ดีกว่าเหตุการณ์ที่ผ่านมานานแล้ว

๒.๖. อคติส่วนบุคคล (Personal Bias) คือ การที่ผู้ประเมินให้คะแนนการประเมินแก่ผู้รับการประเมินที่มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเหมือนผู้ประเมินอยู่ในระดับสูง แต่ให้คะแนนการประเมินแก่ผู้รับการประเมินที่มีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะไม่เหมือนผู้ประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่าความจริง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่อาจมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินดังกล่าว เช่น เพศ ศาสนา เชื้อชาติ หรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น

๓. ผู้รับการประเมิน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดนั้น นอกจากขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ประเมินแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับการประเมินก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากพนักงานไม่เห็นคุณค่าและศรัทธาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่

สามารถช่วยจูงใจ ผลักดันให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานได้ ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินมีดังนี้ คือ

๓.๑. ผู้รับการประเมินขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เมื่อผลการประเมินไม่เป็นที่พอใจก็ไม่ยอมรับผลการประเมิน

๓.๒. ผู้รับการประเมินที่ทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากการที่ผู้รับการประเมินไม่ได้รับการแจ้งให้ทราบถึงปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการละเลยในทางปฏิบัติของผู้ประเมิน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากในปัจจุบัน การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ มีความละเอียดซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานนั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก ซึ่งในการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องอาศัยแนวคิดทางด้านการวัดหรือการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อทำการวัดหรือประเมินว่าสถานะหรือผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร

แนวคิดพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน (พสุ เดชะรินทร์, ๒๕๔๔ : ๓๕)

๑. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดใดหรือสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

๒. กำหนดตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด

๓. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

๔. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล

๕. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

หลักการและแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (พสุ เดชะรินทร์, ๒๕๔๔ : ๓๖-๔๐)

๑. ระบบในการประเมินผลที่ดีไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีการประเมินที่มากหรือที่ตัวชี้วัดจำนวนมาก
๒. ในบางครั้งการรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องการประเมิน มีความสำคัญมากกว่ารู้ว่าจะต้องประเมินอะไร
๓. เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน ทำให้ลักษณะของการประเมินผลมีความแตกต่างกัน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (พสุ เดชะรินทร์, ๒๕๔๔ : ๔๑-๔๓)

๑. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือ สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนได้ ก็ จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กร จะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จักจุดเริ่มต้นหรือ สถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

๓. ตามธรรมชาติของมนุษย์ ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการที่มีระบบประเมินผลที่ดี (พสุ เดชะรินทร์, ๒๕๔๔ : ๕๕-๕๗)

๑. การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์ในเรื่อง

- เป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
- ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรต้องทำ
- เป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร

๒. ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยให้เห็นที่สอดคล้องกันในกลุ่มขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญขององค์กร

๓. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้

๔. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๕. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น

๖. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสหรือปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

๗. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆ ด้านขององค์กร

แนวความคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่มีผลการปฏิบัติงาน

Massie and Douglas (๑๙๙๑ : ๒๓๐-๒๓๒) ได้ให้ข้อเสนอว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตีนั้น ต้องเป็นไปเพื่อให้ผู้ที่ถูกประเมินได้รับการกระตุ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและจะต้องสร้างระบบการประเมินแบบยึดหลักคุณธรรม (merit rating system) โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. ระบบที่ดีควรมีการประเมินผล วันต่อวัน ทั้งในด้านดีและในด้านที่ไม่ดี มีการบันทึกไว้
๒. ผู้รับการประเมินควรได้รับการชี้แจงให้ทราบความจริงทันทีที่ผลการประเมินมีความชัดเจน
๓. ระบบที่ดีผู้ได้รับการประเมินควรมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้วย โดยควรทราบกฎเกณฑ์ในการประเมิน (rules of the game) และทราบว่าพวกเขาจะถูกประเมินอะไรบ้าง
๔. ควรเป็นการประเมินผล “การปฏิบัติงาน” ไม่ใช่การประเมินผล “ตัวบุคคล”
๕. การประเมินควรคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานใหม่ว่ายังต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนงาน ไม่ควรพิจารณาบนพื้นฐานเดียวกันกับผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว
๖. วิธีการประเมิน ระดับของการประเมิน ควรได้รับการพัฒนาให้ชัดเจน ไม่ควรให้คลุมเครือ เช่น บางแห่งใช้คุณของการปฏิบัติงาน แต่บางแห่งใช้พอใจมาก-พอใจน้อย เป็นต้น
๗. มาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะนำไปประเด็นหรือขอคิดต่างๆ จากทฤษฎีการจูงใจมาประยุกต์ใช้ได้ เพราะในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ (เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน) โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ (Luthans, ๑๙๙๑ : ๒๕๕-๒๕๘) อย่างไรก็ตามการจูงใจให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การควบคู่กันไปด้วย จะละเลยหรือให้ความสำคัญเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งคงไม่ได้ เนื่องจากคนและองค์การต่างมีความสัมพันธ์และจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คนเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การใดก็ย่อมคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการ

ต่างๆ ด้วย เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การดูแลเอาใจใส่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ความเป็นธรรม ความมีหน้ามีตา และโอกาสในความก้าวหน้า เป็นต้น ขณะเดียวกันองค์การก็มีความคาดหวังเช่นเดียวกันว่าจะได้รับการทุ่มเทความพยายามจากคนงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ได้ผลผลิตตามจุดหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจึงจะต้องบริหารให้ตัวจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยการคำนึงถึงความต้องการทั้งสองด้าน เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และการบรรลุจุดหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ Massie and Douglas ยังได้อธิบายว่า บุคคลจะประกอบด้วยความต้องการซึ่งความต้องการนี้จะก่อให้เกิดความเครียดขึ้นในตัวบุคคล อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น กระบวนการดังกล่าวนี้ดูเหมือนจะเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่ในทางปฏิบัติกลับมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากเนื่องจาก ๑. บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ๒. พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมามีหลากหลายวิธี แม้จะเป็นความการอันเดียวกันก็ตาม ๓. การกระทำของบุคคลไม่คงเส้นคงวาเปลี่ยนแปลงง่าย และ ๔. บุคคลมีปฏิกิริยาต่อความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นต้น (Hellriegel and Slocum, ๑๙๘๒ : ๒๕๓-๒๕๕) ดังนั้นการศึกษาทฤษฎีการจูงใจต่างๆ คงจะช่วยให้สามารถนำแนวคิดไปใช้ประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

๒.๕.๑ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (two - factors theory) มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น dual factors theory ; motivation - maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น เป็นผลมาจากการศึกษาสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ ๒๐๐ ราย จากโรงงานอุตสาหกรรม ๑๑ แห่งในเมืองพิตสเบิร์ก เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่ง พบว่า สิ่งที่ทำให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) หากขาดสิ่งเหล่านี้ไป (แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นเพียงแต่ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานเท่านั้น) มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์การ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงานและสถานภาพ สิ่งที่พบอีกประการหนึ่ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfactory) หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ หากขาดหายไปจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (no satisfactory) มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคลและความรับผิดชอบ (Donnelly, Gibson and Ivancevich, ๑๙๘๔ : ๑๑๙-๒๐๒) ซึ่งการศึกษาของ Herzberg ดังกล่าวนับว่าตรงข้ามกับทัศนะ

ดั้งเดิมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งคนงานจะมีความพึงพอใจหรือไม่มีความพึงพอใจในการทำงานบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน (continuum)

จากทัศนะของ Herzberg ดังกล่าวมีผู้ให้ความเห็นว่า การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นควรพัฒนาหรือเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) มากกว่าการขยายเนื้อหาของงาน (job enlargement) ให้เนื้อหาของงานมีความท้าทาย ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างไรก็ตามทฤษฎีของ Herzberg ได้รับการวิจารณ์ใน ๒ ลักษณะ คือ ลักษณะที่เกี่ยวกับความแตกต่างในการแปลความหมายและเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ (Luthans, ๑๙๘๑ : ๒๘๙-๒๙๐) ในลักษณะแรก พบว่า ทฤษฎีของ Herzberg สามารถที่จะตีความได้ ๕ แง่มุม ดังนี้ ๑. มองว่าปัจจัยทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจและปัจจัยค่าจูงทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ๒. มองว่าปัจจัยจูงใจทุกตัวร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจและปัจจัยค่าจูงทุกตัวร่วมกันส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยจูงใจทุกตัวร่วมกัน ๓. มองว่าปัจจัยจูงใจแต่ละตัวส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจและในทางกลับกันปัจจัยค่าจูงแต่ละตัวส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ๔. มองว่าปัจจัยค่าจูงแต่ละตัวส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยจูงใจตัวใดๆ และในทางกลับกันปัจจัยจูงใจแต่ละตัวส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าปัจจัยค่าจูงตัวใดๆ ๕. มองว่ามีเฉพาะปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและมีปัจจัยค่าจูงเท่านั้นที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจ

ในลักษณะหลังเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยนั้นปรากฏว่า มีผู้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างจากที่ Herzberg ใช้แล้ว พบว่า ได้ผลที่แตกต่างกันออกไป คือพบว่า ไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่า ปัจจัยใดที่นำไปสู่ความพึงพอใจและปัจจัยใดที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ และยังมียานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเช่นเดียวกับ Herzberg แต่ได้ผลที่ไม่ตรงกัน โดยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานนั้นสามารถส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

House and Wigdor (อ้างถึงใน Dunham, ๑๙๘๔ : ๓๑๕-๓๒๐) ได้ให้ทัศนะว่า Herzberg ศึกษาค่อนข้างง่ายเกินไปและจากการวิเคราะห์ผลงานใหม่ของเขา พบว่า ๑. เหตุการณ์ใดๆ สามารถที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจให้คนหนึ่งได้ แต่อาจจะส่งผลต่อความไม่พึงพอใจให้กับอีกคนหนึ่งได้ ๒. ปัจจัยหนึ่งๆ สามารถส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในคนงานกลุ่มเดียวกัน ๓. ปัจจัยจูงใจสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยค่าจูง นอกจากนั้น Vroom (อ้างถึงใน Hellriegel and Slocum, ๑๙๘๒ : ๒๕๗-๒๕๙) ยังได้ให้ทัศนะอีกว่า ทฤษฎีของ Herzberg คล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow มาก และในทางปฏิบัติได้พิสูจน์และยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองค่อนข้างเป็นจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี เป็นต้น แต่เมื่อนำไปใช้กับพนักงานในระดับต่ำกว่าลงไป ผลปรากฏว่า ไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา

ที่เดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามแม้จะมีข้อวิจารณ์และข้อสงสัยต่อทฤษฎีของ Herzberg ค่อนข้างมากแต่ก็ถือว่าการทดสอบกันดีกว่าที่จะวางเฉย ขณะเดียวกันก็มีผู้นำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) Alderfer ได้นำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นมาใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ดังนี้ ๑. ความต้องการอยู่รอด (E - existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์การก็เป็นค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดีและสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น ๒. ความต้องการความสัมพันธ์ (R - relatedness) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์การ เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ๓. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G - growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพและความเติบโตก้าวหน้าของผลงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถในองค์การก็เป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่และการมีโอกาสสัมผัสผลงานใหม่หลายด้านมากขึ้น

ทฤษฎี ERG มีสมมติฐานที่สำคัญ ๓ ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ดังนี้ คือ ๑. หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น ๒. หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้วจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปยิ่งมีมากขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็จะต้องการความยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น ๓. หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัดได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น จากสมมติฐานนี้ เห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่สามแตกต่าง กล่าวคือ Maslow เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ Alderfer สามารถที่จะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนองก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าทันที

ทฤษฎีจูงใจเชิงกระบวนการ (process model) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการความคิดของคนที่ต้องการจูงใจว่าเป็นอย่างไร แตกต่างจากทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงความต้องการ (needs) หรือพลังขับ (drives) ว่ามีอะไรกันบ้างที่จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



L I R T

Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น”

ในที่นี้จะกล่าวถึง ๓ ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาคและทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย

๑. ทฤษฎีความคาดหวัง (expectencs) พัฒนาขึ้นโดย Vroom ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (effort) เพื่อปฏิบัติงาน (performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (Bartol and Others, ๑๙๙๘ : ๑๒๐-๑๒๒)

ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP: effort-performance expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่นๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จัดหามาได้ เป็นต้น ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO: performance-outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร (รางวัลตอบแทนมี ๒ ลักษณะ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของงาน เป็นต้น) บางกรณีอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ในทางลบด้วย (เช่น การสูญเสียเวลาว่าง การสูญเสียเวลาให้กับครอบครัวเนื่องจากต้องทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น เป็นต้น) ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล (V: valence) ว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด หากมีมากความคาดหวังก็จะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับในทางลบได้ เช่น การสูญเสียเวลา เป็นต้น (Gibson and Others, ๑๙๙๒ : ๓๓๕-๓๓๕๐)

การที่จะพิจารณาว่าคนงานจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่จะพิจารณาในองค์ประกอบทั้ง ๓ เป็นสูตร ดังนี้ $(EP) \times (PO) \times (V) = \text{motivation}$ หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้งสามสูงการจูงใจก็จะสูงไปด้วย เป็นสูตร ดังนี้ $\text{high EP} \times \text{high PO} \times \text{high V} = \text{high motivation}$ หรือบางกรณีความคาดหวังในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำมีค่าเป็นศูนย์ (zero) ก็จะทำให้การจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ไปด้วย ดังสูตร $\text{high EP} \times \text{zero PO} \times \text{high V} = \text{zero motivation}$ ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะทำงานประสพผลสำเร็จหรือไม่

ในการปฏิบัติงานหากการประเมินองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับที่ไม่สูง แต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติก็อาจจะมีการต่อรองเพื่อให้เพิ่มคุณค่าของรางวัล หรือเพิ่มแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม (EP) หรือการปฏิบัติงาน (PO) ให้มากขึ้น หรืออาจจะสร้างทางเลือกอื่นเพื่อการเปรียบเทียบได้



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๒. ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) พัฒนาโดย J. Stacy Adam (อ้างถึงใน Bartol and Others, ๑๙๙๘ : ๑๒๖-๑๒๘) ทฤษฎีนี้ได้เสนอแนวคิดที่ว่าสถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจ คือ ความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น เมื่อเขาได้รับรู้สัดส่วนของ inputs กับ outcomes ที่เขาได้รับเท่าเทียมกัน สัดส่วนของ inputs กับ outcomes ของคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล เช่น กรณีการขึ้นเงินเดือน เขาอาจจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนในแผนกอื่นหรือในองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน และคำว่า inputs นี้ อาจหมายถึง ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงานและผลงาน และ outcomes อาจหมายถึง เงินเดือน โบนัส ค่าชมเชย ที่จอดรถ เพอร์ซิเจอร์ และการมอบหมายงาน เป็นต้น

การพิจารณาสัดส่วน inputs - outcomes กับคนอื่นดังกล่าว เป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่ม (related) ไม่ใช่การอิงเกณฑ์ (absolute) ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม (inequity) ได้ในสามกรณี ดังต่อไปนี้ คือ

๑. สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา > สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น
๒. สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา < สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น
๓. สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา = สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น

ในสามกรณีดังกล่าวกรณีที่สองจะมีผลต่อความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่นอันจะนำไปสู่ความเครียด (tension) และนำไปสู่การขาดหรือลดความไม่เป็นธรรมลง ยิ่งถ้ารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากเท่าใดความเครียดและความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้นก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจจะกระทำได้หลายวิธี เช่น ลาออกจากงาน การกระทำต่อคนอื่น หรือ เปลี่ยน inputs หรือ outcomes ของตน หรือกระทั่งการบิดเบือน inputs หรือ outcomes เป็นต้น ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจถึงการรับรู้ที่เป็นธรรมของพวกเขา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง “กฎ” (rules) ที่ใช้ในการพิจารณาให้รางวัลและเชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีความคาดหวังดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Performance กับ outcomes และต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าโกง (cheated) เพราะเป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เขาารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม

๓. ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (goal-setting theory) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องของการวางแผนว่าจุดหมาย (goal) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการวางแผน ซึ่งได้มีนักทฤษฎีได้พัฒนาแนวความคิดดังกล่าวเป็นทฤษฎีจูงใจ คือ Locke and Latham (อ้างถึงใน Bartol and Others, ๑๙๙๘ : ๑๕๐-๑๖๐) ผู้เสนอความคิดว่า การกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางของการทำงาน เป็นจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (performance) ที่สำคัญประการหนึ่ง โดยความสำเร็จของการกำหนด

จุดหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ขึ้นอยู่กับจุดหมายที่กำหนดนั้นว่า มีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพียงใด ดังนี้ คือ ความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ความท้าทายความสามารถทำให้บรรลุผลได้ ความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การและกำหนดเวลาแห่งความสำเร็จ

นอกจากนั้นความมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย (goal commitment) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจูงใจให้คนปฏิบัติงานตามคำอธิบายในทฤษฎีความคาดหวังดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานใดๆ นั้น คนจะมีระบบความคิดของตนเอง โดยจะมีความคาดหวังระหว่าง E-P (ว่า ฉันสามารถที่จะทำงานให้บรรลุจุดหมายได้หรือไม่) ความคาดหวังระหว่าง P-O (ว่า ถ้าฉันทำสำเร็จ ฉันจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่) และความคาดหวังกับคุณค่าของรางวัล (ว่า รางวัลที่จะได้รับมีคุณค่าต่อฉันเพียงใด?) ถ้าสูตรความคาดหวังดังกล่าวสูงทุกองค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงานก็จะสูงตามไปด้วยในทำนองเดียวกัน ถ้าบุคคลมีพันธะผูกพันกับจุดหมายมีความมุ่งหวังจะให้บรรลุผล มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุผลสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับและคุณค่าของรางวัลนั้นแล้ว ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงด้วยเช่นกัน ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังกับทฤษฎีการกำหนดจุดหมายถึงอาจใช้อธิบายขยายความซึ่งกันและกันได้ (Garland, ๑๙๙๔ : ๒๕๑-๒๕๒, Bartol and Others, ๑๙๙๘ : ๓๓๕-๓๓๖)

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงาน การวัดผลงาน การประเมินผลงาน และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งข้อมูลให้คนงานทราบ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานของคนงาน แต่อาจจะใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นๆ ด้วยก็ได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมหรือพัฒนา เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีทั้งการประเมินเชิงพฤติกรรมและการประเมินผลลัพท์ ผู้รับการประเมินควรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้ทราบกฎเกณฑ์การประเมินและทราบถึงสิ่งที่จะประเมินด้วย และการประเมินควรเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิใช่เป็นการประเมินตัวบุคคล นอกจากนี้วิธีการประเมินและระดับของการประเมินควรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และควรมุ่งตอบสนองทั้งต่อความต้องการส่วนบุคคลและขององค์การ

แนวคิดใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานมักเผชิญกับปัญหาและข้อท้าทายหลายประการ ปัญหาข้อท้าทายเรื่องหนึ่งคือข้อมูลจากรายงานการประเมินการปฏิบัติงานไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานและ/หรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินได้อย่างแท้จริง และครบถ้วนทุกแง่มุม เนื่องจากการที่ผู้ประเมิน

ซึ่งก็คือผู้บังคับบัญชาที่มีความลำบากในการเขียนรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นปรนัย (objective) และเป็นประโยชน์ ผู้บังคับบัญชามักเขียนรายงานที่ค่อนข้างเป็นอัตวิสัย (subjective) เน้นความประทับใจที่มีต่อบุคคล (impressionistic) และนำไปเปรียบเทียบกับผู้ประเมินรายอื่นไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาที่เอาจริงและมีมาตรฐานสูงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเป็นธรรม เมื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานต่ำ และไม่จริงจังกับการประเมินทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอ่อนได้คะแนนเท่ากับหรือสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานดี แต่ถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่สูงกว่า ซึ่งที่สุดมักทำให้ผู้บังคับบัญชามักให้คะแนนสูงไว้ก่อนเพื่อปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา คะแนนการประเมินจึงเพื่อเติมไปด้วยผู้ที่ทำงานดี หรือดีเยี่ยม

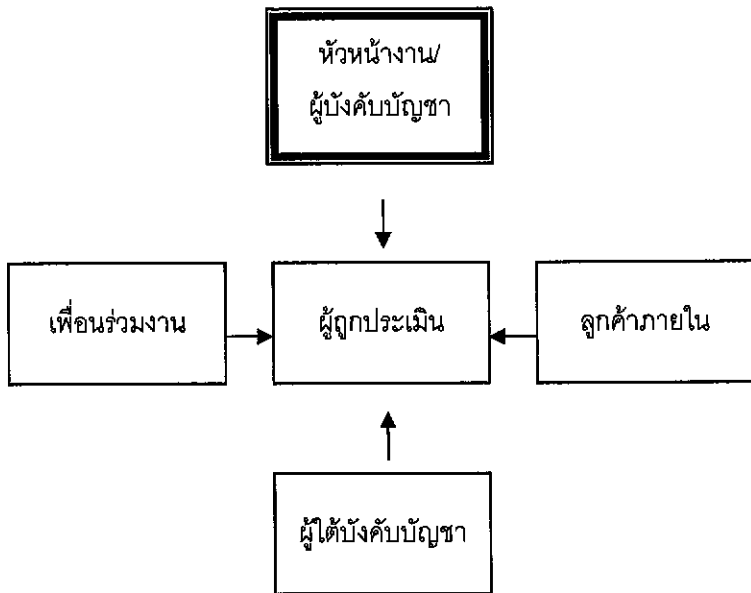
ขณะเดียวกันก็อาจมีผู้บังคับบัญชาที่ประเมินแบบอคติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียกำลังใจได้ ทั้งหมดเกิดจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาด้านเดียวที่เรียกว่าการประเมินแบบ ๙๐ องศา ปัญหาเรื่องอคติทั้งทางบวกและลบที่อาจเกิดจากอัตวิสัยของผู้บังคับบัญชา ผนวกกับกระแสการกรบริหารแบบมีส่วนร่วม และการให้ความสำคัญกับลูกค้าขององค์กร ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรับฟังความเห็นจากหลายแหล่ง ทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน เพื่อนร่วมงาน ตัวผู้ถูกประเมินเอง และลูกค้าที่ผู้ถูกประเมินให้บริการการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้จึงเป็นการประเมินผลที่มองจากมุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินทุกกลุ่ม (multisource performance appraisal)* จึงมักเรียกว่าการประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา (๓๖๐ degree performance appraisal) หรือการประเมินผลแบบรอบทิศทาง

ข้อท้าทายอีกเรื่องหนึ่ง คือ ประเด็นที่ว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่ไม่เชื่อมโยงถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ผลการประเมินนำไปใช้เพียงแค่การพิจารณาค่าตอบแทนประจำปีเท่านั้น การที่การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกนำไปเชื่อมโยงกับภาพการปรับเปลี่ยนโดยรวมขององค์กร ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดบทบาทในเชิงกลยุทธ์ และเชิงพัฒนาสาเหตุนี้นำมาซึ่งแนวคิดในการปรับวิธีคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้มองการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นว่าเป็นกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยง และสอดคล้องประสานรับลูกจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร แนวคิดนี้เรียกว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยง (performance management) ในส่วนต่อไปจะนำเสนอสาระของการประเมินแบบรอบทิศทาง และการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ทราบเพื่อจุดประกายให้เกิดการศึกษา ถกแถลง และติดตามในทางลึกด้วยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ต่อไป

๔.๑ การประเมินผลแบบรอบทิศทาง

การประเมินผลแบบรอบทิศทาง หรือแบบ ๓๖๐ องศา หมายถึง การประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกลุ่มที่เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบจากผู้เกี่ยวข้องฝ่าย

ต่างๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ในกลุ่มงานเดียวกัน และ/หรือในหน่วยอื่นขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าภายใน (internal customers) ของผู้ถูกประเมินดังแสดงในภาพ



การประเมินผลแบบรอบทิศทางตั้งอยู่บนฐานคติ ๒ ข้อ คือ

- ๑) การตระหนักถึงช่องว่างระหว่างคุณที่เรามองตัวเองกับการที่ผู้อื่นมองตัวเรา จะทำให้เราเห็นภาพตัวเองชัดขึ้น
- ๒) การเห็นภาพตัวเองชัดขึ้นทำให้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรระดับบริหาร

๔.๑.๑ ความเป็นมา

การประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา หรือการประเมินแบบรอบทิศทางได้เริ่มใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. ๑๙๗๓ (พ.ศ. ๒๕๑๖) ในโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา โดยการให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และ "ลูกค้า" ของโรงเรียนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้ได้นำไปใช้ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. ๑๙๙๗ (พ.ศ. ๒๕๔๐) ซึ่งจากผลการสำรวจของ ริชาร์ด พี มานัท (Richard P. Manatt) พบว่า การประเมินผลแบบนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพร้อมกับสามารถลดชั่วโมงการทำงานลง และผลของการใช้ระบบการประเมินผลแบบรอบทิศทางในหน่วยงานประเภทให้บริการด้านการศึกษา พบว่า สามารถใช้ประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ เช่น The Hot Springs County School District in Themopolis สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นร้อยละ ๑๕ ในการสอนทุกวิชา เมื่อนำการประเมินผลแบบนี้ไปใช้

ในประเทศไทยสำหรับหน่วยงานด้านการศึกษาที่ทดลองนำการประเมินแบบรอบทิศทางมาใช้เป็นหน่วยแรก คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำริให้หน่วยพัฒนาคณาจารย์ทำการศึกษาวิจัยในปี พ.ศ. ๒๕๒๕ เพื่อสร้าง ทดลอง และวิเคราะห์คุณภาพของแบบประเมินการสอนของคณาจารย์ ตลอดจนการบริหารแบบประเมินการสอน โดยกำหนดให้ประเมินการสอนของคณาจารย์ในด้านต่างๆ เช่น พฤติกรรมการสอน โครงสร้างรายวิชา คุณภาพการสอน ผลสัมฤทธิ์ของนิสิตนักศึกษา โดยผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ นิสิต เพื่อนอาจารย์ ตนเอง และผู้บังคับบัญชาตามแนวคิด “การประเมินโดยให้ผู้ประเมินหลายกลุ่ม” และประเมินในสาระที่ต่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้ถือว่าเป็นการประเมินแบบรอบทิศทาง แต่ผลของโครงการนี้ ไม่สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลแบบนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ได้จริงหรือไม่ เนื่องจากเครื่องมือหรือแบบการประเมินขาดคุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือวัดซึ่งได้แก่ ความตรง ความเที่ยง ความไว แต่นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินผลแบบรอบทิศทางในมหาวิทยาลัย

๔.๑.๒ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทาง ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ ระบุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยคิดในเชิงระบบเครือข่ายแบบใยแมงมุม ซึ่งจะนำไปสู่การคิดว่าเรื่องใดต้องปรับปรุงหรือเรื่องใดต้องเตรียมการรองรับ

ขั้นที่ ๒ ระบุสมรรถนะที่จำเป็น และความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะต้องได้รับการประเมิน

ขั้นที่ ๓ ออกแบบเครื่องมือโดยได้รับความเห็นและความร่วมมือจากผู้บริหาร

ขั้นที่ ๔ แจกผลการใช้และการปรับปรุงแก้ไข เป็นขั้นของ *Process Roll - out* มีการสร้างแผนการพัฒนาจากจุดเด่นและจุดด้อย

ขั้นที่ ๕ ประเมินผลกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา เพื่อหาข้อปัญหาและทางแก้ไข

๔.๑.๓ การใช้ระบบการประเมินแบบรอบทิศทางในปัจจุบัน

การนำระบบการประเมินผลแบบรอบทิศทางมาใช้ในองค์กรยังคงกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ และยังคงติดตามประเมินผลอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมแล้วนักวิชาการและผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การประเมินผลแบบรอบทิศทางเป็นวิธีการประเมินที่มีความครอบคลุม และทำให้มั่นใจในความสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายขององค์กร มีความเป็นธรรม และน่าเชื่อถือกว่าการประเมินแบบดั้งเดิม เกือบขนานกับแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่นิยมการกระจายอำนาจ เน้นผลงาน และพฤติกรรมที่แต่ละคนต่างกัน โดยมุ่งสู่ผลิตภาพรวมที่พึงประสงค์

และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการประเมิน และตัวขององค์การเองให้เปิดรับการมีส่วนรวมของฝ่ายที่เกี่ยวข้องนอกเหนือไปจากผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบุคคล

ในความเห็นอีกด้านหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทางยังมีความเสี่ยงซ่อนอยู่ เช่น เวลาที่ใช้ในการดำเนินการมาก ยังไม่มีการศึกษาผลกระทบข้างเดียว (*adverse impact*) ด้านกฎหมายในกรณีที่มีปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติ การมุ่งเน้นด้านความเก่งของคนมากเกินไปซึ่งทำให้เหมาะกับการประเมินผลในบางตำแหน่งมากกว่าประเมินกับทุกตำแหน่งเป็นการทั่วไป

แนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องของระบบประเมินผลแบบรอบทิศทางอาจทำได้โดยใช้นโยบายการบริหาร วิธีการดำเนินการ และความรู้ด้านวิชาการบางอย่าง เช่น การสื่อสาร การควบคุมการเข้าถึงและการเปิดเผย ข้อมูลประเมินการฝึกอบรมผู้ประเมิน มุ่งวัด *Core Skills* จำกัดการนำไปใช้เฉพาะเป้าหมาย ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการยอมรับในการนำไปใช้มากขึ้นได้

๔.๑.๔ ผลการศึกษาถึงการนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทางมาใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ในปี ค.ศ. ๑๙๙๗ (พ.ศ. ๒๕๔๐) มีผลการสำรวจหลายชิ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพประสิทธิผลและผลกระทบที่เกิดจากการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทาง โดยผลสรุปมีดังนี้

๑. บริษัท *The human resource consulting firm of Tower Perrin* สหรัฐอเมริกา ได้สำรวจการใช้ระบบการประเมินผลรอบทิศทางในสหรัฐอเมริกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ พบว่า ร้อยละ ๘ ของหน่วยงานหลักในสหรัฐอเมริกาใช้การประเมินแบบรอบทิศทาง และอีกร้อยละ ๖๙ วางแผนที่จะใช้ใน ๓ ปีถัดมา ด้วยสาเหตุที่ว่า การประเมินผลแบบรอบทิศทางทำให้ทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การมากกว่าการประเมินแบบเก่า

๒. ผลการศึกษาของ เจมี แวน เดอ เวน (*Jamie Van De Ven*) เรื่องการใช้ระบบประเมินแบบรอบทิศทางของ บริษัท *Intel Corp* โดยศึกษาจากพนักงานจำนวน ๑๐๐ คน พบว่า เมื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทำให้บริษัทสามารถลดเวลาในการทำงานภายใน ๑ ปีลงได้ ๑๐๐ ชั่วโมง

๓. ผลการศึกษาของ ริชาร์ด พี มานท์ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่ศึกษาผลของการนำการประเมินผลแบบรอบทิศทางมาใช้ประเมินอาจารย์ในโรงเรียน *The Hot Springs county School District in Themopolis* เป็นเวลา ๕ ปี โดยผู้ประเมินประกอบด้วย ครูใหญ่ เพื่อนอาจารย์ ผู้ปกครอง นักเรียน และนักเรียน พบว่า นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนทุกวิชาเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕ ตาม



L I R T

Legislative Institutional Depository of Thailand

เกณฑ์การวัดผลการเรียนของ *The SRA Standardized Test* และการประเมินผลในช่วงเวลานั้น ไม่ได้ทำให้ขวัญกำลังใจของอาจารย์ลดลง

๔. ผลการศึกษาของจารย์ทและคนอื่นๆ (Jayart, et al) เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ พบว่า การประเมินผลรอบทิศทางทำให้คนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากไม่ต้องกังวลถึงการทำงานเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การประเมินแบบนี้ยังให้มุมมองที่กว้างมากขึ้นในการประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือความคิดเห็นของลูกค้าต่อการให้บริการของพนักงานซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

๕. ผลการศึกษาของ ชัค กรองแมน (Chuck Krongman) พบว่า การประเมินผลแบบรอบทิศทางทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินแบบที่ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเท่านั้น (one – on – one review) เพราะได้ข้อมูลในการประเมินมาจากแหล่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงด้วย นั่นคือ กลุ่มลูกค้าที่มาจากภายนอกองค์กร

๔.๒ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในสหรัฐอเมริกา แนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ถูกนำไปใช้ในภาครัฐ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๗ (ค.ศ. ๑๙๘๔) ภายใต้ชื่อว่า "performance management and recognition system : PMRS" โดยนำมาใช้แทน "merit pay system" เดิมที่ใช้อยู่ภายใต้ PMRS นี้ บุคลากรจะได้รับการเพิ่มค่าตอบแทนตามผลการประเมิน โดยกำหนดเป็นสัดส่วนตามคะแนนที่ได้รับ นอกจากนี้ผลการประเมินยังนำไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ผลการประเมินยังนำไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย จากนั้น PMRS ได้พัฒนาแยกย่อยออกเป็นระบบเฉพาะสำหรับบุคลากรระดับสูง (senior executive service : SES) อย่างไรก็ดีตามระบบแบบนี้ถูกยกเลิกไปเมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๖ (ค.ศ. ๑๙๙๓) และต่อมาก็ถูกหยิบยกมาใช้อีกในปี พ.ศ. ๒๕๓๘ (พ.ศ. ๑๙๙๕) โดยมีการปรับปรุงที่เน้นการกระจายการบริหารจัดการผลการประเมินลงไปในระดับของหน่วยงาน ปัจจุบันระบบนี้ยังมีการใช้อยู่ แต่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

ในทางวิชาการแล้ว ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานได้รับการกล่าวถึงครั้งแรกโดย เบียร์ และรุห์ (Beer and Ruh) ในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ (ค.ศ. ๑๙๗๖) แต่ไม่ได้รับการตอบสนองมากนักจนถึงประมาณ ๑๐ ปีต่อมาจึงเริ่มมีกระแสความคิดว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่ขณะนั้นยังไม่สามารถสนองต่อการพัฒนาองค์กรได้ สิ่งที่ต้องการต้องการ คือ ระบบที่บูรณาการและต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้เชื่อมระหว่างการทำรางวัลผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กร แนวคิดนี้จึงได้รับความนิยมและได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น และได้รับการนำไปปรับใช้ในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาตามที่กล่าวแล้วข้างต้น



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๔.๒.๑ ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ และบูรณาการที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การโดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนและทีมงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานจะสนใจไปถึงภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป และสนใจทิศทางการปรับตัวขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์การด้วย การบริหารผลการปฏิบัติงานมีลักษณะบูรณาการทั้งในแนวราบ (*horizontal integration*) และแนวตั้ง (*vertical integration*) โดยในแนวราบจะเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งหมดโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจเข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การได้บุคลากรที่มีสมรรถนะที่องค์การต้องการและในแนวตั้ง คือ การเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ กลุ่มงานและบุคคลเข้าด้วยกัน โดยเน้นที่สมรรถนะหลักขององค์การและบุคคล

การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยแท้จริงแล้วจึงเป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร หัวหน้าทีมงาน และบุคลากรแต่ละคนในการบริหารเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อเป้าหมาย และทิศทางขององค์การการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นการบริหารโดยข้อตกลง (*contract*) มากกว่าการบริหารโดยคำสั่ง (*command*) ข้อตกลงที่ว่าจะทำร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับหัวหน้าทีมงาน และหัวหน้าทีมงานกับบุคลากรแต่ละคน การดำเนินการลักษณะนี้เน้นพันธะความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

๔.๒.๒ ลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีลักษณะสำคัญที่ควรหยิบยกมาแถลงให้เห็นชัดเจน ๔ ประการ คือ

๑) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (*performance improvement*) การบริหารผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์การ ทีมงาน และบุคลากรแต่ละบุคคล เป้าหมายสุดท้าย คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแบบนี้จะเน้นการมองไปข้างหน้า (*forward looking*) เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจมากกว่าการตามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

๒) การพัฒนาบุคลากร (*employee development*) การบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง ประเด็นนี้เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์การ ทีมงาน และบุคลากรที่ต้องเน้นการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๓) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะสะท้อนความพยายามที่จะตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์การทั้งหมด ได้แก่ เจ้าของ ฝ่ายบริหาร บุคลากร ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และประชาชนทั่วไป บุคลากรจะได้รับการปฏิบัติเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนขององค์การ ผลประโยชน์ของบุคลากรจะได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหาร แม้ว่าความต้องการของบุคลากร และองค์การอาจจะไม่เป็นไปในทางเดียวกันก็ตาม

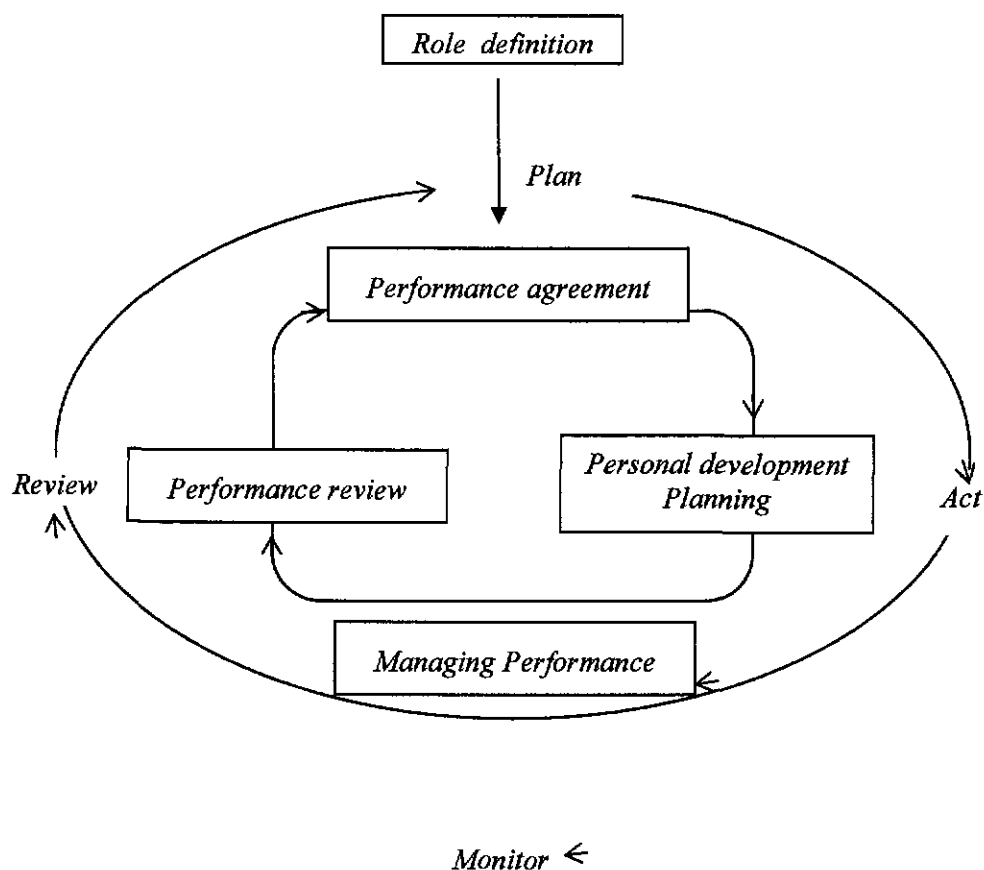
๔) การสื่อสารข้อความและการเข้ามาเกี่ยวข้อง (communication and involvement) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นการสร้างบรรยากาศของการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อคิด และความเห็นระหว่างฝ่ายบริหาร ทีมงาน และบุคลากรแต่ละคนให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อช่วยกันนิยามความคาดหวังที่มีต่อกันให้ชัดเจน แลกเปลี่ยนแบ่งปันข่าวสารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ กระบวนการลักษณะนี้จะนำมาซึ่งความเข้าใจร่วมกันว่า องค์การจะเดินทางไปทางไหนและอย่างไร ทีมงานแต่ละทีม บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทพบการเดินหน้านั้นอย่างไร

จากลักษณะที่กล่าวข้างต้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปที่มักเน้นกระบวนการที่เป็นการสั่งการระบบราชการมากกว่าการร่วมมือและมีส่วนร่วม เน้นการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดพลาดมากกว่าการพยายามทำสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นให้ดีขึ้น นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานมักถูกมองว่า เป็นกิจกรรมที่แยกต่างหากจากกิจกรรมอื่นๆ ขององค์การ และไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับเป้าหมาย และพันธกิจขององค์การ ในขณะที่การบริหารผลการปฏิบัติงานจะมุ่งสนองตอบต่อเป้าหมาย และพันธกิจขององค์การโดยมองแบบกลยุทธ์ และบูรณาการทั้งในแนวดิ่ง และแนวนราบตามที่กล่าวแล้ว

๔.๒.๓ วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวัฏจักรที่หมุนวนเป็นวงจร โดยเริ่มจากการกำหนดร่วมกันถึงความคาดหวังต่อบทบาทของแต่ละบุคคล (role definition) ซึ่งบทบาทที่คาดหวังนี้จะสนองตอบและถ่ายทอดมาจากความคาดหวังที่องค์การมีต่อกลุ่มงานและกลุ่มงานมีต่อบุคคล ซึ่งจะสะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การจากบทบาทที่กำหนดจะนำไปสู่การจัดทำข้อตกลงเรื่องผลการปฏิบัติงาน (performance agreement) เพื่อระบุเป้าหมายและมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ต้องใช้ตัวชี้วัดต่างๆ ตลอดจนการประเมินผล และเงื่อนไขวิธีปฏิบัติต่างๆ ขั้นตอนต่อไป คือ การวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (personal development planning) เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อข้อตกลงได้ โดยเฉพาะในกรณีที่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนการบริหารจัดการให้เป็นไปตามข้อตกลง

(managing performance) และการทบทวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (performance review) ซึ่งผลของการทบทวนจะนำไปสู่การจัดทำข้อตกลงใหม่เป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไป ดังแสดงในภาพ



๔.๒.๔ การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดและเติบโตมากกว่า ๓๐ ปี หน่วยงานหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ บางแห่งประสบผลสำเร็จ บางแห่งก็เลิกราไป อาร์มสตรอง ได้ทบทวนงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และให้ความเห็นว่า การนำแนวคิดนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- ๑) การนำไปใช้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์อย่างทะลุปรุโปร่งถึงความต้องการขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่องค์การเป็นส่วนหนึ่ง
- ๒) ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์การเป็นอยู่และสิ่งที่องค์การต้องการภายใต้วัฒนธรรมที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (performance culture)
- ๓) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเป็นกระบวนการที่เป็นธรรมชาติกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องเห็นด้วย และยอมรับในหลักการของการทำงานตามกระบวนการนี้

๔) ต้องระลึกเสมอว่าการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้ได้ผลจะต้องบริหารจัดการกระบวนการนี้เหมือนกับการบริหารจัดการทุกๆ เรื่อง

๕) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน (*drive*) กระบวนการนี้ โดยผู้บริหารในสายปฏิบัติการ และบุคลากรต้องเป็นเจ้าของ (*owner*) กระบวนการนี้

๖) ต้องพยายามทำกระบวนการรวมตลอดจนแบบฟอร์มต่างๆ ให้ง่าย (*simple*)

๗) ต้องให้ความสำคัญ ต่อ "กระบวนการ" (*process*) มากกว่าตัวระบบ (*system*) เอง

๘) เน้นความยืดหยุ่น (*flexibility*) ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไขและข้อกำหนดเฉพาะของแต่ละคน

๙) เน้นการพัฒนาบุคคลมากกว่าการเพิ่มค่าตอบแทน

๑๐) หลีกเลี่ยงการจัดลำดับบุคคลตามผลการปฏิบัติงาน

๑๑) ต้องหมั่นตรวจสอบ ติดตาม และคอยให้การสนับสนุน

๑๒) กฎเกณฑ์สำคัญที่สุดของความล้มเหลว คือ การสื่อสารความอย่างทั่วถึง และจริงจัง การเข้ามาเกี่ยวข้องของทุกคน และการพัฒนาฝึกอบรม

๔.๓ การบริหารผลการปฏิบัติงานกับหลักการบริหารแบบดุลยภาพ

ในขณะที่แนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานได้รับการนำไปปฏิบัติเติบโต และพัฒนาโดยเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ในอีกมุมหนึ่งของการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการก็มีแนวคิดใหม่เรื่องประสิทธิภาพองค์การเกิดขึ้น นั่นคือ แนวคิดเรื่องหลักการบริหารแบบดุลยภาพ (*Balanced Scorecard : BSC*) ที่เสนอโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน (*Robert S. Kaplan*) และ เดวิด พี นอร์ตัน (*David P. Norton*) เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๕ (ค.ศ. ๑๙๙๒)

หลักการสำคัญของแนวคิดนี้ คือ ประสิทธิภาพขององค์การไม่สามารถเกิดขึ้น และประเมินได้จากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินได้เพียงอย่างเดียว ผลกำไรไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องที่สุด และไม่สามารถกำหนดอนาคตที่แน่นอนขององค์การได้ ผลสำเร็จขององค์การประกอบไปด้วยการรักษาคุณภาพระหว่างมิติทั้ง ๔ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการดำรงอยู่ขององค์การนั้นคือ

๑) มิติด้านการเงิน หรือผลกำไร (*financial perspective*)

๒) มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า (*customer satisfaction*)

๓) มิติด้านการบริหารจัดการภายในองค์การ (*internal processes*) และ

๔) มิติด้านการเรียนรู้ และเติบโตขององค์กร (*learning / growth / innovation*)

องค์กรที่จะนำเทคนิค BSC ไปใช้ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ตลอดจนวางเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการว่า ภายใน ๓ ปี ๕ ปี ว่าองค์กรต้องการเห็นภาพของตนอย่างไร และต้องการอยู่ ณ จุดใดของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมโดยรวมโดยสะท้อนในรูปของแผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จากนั้นจึงกำหนดรายละเอียดลึกลงไปเป็นแผนปฏิบัติงานราย ๓ ปี และแผนปฏิบัติงานรายปี ในแผนระดับปฏิบัติต้องกำหนดว่าใครต้องรับผิดชอบดำเนินการกิจกรรมอะไร ภายใต้เงื่อนไขความสำเร็จใดบ้าง นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะเริ่มมี Scorecard เป็นของตนเอง

ต่อมาแนวคิดหลักการบริหารแบบดุลยภาพ หรือ BSC นี้ได้พัฒนาและถูกนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เรียกว่า HR Scorecard ซึ่งเป็นมิติหนึ่งใน ๔ มิติของ BSC คือ ในมิติของการเรียนรู้และเติบโตขององค์กรนั้น ในบางองค์กรได้มีการเรียกให้เฉพาะเจาะจงว่า “people perspective” และจากการทำความเข้าใจของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้มีการกำหนด HR Business Performance ขึ้น เพื่อเป็น “ตัวชี้วัด” (key performance indicators : SPIs) ในมิติของการบริหารงานบุคคลขึ้น ๖ ตัว ได้แก่

๑) การดึงดูดคนที่เหมาะสม (*attraction and recruitment*)

๒) การพัฒนาบุคลากร (*learning and development*)

๓) บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร (*work environment และ culture and value*)

๔) สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ตอบแทน (*compensation and reward*)

๕) การนำนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ (*HR policy administration*) และสุดท้าย

๖) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management : PM*)

ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แบบตามที่ได้มีการทำความเข้าใจ (*performance review complete on time*) ซึ่งจะได้นำมาพัฒนาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

แนวคิดของเทคนิค BSC ดังกล่าวที่มองว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้อยู่ที่กำไรเท่านั้น หากแต่ส่วนหนึ่งนั้นมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management*) ซึ่งมองว่า ผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรมีผลต่อผลสำเร็จในภาพรวมขององค์กร หากต้องการให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องบริหารจัดการให้ผลการปฏิบัติงาน

ของทุกคนในองค์กรเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เทคนิค BSC จึงเข้ามารองรับแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยมุมมอง ๔ มิติของเทคนิค BSC ในการกำหนด “ตัวชี้วัด” เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ครอบคลุมทั้ง ๔ มิติอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวมด้วย โดยการกำหนดตัวชี้วัดนี้จะเป็นเหมือนการทำความเข้าใจร่วมกันตั้งแต่ต้นระหว่างฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานจึงนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับข้อตกลงดังกล่าว หรือดูว่าผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ยิ่งผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากเท่าไรก็ยิ่งส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

สิ่งสำคัญในการนำเทคนิค BSC มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การสร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันของทุกคนในองค์กร เนื่องจากการประเมินผลในรูปแบบนี้จะสามารถวัดและสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง และเป็นรูปธรรม อีกทั้งในการนำเทคนิคนี้มาปฏิบัติจริง องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร กระทั่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมกับภารกิจ เป้าหมายขององค์กร และมีการผูกโยงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับค่าตอบแทน



ปัญหาจากใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารงานบุคคล

ในการดำเนินการตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนวิธีการดำเนินการตามกฎหมาย ก.ร. ระเบียบ ก.ร. และมติของ ก.ร. เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีมาตรฐานที่ใช้กับข้าราชการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่จากการปฏิบัติงานว่ายังมีกฎ ก.ร. ระเบียบ มติที่ไม่ทันสมัย ไม่ชัดเจน มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งพอจะแยกได้ดังนี้

๑. กฎ ก.ร. (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๓๗ ว่าด้วยวินัยข้าราชการรัฐสภาสามัญ ข้อ ๑๕ “ข้าราชการรัฐสภาสามัญต้องไม่เป็นสมาชิกพรรคการเมือง กรรมการพรรคการเมือง หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดในพรรคการเมือง” ในขณะที่สถานการณ์ปัจจุบันมีการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมทางการเมือง และมีข้าราชการบางคน (นางสาวทัศนาวงษา นุทัศน์ และนายบุญยงค์ จันทรแสง) เคยลาออกไปสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร โดยที่รัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ บัญญัติให้ต้องสังกัดพรรคการเมืองก่อนสมัครรับเลือกตั้งไม่น้อยกว่า ๙๐ วัน ต่อมาเมื่อไม่ได้รับเลือกตั้งก็ขอกลับเข้ารับราชการตามปกติตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๔๕ ให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญลาออกไปสมัครรับเลือกตั้ง แต่ กฎ ก.ร. กลับกำหนดห้ามไว้ เป็นกรณีที่มีความไม่สอดคล้องกันอยู่ ซึ่งในกรณีนี้มี กฎ ก.ร. ฉบับเดียวกันข้อ ๑๖ กำหนดว่า “ข้าราชการรัฐสภาสามัญต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ” พอจะถือได้ว่าเป็นข้อกำหนดเรื่องวินัยวินัยที่สามารถควบคุมการพฤติกรรมของข้าราชการรัฐสภาสามัญให้มีความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายการเมืองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้อยู่แล้ว

๒. กฎ ก.ร. (ฉบับที่ ๒๒) พ.ศ. ๒๕๔๑ ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ ให้แก้ไขการปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และ กฎ ก.ร. (ฉบับที่ ๒๖) พ.ศ. ๒๕๔๔ ว่าด้วยกรณีที่อาจร้องทุกข์ การร้องทุกข์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ขอแก้ไขหรือแก้ความคับข้องใจ ซึ่งอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๓ (๑๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ เช่นเดียวกัน วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการไม่แตกต่างกันมากนัก



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้ จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

เหตุแห่งการร้องทุกข์ ก.ร. ฉบับที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ข้อ ๒

กรณีที่ข้าราชการรัฐสภาสามัญเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย

เหตุแห่งการร้องทุกข์ ก.ร. ฉบับที่ ๒๖ (พ.ศ. ๒๕๔๔) ข้อ ๓

กรณีที่ข้าราชการรัฐสภาสามัญมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตน ดังนี้

ก. บริหารบุคคลโดยเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะของเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมหรือความคิดเห็นทางการเมือง อันไม่ขัดต่อกฎหมาย

ข. ไม่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ หรือ

ค. ประวิงเวลาหรือห่วงเหนี่ยวการดำเนินการบางเรื่อง เป็นเหตุให้เสียสิทธิ หรือไม่ได้รับสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ในเวลาอันควร

กฎ ก.ตร. ว่าด้วยการร้องทุกข์ พ.ศ. ๒๕๔๗ ข้อ ๔ “ข้าราชการตำรวจผู้ถูกผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายหรือปฏิบัติโดยมิชอบต่องาน มีสิทธิร้องทุกข์.....” ข้อ ๔ “ระยะเวลาการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ให้พิจารณาและดำเนินการ..ให้แล้วเสร็จโดยเร็วอย่างช้าไม่เกินเก้าสิบวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือร้องทุกข์และเอกสารหลักฐาน....เว้นแต่มีเหตุจำเป็นที่ทำให้การพิจารณาไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลาดังกล่าว ก็ให้ขยายระยะเวลาได้อีกไม่เกินสองครั้งโดยแต่ละครั้งจะต้องไม่เกินสามสิบวัน”

ส่วนของสำนักงานเลขาธิการ ก.พ. มีกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๒๒ (พ.ศ. ๒๕๔๓) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ว่าด้วยกรณีที่อาจร้องทุกข์ การร้องทุกข์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ขอให้แก้ไขหรือแก้ความคับข้องใจ ข้อ ๑๖ กำหนดระยะเวลาพิจารณาวินิจฉัยร้องทุกข์ให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำชี้แจง แต่ถ้ามีความจำเป็นไม่อาจพิจารณาให้แล้วเสร็จภายในเวลาดังกล่าว ให้ขยายเวลาพิจารณาได้ไม่เกินสามสิบวัน และให้บันทึกแสดงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องขยายเวลาได้ด้วย ในกรณีที่ขยายเวลาแล้วแต่การพิจารณายังไม่แล้วเสร็จให้ขยายเวลาพิจารณาได้อีกไม่เกินสามสิบวัน แต่ทั้งนี้ให้พิจารณากำหนดมาตรการที่จะทำให้การพิจารณาแล้วเสร็จโดยเร็วและบันทึกไว้เป็นหลักฐานในรายงานการประชุม



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

ควรแก้ไขให้รวมเป็นกฎ ก.ร. ฉบับเดียวกันเพื่อลดความซับซ้อน และควรกำหนดให้ อ.ก.ร. พิจารณาก่อนเสนอให้ ก.ร. พิจารณา เพื่อให้มีการแสวงหาข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างรอบด้าน ซึ่งจะทำให้การพิจารณาของก.ร. รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ต้องกำหนดระยะเวลาพอสมควรในการพิจารณาของ อ.ก.ร. และก.ร. ด้วย

๓.. กฎ ก.ร. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติราชการ พ.ศ. ๒๕๔๗ ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการทำหน้าที่ประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามรายการประเมิน วิธีการประเมิน และมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ในข้อ ๕ ทำการประเมินสองครั้งโดยประเมินครั้งแรกเมื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมาแล้วเป็นเวลาสามเดือน และประเมินครั้งที่สอง เมื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบหกเดือน เว้นแต่คณะกรรมการไม่อาจประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในแต่ละครั้งได้อย่างชัดเจน เนื่องจากผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ลาคลอดบุตร ลาป่วย ซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือลาเข้ารับการตรวจเลือก หรือเข้ารับการเตรียมพล คณะกรรมการจะประเมินผลรวมเมื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบหกเดือนแล้วก็ได้ ที่กำหนดให้คณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการประเมินผลรวมเมื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบหกเดือนแล้วก็ได้ ในกรณีที่ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ลาคลอดบุตร ลาป่วย ซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือลาเข้ารับการคัดเลือก หรือเข้ารับการเตรียมพล ในขณะที่ กฎ ก.ร. ฉบับเดียวกันนี้ ข้อ ๑๔ กำหนดให้นับเวลาดทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นตามกฎ ก.ร. ให้นับวันที่ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ได้มาปฏิบัติงานรวมเป็นเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย เห็นว่า ระยะเวลาที่กำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติราชการควรใช้ระยะเวลาหนึ่งประมาณหกเดือน เป็นระยะเวลาที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะบรรจุได้ แต่การให้นับระยะเวลาที่ไม่ได้มาปฏิบัติงานรวมเป็นเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย ไม่น่าจะสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการป่มเพาะเรียนรู้การปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการได้ เคยมีข้อหารือจากสำนักบริหารงานกลางว่ากรณีข้าราชการรัฐสภาสามัญลาคลอดในระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ เป็นเวลา ๓ เดือน คณะกรรมการประเมินจึงได้ประเมินเมื่อครบการทดลองปฏิบัติราชการ ๖ เดือน แต่ผลงานไม่เป็นที่ประจักษ์ ที่จะประเมินได้อย่างชัดเจน แต่ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งข้อ ๑๒ กำหนดให้รายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการต่อผู้บังคับบัญชา กรณีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดให้รายงานเมื่อทดลองปฏิบัติราชการครบ ๖ เดือน กรณีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุเห็นควรให้ขยายเวลาดทดลองปฏิบัติราชการ

ได้อีก ๓ เดือน แม้กฎ ก.ร. จะกำหนดให้ทำการประเมินได้ แต่เห็นว่าระยะเวลาที่กำหนดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เรียนรู้งานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ถึง ๖ เดือน การที่ให้เวลาที่ไม่ได้ปฏิบัติงานตามปกติไม่น่าจะสมประโยชน์ของราชการ แม้กฎ กพ. จะกำหนดไว้ในทำนองเดียวกัน

๔. ประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ที่มีการกำหนดไว้เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญและเพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกของข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิ มุ่งมั่น สร้างความเลื่อมใสศรัทธา ให้ได้รับความเชื่อถือยกย่องจากบุคคลทั่วไป บางส่วนสอดคล้องกับวินัยของข้าราชการอยู่แล้ว แต่ยังปรากฏว่า มีข้าราชการกระทำความผิดวินัยทำให้ต้องมีการตั้งกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงและการตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย แสดงว่าขาดการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมขาดการให้ความสำคัญจากข้าราชการ เนื่องจากทั้งคุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานในการประพฤติปฏิบัติตัวของข้าราชการที่จะไม่ก้าวล่วงไปถึงการกระทำความผิดวินัย จึงควรกำหนดมาตรการในกรณีที่มีการฝ่าฝืนมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการกระทำความผิดวินัยด้วย

๕. กฎ ก.ร. (ฉบับที่ ๒๓) พ.ศ. ๒๕๔๑ ข้อ ๑๑ กำหนดเกี่ยวกับระยะเวลาในการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนที่เปิดโอกาสให้ขยายเวลากรณีสอบสวนไม่แล้วเสร็จภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ประธานกรรมการได้รับทราบเรื่องคำสั่ง ก็ให้ขยายเวลาสอบสวนได้อีกสองครั้ง แต่แต่ละครั้งเป็นเวลาไม่เกินสิบห้าวัน ในกรณีที่ยังสอบสวนไม่แล้วเสร็จก็ให้คณะกรรมการสอบสวนเร่งทำการสอบสวนต่อไปให้แล้วเสร็จโดยเร็ว แต่ยังคงกำหนดให้รายงานเหตุที่ทำให้การสอบสวนไม่แล้วเสร็จต่อผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนต่อไปทุกสิบห้าวัน ทำให้ที่ผ่านมามีการใช้ระยะเวลาในการสอบสวนนานเกินสมควร มีหลายกรณีที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสอบสวนเกิน ๑ ปี แสดงให้เห็นถึงการไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการทางวินัย อีกทั้งส่งผลให้ข้าราชการย่อหย่อนต่อวินัยมากขึ้น

๖. การโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่นมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ ตามมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่บัญญัติว่า "การโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่นหรือพนักงานเทศบาลมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ อาจกระทำได้ถ้าเจ้าตัวสมัครใจ โดยผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๒๘ แล้วแต่กรณี ทำความตกลงกับเจ้าสังกัดแล้วเสนอ ก.ร. เพื่อพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับใด และได้รับเงินเดือนเท่าใดให้ ก.ร. เป็นผู้พิจารณากำหนด แต่เงินเดือนที่จะให้ได้รับจะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการรัฐสภาสามัญที่มีคุณวุฒิความสามารถ และความชำนาญในระดับเดียวกัน ..." การพิจารณาอนุมัติมติของ ก.ร. นั้น พบว่า ยังขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งมีเฉพาะแนวทางปฏิบัติของ ก.ร. สังเกตได้จากการโอนมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศและสำนักภาษา มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่เข้มงวด แต่สำหรับบาง

ตำแหน่ง เกณฑ์การพิจารณายังไม่ชัดเจน เช่น กรณีการโอนนายอนุวัต ต้นติววงศ์ ตำแหน่งสถาปนิก ๘ วช. จากกรมโยธาธิการและผังเมือง มาดำรงตำแหน่งวิทยากร ๘ กลุ่มช่วยผู้อำนวยการนักบริหาร ในขณะที่ภารกิจหลักของรัฐบาลไม่มีส่วนใดที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านสถาปนิกที่ต่อเนื่องและยาวนาน สามารถขอความร่วมมือด้านนี้จากส่วนราชการต้นสังกัดได้อยู่แล้ว เป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของข้าราชการภายในของทั้งสองสำนักงาน และส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของข้าราชการ ในขณะที่ส่วนราชการอื่นเช่น ระเบียบว่าด้วยการโอนข้าราชการศาลยุติธรรม เช่น ระเบียบคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมว่าด้วยการโอนข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๕๐ ข้อ ๕ ระบุว่า การรับโอนข้าราชการในหน่วยงานอื่นของรัฐมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรมให้คำนึงถึงองค์ประกอบดังต่อไปนี้

(๑) ประโยชน์ที่ทางราชการได้รับ

(๒) ความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสม คุณวุฒิ ความชำนาญงานและประสบการณ์

(๓) เป็นตำแหน่งที่ขาดแคลนหรือมีความจำเป็นต่อราชการของสำนักงานศาลยุติธรรม

(๔) คำนึงถึงผลกระทบอันเกิดจากการรับโอนในด้านงบประมาณ ด้านขวัญกำลังใจของข้าราชการศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม และกรณีอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม

ข้อ ๖ ตำแหน่งที่จะนำมาใช้เพื่อการรับโอนต้องเป็นตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนและมีใช่เป็นตำแหน่งที่ต้องสงวนไว้

ข้อ ๗ ผู้ที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ตามที่คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งจำนวนไม่เกินห้าคน และมีผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละไม่เกินสองปี โดยมีอำนาจหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมของผู้ยื่นความจำนงขอโอน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงองค์ประกอบตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๕ ของระเบียบฯ และเสนอรายชื่อผู้ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมต่อเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อประกอบการพิจารณารับโอน

ในส่วนของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ยังไม่มีระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการรับโอนข้าราชการในหน่วยงานอื่นของรัฐมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญ มีเพียงบางกรณีเท่านั้นที่คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาโดยเฉพาะ เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศ และผู้อำนวยการสำนักภาษา แต่กรณีอื่นให้ออกกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาเป็นผู้พิจารณา จึงเห็นว่าเพื่อความรอบคอบในการพิจารณาควร

ออกระเบียบ ในการรับโอนข้าราชการสังกัดหน่วยงานอื่นให้เป็นมาตรฐาน คำนึงถึงองค์ประกอบตามระเบียบของคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมฯ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และข้าราชการส่วนของทั้งสองสำนักงาน

๗. กฎ ก.ร. ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการสอบสวน ยังไม่ได้กำหนดให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ มาตรา ๒๓ “ในการพิจารณาทางปกครองที่คู่กรณีต้องมาปรากฏตัวต่อหน้าเจ้าหน้าที่ คู่กรณีมีสิทธินำพยานหลักฐานหรือที่ปรึกษาของตนเข้ามาในการพิจารณาทางปกครองได้” ซึ่งในการสอบสวนเป็นการปฏิบัติราชการทางปกครองอย่างหนึ่ง ควรมีการแก้ไขเพิ่มเติมให้สอดคล้องกัน

๘. หลักเกณฑ์ในการสอบข้อเท็จจริงและสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยที่ยังไม่ถึงขั้นกระทำผิดวินัยร้ายแรง ในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ก.ร. มีมติให้ใช้แนวทางการดำเนินการทางวินัยโดยสอบสวนตามวิธีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรและวิธีการก่อนดำเนินการทางวินัย ตามหนังสือสำนักงานกพ.ที่ นร๑๐๑๑/ว ๑๙ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๔๗ ตามหนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาที่ ๘๗/ ๒๕๔๗ (ว๑๙) ลงวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๔๗ เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติควรกำหนดหลักเกณฑ์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาโดยเฉพาะ

๗. การประเมินข้าราชการ

การประเมินข้าราชการรัฐสภาตามกฎหมาย ระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีอยู่ ๓ ประเภท ดังนี้

๑. การประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน
๒. การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
๓. การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา

การประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ก.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์นี้ขึ้นใช้ประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๖ เป็นต้นไป มีหลักการที่จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ
- การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
- การแต่งตั้งข้าราชการ



- การให้ออกจากราชการ
- การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

โดยให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน จากองค์ประกอบ ดังนี้

- ปริมาณงาน
- คุณภาพของงาน
- ความทันเวลา
- ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน
- ความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน
- การรักษาวินัย
- การปฏิบัติตนเหมาะสมกับข้าราชการ

กำหนดระยะเวลาในการประเมินไว้ปีละ ๒ ครั้งคือ

ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน ของปีเดียวกัน

การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

มีหลักเกณฑ์ในการเสนอผลงาน ดังนี้

- กรณีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๖ ลงมา

ให้เสนอผลงานจากการปฏิบัติงานจริงหรือผลสำเร็จของงานที่ผ่านมาของตนเอง โดยจัดทำเป็นสรุปผลงาน หรือแฟ้มงานที่ได้บันทึกผลงานที่ทำจริง หรือผลงานในรูปแบบที่คณะกรรมการกำหนด พร้อมทั้งให้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเสนอผลงานจำนวน ๓ เรื่อง

- กรณีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไป

ให้เสนอผลงาน ดังนี้

(๑) ผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่ผ่านมา

โดยให้จัดทำเป็นสรุปสาระสำคัญของผลงาน ขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ การวิเคราะห์ความสำเร็จหรือปัญหาของงาน การดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของงานจนเป็นผลสำเร็จ เกิดประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติ หรือต่อหน่วยงาน รวมถึง การเสนอความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องาน โดยให้เสนอผลงานที่ผ่านมาจำนวน ๒ เรื่อง สำหรับกรณีที่เป็นผลงานร่วมต้องมีสัดส่วนในการดำเนินการในแต่ละเรื่องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ โดยระบุรายละเอียด

ของสัดส่วนและผลงานในส่วนที่ผู้เสนอผลงานดำเนินการหรือปฏิบัติ และมีคำรับรองจากผู้ร่วมดำเนินการและจากผู้บังคับบัญชา

(๒) ผลงานที่เป็นแนวคิดและวิธีการเพื่อพัฒนางานในอนาคต

โดยจัดทำเป็นข้อเสนอการปรับปรุงหรือพัฒนางานในตำแหน่งที่ขอรับการประเมินให้ก้าวหน้าในเชิงรุกหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยให้เสนอหลักการ แนวคิด/หลักวิชาการ แผนงานหรือแนวทางดำเนินการที่นำมาสู่การปฏิบัติจนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน โดยให้เสนอผลงานเพื่อพัฒนางานจำนวน ๑ เรื่อง ซึ่งผู้เสนอเป็นผู้จัดทำเพียงคนเดียว

ทั้งนี้ ผลงานตาม (๑) และ (๒) ต้องไม่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ด้วย คือ

(ก) ผลงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ หรือผลการศึกษาค้นคว้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อขอรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร หรือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

(ข) ผลงานที่ได้นำมาใช้ประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นแล้ว ประสพการณ์ในแต่ละระดับ ตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดกำหนด

การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา

มติ ก.ร. เรื่อง การประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในทางปฏิบัติกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินไว้ ๒ ระดับ คือ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชากับการประเมินโดยคณะกรรมการประเมินสมรรถนะหลักและความเชี่ยวชาญที่ ก.ร. แต่งตั้ง พบว่า เกิดความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองบุคคลและขั้นตอนการประเมิน ส่งผลให้มีการร้องทุกข์ของข้าราชการเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวต่อ ก.ร. ทำให้ต้องส่งให้ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนาฯ พิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่ง รวมทั้งอำนาจในการพิจารณาผลงานและลักษณะของผลงานที่จะเสนอให้คณะกรรมการประเมินพิจารณา

จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินส่งผลกระทบต่อการดำเนินการในการประเมิน แบ่งประเด็น ได้ ดังนี้

๑. การประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลงาน ยังไม่มีการบันทึกไว้ ใช้วิธีสังเกตของผู้บังคับบัญชา ทำให้ไม่สามารถชี้วัดการปฏิบัติงานที่จะนำมาประเมินเชิงประจักษ์

๒. การประเมินในรอบระยะเวลา ๖ เดือน จึงจะประเมิน ๑ ครั้ง มักมุ่งที่จะใช้สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น ไม่มีการบันทึกแสดงผลการปฏิบัติงานรายบุคคล จึงไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคลอื่นที่กำหนดไว้



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น”

๓. การประเมินเพื่อเลื่อนระดับต้องใช้เวลา ๓ ปีจึงจะทำการประเมิน การชี้วัดผลงานที่นานเกินไปส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากต้องรอระยะเวลาถึง ๓ ปี จึงจะมีข้อมูลการปฏิบัติงานว่าจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างไร

๔. การสอบสวนกรณีมีข้อกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ คณะกรรมการสอบสวนต้องเสียเวลาในการรวบรวมพยานหลักฐาน แต่หากมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไว้ ผู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น

จากประเด็นที่นำเสนอมาพอจำแนกเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางแสดงสถานภาพของกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

กฎ ก.ร. ระเบียบมติ ก.ร.	เข้าชั้น	ไม่ทันสมัย	ชั้นตอนยาว	ไม่ชัดเจน
๑. กฎ ก.ร. ว่าด้วยวินัยข้าราชการ		✓		
๒. กฎ ก.ร. ว่าด้วยการร้องทุกข์	✓			
๓. กฎ ก.ร. ว่าด้วยการสอบสวน		✓	✓	✓
๔. กฎ ก.ร. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน		✓		✓
๕. กฎ ก.ร. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติราชการ				✓
๖. หลักเกณฑ์ว่าด้วยการรับโอนข้าราชการอื่นมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ				✓
๗. หลักเกณฑ์ว่าด้วยการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาฯ				✓



Legislative Institutional Repository of Thailand

ปัญหาการใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารงานบุคคลมักเกิดขึ้นได้เสมอ ที่ยกมาข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ในสภาพการณ์ที่การปฏิบัติงานของข้าราชการที่มุ่งต่อภาคอบสนองต่อผู้รับบริการ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้รองรับภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม ซึ่งมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดเป้าหมายไว้ หากใช้วิธีที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญที่มีอยู่เดิม เห็นว่าไม่สามารถทำให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและทำให้การบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ



Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องใดๆ ทั้งสิ้น”

บทที่ ๔

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ การดำเนินการที่เหมาะสมและเป็นระบบจะมี ส่วนสำคัญในการรักษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็น เครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินนำไปใช้ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การ คัดเลือก การทดลองงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในระหว่างทดลองงาน ช่วยให้หน่วยงาน สามารถตรวจสอบขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ รวมตลอดถึงการจัดโครงการฝึกอบรมและ พัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและ ศักยภาพของข้าราชการแต่ละคน นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างเหมาะสม ก้าวไปสู่การแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้อาจนำมาพิจารณาให้ข้าราชการพ้นจากการเป็น ข้าราชการด้วย

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในยุคที่องค์กรโดยทั่วไปเน้นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง คุณภาพผลผลิต และบริการ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะสื่อให้บุคลากร ได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและความคาดหวังที่องค์กรมีต่อผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน ก็จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งมั่นทำงานให้ดีขึ้น และปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา การประเมินผลการ ปฏิบัติงานช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัล และลงโทษ ทั้งในเรื่องการปรับ ค่าตอบแทน การโอน การย้าย การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากร รวม ตลอดจนการลงโทษในกรณีที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนั้น การประเมินผล การปฏิบัติงานยังเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลเพื่อที่จะหาแนวทางใน การพัฒนาปรับปรุงระบบระเบียบกติกา และวิธีปฏิบัติต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ของบุคลากร ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่ม แต่ละหน่วยได้รับการยกระดับให้ สูงขึ้น ประสิทธิภาพ และผลิตภาพโดยรวมขององค์กรก็สูงขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึง เป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อทั้งข้าราชการ ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน

๑. ความสำคัญต่อข้าราชการ ข้าราชการย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุง หากไม่มีการประเมินผลตัวข้าราชการมักจะไม่มีความรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะทำให้ทราบจุดที่ต้องปรับปรุง ส่วนผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะเสริมสร้างให้มีผลงานดียิ่งขึ้น

๒. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นข้อมูลในการหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

๓. ความสำคัญต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของหน่วยงานมาจากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคน ทำให้รู้ว่าข้าราชการแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรข้าราชการให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการในการบริหารที่สามารถให้คำตอบว่าองค์การควรดำเนินการอย่างไรด้วยวิธีใดกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์การในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ทั้งในด้านการพัฒนา การให้สิ่งจูงใจ การใช้ประโยชน์ตลอดจนการตัดสินใจที่จะให้ออกจากองค์การ

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายที่มีนัยแฝงถึงจุดมุ่งหมายไปด้วยพร้อมๆ กัน นั่นคือ การพยายามหาคำตอบว่าบุคลากรปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เพื่อที่องค์กรหรือนายจ้างจะได้ปฏิบัติต่อบุคลากรคนนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และเพิ่มมิติในการมองขึ้นตามช่วงเวลาที่ยืดออกไป กล่าวคือ เริ่มจากเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าหรือประเมินผลของการกระทำหรือผลของงานที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือปรับผลตอบแทน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ความเป็นธรรม ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองจากผลที่ได้จากการประเมิน และการคาดคะเนความสามารถในการพัฒนาได้ในอนาคต

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (*performance appraisal*) หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตาม

วัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

เทคนิควิธีและกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คำตอบว่าบุคลากรคนหนึ่งปฏิบัติงานเป็นอย่างไรนั้นมีเทคนิควิธีที่จะให้ได้มาซึ่งคำตอบนั้นอยู่มากมายหลายวิธี ซึ่งการจะเลือกใช้เทคนิควิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการนำคำตอบไปใช้ว่าคืออะไร และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นไปตามเทคนิควิธีที่เลือกใช้นั้น จากการศึกษาพบว่า จุดมุ่งหมายเป็นเพียงเพื่อต้องการจ่ายค่าจ้างแรงงานให้ถูกต้อง เหมาะสมกับผลผลิตที่องค์การได้รับ จนกระทั่งมาเป็นการต้องการคำตอบเพื่อนำมาสร้างเงื่อนไขหรือปัจจัยแวดล้อมที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีพัฒนาการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

๓.๑ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดและความแตกต่างปลีกย่อยหลากหลายไปตามเทคนิควิธีที่เลือกใช้ แต่ในทุกเทคนิควิธีมีขั้นตอนหลักในการดำเนินการที่สามารถสรุปได้ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นขั้นตอนเริ่มแรก และสำคัญของกระบวนการเนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงาน ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งต้องเลือกเทคนิควิธีที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในเชิงเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่างชัดเจน

๒. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมินเพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่า มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด อย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

๓. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (*set goal*) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานของงานที่ต้องการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (*set criteria*) ซึ่งหมายถึง การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่า คุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

๔. กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

๕. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมินโดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกกรณีหนึ่ง คือ คณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

๖. แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

๗. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

๘. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร หากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีพัฒนาการขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติ เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลครั้งต่อไป

๓.๒ เทคนิควิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิควิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในเอกสารวิชาการตั้งแต่ช่วงก่อนปี พ.ศ. ๒๔๙๙ จนถึงปัจจุบัน มี ๒๔ เทคนิค ซึ่งจำแนกตามวิวัฒนาการของปัจจัยที่ใช้ประเมินแบ่งได้เป็น ๔ ช่วงใหญ่ ๆ ได้แก่

ช่วงที่ ๑ เป็นการประเมินโดยยึดคุณลักษณะและบุคลิกภาพของตัวบุคคล

ช่วงที่ ๒ เป็นการประเมินโดยยึดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ช่วงที่ ๓ เป็นการประเมินโดยยึดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดเป็นหลัก

และช่วงที่ ๔ เป็นการประเมินโดยยึดผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (ทั้งปริมาณและคุณภาพ) โดยแต่ละช่วงมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๒.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach)



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

วิธีการประเมินในลักษณะนี้เป็นการประเมินโดยที่รูปแบบของการประเมินให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของบุคคล (*characteristics*) หรือบุคลิกภาพ (*personality*) เป็นสำคัญ โดยมีเทคนิควิธีในการประเมินลักษณะนี้อยู่ ๕ เทคนิค ได้แก่

๑. การให้คะแนนโดยตาราง (*graphic rating / rating scale / chart method*) เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่เก่าแก่ยังเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่าย และเสร็จสิ้นในระยะเวลาอันสั้น โดยการประเมินจะเริ่มต้นจากการกำหนด “รายการคุณลักษณะ” (*traits/characteristic*) เป็นที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งไว้ (มักจำแนกเป็นตำแหน่งบริหารและตำแหน่งผู้ปฏิบัติ) จากนั้นจึงจำแนกคุณลักษณะออกเป็นระดับ และในแต่ละระดับยังแบ่งเป็นช่วงย่อย (*scale*) อีก หรืออาจใช้เป็นตัวเลขโดยมีคำอธิบายกำกับ ผู้ประเมินจะพิจารณาผู้ถูกประเมินทีละคุณลักษณะว่าอยู่ในระดับใด แล้วจึงจะรวมคะแนนของทุกคุณลักษณะเป็นคะแนนการปฏิบัติงาน จุดอ่อนของเทคนิคประเมินนี้อยู่ที่ความเป็น “นามธรรม” ของคุณลักษณะซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นได้ และการให้น้ำหนักแก่ทุกคุณลักษณะเท่ากัน ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ ในแต่ละตำแหน่งอาจแตกต่างกัน

๒. การประเมินผลแบบตรวจรายการ (*checklist method*) เทคนิคนี้ได้ปรับแก้จุดอ่อนของวิธีการให้คะแนนโดยตารางในเรื่องของการให้น้ำหนักแก่ทุกคุณลักษณะเท่ากัน โดยการให้ถ่วงน้ำหนักคุณลักษณะ ทำให้สามารถประเมินบุคคลากรได้ในหลากหลายระดับ และหลากหลายประเภทงาน เทคนิคนี้สามารถจำแนกออกเป็น ๒ ประเภท ประเภทแรก ได้แก่ การประเมินผลจากข้อความที่กำหนดไว้ให้ โดยมีน้ำหนักคะแนนกำกับหรือแบบถ่วงน้ำหนัก (*weighed checklist*) ซึ่งผู้ประเมินจะต้องพิจารณาข้อความที่อธิบายถึงลักษณะของพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานแล้วให้คะแนน โดยแต่ละข้อความจะมีตัวคูณเพื่อถ่วงน้ำหนักที่แตกต่างกันตามความสำคัญมาก น้อย แล้วนำคะแนนของทุกข้อความมารวมเป็นผลการปฏิบัติงาน

การประเมินประเภทที่สอง ได้แก่ การประเมินผลตามแบบบังคับให้เลือก (*forced choice checklist*) จะใช้การกำหนดข้อความเป็นกลุ่มๆ กลุ่มละประมาณ ๔-๕ ข้อความ ซึ่งเป็นข้อความที่บรรยายถึงคุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นการบรรยายที่แสดงความชื่นชม (*favorable*) หรือตำหนิ (*unfavorable*) และให้ผู้ทำการประเมินเลือกโดยไม่รู้ถึงคะแนน หรือน้ำหนักของข้อความ เพื่อไม่ให้เกิดอคติ

๓. การเปรียบเทียบ (*employee comparison method*) เทคนิคการเปรียบเทียบนี้แบ่งออกได้เป็น ๔ วิธีการ ได้แก่



Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

๓.๑ การจัดอันดับ (*ranking system*) ผู้ประเมินจะต้องจัดลำดับว่าผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงต่ำสุด วิธีนี้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ง่ายต่อการใช้ แต่เหมาะสมกับการประเมินสำหรับคนกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน ๒๐ คน แต่ขณะเดียวกันก็อาจเกิดการกลั่นแกล้งกันได้ง่าย เพราะไม่มีบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน

๓.๒ การจับคู่เปรียบเทียบ/แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (*man to man comparison/paired comparison*) ผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบบุคคลที่จะประเมินกับทุกคนที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงลำดับจาก ๑, ๒, ๓ ไปจนครบ ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ แล้วคิดค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคนเพื่อมาจัดอันดับ อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ไม่เหมาะกับการประเมินพนักงานกลุ่มใหญ่ ผลการประเมินจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญเพราะเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน และอาจก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างบุคลากรได้

๓.๓ การประเมินผลแบบให้ระดับหรือเกรด (*grade on the curve*) วิธีการนี้ดัดแปลงมาจาก “แบบเปรียบเทียบรายบุคคล” โดยขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของผู้ถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกลงในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นและนำมาเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ จากนั้นจะนำผลที่ได้มาจัดลำดับ วิธีการนี้ไม่เหมาะกับการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใหญ่ เพราะยุ่งยากและใช้เวลามาก

๓.๔ การกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (*force distribution method*) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อยๆ แล้ว ให้คะแนนผลการประเมินออกมาในลักษณะการแจกแจงปกติ (*normal distribution*) วิธีการนี้ขจัดปัญหาที่ผู้ประเมินมักให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูง และประหยัดเวลาในกรณีกลุ่มผู้ถูกประเมินมีจำนวนมาก แต่ไม่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาดี หรือทำงานวิชาการ เพราะมักอยู่ในเกณฑ์ที่ดีด้วยกันจึงอาจเกิดความไม่ยุติธรรมหากต้องแบ่งเป็นกลุ่มเพื่อเรียงลำดับ

๔. การแบ่งชั้น (*grading*) เทคนิคนี้จะคล้ายกับวิธีให้คะแนนตามมาตราส่วน คือ ผู้ประเมินจะพิจารณาคุณลักษณะของผู้ถูกประเมินตามที่กำหนดไว้ แล้วให้ผลการประเมินตามชั้นที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแต่ละคุณลักษณะ การให้คะแนนจะง่าย แต่อาจเกิดกรณีที่ผู้ประเมินอาจจะเข้าใจแตกต่างกันได้

๕. การประเมินตามค่าคะแนน (*point rating*) เทคนิคนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลตามรายการหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง ผู้ประเมินจะพิจารณาแล้วให้คะแนนในแต่ละรายการ โดยคะแนนรวมเท่ากับ ๑๐๐

คะแนน หน่วยงานสามารถนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเงินเดือน และวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากร

๓.๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (*job performance of behavior based approach*)

การประเมินผลในลักษณะนี้เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น ๑๒ เทคนิค ได้แก่

๑. การประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญ (*critical-incidents*) เทคนิคนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาการไม่ยอมรับในวิจารณ์ญาณของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมิน แต่จะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญ และพฤติกรรมสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหลักฐานทั้งในด้านที่ประสบผลสำเร็จและด้านที่เป็นปัญหา เทคนิคนี้มีจุดเด่นที่ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงบุคลิกภาพส่วนบุคคลไม่เกี่ยวกับงาน แต่ต้องใช้การเฝ้าสังเกตพฤติกรรมการทำงานตลอดเวลาซึ่งเป็นไปได้ยาก และอาจก่อให้เกิดความระแวง และบรรยากาศการทำงานที่ไม่สร้างสรรค์ได้

๒. การประเมินผลด้วยวิธีการเขียนเป็นคำบรรยาย (*free form essay/essay description approach/narrative method*) เทคนิคนี้เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคน มีทั้งเปิดกว้างและกำหนดหัวข้อที่ต้องการเอาไว้ ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดบกพร่อง มักใช้ร่วมกับเทคนิคการประเมินอื่นๆ เช่น การให้คะแนนตามมาตราส่วน จุดอ่อนของเทคนิคนี้คือ อคติส่วนตัวของผู้ประเมิน และความสามารถในการเขียนบรรยายของผู้ประเมินแต่ละคนอาจแตกต่างกัน และหากผู้ประเมินไม่สัมพันธ์เกี่ยวกับการเขียน อาจทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญไป

๓. การประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (*probst rating critical-incident method*) เทคนิคนี้คิดค้นโดยเจบี พรอบสต์ (*J.B.Probst*) โดยแบบประเมินที่จัดทำขึ้นจะระบุความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ ๑๐๐ กว่ารายการ ซึ่งเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเพิ่มเติมปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อีก ผู้ประเมินมีหน้าที่พิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้ถูกประเมินแล้วทำเครื่องหมายในช่องนำหน้าตามที่กำหนด จากนั้นก็นำคะแนนที่ได้มารวมกัน วิธีนี้ง่าย แต่ใช้เวลาในการประเมินมาก และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมากๆ



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

๔. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า ๑ คน (*multiple rating/multiple appraisal/group rating*) เทคนิคนี้สามารถทำได้ ๒ แบบ คือ แบบที่ ๒ ให้หัวหน้า ๒-๓ คนซึ่งรู้ถึงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ประเมินผลงานและส่งผลงานให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เพื่อรวมคะแนน แบบที่ ๒ ให้การถกแถลงงานของผู้ถูกประเมินในการประชุมหัวหน้างาน ที่ประชุมจะเป็นผู้เสนอผลการประเมินของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

เทคนิคนี้เปิดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ร่วมรับรู้การประเมินและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ค่อนข้างยุ่งยากเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานน้อย และผู้ถูกประเมินที่ได้รับการประเมินไม่ดี อาจมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์กับเพื่อนร่วมงาน

๕. การประเมินร่วมกัน (*mutual rating*) เทคนิคนี้เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในการประเมิน ตั้งแต่ปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมิน วิธีการประเมิน ตลอดจนการนำผลการประเมินไป แต่เมื่อถึงเวลาลงคะแนน จะใช้วิธีลงคะแนนลับ โดยผลการประเมินจะเป็นที่ทราบทั่วกัน

๖. การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (*peer rating*) เทคนิคนี้เปิดโอกาสให้กลุ่มเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งมักจะมี ความแตกต่างในมุมมองต่อพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมินที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น วิธีนี้จึงมีประสิทธิภาพเมื่อนำมาใช้ในการพิจารณาหาบุคคลมาทดแทนเมื่อตำแหน่งหัวหน้างานว่างลง

๗. การประเมินด้วยตนเอง (*self - appraisal/self rating*) เทคนิคนี้สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งยังช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งในเชิงผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงาน แล้วนำผลการประเมินมาถกแถลงกับผู้บังคับบัญชา จากนั้นจะนำผลการประเมินภายหลังการถกแถลงบันทึกไว้ในข้อมูลประวัติของแต่ละคน แต่ในบางครั้งผลการประเมินจะไม่สะท้อนผลที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน เนื่องจากบางครั้งผู้ปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามอุปนิสัยของตน เช่น ผู้ที่ถ่อมตัวจะประเมินตัวเองต่ำ ผู้ที่ชอบโอ้อวดจะประเมินตัวเองสูง จึงต้องใช้เทคนิคอื่นควบคู่ไปด้วย

๘. การสัมภาษณ์ผลงานความก้าวหน้า (*progress review*) เทคนิคนี้เน้นการมีส่วนร่วมในการประเมินโดยผู้ปฏิบัติงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อกันโดยปกติ และมีการพบปะสัมภาษณ์กันเป็นประจำตามเวลาที่กำหนดไว้ หัวข้อที่ถกแถลงกันได้แก่ จุดหมายของงาน การแสดงการยอมรับผลงานดีที่ปรากฏ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เสนอแนะโดยทั้งสองฝ่าย การทำความเข้าใจในเรื่องความ

รับผิดชอบและการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เทคนิคนี้ค่อนข้างจะสิ้นเปลืองเวลา และต้องอาศัยความตั้งใจและความมีทักษะในการสัมภาษณ์

๙. การประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (field interview method/review method) เทคนิคนี้ผู้รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคลจะสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน และส่งเอกสารคำให้สัมภาษณ์คืนมาให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม จากนั้นจึงจัดทำเป็นรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชารับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง เทคนิคนี้จะทำให้ผู้รับผิดชอบงานบริหารบุคคลได้ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลงาน แต่เป็นเทคนิคที่ไม่ได้รับความนิยมเพราะสิ้นเปลือง เป็นภาระแก่ผู้รับผิดชอบงานบริหารบุคคล และผู้บังคับบัญชาเองก็มักจะไม่ค่อยพอใจที่จะต้องตอบคำถาม

๑๐. การประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (assessment centers) เทคนิคนี้ใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคตหรือเพื่อประเมินหาศักยภาพของบุคลากร โดยบุคลากรที่ถูกประเมินจากหน่วยต่างๆ จะต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายกับงานที่ต้องปฏิบัติจริงประมาณ ๒ - ๓ วัน ระหว่างนี้จะมีการประเมินอย่างละเอียด ทั้งการตรวจสอบประวัติการทดสอบการปฏิบัติงาน ให้เล่นเกมสันทนาการ ให้วิเคราะห์เรื่องต่างๆ เพื่อทดสอบความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการทดสอบทางจิตวิทยา เมื่อเสร็จสิ้นกลุ่มผู้ประเมินจะตัดสินว่าบุคคลใดมีความเหมาะสม เทคนิคนี้คัดเลือกบุคคลได้มีประสิทธิภาพ แต่ค่าใช้จ่ายสูง

๑๑. การประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored rating scales : BARS/behavioral exception scales : BES) หลักการประเมินจะให้ผู้บริหารอธิบายถึงสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้เชี่ยวชาญจะนำสิ่งที่ได้รู้มาจัดกลุ่มเป็นประเภท แล้วใช้วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักโดยให้ผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นผู้ให้ข้อมูลทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคนี้จะทำให้ได้ข้อมูลจากการประเมินเพิ่มมากขึ้น ลดความผิดพลาดในการประเมินอันเกิดจากอคติ และใช้ประกอบการจัดการฝึกอบรม แต่อาจเกิดข้อจำกัดในส่วนของกรให้ข้อมูลได้

๑๒. การประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตโดยอาศัยมาตราส่วน (behavioral observation scales) เทคนิคนี้พัฒนามาจากการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับรูปแบบของมาตราส่วน และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนนเพื่อเพิ่มความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ ส่วนขั้นตอนการประเมินเหมือน BARS เทคนิคนี้ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนารูปแบบการประเมินมาก และมุ่งไปที่พฤติกรรมในการปฏิบัติงานมากกว่าผลของการปฏิบัติงาน



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

“เมื่อสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ความหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

๑๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยมักประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน การประเมินในลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น ๗ เทคนิค ได้แก่

๑. การประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result/result centred method/ target setting method/ mutual goal-setting/work planning and review/ objective and goal-setting procedure/management by objective/ result-oriented appraisal/ performance by results) เทคนิคนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ในการประเมินผล และร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ผู้บังคับบัญชาจะมีฐานะเป็นผู้สนับสนุน คอยแนะนำ และสอนงานอยู่เสมอ ทำให้ผู้ถูกประเมินสามารถมุ่งเน้นที่ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) ในการประเมินจะกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขขึ้นเพื่อวัดผลงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะพิจารณาจากลักษณะงานของแต่ละงานเป็นหลัก เทคนิคนี้สามารถช่วยลดอคติของผู้ประเมินได้ แต่ผลการประเมินอาจจะไม่เที่ยง เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรืออิทธิพลจากเพื่อนร่วมงาน

๓. วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) เทคนิคนี้ใช้หลักการนำผลการปฏิบัติงานจริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่จะลงรายละเอียดของเป้าหมายมากกว่าวิธีการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่จะลงรายละเอียดของเป้าหมายมากกว่าวิธีการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดโดยตรง โดยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค้นหาเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนกำหนดระดับความสำเร็จที่จะเป็นไปได้ แต่วิธีนี้ค่อนข้างเปลืองเวลาและอาศัยความพยายามอย่างมากของทั้งสองฝ่ายในการร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการประเมินผล

๔. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (production records) เทคนิคนี้เหมาะที่จะใช้กับงานประจำ (routine) และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานเก็บเอกสาร การประเมินนั้นจะต้องกำหนดมาตรฐานของงานไว้ล่วงหน้าก่อน โดยอาศัยวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหวในการกำหนด จากนั้นจะพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่ปฏิบัติได้ วิธีการนี้ไม่



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

ยุ่งยากซับซ้อน แต่ไม่สามารถประเมินคุณลักษณะอื่นๆ ของผู้ถูกประเมินได้ และอาจเกิดการไม่ยอมรับเกี่ยวกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

๕. วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (*periodic test*) เทคนิคนี้คล้ายกับวิธีจดบันทึกปริมาณงาน เหมาะจะใช้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักเป็นระยะเวลาสั้นๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อนาที แต่ไม่สามารถประเมินคุณลักษณะอื่นๆ ของผู้ถูกประเมินได้

๖. วิธีทดสอบผลงาน (*performance test*) เทคนิคนี้ใช้วิธีออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงานไว้ก่อนแล้วติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หากมีผลงานดีจะได้รับการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือน แต่จะถูกลงโทษหากมีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด วิธีนี้อาจทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทดสอบ

๗. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (*analysis of position functions and responsibilities*) เทคนิคนี้มุ่งพิจารณาผลงานมากกว่าคุณลักษณะและลักษณะเฉพาะบุคคลว่าผลงานเป็นที่พอใจหรือไม่ และจะแก้ไขข้อบกพร่องอย่างไร ผู้บังคับบัญชาจะระบุประเภทงานที่มอบหมายและประเมินผลตามระดับที่กำหนดไว้ โดยสามารถให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ เทคนิคนี้ต้องอาศัยเวลาในการจัดบันทึกข้อมูลและความสามารถในการบรรยายของผู้ประเมิน

๓.๒.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (*hybrid approach/hybrid system*) วิธีการประเมินผลแบบนี้ใช้การคาดหวังการปฏิบัติงานของตำแหน่งหน้าที่เฉพาะตำแหน่ง และให้ความสำคัญกับการวางแผนควบคู่ไปกับการประเมินพฤติกรรมสำคัญที่แสดงออกระหว่างการปฏิบัติงาน โดยนำจุดเด่นของวิธีการประเมินผล ๒ วิธีมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน คือ การประเมินผลด้วยวิธีบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (*management by objective : MBO*) และการประเมินผลจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (*behaviorally anchored rating scales : BARS*) ซึ่งผลดีของวิธีการนี้จะทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานและแจ้งผลการปฏิบัติงาน (*feedback*) ทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนให้เกิดความชัดเจน นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ในการประเมินแล้ว ลักษณะของงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำมาในการพิจารณาเลือกเทคนิควิธีการประเมินได้



Legislative Institutional Repository of Thailand

“เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสุจริตเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใดๆ ทั้งสิ้น”

บทที่ ๕

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนา กฎ ระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการใช้ กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานของการบริหารงานบุคคลมีมากมาย โดยเฉพาะ กฎ ระเบียบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มี ความชัดเจน เป็นการประเมินใน ด้านกว้าง ไม่มีการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับการประเมินที่กำหนดไว้ทั้ง ๖ เดือนและ ๓ ปี แล้วแต่กรณี ส่งผลต่อความ เชื่อยชาต่อการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง โดยขาดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของข้าราชการในระยะสั้น ซึ่งจะดำเนินการได้ต้องมี การเก็บหรือบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จะประเมินได้ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน หน่วยงานสามารถกำหนดแนวทางในการ พัฒนาตัวข้าราชการได้อย่างชัดเจน ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ ในการประเมินอันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวม ของหน่วยงาน จำเป็นที่ต้องมีกฎ ระเบียบ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

การที่หน่วยงานไม่ได้กำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลปฏิบัติงาน มักจะพบปัญหาการปฏิบัติที่แต่ละหน่วยงานต่างปฏิบัติตามระบบ และวิธีการที่ตนพอใจและคิดว่า เหมาะสม ปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีดังนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้ มีส่วนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละคนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
๓. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการประเมินตามแบบของตน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับไม่ได้
๔. ผู้บังคับบัญชาประเมินในระยะเวลาไม่เท่ากัน
๕. ผู้บังคับบัญชารับรองประเมินโดยขาดข้อมูล
๖. ผู้บังคับบัญชาส่งผลการประเมินล่าช้า จนนำไปใช้พิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ อย่างไม่ถี่ถ้วน
๗. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานและตามหน้าที่ไม่รู้จะประเมินรวมกันได้อย่างไร

๘. ผู้บังคับบัญชาหลายคนในแต่ละระดับไม่สามารถจะตกลงมาตรฐานการประเมินให้อยู่ในระดับเดียวกัน

๙. ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติต่างกัน จึงประเมินไม่สอดคล้องกัน

๑๐. ผู้บังคับบัญชาตีความปัจจัยหรือเกณฑ์พิจารณาในหัวข้อประเมินไม่ตรงกัน

๑๑. ผู้บังคับบัญชาขาดข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงหลุมพรางต่าง ๆ ที่จะทำให้การประเมินเกิดความผิดพลาด

นอกจากปัญหาที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัญหาความสับสนความไม่แน่ใจ ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอีกมาก ล้วนแล้วแต่นำมาซึ่งความคับข้องใจของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไม่รู้จบสิ้น

การป้องกันปัญหาการประเมินที่ขาดระเบียบ และมีความสับสนยุ่งยากจะทำได้โดยกำหนดระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสมชัดเจน เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน เพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะมีเนื้อหาสาระดังนี้

๑. หลักการและเหตุผล
๒. วัตถุประสงค์
๓. นโยบาย
๔. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ
๕. ลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
๖. ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก
๗. คำจำกัดความ
๘. แนวทางปฏิบัติในการประเมินและข้อพึงระวัง
๙. กำหนดวันและระยะเวลาในการประเมิน
๑๐. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

๑. **หลักการและเหตุผล** เป็นการให้คำอธิบายว่าเหตุใดจึงต้องกำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะให้เหตุผลในทำนองว่า เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการนำผลไปใช้ทางการบริหาร จะต้องจัดทำอย่างรอบคอบ และปฏิบัติอย่างถูกต้องสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันไม่ให้เกิดการลักลั่น ดังนั้นจึงกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้รู้ เข้าใจตรงกัน และปฏิบัติอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน และอาจจะให้เหตุผลอื่น ๆ อีกก็ได้



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๒. **วัตถุประสงค์** เป็นการแจ้งให้รู้ว่า องค์การต้องการอะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมักจะระบุวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลทางการบริหารที่จะใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโอนย้าย เลื่อนตำแหน่งพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือเพื่อการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานได้ทราบจุดเด่น หรือข้อควรปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนางานในแต่ละหน่วยงานภายในองค์การต่อไป

๓. **นโยบาย** เป็นการกำหนดหลักการ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะเป็นการช่วยให้ผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติอยู่ในหลักการหรือแนวทางเดียวกัน โดยทั่วไปจะระบุจุดมุ่งหมายที่ต้องการมุ่งเน้นเป็นพิเศษ หรือให้ข้อควรคำนึงถึงในด้านต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดการมีความสนใจเป็นพิเศษ เช่น มุ่งผลทางด้านการนำข้อมูลไปเตรียมการพัฒนาพนักงาน เพื่อรองรับการขยายงาน เป็นต้น

๔. **กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ** เป็นกำหนดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ผู้ประเมินจะต้องปฏิบัติอย่างไรก่อนหลัง และดำเนินการประเมินเป็นขั้น ๆ อย่างไรมิใช่เพียงการกรอกแบบประเมินก็ถือว่าได้ประเมินแล้ว

นอกจากนั้นก็กำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะใช้วิธีใดที่เหมาะสมตามสถานการณ์ และฝ่ายจัดการได้พิจารณาให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

๕. **ลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินได้รู้ว่า องค์การได้พิจารณาออกแบบประเมินโดยยึดหลักอะไรเป็นแนวทางกำหนดแบบประเมิน เช่น มีหลักการให้สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแยกจากการประเมินผลศักยภาพของผู้รับการประเมิน มีหลักการให้สะดวกและประหยัดเวลาในการที่ไม่ต้องคิดคำนวณผลการประเมิน มีหลักการที่จะป้องกันหรือลดอคติในการประเมิน หรือข้อผิดพลาดในกรณีอื่น ๆ รวมทั้งอาจมีหลักให้สามารถสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยแยกเป็นเอกสารต่างหาก เพื่อมิให้ฝ่ายฝึกอบรมต้องมารับรู้ผลการประเมินอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง

๖. **ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก** เป็นการอธิบายหลักการในการกำหนดปัจจัยหลักที่นำมาเป็นหัวข้อประเมิน เพื่อจะได้ข้อบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับระดับและลักษณะงานที่จะประเมิน

การถ่วงน้ำหนักเป็นการให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพราะปัจจัยเดียวกันแต่ประเมินต่างระดับหรือต่างลักษณะงาน จะมีน้ำหนักไม่เท่ากัน จึงต้องมีข้อกำหนดระบุน้ำหนักของแต่ละปัจจัยตามระดับและลักษณะงานไว้



๗. คำจำกัดความ เป็นการให้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตรงกันทั่วทุกหน่วยงาน และองค์กร เช่น

ผู้ประเมิน	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินสังกัดอยู่
ผู้รับการประเมิน	หมายถึง	ผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ประเมินโดยตรง
ผู้อนุมัติ	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่าย หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกหนึ่งระดับในสังกัดของผู้รับการประเมิน
ระดับดีเลิศ	หมายถึง	ปฏิบัติงานได้ดีอย่างยิ่งจนไม่มีใครเทียบได้
ระดับดีมาก	หมายถึง	ปฏิบัติงานได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ
ระดับดี	หมายถึง	ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
ระดับพอใช้	หมายถึง	ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย พอที่จะปรับปรุงได้
ระดับยังใช้ไม่ได้	หมายถึง	ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก ไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใด ฯลฯ

๘. แนวทางปฏิบัติในการประเมินและข้อพึงระวัง เป็นการกำหนดลำดับงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า จะต้องปฏิบัติอย่างไร

โดยทั่วไปอาจกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) เตรียมการเบื้องต้น

- รวบรวมข้อมูลที่ได้ประเมินมาแล้วในรอบปี
- ทบทวน Job Description ของผู้รับการประเมิน
- ทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๒) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- ประเมินผลการปฏิบัติงานและเขียนลงในแบบประเมิน
- เปรียบเทียบผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกัน
- สรุปผลรวมจากการประเมิน



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

(๓) เสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาอนุมัติ

(๔) ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานกับผู้รับการประเมิน

ส่วนข้อพึงระวังอาจให้แนะนำแก่ผู้ประเมินในการใช้มาตรการป้องกันข้อที่อาจผิดพลาดในการประเมิน เพราะขาดความเข้าใจหรือความมีอคติลำเอียง ซึ่งข้อผิดพลาดที่ต้องระวังได้แก่ ประเมินให้มีผลกลาง ๆ (The Central Tendency) ประเมินโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ลด ๆ รั้น ๆ (The Regency Error) ประเมินโดยตั้งมาตรฐานไว้สูง (The Tight Rater) ประเมินโดยใช้ความประทับใจบางอย่าง (The Halo Effect) เป็นต้น

๙. กำหนดวันและระยะเวลาในการประเมิน เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้าในการจัดเตรียมการประเมิน และมีให้เกิดข้ออ้างเรื่องไม่มีเวลาประเมิน หรือส่งแบบประเมินล่าช้าเมื่อผู้บังคับบัญชาจำนวนมากจึงประเมินไม่ทันตามกำหนด เมื่อมีระเบียบปฏิบัติที่กำหนดเวลาไว้เหมาะสมแล้วทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะปฏิบัติหน้าที่ตามกำหนดเวลาโดยไม่มีข้ออ้างใด ๆ

๑๐. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อกำหนดเพื่อให้ผู้ประเมินจะต้องสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินได้รู้ผลการประเมิน และจะได้ร่วมหารือผลการปฏิบัติงานว่าจะรักษาผลสำเร็จไว้อย่างไร ในส่วนที่ควรจะปรับปรุงแก้ไขจะทำอย่างไร ผู้รับการประเมินเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินเพียงใด งานที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะให้ผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างไร

บางองค์การยังไม่มียุทธศาสตร์ให้แจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เพราะยังไม่ได้เตรียมความพร้อมด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง ซึ่งตามหลักการแล้วถือว่ายังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลัก ๔ อย่าง ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดมิได้ มิฉะนั้น การประเมินจะติดขัดขาดความเที่ยงตรงไม่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของพนักงานผู้รับการประเมิน



ข้อเสนอแนะ

นอกจากการมีกฎ ระเบียบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งที่จะต้องคำนึง คือ

๑. การเลือกรูปแบบการประเมินที่สามารถแสดงผลของการประเมินที่ครอบคลุมเป้าหมายในการบริหารงานบุคคลทุกด้าน ได้แก่

- การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ
- การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
- การแต่งตั้งข้าราชการ
- การให้ออกจากราชการ
- การให้รางวัลจิตใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

๒. ต้องกำหนดให้ทำการบันทึกการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยให้ผู้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงาน และทำการประเมินเบื้องต้น ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้ตลอดเวลา

๓. การวางระบบประเมินต้องให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางระบบการประเมิน โดยใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างการยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมิน เข้าใจบทบาทของตนและให้ความร่วมมือในการประเมิน

๔. มีการทบทวนของระบบการประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อความยืดหยุ่นในการประเมิน

หากได้มีการนำผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคนมาทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้ทราบระดับของการปฏิบัติงาน แนวทางในการพัฒนา ประหยัดงบประมาณและเวลา ในการดำเนินการประเมิน เป็นเครื่องช่วยกระตุ้นทั้งผู้บังคับบัญชาและข้าราชการในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งให้บรรลุลุทธิศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา



Legislative Institutional Repository of Thailand

บรรณานุกรม

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘

พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘

ปรีชา วัชรภักย์. การบริหารผลการปฏิบัติงาน สำคัญต่อการปรับปรุงพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน, กรุงเทพฯ, ๒๕๕๐

ภาณี ถิรติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ สำนักพิมพ์ไอเดียสโตร์.
กรุงเทพฯ, ๒๕๒๙

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์, กรุงเทพฯ, ๒๕๔๙

ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย ,ศูนย์ หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ , ๒๕๔๘

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการก.ร.,
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, กรุงเทพฯ ๒๕๕๐

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร : การประเมินผลการปฏิบัติงาน , สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) , พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ , ๒๕๔๐



ภาคผนวก

แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ
หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๓๘/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๕
เรื่อง รับโอนข้าราชการและพนักงานเทศบาลมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ

หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๑๐๐/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๖
เรื่อง รับโอนข้าราชการ

หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗
เรื่อง การโอนข้าราชการมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ

หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๘๗/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๕๗
เรื่อง วิธีการก่อนดำเนินการทางวินัยและการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๖๔/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง การโอนข้าราชการมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ

หนังสือคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ที่ ๖๕/๒๕๕๗ (ว ๑๒) ลงวันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๗
เรื่อง การประเมินสมรรถภาพข้าราชการฝ่ายรัฐสภาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙
ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑)



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายมาณิช อินทฉิม
วัน เดือน ปีเกิด	๗ มกราคม ๒๕๐๘
สถานที่เกิด	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
วุฒิการศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการรับราชการ	๖ ส.ค. ๓๓ นักพัฒนาชุมชน ๓ ๒๙ ก.ค. ๓๔ นิติกร ๓ ๒๓ ก.ย. ๓๖ นิติกร ๔ ๑ ก.ย. ๓๘ นิติกร ๕ ๒๕ มี.ย. ๓๙ เลขานุการผู้ช่วยเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๕) ๑๔ ม.ค. ๔๒ เลขานุการผู้ช่วยเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖) ๓ พ.ย. ๔๒ เลขานุการรองเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖) ๒๒ ส.ค. ๔๔ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๗ ๑๒ ก.ค. ๔๗ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๘ ๑ ธ.ค. ๔๗ ผู้อำนวยการกลุ่มงานข้อมูลข่าวสาร ของราชการ (วิทยากร ๘ ว.) ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนากฎ ระเบียบ



แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ครั้งที่ ๑ (๑ ต.ค. - ๓๑ มี.ค.)

ครั้งที่ ๒ (๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย.)

ชื่อผู้รับการประเมิน.....
 ตำแหน่ง..... ระดับ..... เงินเดือน.....
 สังกัด.....

ตอนที่ ๑. การประเมิน

๑.๑ การประเมิน

- ๑) ให้ประเมินทั้งผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน
 ๒) หากประสงค์จะประเมินเรื่องใดเพิ่มขึ้น ให้ระบุเรื่องที่จะประเมินในองค์ประกอบอื่น ๆ

	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	
			ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
๑	ผลงาน			
๑.๑	ปริมาณผลงาน (พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน)			
๑.๒	คุณภาพของงาน (พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ)			
๑.๓	ความทันเวลา (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงาน หรือภายในนั้น)			
๑.๔	การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร (พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงาน หรือโครงการ)			
๑.๕	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ (พิจารณาจากผลผลิต หรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน)			
๑.๖	องค์ประกอบอื่น ๆ ๑) ๒)			
	รวมคะแนนด้านผลงาน	๑๕๐		



	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	
			ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
๒	คุณลักษณะการปฏิบัติงาน			
๒.๑	การวางแผนและการจัดระบบงาน (ความมีวิสัยทัศน์ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม)			
๒.๒	ความเป็นผู้นำ (การเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ)			
๒.๓	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น)			
๒.๔	ความรับผิดชอบ (การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วง และยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน)			
๒.๕	ความสามารถในการปฏิบัติงาน (ความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน)			
๒.๖	ความอดุสาหะ (ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา)			
๒.๗	การรักษาวินัย (การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ)			
๒.๘	การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ (การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมของข้าราชการและลูกจ้าง และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน)			
๒.๙	คุณลักษณะอื่น ๆ (ถ้ามี) ๑) ๒) (ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานให้ประเมินข้อ ๒.๔ - ๒.๘ เป็นอย่างน้อย ตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้ประเมินทุกข้อ)			
รวมคะแนนด้านผลงาน		๑๕๐		
คะแนนรวม ๑+๒				



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

๑.๒ สรุปผลการประเมิน

คะแนน	ผลการประเมินดีเด่น (๙๐ - ๑๐๐%)	ผลการประเมินเป็นยอมรับได้ (๖๐ - ๘๙%)	ผลการประเมินต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า ๖๐%)
ครั้งที่ ๑	()	()	()
ครั้งที่ ๒	()	()	()

ตอนที่ ๒. ความเห็นของผู้ประเมินชั้นต้นเกี่ยวกับการพัฒนา การเลื่อนชั้นเงินเดือน และอื่น ๆ
๒.๑ ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ฝึกอบรม และการแก้ไขการปฏิบัติงาน
(ระบุความถนัด จุดเด่น และสิ่งที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน)

ครั้งที่ ๑ (๑ ต.ค. - ๓๑ มี.ค. ของปีถัดไป)	ครั้งที่ ๒ (๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย.)



ตอนที่ ๓. ความเห็นของผู้ประเมินเหนือขึ้นไป

ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
() เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น	() เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น
() มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น ดังนี้	() มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น ดังนี้
(๑) การให้คะแนนในการประเมิน.....	(๑) การให้คะแนนในการประเมิน.....
(๒) การพัฒนาผู้รับการประเมิน.....	(๒) การพัฒนาผู้รับการประเมิน.....
(๓) การเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	(๓) การเลื่อนขั้นเงินเดือน.....
	ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....



ตอนที่ ๔. ความเห็นของผู้ประเมินเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

ครั้งที่ ๑	ครั้งที่ ๒
() เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น	() เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น
() มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น ดังนี้	() มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น ดังนี้
(๑) การให้คะแนนในการประเมิน.....	(๑) การให้คะแนนในการประเมิน.....
(๒) การพัฒนาผู้รับการประเมิน.....	(๒) การพัฒนาผู้รับการประเมิน.....
(๓) การเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	(๓) การเลื่อนขั้นเงินเดือน.....
	ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....





ที่ ๑๑๑ /๒๕๔๖

คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ถนนอุทองใน ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๔๖

เรื่อง รับโอนข้าราชการ

เรียน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ สผ ๐๐๐๓/๑๒๙๗๑
ลงวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๖

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เสนอ ก.ร. พิจารณานุมัติ
รับโอน นางศิษฏี ทรุ่นศิริ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ๔ ขช. กลุ่มแผนและ
นโยบาย ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ รับเงินเดือน
อันดับ ท.๔ ชั้น ๔๐,๗๙๐ บาท ซึ่งเป็นผู้คัดเลือกได้ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศ (นักบริหาร ๙)
ตามประกาศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ลงวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๔๖ มาบรรจุและแต่งตั้ง
เป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศ (นักบริหาร ๙) ตำแหน่งเลขที่ ๘๗๒
รับเงินเดือนอันดับ ท.๙ ชั้น ๔๓,๕๕๐ บาท ตามมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
ฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ ๕)
พ.ศ. ๒๕๓๕ และพิจารณานุมัติยกเว้นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
นักบริหาร ๙ ตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๔ ความ
ละเอียดแจ้งแล้วนั้น

ในการประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๑๑/๒๕๔๖ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๖ ก.ร.
มีมติอนุมัติรับโอนข้าราชการดังกล่าว มาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญตำแหน่งผู้อำนวยการ
สำนักสารสนเทศ (นักบริหาร ๙) และยกเว้นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
นักบริหาร ๙ ตามที่เสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิฑูร พุ่มหิรัญ)

เลขาธิการ ก.ร.

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. กลุ่มงานนโยบายและเลขานุการ ก.ร.

โทร. ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ต่อ ๓๑๙๒ โทรสาร ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๙๒

ที่ ๑๐ /๒๕๕๗



คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ถนนอุทองใน ตูลิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง การโอนข้าราชการมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ

เรียน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อ้างถึง ๑. หนังสือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ สผ ๐๐๐๓/๘๒๑ ลงวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๗
๒. หนังสือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ สผ ๐๐๐๓/๑๐๒๑ ลงวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเสนอ อ.ก.ร.สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ขออนุมัติรับโอนข้าราชการมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญตามมาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๓๕ รวม ๓ ราย คือ

๑. นายสมพงษ์ ปรีชาชนพงษ์ พนักงานเทศบาล ตำแหน่งรองปลัดเทศบาล (นักบริหารงานเทศบาล ๘) สังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง รับเงินเดือนอันดับ ท.๘ ชั้น ๒๕,๙๗๐ บาท มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิทยากร ๘ ว. ตำแหน่งเลขที่ ๑๕๗๖ กลุ่มช่วยอำนวยการนักบริหาร โดยให้ได้รับเงินเดือนอันดับ ท.๘ ชั้น ๒๕,๙๗๐ บาท

๒. นายอนุวัต ตันติวงศ์ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งสถาปนิก ๘ วช. กลุ่มงานวางผังแม่บทและงานภูมิสถาปัตยกรรม สำนักสถาปัตยกรรม กรมโยธาธิการและผังเมือง รับเงินเดือนอันดับ ท.๘ ชั้น ๒๕,๖๕๐ บาท มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิทยากร ๘ ว. ตำแหน่งเลขที่ ๑๕๗๗ กลุ่มช่วยอำนวยการนักบริหาร โดยให้ได้รับเงินเดือนอันดับ ท.๘ ชั้น ๒๕,๖๕๐ บาท

๓. นายอุทัย ศรีจรรยา ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สื่อสาร ๑ ฝ่ายการสื่อสาร กองอำนวยการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร รับเงินเดือนอันดับ ท.๑ ชั้น ๕,๐๐๐ บาท ผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนายช่างอิเล็กทรอนิกส์ ๒ มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายช่างอิเล็กทรอนิกส์ ๒ ตำแหน่งเลขที่ ๖๕๔ กลุ่มงานเทคนิค สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา โดยให้ได้รับเงินเดือนอันดับ ท.๒ ชั้น ๕,๗๔๐ บาท

ในการประชุม อ.ก.ร.สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ อ.ก.ร.สรรหา ฯ ซึ่งทำการแทน ก.ร. มีมติอนุมัติให้รับโอนข้าราชการทั้ง ๓ ราย มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเสนอ

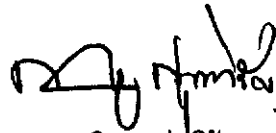


LIRT

ทั้งนี้ อ.ก.ร.สรรหาฯ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายงานของตำแหน่งวิทยากรที่รับโอน นายอนุวัต ตันติวงค์ เนื่องจากตำแหน่งวิทยากรมีลักษณะงานที่แตกต่างจากตำแหน่งสถาปนิกที่ นายอนุวัต ตันติวงค์ ดำรงตำแหน่งอยู่เดิม ซึ่งการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ร.กำหนด คือ มีคุณสมบัติและระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง รวมถึงผลงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายพิฑูร พุ่มทิวัญ)

เลขาธิการ ก.ร.

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

กลุ่มงานพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ต่อ ๓๒๒๒

โทรสาร ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๔๒

ที่ ๗๗ / ๒๕๔๗ (ว.๑๕)



คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ถนนอุทองใน ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑ กันยายน ๒๕๔๗

เรื่อง วิธีการก่อนดำเนินการทางวินัยและการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

เรียน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๑๙ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๔๗

ด้วย ก.พ. ได้มีมติให้เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัยโดยสอบสวนตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร และวิธีการก่อนดำเนินการทางวินัย ปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วยในคราวประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๘/๒๕๔๗ เมื่อวันจันทร์ที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๔๗ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาถือปฏิบัติตามโดยอนุโลม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิท ฟูมศิริ)

เลขานุการ ก.ร.

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

กลุ่มงานพัฒนากฎ ระเบียบ

โทร. ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ต่อ ๓๑๙๑

โทรสาร ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ต่อ ๓๒๒๒



ที่ ๘๗ / ๒๕๔๗ (๑๑๕)



คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ถนนอุทองใน ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑ กันยายน ๒๕๔๗

เรื่อง วิธีการก่อนดำเนินการทางวินัยและการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

เรียน เลขาธิการวุฒิสภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๑๙ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๔๗

ด้วย ก.พ. ได้มีมติให้เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัยโดยสอบสวนตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร และวิธีการก่อนดำเนินการทางวินัย ปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วยในคราวประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๘/๒๕๔๗ เมื่อวันจันทร์ที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๔๗ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาถือปฏิบัติตามโดยอนุโลม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิฑูร พุ่มหิรัญ)

เลขาธิการ ก.ร.

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

กลุ่มงานพัฒนากฎระเบียบ

โทร. ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ตี๋ ๓๑๙๑

โทรสาร ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ตี๋ ๓๒๒๒



สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
เลขที่ ๗๕๓๓ / ๒๕๕๗
วันที่ ๑๕ ส.ค. ๕๗
เวลา ๑๓.๓๐ น.



ที่ นร 1011/ว 19

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300

14 กรกฎาคม 2547

เรื่อง วิธีการก่อนดำเนินการทางวินัยและการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

เรียน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ด้วยส่วนราชการหลายแห่งได้หารือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบสวนในกรณีกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 102 วรรคสอง บัญญัติให้ดำเนินการสอบสวนตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร หมายถึงวิธีการอย่างไร

ก.พ.พิจารณาแล้ว มีมติให้เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย โดยสอบสวนตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร รวมทั้งวิธีการก่อนดำเนินการทางวินัยด้วย ดังนี้

1. วิธีการก่อนดำเนินการทางวินัย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 99 วรรคสี่ และวรรคห้า บัญญัติเกี่ยวกับกรณีที่มีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการ โดยสรุปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ดังนี้

1.1 การพิจารณาในเบื้องต้น

(1) เมื่อมีการกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประพฤติหรือปฏิบัติไม่ชอบโดยปรากฏตัวผู้กล่าวหา ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาในเบื้องต้นว่า กรณีตามที่กล่าวหา นั้น ถ้าเป็นความจริง จะเป็นการกระทำความผิดวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตราใด หรือไม่ ในกรณีที่เห็นว่าตามข้อเท็จจริงที่กล่าวหาไม่อาจปรับบทเป็นความผิดทางวินัย กรณีไม่มีมูลที่จะกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ก็ให้ยุติเรื่องได้

ผู้ช่วยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
รับที่ 7440 2547
วันที่ 19 กรกฎาคม 2547
เวลา 15.30 น.
ผู้อำนวยการสภาผู้แทนราษฎร



Legislative Institutional Repository of Thailand

(2) เมื่อมีการกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัย โดยปรากฏตัวผู้กล่าวหา แต่เป็นการกล่าวหาโดยไม่ระบุพยานหลักฐาน ไม่ชี้ช่องที่จะให้สืบหา พยานหลักฐาน หรือกล่าวหาเลื่อนลอยไม่ระบุกรณีแวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรสอบถามข้อมูล เพิ่มเติมจากผู้กล่าวหา เมื่อสอบถามแล้วไม่ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและพิจารณาในเบื้องต้นเห็นว่า กรณี ไม่มีมูลเพียงพอที่จะกล่าวหาว่าผู้ถูกกล่าวหาผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ก็ให้ยุติเรื่องได้

(3) เมื่อมีการกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัย โดยปรากฏตัวผู้กล่าวหาและระบุพยานหลักฐาน กรณีแวดล้อมปรากฏชัดเจน หรือเมื่อมีกรณี เป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัย เช่น ผู้บังคับบัญชาตรวจพบ พฤติการณ์น่าสงสัย แต่ยังไม่มียานหลักฐาน ให้ผู้บังคับบัญชารีบดำเนินการสืบสวน

(4) กรณีที่เป็นการกล่าวหาโดยไม่ปรากฏตัวผู้กล่าวหา เช่น กล่าวหาโดย บัตรสนเท่ห์ ควรถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี ตามหนังสือ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/ว 218 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2541 คือรับพิจารณา เฉพาะรายที่ระบุหลักฐาน กรณีแวดล้อมปรากฏชัดเจน ตลอดจนชี้พยานบุคคลแน่นอนเท่านั้น และในกรณีที่ได้รับพิจารณาก็ให้ผู้บังคับบัญชารีบดำเนินการสืบสวน

(5) กรณีที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในเบื้องต้นแล้วสั่งดำเนินการทางวินัย ได้ทันที โดยไม่ต้องดำเนินการสืบสวนก่อน ได้แก่ กรณีที่มีการกล่าวหาที่มีพยานหลักฐาน ในเบื้องต้นส่งประกอบกรกล่าวหา หรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด กระทำความผิดวินัย โดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้ว หรือกรณีที่มีการกล่าวหาโดยหน่วยงาน ของรัฐ ซึ่งได้มีการตรวจสอบสืบสวนหรือสอบสวนมาก่อนแล้ว และผู้บังคับบัญชาพิจารณา เห็นว่า กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ก็ให้ดำเนินการทางวินัยได้ทันที

1.2 การสืบสวน

(1) การสืบสวน หมายถึง การสืบหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐาน ในเบื้องต้นเพื่อพิจารณาว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยหรือไม่



LIRT

(2) การสืบสวนนี้ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการเอง หรือมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนให้ดำเนินการสืบสวนแทนก็ได้ และการสืบสวนนี้ควรรวบรวมข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานในเบื้องต้นเป็นสำนวนการสืบสวนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการต่อไปด้วย

1.3 การพิจารณาผลการสืบสวน

เมื่อการสืบสวนเสร็จแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานในเบื้องต้นตามสำนวนการสืบสวนนั้นว่า กรณีที่มีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยนั้น กรณีมีมูลที่ผู้บังคับบัญชาควรกล่าวหาว่า ผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ตามทางสืบสวนไม่มีพยานหลักฐานหรือพยานหลักฐานเท่าที่มิใช่ยังมีมูลเพียงพอที่จะกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ก็ให้ยุติเรื่องได้หรือถ้าเห็นว่ากรณียังมีช่องทางที่จะสืบหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานเพิ่มเติมจะดำเนินการหรือสั่งให้ดำเนินการสืบสวนเพิ่มเติมเสียก่อนก็ได้

ในกรณีที่เห็นว่าพยานหลักฐานเท่าที่มีเพียงพอแสดงให้เห็นว่า กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ก็ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติไว้ในหมวด 5 ทั้งนี้

2. วิธีการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 102 วรรคหนึ่งและวรรคสอง บัญญัติเป็นหลักการว่า การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ดำเนินการสอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร

การสอบสวนดังกล่าวข้างต้น ไม่อยู่ในบังคับที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสอบสวนเอง มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนแทนก็ได้



LIRT

การสอบสวนทางวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองอย่างหนึ่งตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ดังนั้น การสอบสวนในกรณีที่กล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง จึงต้องให้หลักประกันความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ด้วยการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาทำนองเดียวกับที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 102 วรรคสอง บัญญัติไว้สำหรับการสอบสวนในกรณีกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ทั้งนี้ ควรดำเนินการเป็นขั้นตอนตามหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวนพิจารณาที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ข้อ 14 และข้อ 15 โดยอนุโลม มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ

2.1 เรียกผู้ถูกกล่าวหามาแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาที่ปรากฏตามเรื่องกล่าวหาให้ทราบว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำการใด เมื่อใด อย่างไร พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบด้วยว่า ผู้ถูกกล่าวหา มีสิทธิที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา และมีสิทธิที่จะให้ถ้อยคำหรือชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา ตลอดจนอ้างพยานหลักฐานหรือนำพยานหลักฐานมาสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วย

2.2 ถามผู้ถูกกล่าวหาในเบื้องต้นว่า ผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำการตามที่ถูกกล่าวหาหรือไม่ อย่างไร

2.3 ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาให้ถ้อยคำรับสารภาพว่าได้กระทำการตามที่ถูกกล่าวหา ให้ผู้สอบสวนแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบว่า การกระทำตามที่ถูกกล่าวหา นั้น เป็นความผิดวินัยกรณีใด อย่างไร หากผู้ถูกกล่าวหายังคงยืนยันตนตามที่รับสารภาพ ให้บันทึกถ้อยคำรับสารภาพรวมทั้งเหตุผลในการรับสารภาพ (ถ้ามี) และสาเหตุแห่งการกระทำไว้ด้วย แล้วพิจารณาว่าการกระทำของผู้ถูกกล่าวหาเป็นความผิดวินัยกรณีใด ตามมาตราใด และควรได้รับโทษสถานใด

2.4 ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหามิได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพ ให้ผู้สอบสวนดำเนินการสอบสวนเพื่อรวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อกล่าวหา แล้วพิจารณาว่ามีพยานหลักฐานใดสนับสนุนข้อกล่าวหาว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำการใด เมื่อใด อย่างไร และเป็นความผิดวินัยกรณีใด ตามมาตราใด หรือไม่อย่างไร แล้วเรียกผู้ถูกกล่าวหามาแจ้งข้อกล่าวหาอีกครั้ง โดยระบุข้อกล่าวหาที่ปรากฏตามพยานหลักฐานว่าเป็นความผิดวินัยกรณีใด ตามมาตราใด และสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ทราบ โดยระบุวัน เวลา สถานที่ และการกระทำที่มีลักษณะเป็นการสนับสนุนข้อกล่าวหา สำหรับพยานบุคคลลงระบุนหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้

2.5 ให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาที่จะชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาเป็นหนังสือหรือให้ถ้อยคำต่อผู้สอบสวน และนำสืบแก้ข้อกล่าวหาโดยผู้ถูกกล่าวหาจะนำพยานหลักฐานมาเองหรือจะอ้างพยานหลักฐาน ขอให้ผู้สอบสวนเรียกมาก็ได้

2.6 พิจารณาเปรียบเทียบพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหากับที่หักล้างข้อกล่าวหา และวินิจฉัยลงความเห็นว่าคุณถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยหรือไม่ อย่างไร ถ้าผิดเป็นความผิดวินัยกรณีใด ตามมาตราใด และควรได้รับโทษสถานใด แล้วทำรายงานการสอบสวน

2.7 ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาสอบสวนเอง หรือพิจารณารายงานการสอบสวนรวมทั้งสำนวนการสอบสวนแล้ว เห็นว่าคุณถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือการกระทำของคุณถูกกล่าวหาไม่เป็นความผิดวินัย ก็ให้ตั้งยุติเรื่อง แต่ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง และอยู่ในอำนาจของตนที่จะลงโทษได้ ก็ให้ตั้งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความคิด ในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ หรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้

2.8 การสอบสวนและพิจารณาคำเนิการดังกล่าวข้างต้นเป็นการดำเนินการทางวินัย ฉะนั้น เมื่อได้ดำเนินการแล้ว ต้องรายงานการดำเนินการทางวินัยนั้นต่อไป ตามนัยมาตรา 109 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ประกอบกับระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2539

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายสีมา สีมันนท์)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักมาตรฐานวินัย

โทร. 0 2281 8677

โทรสาร 0 2628 6204



LIRT

ที่ ๖๘ /๒๕๕๘



คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ถนนอุทองใน ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง การโอนข้าราชการมาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ

เรียน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ สผ ๐๐๓/๖๒๕๖ ลงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๘

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเสนอ ก.ร. พิจารณาอนุมัติรับโอนนางพรสม ศิริสัมพันธ์ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ระดับ ๔ ภาควิชาภาษาตะวันตก คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ (นักบริหาร ๔) ลำดับที่ ๑ ตามประกาศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๘ มาบรรจุเป็น ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ตามมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ ๔) พ.ศ.๒๕๓๕ และพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งนางพรสม ศิริสัมพันธ์ ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักบริหาร ๔ เนื่องจากไม่เคยรับราชการในส่วนราชการ สังกัดรัฐสภามาก่อน ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ (นักบริหาร ๔) ตามที่ได้รับคัดเลือกตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๑๘ ความแจ้งแล้ว นั้น

ในการประชุม ก.ร.ครั้งที่ ๗/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ก.ร.มีมติอนุมัติรับโอน นางพรสม ศิริสัมพันธ์ มาบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ (นักบริหาร ๔) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยให้ได้รับเงินเดือนอันดับ พ.๔ ชั้น ๔๒,๗๓๐ บาท ตามมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ ๔) พ.ศ.๒๕๓๕ และมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๑๘ ตามที่เสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิฑูร พุ่มทীরัญ)

เลขานุการ ก.ร.

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

กลุ่มงานพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๐๐ ต่อ ๓๒๒๒

โทรสาร ๐ ๒๓๕๗ ๓๑๔๒



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand



เลขที่ ๕๖๕๗ พ.ร.บ.
 วันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗
 เวลา ๑๖.๕๕ น.

ที่ ๖๖๕ / ๒๕๕๗ (๖๖๕)

คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
 ถนนอุทองใน ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๓) กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง การประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑)

เรียน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑)

ตามที่ ก.ร. ได้มีมติให้กำหนดตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) ด้านต่าง ๆ ในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อให้ปฏิบัติงานด้านวิชาการส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของรัฐสภา รวมถึงพัฒนาระบบงานด้านต่าง ๆ ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาในฐานะที่เป็นองค์กรสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐสภา นั้น

ในการประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๖/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๗ ที่ประชุมพิจารณาเห็นว่าเพื่อให้การประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ ซึ่งจะขึ้นประโยชน์ต่อราชการ ภารกิจของรัฐสภา ประชาชนและประเทศชาติ รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินการประเมินสมรรถภาพเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ก.ร. จึงมีมติให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) ตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ ทั้งนี้ การใดที่ได้ดำเนินการไปแล้วก่อนวันที่ออกหนังสือฉบับนี้ ให้เป็นอันใช้ได้ ส่วนกรณีใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการแต่ยังมีได้นำเสนอ ก.ร. พิจารณา ก็ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ร. กำหนดตามหนังสือฉบับนี้

สำหรับการดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้เป็นไปตามมาตรา ๒๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิฑูร พุ่มหิรัญ)



เลขานุการ ก.ร.

L I R T

Legislative Institutional Repository of Thailand

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญ
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑)

เจตนารมณ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๕๘ ก.ร. จึงมีมติให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) เพื่อเป็นกลไกในการประเมินสมรรถภาพข้าราชการรัฐสภาสามัญ ให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ เหมาะสมกับลักษณะงานของตำแหน่งที่ปรึกษา และสามารถปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อราชการ ภารกิจของรัฐสภา ประชาชนและประเทศชาติ รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินการประเมินสมรรถภาพเป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม ดังนี้

๑. ลักษณะของตำแหน่งที่ปรึกษา

ลักษณะของตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑) เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้จนเป็นประโยชน์ต่องานในตำแหน่งที่ปรึกษา มีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่องานของรัฐสภา ประชาชน และประเทศชาติ และผลงานเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีลักษณะดังนี้

๑.๑ เป็นตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป ซึ่ง ก.ร.กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่ปรึกษา

๑.๒ เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ได้แก่ งานเชิงพัฒนา

ค้นคว้าวิจัย วิจัยวิจัย ให้ความเห็น ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบงานด้านต่าง ๆ ของรัฐสภาหรืองานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนางานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์แก่ งานของรัฐสภา ประชาชน และประเทศชาติ

๑.๓ เป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติโดยผู้ที่มีความรู้ในทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน และสามารถประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและผลงานเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงงานของรัฐสภา หรือในแวดวงวิชาการ หรือวิชาชีพด้านนั้น ๆ

ทั้งนี้ ลักษณะงานของตำแหน่งที่ปรึกษาแสดงถึงความเชี่ยวชาญในระดับต่าง ๆ ดังนี้

ตำแหน่งระดับ ๙ ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือพัฒนางานของรัฐสภาที่แสดงความเชี่ยวชาญในระดับงานของรัฐสภา หรือส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ตำแหน่งระดับ ๑๐ ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือพัฒนางานของรัฐสภาที่แสดงความเชี่ยวชาญในระดับประเทศ

ตำแหน่งระดับ ๑๑ ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือพัฒนางานของรัฐสภาที่แสดงความเชี่ยวชาญในระดับนานาชาติ

๒. หลักเกณฑ์การประเมิน

๒.๑ การประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน เป็นผู้ประเมิน ดังนี้

๑) ประเมินสมรรถนะหลัก (คะแนนรวม ๑๕๐ คะแนน) โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ ทักษะคิด พฤติกรรมการปฏิบัติงาน คุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่

- วิสัยทัศน์
- ทักษะการคิด
- ความรอบรู้และริเริ่ม
- การบริหารทรัพยากร
- ทักษะการสื่อสารและประสานสัมพันธ์
- คุณธรรมและจริยธรรม
- สมรรถนะที่จำเป็นอื่น ๆ

๒) ประเมินผลกาปฏิบัติงาน (คะแนนรวม ๒๐๐ คะแนน) โดยพิจารณาผลงานหรือ

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ได้แก่

- คุณภาพของผลงาน
- ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ประโยชน์ของผลงาน
- ความเชี่ยวชาญ

ผู้ผ่านการประเมินต้องได้คะแนนแต่ละรายการที่ประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ และ

ได้คะแนนรวมทั้ง ๒ ข้อ ตามเกณฑ์ดังนี้

ตำแหน่งระดับ ๙ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

ตำแหน่งระดับ ๑๐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕

ตำแหน่งระดับ ๑๑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๒.๒ การประเมินสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญ

คณะกรรมการประเมินสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญโดยพิจารณาจากผลงานและผลงานทางวิชาการ ประวัติการทำงาน ประวัติส่วนบุคคล ประสบการณ์ การฝึกอบรมและดูงาน และข้อมูลอื่นๆ และอาจกำหนดวิธีการประเมินอื่น ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การแสดงวิสัยทัศน์ การรับฟังความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือวิธีการอื่นใดตามที่เห็นสมควร และรายงานผลการประเมินเสนอ ก.ร.พิจารณาต่อไป



LIRT

๓. คุณสมบัติของผู้รับการประเมิน

๓.๑ เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษา และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน

๓.๒ เป็นผู้ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่ประเมินเป็นเวลาดังนี้

ระดับที่ประเมิน	ระยะเวลา
ระดับ ๙	ไม่น้อยกว่า ๘ ปี
ระดับ ๑๐	ไม่น้อยกว่า ๙ ปี
ระดับ ๑๑	ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี

โดยอาจนำระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับต่ำกว่าซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องมาับรวมเป็นระยะเวลาดังกล่าวได้ ซึ่งการพิจารณาว่าการปฏิบัติราชการหรืองานอื่นใดเป็นงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ให้คณะกรรมการที่ ก.ร.แต่งตั้งในสาขานั้นเป็นผู้พิจารณา

๓.๓ เป็นผู้ที่มีผลงานหรือผลสำเร็จของงานในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าระดับที่ประเมิน ๑ ระดับ และเป็นประโยชน์ต่องานในด้านหรือสาขาที่ขอประเมิน หรือผลงานที่เกี่ยวข้อง โดยต้องเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้

(๑) เป็นผลงานที่ได้นำไปใช้จนเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือวงงานของรัฐสภา

หรือสังคมและประเทศชาติ และหรือ

(๒) เป็นผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่องานของรัฐสภา ซึ่งไม่ใช่ผลงานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์ หรือผลการศึกษาค้นคว้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อขอรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร หรือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

ทั้งนี้ ผลงานที่ได้นำมาใช้ประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นแล้ว จะนำมาเสนอให้ประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอีกไม่ได้

๓.๔ เป็นผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง หรือหลักสูตรที่ ก.ร.เทียบเท่า

๔. วิธีการขอประเมิน

๔.๑ ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าระดับตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่ได้ไม่เกิน ๑ ระดับ เมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติที่จะรับการประเมิน โดยดำเนินการดังนี้

๑) กรณีตำแหน่งว่าง ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตรวจสอบและจัดทำรายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่จะรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา และดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินตามลำดับชั้นประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงาน (ตามเอกสารหมายเลข ๑) แล้วนำเสนอเลขานุการ

พิจารณาว่าสมควรให้ผ่านหรือไม่ผ่านการประเมิน สำหรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑ ให้เลขาธิการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ เลขาธิการอาจแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจากล้นกรองบุคคลก่อนก็ได้

๒) กรณีที่มีผู้ดำรงตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติที่จะรับการประเมินให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดำเนินการให้เลขาธิการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงาน (ตามเอกสารหมายเลข ๑)

ในการนี้ ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาดำเนินการเพื่อจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลงานของผู้รับการประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินด้วย ได้แก่ ประวัติการรับราชการ ประวัติการศึกษา การฝึกอบรมและดูงาน ประสบการณ์ ผลงานและผลทางวิชาการ (ตัวอย่างปรากฏตามเอกสารหมายเลข ๒)

๔.๒ เมื่อผู้รับการประเมินได้ผ่านการประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงานแล้วให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีหนังสือขอประเมินไปยัง ก.ร. พร้อมทั้งส่งเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

๔.๓ ให้คณะกรรมการที่ ก.ร. แต่งตั้งและมอบหมายเป็นผู้ประเมินสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญ แล้วรายงานผลการประเมินเสนอ ก.ร. พิจารณาต่อไป

๕ คณะกรรมการประเมินสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญ

๕.๑ ให้ ก.ร. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญในสาขาที่ประเมินประกอบด้วย

- ๑) ประธาน ให้แต่งตั้งประธาน อ.ก.ร.สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ
- ๒) กรรมการ ให้แต่งตั้ง
 - (๑) กรรมการใน ก.ร. จำนวน ๑ คน
 - (๒) ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่ประเมินไม่น้อยกว่า ๒ คน
 - (๓) เลขาธิการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน
- ๓) เลขานุการ ให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป เป็นเลขานุการ

๕.๒ ให้คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

๕.๒.๑ กำหนดสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนให้เหมาะสมกับลักษณะงานของตำแหน่ง และดำเนินการประเมินโดยพิจารณาจากผลงานและผลงานทางวิชาการ ประวัติการทำงาน ประวัติส่วนบุคคล ประสบการณ์ การฝึกอบรมและดูงาน และข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งสมรรถภาพหลักที่ใช้พิจารณาสำหรับการประเมินในทุกสาขา มีดังนี้



(๑) ความรอบรู้ในงาน สามารถประยุกต์ใช้หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงาน เฉพาะด้านจนเป็นประโยชน์ต่องานของที่ปรึกษาและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง หรือสามารถคิดค้นนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้พัฒนางานของรัฐสภา จนเกิดประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ

(๒) การประสานสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจความต้องการของ สมาชิกรัฐสภา และให้คำปรึกษาแนะนำ หรือดำเนินการพัฒนางานจนได้ผลงานที่นำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา หรืองานของรัฐสภา รวมถึงพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือจนทำให้ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานของรัฐสภาสูงเพิ่มขึ้น

(๓) ภาวะผู้นำ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนและกำหนดกรอบแนวทางการ ปฏิบัติ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ่มค่า และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

(๔) ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ ได้เคยปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์การ ปฏิบัติงานในสาขาที่ประเมิน หรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถ และผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แสดงถึงความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับสาขาและระดับที่ขอประเมิน หรือได้รับการยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ ทั้งที่ คณะกรรมการอาจกำหนดให้ประเมินสมรรถภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ เพิ่มเติมอีกก็ได้

๕.๒.๒ กำหนดวิธีการที่ใช้ในการประเมิน โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ การแสดง วิสัยทัศน์ การรับฟังความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิกรัฐสภาหรือผู้รับบริการ หรืออาจกำหนดวิธีการ อื่นใดตามที่เห็นสมควร

๕.๒.๓ กำหนดขั้นตอนการดำเนินการประเมิน

๕.๓ ให้คณะกรรมการดำเนินการประเมินตามที่กำหนดในข้อ ๕.๒ แล้วรายงานผลการประเมิน เสนอ ก.ร.เพื่อพิจารณา

สำหรับกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมิน ให้เลขานุการแจ้งเหตุผลที่ไม่ผ่าน การประเมินให้ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินทราบ เพื่อดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

๕.๔ กรณีที่ ก.ร.พิจารณาเห็นว่าบุคคลใดมีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความ เชี่ยวชาญในงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ปรึกษา และสมควรได้รับการพิจารณาประเมิน สมรรถภาพและความเชี่ยวชาญ ก็ให้คณะกรรมการดำเนินการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ ๕.๒ แล้ว รายงานผลการพิจารณา พร้อมทั้งให้พิจารณากำหนดระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน (กรณีผ่านการประเมิน) เสนอ ก.ร. เพื่อพิจารณาในคราวเดียวกันด้วย

๕.๕ ให้เลขานุการจัดทำรายงานการประชุมเป็นหลักฐานทุกครั้งที่ทำให้เกิดความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้



LIRT

๖. การย้าย การโอน และการบรรจุกลับ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๘ ระดับ ๑๑ และระดับ ๑๑)

๖.๑ การย้าย

ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดเสนอให้ ก.ร.พิจารณา ซึ่ง ก.ร.จะมอบหมายให้คณะกรรมการประเมินสมรรถภาพและความเชี่ยวชาญในสาขาของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งเป็นผู้พิจารณา โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ขอแต่งตั้ง และประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ เป็นสำคัญ และรายงานผลการพิจารณาเสนอ ก.ร.ต่อไป

๖.๒ การโอนและการบรรจุกลับ

๖.๒.๑ ให้ส่วนราชการที่ประสงค์จะรับโอนหรือบรรจุกลับเสนอเรื่องให้ ก.ร.พิจารณา โดยชี้แจงเหตุผลความจำเป็นเป็นพิเศษหรือประโยชน์สำคัญที่ทางราชการจะได้รับจากการรับโอนหรือบรรจุกลับ และผู้ประสงค์จะโอนหรือบรรจุกลับต้องมีความรู้ความสามารถ สมรรถภาพและความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง รวมถึงมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในวงงานของรัฐสภา หรือในแวดวงวิชาการด้านนิติบัญญัติ หรือวงวิชาชีพด้านนั้น ๆ

๖.๒.๒ เมื่อ ก.ร.เห็นสมควรให้รับโอนหรือบรรจุกลับแล้ว จึงให้คณะกรรมการที่ประเมิน สมรรถภาพและความเชี่ยวชาญในสาขาของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งเป็นผู้พิจารณาและประเมินตามข้อ ๕.๒ รวมทั้ง พิจารณากำหนดระดับตำแหน่งและเงินเดือนที่จะให้ได้รับ เพื่อเสนอ ก.ร.พิจารณาต่อไป

สำหรับกรณีการรับโอนหรือบรรจุกลับผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาในส่วนราชการสังกัด รัฐสภามาก่อน ให้คณะกรรมการพิจารณาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับกรณีการย้าย และรายงานผล การพิจารณาเสนอ ก.ร.ต่อไป

แบบประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงาน
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (ระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑)

คำชี้แจง

๑. การประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณา ดังนี้

ตอนที่ ๑ การประเมินสมรรถนะหลัก คะแนนรวม ๑๕๐ คะแนน

ให้พิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะการปฏิบัติงาน คุณธรรม และจริยธรรมของผู้รับการประเมิน โดยผู้ประเมินสามารถกำหนดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมนอกเหนือ จากที่กำหนดได้และกำหนดคะแนนในแต่ละรายการตามความเหมาะสม โดยรวมคะแนนแล้วไม่เกิน ๑๕๐ คะแนน

ตอนที่ ๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คะแนนรวม ๒๐๐ คะแนน

ให้พิจารณาจากผลงาน หรือผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยประเมินคุณภาพของ ผลงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประโยชน์ของผลงาน และความเชี่ยวชาญ

๒. ผู้ผ่านการประเมินต้องได้คะแนนแต่ละรายการที่ประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ และได้คะแนนรวม (ตอนที่ ๑ และตอนที่ ๒) ตามเกณฑ์ดังนี้

ตำแหน่งระดับ ๙ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

ตำแหน่งระดับ ๑๐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕

ตำแหน่งระดับ ๑๑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐



แบบประเมินสมรรถนะหลักและผลการปฏิบัติงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน.....

ประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา ตำแหน่ง..... ระดับ.....

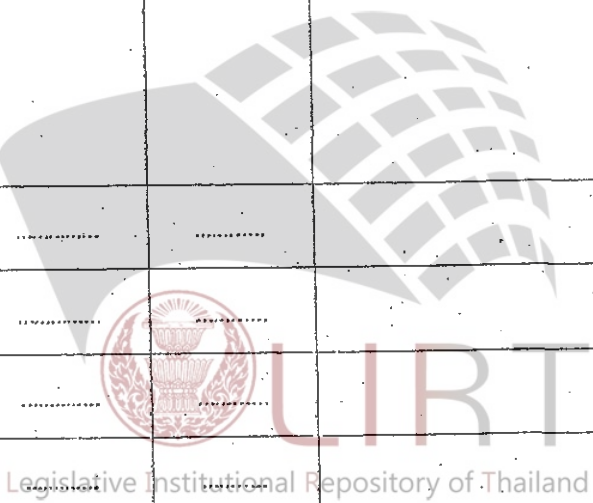
ตอนที่ ๑ การประเมินสมรรถนะหลัก	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้รับ	ความเห็นผู้ประเมิน
<p>การประเมินสมรรถนะหลัก</p> <p>๑. วิสัยทัศน์ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - คาดการณ์เหตุการณ์หรือสถานการณ์ภายนอก อย่างมีหลักการและเหตุผล - กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อเตรียมรับได้อย่าง เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 	๑๕๐	
<p>๒. ทักษะการคิด เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - คิดเชิงกลยุทธ์ คิดวางแผนภายใต้เงื่อนไขที่จำกัด และ คาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้อีก - สามารถคิดวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ได้ลึกซึ้ง และ หาแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ทันการณ์ - คิดและตัดสินใจภายใต้วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้ดี - คิดเป็นระบบ มองและคิดในภาพรวม มีเหตุผล คิดเชิงรุก และคิดเชิงบวก 	
<p>๓. ความรอบรู้และริเริ่ม เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรอบรู้และแน่นหนาในหลักวิชาการ หลักการ และ งานที่รับผิดชอบ - ริเริ่ม พัฒนาระบบ และการทำงานใหม่ ๆ มาใช้เป็น ประโยชน์ ไม่รอปัญหา - ไม่รู้ ติดตามและรอบรู้สถานการณ์ มองในเชิงรุก - ตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานให้ก้าวหน้าอยู่ ตลอดเวลา 	



LIRT

ตอนที่ ๓ การประเมินสมรรถนะหลัก (ต่อ)	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้รับ	ความเห็นผู้ประเมิน
๕. การบริหารทรัพยากร เช่น <ul style="list-style-type: none"> - บริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า - บริหารโครงการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด - ให้ความสำคัญแนะนำ และการสนับสนุนการทำงานของทีมงานได้เป็นอย่างดี 	
๕. ทักษะการสื่อสารและประสานสัมพันธ์ เช่น <ul style="list-style-type: none"> - มีทักษะในการสื่อสารทั้งการอ่าน การฟัง การพูด การเขียน การนำเสนอ และถ่ายทอดความคิดได้เป็นอย่างดี - สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่าง - ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างสัมพันธที่ดีในการทำงาน - ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือได้ดี 	
๖. คุณธรรมและจริยธรรม เช่น <ul style="list-style-type: none"> - ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการทำงานและการวางตน - ประพฤติปฏิบัติในกรอบจรรยาบรรณและจริยธรรม - ซื่อสัตย์สุจริต และยึดมั่นในหลักคุณธรรม - มีสำนึกรับผิดชอบต่องาน ต่อส่วนรวมและประเทศชาติ 	
สมรรถนะอื่น ๆ ที่จำเป็น ๗. ๘.	
คะแนนรวม	
คิดเป็นร้อยละ	

ตอนที่ ๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	ความเห็นผู้ประเมิน
<p><u>การประเมินผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน</u></p> <p>๑. คุณภาพของผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และความประณีตของผลงาน - มาตรฐานของผลงานเหมาะสมกับระดับที่ขอประเมิน - คุณภาพอื่น ๆ 	๒๐๐	
<p>๒. ผลสัมฤทธิ์ของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ค่าใช้จ่ายต้นทุนในการปฏิบัติงาน - ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - รับผิดชอบต่อผลงาน สามารถอธิบายชี้แจงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 	
<p>๓. ประโยชน์ของผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำผลงานมาใช้พัฒนาการทำงาน หรือเป็นประโยชน์ต่องานของรัฐสภา หรือประเทศชาติ - มีการนำผลงานไปเผยแพร่ หรือใช้เป็นแบบอย่าง หรือได้รับการอ้างอิง 	
<p>๔. ความเชี่ยวชาญ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมาใช้คิดค้น ริเริ่มหรือพัฒนางาน - ผลงานได้รับการยอมรับในงานของรัฐสภา หรือในแวดวงวิชาการหรือวิชาชีพด้านนั้น - เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดีเป็นที่ยอมรับ 	
<p>คะแนนรวม</p>	
<p>คิดเป็นร้อยละ</p>	
<p>คะแนนรวมตอนที่ ๑ และตอนที่ ๒</p>	
<p>คิดเป็นร้อยละ</p>	



สรุปผลการประเมิน

กรณีประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๘

ความเห็นของผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้อำนวยการกลุ่มงาน (กลุ่มงานไม่สังกัดสำนัก)

- ผ่านการประเมิน
- ไม่ผ่านการประเมิน

จุดเด่น.....

จุดที่ต้องพัฒนา.....

ความเห็นด้านอื่น ๆ

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน เดือน ปี.....

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)

- เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น
- มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น

ความคิดเห็น.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน เดือน ปี.....



LIART

ความเห็นของเลขาธิการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา

- ผ่านการประเมิน
- ไม่ผ่านการประเมิน

ความคิดเห็น.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ.....
(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน เดือน ปี.....

กรณีประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ และระดับ ๑๑

ความเห็นของเลขาธิการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา

- ผ่านการประเมิน
- ไม่ผ่านการประเมิน

จุดเด่น.....

จุดที่ต้องพัฒนา.....

ความเห็นด้านอื่น ๆ.....
.....

ลงชื่อ.....
(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน เดือน ปี.....



LIART

แบบขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา

ด้าน..... ระดับ..... สังกัด.....

๑. ชื่อ..... สกล.....

๒. ตำแหน่งปัจจุบัน..... ระดับ..... ตำแหน่งเลขที่.....

ประเภทตำแหน่ง บริหารระดับสูง บริหารระดับกลาง วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ ทั่วไป

เงินเดือน.....บาท เงินประจำตำแหน่ง/เงินค่าตอบแทน.....บาท

กลุ่มงาน..... สำนัก.....

สังกัด.....

๓. ประวัติส่วนตัว

เกิดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... อายุ.....ปี.....เดือน

อายุราชการ.....ปี.....เดือน

๔. ประวัติการศึกษา

ระดับการศึกษา/คุณวุฒิ สาขา สถาบัน ปีที่สำเร็จการศึกษา

.....
.....
.....
.....
.....
.....

๕. การฝึกอบรมและการดูงาน (ที่สำคัญ ๆ)

หลักสูตรอบรม/เรื่องี่ดูงาน หน่วยงาน/สถาบันที่จัด สถานที่ ช่วงเวลา

.....
.....
.....
.....



LI RT

แบบขอรับการประเมิน (ต่อ)

๖. ประวัติการรับราชการ (จากเริ่มรับราชการจนถึงปัจจุบัน แสดงเฉพาะที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นแต่ละระดับ และการเปลี่ยนแปลงในการดำรงตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ)

วัน เดือน ปี	ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือน	สังกัด
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

๗. การปฏิบัติงานพิเศษ เช่น เป็นหัวหน้าโครงการ กรรมการ อนุกรรมการ เลขานุการ วิทยากร อาจารย์พิเศษ เป็นต้น

เรื่อง/คณะกรรมการ	ระยะเวลา	ผลสำเร็จ
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

๘. ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เห็นว่าเด่น และเกี่ยวข้องกับงาน

.....

.....

.....

.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความที่แจ้งไว้นี้ถูกต้องและตรงตามความเป็นจริงทุกประการ

ลงลายมือชื่อผู้ขอรับการประเมิน.....

(.....)

วัน เดือน ปี.....



LIART

แบบแสดงผลงาน
 ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา

ด้าน.....ระดับ.....

ชื่อเจ้าของผลงาน.....

ผลงาน (ช่วงเวลาที่ยื่นการ)	การใช้สมรรถภาพและความเชี่ยวชาญ ในการดำเนินการ	ประโยชน์ของผลงาน/ การได้รับการยอมรับ
๑. (ระบุชื่อและสาระสำคัญของผลงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้)		

เอ/

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ความเห็นผู้บังคับบัญชา

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



