

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ทัศนะของข้าราชการกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยต่อการนำระบบประเมินรายบุคคลใช้ในองค์กร” ผู้ศึกษาขอเสนอ แนวความคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่
 - 1.4 ทฤษฎีพฤติกรรมข้าราชการ
 - 1.5 ทฤษฎีการเสริมแรง
 - 1.6 ทฤษฎีความเป็นธรรม
2. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการในประเทศไทย

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2543, น. 82) สรุปความหมายการปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ของระบบ การที่จะต้องเผชิญกับการแข่งขันในเวทีโลกที่รุนแรงมากขึ้น การที่ประชาชนต้องให้ภาคราชการให้บริการมากขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาต้นทุนที่ต่ำลง การขาดการประสานงานระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน การขาดความทันสมัยในการบริหารงาน ขาดวิสัยทัศน์รวมในการพัฒนาประเทศ และยังมีปัญหาที่ต้องแก้ไขต่อไป ประกอบกับได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 หรือ “รัฐธรรมนูญฉบับประชาชน” จึงได้มีการปฏิรูปการเมืองในหลาย ๆ เรื่องจึงต้องสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ

1. การปฏิรูปในเรื่องการจัดระเบียบการบริหารราชการ ประกอบด้วยจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการโครงสร้างส่วนราชการในแต่ละระดับ เป็นต้น

2. การปฏิรูปในเรื่องการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วยการนำเทคนิคการบริหารและการจัดการรูปแบบใหม่ ๆ มาปรับใช้ การจัดระบบการบริหารงานบุคคล การจัดระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณ การจัดระบบการบริหารพัสดุ และการจัดระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3. การปฏิรูปในเรื่องการให้บริการประชาชน ประกอบด้วยการให้บริการที่เน้นที่ลูกค้าหรือผู้บริการ การกำหนดให้มีหลักการทั่วไปในการให้บริการประชาชน การให้คำมั่นสัญญาแก่ประชาชนเกี่ยวกับมาตรฐานในการให้บริการ และการให้ประชาชนมีสิทธิที่จะรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการต่าง ๆ เป็นต้น

แนวทางและวิธีการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย

ปรัชญา เวสารัชช์ (2540, อ้างถึงใน สมชาย สุขสิริเสรีกุล, 2545, น. 26-27) กล่าวว่า หลักการ เหตุผล และแนวทางของการปฏิรูประบบราชการของไทยในปัจจุบัน รวมทั้งลักษณะของระบบราชการและข้าราชการไทยภายหลังการปฏิรูประบบราชการแล้ว แม้ว่าทั้งหมดนี้จะเป็นนามธรรมค่อนข้างมาก แต่ก็ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิรูประบบราชการของไทยที่ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

เหตุผลสำคัญ 2 ประการที่ระบบราชการไทยต้องมีการปฏิรูป คือ

1. ระบบราชการไทยเดิมที่เป็นอยู่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว รุนแรง และกว้างขวางได้ จึงทำให้การทำงานของระบบราชการไทยล้าหลังและถ่วงความเจริญจนอาจนำประเทศไทยเป็นประเทศด้อยพัฒนาได้

2. ระบบราชการไทยไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมที่แปรผันไปตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งเกิดจากการศึกษาที่สูงขึ้นของประชาชนความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น การเติบโตของภาคเอกชน และกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกี่ยวข้องกับการเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ โทรคมนาคม และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ

แนวทางการปฏิรูประบบราชการไทยต้องคำนึงถึง 4 หลักการสำคัญคือ

1. ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานหรือผลงานเป็นหลักมากกว่ารูปแบบและกระบวนการ กล่าวคือ “การปฏิรูประบบราชการเน้นประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ และไม่พยายามสร้าง

รูปแบบทางการ หรือกระบวนการที่เป็นมาตรฐานใช้ทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมเฉพาะด้าน” เพื่อให้สามารถประเมินผลงานได้ จึงต้องสามารถวัดผลงานหรือเป้าหมายของการปฏิบัติราชการใช้ได้ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับประชาชนและสังคมโดยรวม

2. ต้องยึดประโยชน์สุขของประชาชนและสังคมโดยรวม โดยใช้ระบบราชการเป็นเครื่องมือที่จะแก้ไขปัญหาและตอบสนองของความต้องการของประชาชนและสังคม โดยในปัจจุบันต้องคำนึงถึงความยั่งยืนของการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการ (กล่าวคือ เป็นการแก้ไขในรูปของการพัฒนาที่คงสภาพอยู่ได้และสามารถปรับเปลี่ยนไปด้วยประชาชนในที่สุด) และความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศให้สูงขึ้น

3. ใช้หลักการบริหารราชการที่เรียบง่าย เข้าใจได้ตามสามัญสำนึก และไม่ซับซ้อนจนเกินจำเป็น แต่ได้ผลงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสังคม

4. ใช้จ่ายในภาครัฐให้มีความคุ้มค่า ประหยัด และมีประสิทธิผล ด้วยการใช้จ่ายตามอรรถประโยชน์ หรือวัตถุประสงค์ของการใช้งานมากกว่าเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ทิศทางการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ

ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ (2550, น. 12-13) กล่าวสรุปในการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมา นอกจากจะมีการปรับโครงสร้างของส่วนราชการต่าง ๆ แล้ว ยังมีการเสริมระบบการบริหารงานรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2546 ได้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับข้าราชการในการที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหมู่ข้าราชการ ซึ่งข้าราชการต้องปรับปรุงวิธีคิด ทักษะ และปรับกระบวนการในการทำงานที่จะต้องเปลี่ยนไป ต้องทำเชิงรุกและทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ประการสำคัญคือ ต้องทำความเข้าใจว่าการปฏิรูประบบราชการจะยังประโยชน์ให้เทศชาติและประชาชน ดังนั้น ข้าราชการทั้งระบบจึงต้องเตรียมความพร้อมกับการปฏิรูปโดยไม่หวั่นไหวโดยการปฏิรูประบบราชการย่อมมีผลทำให้บทบาทข้าราชการไทยเปลี่ยนแปลงต่างไปจากเดิม ในมิติที่สำคัญหลายด้าน เช่น

1. วัฒนธรรมของข้าราชการจะเปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากเดิม ที่ทำงานแบบรอคำสั่งไปเป็นทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีสายการทำงานที่สั้นลงสามารถใช้คอมพิวเตอร์ประกอบการทำงานได้

2. ระบบการปฏิบัติงานของข้าราชการจะมีความโปร่งใส และข้าราชการต้องรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน และมีโอกาสถูกตรวจสอบการทำงานได้มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากจะมี

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานได้ ขณะเดียวกันประชาชนผู้ใช้บริการก็จะมีโอกาสเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้มากขึ้น

3. การปฏิบัติงานของข้าราชการจะมุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ เนื่องจากการบริหารงานสมัยใหม่จะเป็นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) สามารถวัดผลผลิตและผลลัพธ์ได้ชัดเจน

4. วิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการจะเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนระดับต่าง ๆ ในสังคมมากขึ้นยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีเป็นกรอบในการบริหารราชการ โดยจะมีการดำเนินงานในรูปแบบพหุภาคีร่วมกับภาคอื่น ๆ ในสังคมมากขึ้น

5. การบริหารงานของข้าราชการ จะมุ่งเน้นการทำงานที่เป็นรูปแบบของความร่วมมือ และการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยหลายหน่วยงานเข้ามาแก้ไขปัญหา ร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูประบบราชการ

สมาน รัชสิโยภุชฎี (2543, น. 99-100) แม้ว่ารัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจะได้ให้ความสำคัญและดำเนินการปฏิรูประบบราชการมาโดยตลอด แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ยังมีปัญหาที่จะต้องปรับปรุงหรือปฏิรูปอีกมากมาย โดยเฉพาะการปฏิรูปในเรื่องที่เป็นปัญหาหลัก ๆ ที่จะมีผลกระทบในวงกว้าง ซึ่งจะต้องใช้ความกล้าหาญทางการเมืองในการตัดสินใจ สรุปได้ ดังนี้

1. การขาดความต่อเนื่องของเจตนารมณ์ทางการเมือง (Political Will) อันได้แก่ ความมุ่งมั่นหรือเจตนารมณ์อันแน่วแน่ทางการเมืองในการที่จะปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เนื่องจากรัฐบาลจะเป็นรัฐบาลแบบผสมทำให้ขาดเสถียรภาพ มีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลภารกิจอันดับแรก ๆ การแก้ไขปัญหาที่สืบเนื่องจากรัฐบาลชุดก่อนที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้าและเป็นปัญหาระยะสั้น ส่วนปัญหาระยะยาวที่ต้องใช้เวลาศึกษา เตรียมการ และดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลายาวนานซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นและความกล้าหาญทางการเมืองในการตัดสินใจอย่างกรณีของการปฏิรูประบบราชการไม่ค่อยได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. การขาดการดำเนินเป้าหมายที่พึงประสงค์ในอนาคตหรือวิสัยทัศน์ของชาติ (National Vision) อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของชาติว่าใน 20 ปี หรือ 30 ปีข้างหน้าจะพัฒนาประเทศให้เป็นอย่างไร โดยอาจนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการ

ประชาธิปไตย เช่น การจัดทำประชาพิจารณ์ (Public Hearing) การจัดประชุมสัมมนากับบุคคลต่าง ๆ (Focused Groups) หรือเปิดให้ประชาชนเสนอความเห็นในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

3. การขาดบุคลากรและหน่วยงานที่มีพลังในการปรับปรุงหรือปฏิรูประบบราชการ (Powerful Leadership) คือ การมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและมีหน่วยงานถาวรที่รับผิดชอบในการปฏิรูประบบราชการเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การปฏิรูประบบราชการมีความต่อเนื่อง เพราะสภาพการณ์ต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา การปฏิรูประบบราชการให้ได้ผลจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำที่มีพลังหรือมีอำนาจบารมี (Powerful Leadership) เข้ามารับผิดชอบโดยตรง คือ นายกรัฐมนตรีเป็นประธานหรือมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีรับผิดชอบและดำเนินการปฏิรูประบบราชการเป็นหลัก โดยไม่ควรมอบงานอื่นหรือมอบแต่น้อยลง

4. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากข้าราชการระดับสูงและนักการเมือง (Strong Resistance to Change) เนื่องจากการปฏิรูประบบราชการให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์นโยบายของรัฐบาล หรือตามกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารราชการซึ่งจะเน้นเรื่องการเมืองอำนาจ การเป็นประชาธิปไตย การลดกฎระเบียบและการควบคุมของภาคราชการ และการลดหน่วยงานและกำลังคนภาคราชการนั้น จะมีผลกระทบต่อสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอันมาก จึงมักเกิดกระแสการต่อต้านอย่างรุนแรงจากข้าราชการโดยเฉพาะข้าราชการระดับสูง เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะกระทบถึงสถานภาพหรือผลประโยชน์ที่เคยมีและเคยได้มาก่อน โดยจะมีการตั้งคำถามเสมอ ๆ ว่า “แล้วผมหรือดิฉันจะได้อะไร”

นอกจาก 4 ปัญหาหลักดังกล่าว ยังมีปัญหาอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาจะเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ได้พิจารณาในภาพรวม ทำให้เกิดปัญหาใหม่ อันเป็นผลจากการแก้ปัญหาดังกล่าวเพิ่มขึ้น การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาจะมุ่งรักษาผลประโยชน์ของข้าราชการมากกว่าจะมุ่งการให้บริการประชาชนที่ดี การขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการของข้าราชการประจำและนักการเมือง เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การปรับโครงสร้าง กระบวนการทำการให้ทันสมัยสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว และลดความซ้ำซ้อนของงาน มุ่งเน้นการทำงานแบบเป็นทีม และรวมกันแก้ไขปัญหได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติ

ราชการเพื่อพัฒนาการปฏิรูประบบราชการให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐเพื่อให้การบริหารราชการมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิรูประบบราชการ

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2551, น. 1-4) การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึงกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติราชการที่สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

1. องค์กร

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

1.2 การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรในปีต่อ ๆ ไปได้

2. ผู้ปฏิบัติงาน

2.1 การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการ

ประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

2.2 ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

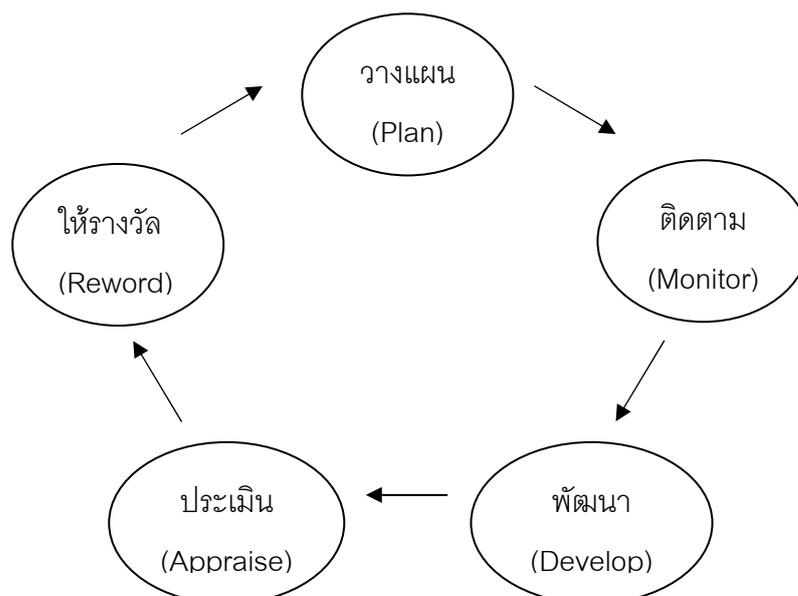
2.3 การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

3. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- 3.1 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ
- 3.2 การติดตาม
- 3.3 การพัฒนา
- 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- 3.5 การให้รางวัล

ภาพที่ 2.1

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



ที่มา: คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (น. 3), โดย สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2551, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหา คัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยความเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายาม ร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมิน อย่างเหมาะสมจะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2551, น. 1, 13)

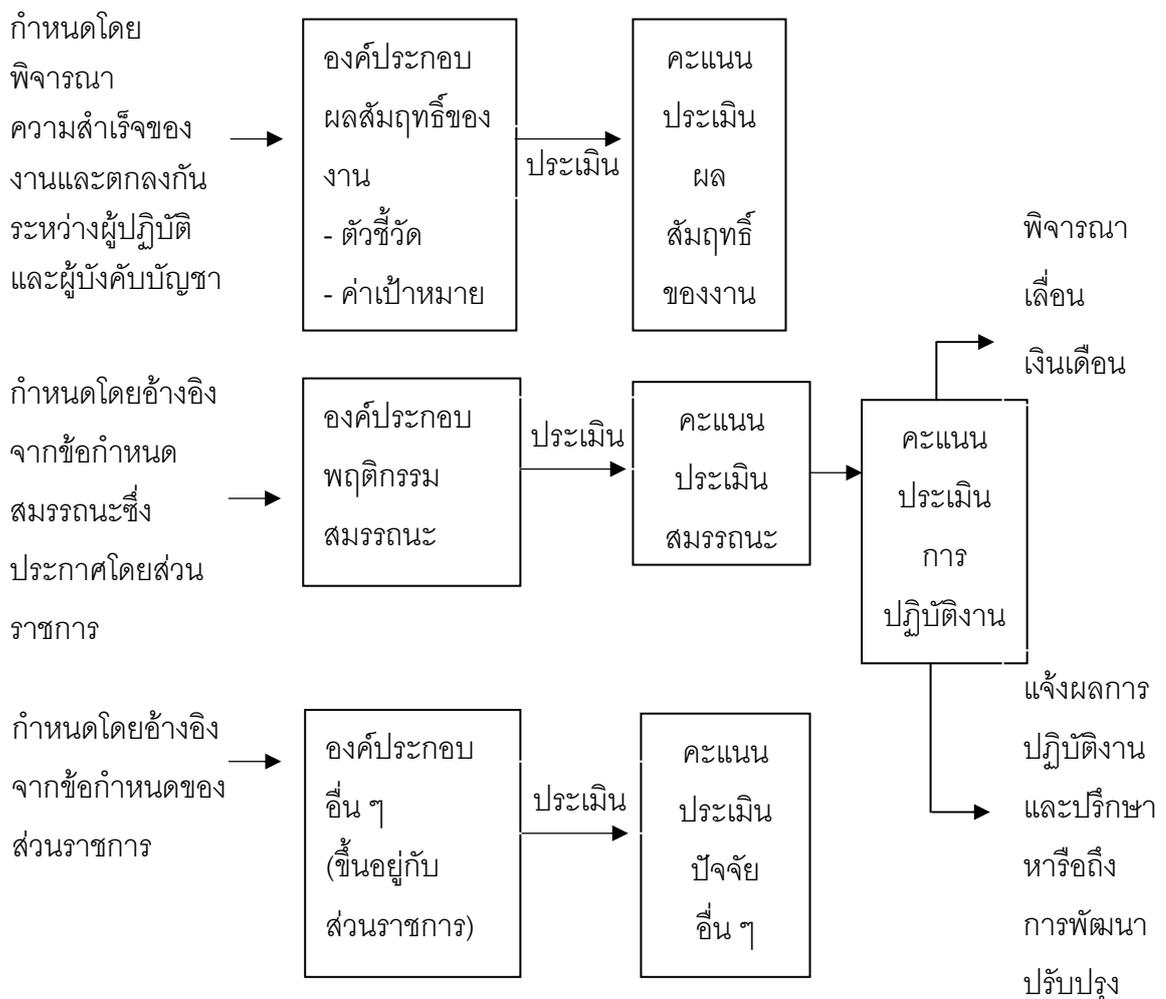
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การนำแนวทางของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance appraisal) มาประยุกต์ใช้กับข้าราชการเรือนสามัญ จุดมุ่งหมายคือการให้ภาพเชิงปฏิบัติของระบบในองค์กรรวมเป็นสำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการคือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่ง

แสดงออกในการปฏิบัติราชการกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่งมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2551, น. 6-7)

ภาพที่ 2.2

องค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ที่มา: คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (น. 7), โดย สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2551, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ผู้ปฏิบัติจะผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีละ 2 รอบ คือ

รอบที่ 1 1 ตุลาคม-31 มีนาคม ของปีถัดไป

รอบที่ 2 1 เมษายน-30 กันยายน

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์การต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่องค์การคาดหวังให้เกิดสัมฤทธิ์ผล (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร, 2551, น. 175-190)

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงการปฏิบัติงานของตนว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนตรงไหน เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
2. การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี หรือการปูนบำเหน็จความดีความชอบประจำปี เป็นผลตอบแทน หรือรางวัลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตนเอง
4. การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นส่วนหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้งโดยหมายถึงการที่พนักงานได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่สูงขึ้นกว่าเดิมและมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามลำดับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นด้วย
5. การโยกย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้สามารถพิจารณาและตัดสินใจว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ หากไม่เหมาะสมก็ดำเนินการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานเห็นว่าเหมาะสมกว่า

แนวคิดการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2551) คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญใน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินส่วนราชการด้วยตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ตามแนวทางที่ ก.พ.ร. ได้ศึกษาเพื่อให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการต่อไป ทั้งนี้ เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ภาพที่ 2.3
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ที่มา: การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, โดย สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2551, สืบค้นเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2552, จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวนี้จะเป็นกรอบแนวทางการประเมินตนเองของส่วนราชการ และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการจะสามารถนำเกณฑ์หมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด มาประเมินองค์กรตนเองโดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ดังกล่าวในแต่ละหมวด เพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กร โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะทำให้ส่วนราชการนั้นมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคลากร

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคลากร เป็นการดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ชัดเจนและวัดผลได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การลงไปจนถึงและระดับบุคคล การถ่ายทอด ตัวชี้วัดระดับกระทรวง ทบวง กรมสู่ระดับบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขององค์การ การประเมินผลระดับส่วนราชการ เริ่มจากการยืนยันทิศทางของส่วนราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจึง กำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมองทั้ง 4 มิติ ตาม กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้วสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดง ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดและ โครงการในแต่ละเป้าประสงค์ ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล ได้ใช้ วิธีดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดแต่ละระดับ และจะปรับแต่งเนื้อหาให้เหมาะสม ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ในการประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจจนถึงระดับบุคคล เริ่มจากระดับบนลงระดับล่างเช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างชัดเจนส่วนการประเมินผลระดับบุคคลนั้นเริ่มจากกำหนดสิ่งที่กลุ่มงานหรือตำแหน่งต้องการ มุ่งเน้น โดยจัดทำเป้าประสงค์จาก 3 ด้าน คือ เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่ สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (Job Description) และเป้าประสงค์ที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ แล้วจึงกำหนด ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์การพัฒนาระบบประเมินผลของราชการ

การพัฒนาระบบประเมินผลจะเริ่มจากการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดและ ประเด็นยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการต้นสังกัด กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน กำหนดเป้าประสงค์ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์เช่นเดียวกัน สำหรับการประเมินผลในระดับบุคคลใช้ วิธีการเช่นเดียวกับการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับบุคคลของราชการบริหารส่วนกลาง เมื่อได้ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ แล้ว จึงดำเนินการขั้นตอนต่อไปดังนี้

1. จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดสำหรับทุกตัวชี้วัด เพื่อเป็นการยืนยันร่วมกันในความหมายของตัวชี้วัด รวมถึงเพื่อเป็นคู่มือสำหรับแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน

2. จัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดสำหรับแต่ละตัวชี้วัด เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. จัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดสำหรับแต่ละตัวชี้วัด เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4. ประมวลผลการปฏิบัติราชการตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น รายเดือน หรือ ราย 3 เดือน ทั้งนี้ควรมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis) เสนอผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารได้ทราบถึงสาเหตุที่ผลการดำเนินงานสำเร็จหรือไม่สำเร็จนั้นมีที่มาที่ไปอย่างไร และเพื่อผู้บริหารจะให้คำแนะนำ (Recommendation) ในการดำเนินงานในอนาคตด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2551)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, อ้างถึงใน สมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น. 256-258) การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ต้องจัดทำโครงการพัฒนาระบบการบริหารและการออกแบบระบบการบริหารการปฏิบัติงาน ซึ่งมีเรื่องที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณา คือ

การจัดทำตัวชี้วัดสามารถแบ่งเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวบ่งบอกถึงผลที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานที่ต้องการ

การจัดทำ KPI สำหรับตำแหน่งถือเป็นพื้นฐานขั้นแรกที่จะวางรากฐานให้กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินได้เข้าใจถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แท้จริง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าปัจจัยหรืองานที่มีผลกระทบต่องานที่ต้องการไม่เกิดความสับสนว่างงานใดสำคัญว่างงานใด เป็นการช่วยจัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละงานได้ ทั้งยังทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดหลักได้ง่ายขึ้น สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยตรวจสอบว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของหน่วยงานและองค์การหรือไม่ และลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่ง ขั้นตอนการกำหนด KPI ของตำแหน่งงานสามารถทำได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุงานหรือกิจกรรมของตำแหน่งงาน โดยระบุว่างานในตำแหน่งนั้น ๆ ทำอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดผลการปฏิบัติงานที่ต้องการจากแต่ละงานหรือกิจกรรม โดยองค์กรต้องการให้พนักงานทำงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ เพื่ออะไร

ขั้นตอนที่ 3 จัดกลุ่มของผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3-7 กลุ่ม โดยให้พิจารณาผลงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมาอยู่กลุ่มเดียวกัน อย่างน้อย 3 กลุ่ม ถ้าผลงานมีมากเกินไป 7 กลุ่ม แสดงว่าผลงานบางตัวอาจเป็นเพียงกิจกรรมเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลุ่มผลการปฏิบัติงานให้เป็นชื่อในลักษณะของ KPI โดยมีเกณฑ์เป็นคำหรือกลุ่มคำสั้น ๆ ที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานทุกตัวเป็นคำกลาง ๆ ที่ไม่มีความหมายที่บ่งบอกถึงจำนวน ปริมาณ คุณภาพ เป็นคำนาม และเป็นคำที่สื่อความหมายที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดย่อยของ KPI แต่ละตัว โดยมีเกณฑ์ว่าตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องเฉพาะเจาะจงว่าวัดอะไร สามารถวัดได้ โดยวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพหรือเวลา ต้องมีโอกาสเป็นไปได้ ต้องการกำหนดกรอบของระยะเวลาในการวัด และตัวชี้วัดนั้น ๆ สามารถตรวจสอบข้อมูลได้จากที่ใด

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดตัวชี้วัดผลผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งมีการกำหนด KPI เหมือนกันทุกปี เลือกตัวชี้วัดย่อยของ KPI แต่ละตัว กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวว่าเป็นเท่าไร ซึ่งอาจได้มาจากเป้าหมายที่ได้รับการกระจายมาจากผู้บริหารระดับบน การกำหนดเป้าหมายจากมาตรฐานทั่วไปที่ดีที่สุด หรือกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาจากสถิติที่ผ่านมาในอดีต

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่หมายถึง การวางแผน และกำหนดกฎเกณฑ์ในการประเมินส่วนราชการเพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นสากลและเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริหารราชการ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดมีการกำหนดกรอบการประเมินผลตั้งแต่ระดับองค์กรลงไปจนถึงระดับบุคคลเพื่อให้มีทิศทางการบริหารราชการไปในทางเดียวกัน ซึ่งตัวชี้วัดเริ่มจากการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ในการประมวลผลการปฏิบัติราชการตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

ทฤษฎีพฤติกรรมข้าราชการ

สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545, น. 39-41) ทฤษฎี Bureau Shaping ได้แยกแยะแรงจูงใจข้าราชการออกเป็น 2 ประเภทคือ แรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนร่วม (Self-Interest Motives) และแรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Altruistic Goals)

แรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนตนมีอยู่ 5 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1. อำนาจทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. รายได้ที่เป็นตัวเงิน
3. เกียรติยศ
4. ความสะดวกสบาย (การมีความตั้งใจทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้)
5. ความมั่นคง (ซึ่งหมายถึงโอกาสความน่าจะเป็นน้อยที่สุดในอนาคตที่จะสูญเสีย

อำนาจ รายได้เกียรติยศ และความสะดวกสบาย)

แรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนรวมมี 4 ลักษณะคือ

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร รัฐบาล และประเทศชาติ
2. รับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
3. ภูมิใจในผลงานที่ประสบความสำเร็จ
4. มีความปรารถนาที่จะรับใช้สังคม

การผสมผสานแรงจูงใจทั้งสองประเภททำให้แจกแจงข้าราชการออกเป็น 5 จำพวก

ดังนี้

1. Climber เป็นผู้ที่ต้องการอำนาจ รายได้ และเกียรติยศเพื่อตนเองสูงสุด โดยมักจะรับภาระงานเกินกว่าความสามารถของตนเอง
2. Conserver เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูง ต้องการชีวิตที่เรียบง่าย สะดวกสบาย และมั่นคง ดังนั้น ข้าราชการแบบนี้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกรูปแบบ
3. Zealot เป็นผู้รับผิดชอบงานสูง และยึดคำสั่งและนโยบายที่ได้รับมอบหมายมาเป็นหลัก แต่ขณะเดียวกันก็ไม่สนใจต่อคำสั่งและนโยบายขององค์กรอื่นที่อาจเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกัน จึงขาดการประสานงานกับองค์กรอื่นได้ง่าย
4. Advocate เป็นผู้ที่มีอุดมคติในการบริการและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทและต้องการทรัพยากรมากขึ้นในการบรรลุจุดประสงค์นั้น

5. Statesmen เป็นผู้ที่มีอุดมคติในการบริการและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทและต้องการของประชาชนให้กว้างขวางที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนตนของข้าราชการนำมาสู่การลำเอียงในการปฏิบัติงานของข้าราชการ Dunleavy ได้รวบรวมการลำเอียงดังกล่าวไว้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ข้าราชการบิดเบือนข้อมูลสารสนเทศที่นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับกิจกรรมที่ตนเองกระทำ

2. ข้าราชการตอบสนองการตัดสินใจหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชาในทางที่ตนเองได้ประโยชน์ ตัวอย่างเช่น ข้าราชการจะกระตือรือร้นอย่างมากในการปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายที่ตนเห็นชอบด้วย แต่กลับเพิกเฉยการปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายที่ตนไม่เห็นชอบด้วย

3. หากได้มีหลายทางเลือกในการปฏิบัติตามการตัดสินใจหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชา ข้าราชการก็จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักก่อน

4. แรงจูงใจส่วนตนของข้าราชการมีบทบาทอย่างสูงในการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจหรือนโยบายใหม่ของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมของหน่วยงานราชการที่ต้องการขยายองค์กร การเติบโตขององค์กรสามารถที่จะรักษาและปรับปรุงบุคลากรได้ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มอำนาจ รายได้ เกียรติยศของข้าราชการในองค์กร ขณะเดียวกัน ความใหญ่โตขึ้นมาขององค์กรสามารถลดความขัดแย้งภายในได้ และปกป้องข้าราชการระดับสูงจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (นั่นคือโดยอาศัยเหตุผลของขนาดองค์กรทำให้มีเวลาพอเพียงสำหรับข้าราชการเหล่านี้ปรับตัวและอยู่รอดได้)

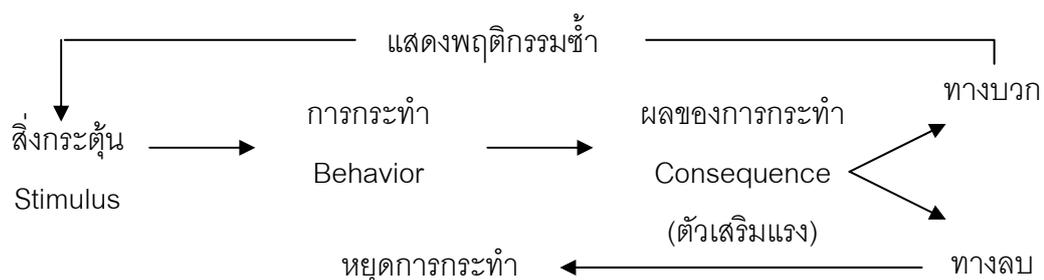
ทฤษฎีการเสริมแรง

วันชัย มีชาติ (2543, น. 69) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นแนวคิดในการจูงใจที่พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการวางเงื่อนไขในการเรียนรู้ของ B.F Skinner โดยแนวคิดการจูงใจโดยการเสริมแรงนี้มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์หรือสิ่งที่มีมนุษย์แสดงออกจะมีรากฐานความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงออกและผลของพฤติกรรม ดังนั้นการเสริมแรงจึงเป็นเครื่องมือในการกระตุ้น และเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของคนในองค์กรได้ โดยทฤษฎีการเสริมแรงมีความเชื่อพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. การเน้นและให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้
 2. ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นกระบวนการ/ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้า (Stimulus) และการตอบสนอง (Respond) หรือสิ่งที่คุณแสดงออกและผลของพฤติกรรม โดยองค์การอาจจัดสถานการณ์เพื่อกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมและให้รางวัลจากพฤติกรรมดังกล่าว
 3. ตารางหรือช่วงเวลาการเสริมแรงระหว่างการแสดงพฤติกรรมของบุคคล และการให้รางวัลขององค์การ จะทำให้การเสริมแรงมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมากขึ้น
 4. คุณค่าและขนาดของการเสริมแรง คุณค่าของสิ่งเสริมแรงและการเสริมแรงยิ่งมีมากยิ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการมากยิ่งขึ้น เช่น การให้รางวัลตามที่พนักงานต้องการ พนักงานจะมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมมากยิ่งขึ้น
- ในทฤษฎีการเสริมแรงนั้นปัจจัยที่ใช้ในการเสริมแรงและกระตุ้นเน้นย้ำพฤติกรรมของบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงทางบวกจะก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก ในทางตรงกันข้ามหากได้รับแรงกระตุ้นซึ่งแสดงพฤติกรรมแล้วได้รับผลในทางที่ไม่พึงปรารถนาก็จะมีแนวโน้มที่หลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนานั้น โดยหยุดการแสดงออกของพฤติกรรมดังกล่าว

ภาพที่ 2.4

รูปแบบการเสริมแรง



ที่มา: การบริหารองค์การ (น. 69), โดย วันชัย มีชาติ, 2543, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากภาพดังกล่าว การกระทำของบุคคลจะเกิดการเรียนรู้และกระทำซ้ำอีกหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับ ซึ่งจะเป็นเครื่องเสริมแรงไปสู่การกระทำพฤติกรรมดังกล่าว

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเน้นย้ำพฤติกรรมของบุคคลโดยการให้รางวัล หรือสิ่งที่คุณต้องการ

2. การเสริมแรงทางบวก (Negative Reinforcement : Avoidance learning) เป็นการทำงานหลีกเลี่ยงผลของการกระทำที่ไม่พึงปรารถนา โดยพนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการขององค์กรออกมา เป็นการเรียนรู้ที่จะประพฤติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การเสริมแรงทางลบ เช่น การที่หัวหน้าตักเตือน

3. การลงโทษ (Punishment) เป็นการเสริมแรงที่มุ่งหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา โดยการลงโทษ เป็นการเสริมแรงโดยทำให้ผลในทางลบสำหรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมพึงปรารถนามากขึ้น

4. การยกเลิก (Extinction) เป็นการหยุดการเสริมแรงที่จัดให้ โดยเฉพาะการเสริมแรงทางบวกทำให้การเสริมแรงไม่ต่อเนื่องในระยะยาว อันอาจนำไปสู่การยกเลิกพฤติกรรมนั้นในอนาคตเพราะไม่ได้รับการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง

ในการสร้างการจูงใจบุคคลในการทำงานนั้น องค์กรจะต้องใช้วิธีการในการเสริมแรงทั้ง 4 วิธีประกอบกันเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

ตารางการเสริมแรง (Schedule of Reinforcement)

ต้องพิจารณาอีกอย่างหนึ่งในทฤษฎีการเสริมแรงคือ เราจะเสริมแรงพฤติกรรมเมื่อไร มี 2 แนวสำคัญ ได้แก่ การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง และการเสริมแรงเป็นครั้งคราว

การเสริมแรงแบบต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) เป็นการให้รางวัลแก่ผลการกระทำอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่มีพฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้นก็จะได้รับรางวัลหรือการเน้นย้ำ

การเสริมแรงแบบเป็นช่วง (Intermittent Reinforcement) การเสริมแรงเฉพาะช่วงหรือบางครั้งที่แสดงพฤติกรรม โดยการเสริมแรงแบบเป็นช่วงจะให้เสริมแรงหรือเน้นย้ำพฤติกรรมเฉพาะบางครั้งที่แสดงพฤติกรรมเท่านั้น จะไม่ให้การเสริมแรงทุกครั้ง จะได้ทางเลือกในการเสริมแรงถึง 4 ตารางการเสริมแรง คือ

1. ตามระยะเวลาแน่นอน (Fixed Interval) เช่น พนักงานได้รับเงินเดือนทุก 10 วัน มีการจ่ายโบนัสทุก 4 เดือน

2. ตามช่วงเวลา (Variable Interval) เช่น ให้การเสริมแรงทุก 3 วัน 5 วัน หรือ 7 วัน โดยไม่ได้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนไว้

3. ตามจำนวนครั้งแน่นอน (Fixed Ratio) เสริมแรงทุกครั้งที่มีการแสดงพฤติกรรมครบตามจำนวนครั้งที่ต้องการ เช่น จ่ายค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงาน

4. ตามจำนวนครั้งผันแปร (Variable Ratio) การจัดให้มีการเสริมแรงตามจำนวนครั้งที่แสดงพฤติกรรม แต่การให้การเสริมแรงจะมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนครั้งของพฤติกรรมที่แสดงออกไปด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจโดยการเสริมแรงนี้ จะเป็นการจูงใจโดยอาศัยการเรียนรู้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเป็นเครื่องมือ โดยให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เรากำลังต้องการและลงโทษหรือใช้การหลีกเลี่ยงแก่พฤติกรรมที่ไม่เป็นที่พึงปรารถนา

สรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมข้าราชการ และทฤษฎีเสริมแรงในการจูงใจมีความแตกต่างกันคือ ทฤษฎีพฤติกรรมข้าราชการแยกแยะแรงจูงใจของข้าราชการเป็น 2 ประเภทคือ แรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนตน และแรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนรวมทำให้ข้าราชการได้รับการตอบสนองของการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานและเป็นส่วนสำคัญในการขยายองค์การให้เจริญเติบโตสามารถรักษา ปรับปรุงบุคลากรได้ และลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ ส่วนทฤษฎีเสริมแรงเน้นการกำหนดให้คนกระทำในสิ่งที่ต้องการเป็นการจูงใจโดยอาศัยการเรียนรู้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเป็นเครื่องมือ โดยการให้รางวัลหรือการลงโทษในการปฏิบัติงานสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงานโดยคนไม่มีความรู้สึกถูกควบคุมดังนั้น 2 ทฤษฎีนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรโดยการสร้างแรงจูงใจ และเรียนรู้พฤติกรรมความต้องการของคนเพื่อลดความขัดแย้งในขณะเดียวกันองค์กรสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตได้อย่างสอดคล้องต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ทฤษฎีความเป็นธรรม

ทฤษฎีความเป็นธรรมเสนอโดย James Stacy Adams ซึ่งเชื่อว่าแรงจูงใจเป็นความรู้สึกเป็นธรรมของแต่ละคน ซึ่งเกิดจากการเปรียบเทียบกับคนอื่น โดยการเปรียบเทียบจะพิจารณาถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ได้แก่ รางวัลจากการทำงานสำเร็จ เช่น รายได้ ความก้าวหน้า การยอมรับ ความสำเร็จและสถานภาพกับความพยายามที่ทุ่มเทในการทำงานซึ่งทำให้งานสำเร็จลงได้ ได้แก่ ความพยายาม ทักษะต่าง ๆ การศึกษา ดังนั้น ทฤษฎีความเป็นธรรมจึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่บุคคลใช้ในการทำงานและที่สิ่งทีบุคคลได้รับ จะมีผลต่อ

การแสดงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นหากพิจารณาในเรื่องความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงประกอบด้วย

1. สิ่งที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคคล และสิ่งที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน
2. บุคคลอื่น ซึ่งเป็นพนักงานนำมาเปรียบเทียบโดยบุคคลที่นำมาเปรียบเทียบที่อาจเป็นพนักงานในองค์กรเดียวกัน ซึ่งมีคุณสมบัติของตำแหน่งใกล้เคียงกัน
3. ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนขององค์กร โดยพิจารณาถึงผลตอบแทนระบบบริหารขององค์กรในด้านการให้รางวัล เมื่อเกิดการเปรียบเทียบแล้ว ผลที่ได้จะออกมาเป็น 3 ประการคือ

- ประการแรก สภาวะที่เป็นธรรมคือ ผลตอบแทนที่ได้รับและสิ่งที่ใช้ในการทำงานของพนักงานกับผู้อื่นมีความเท่าเทียมกัน

- ประการที่สอง ความไม่เป็นธรรมโดยผู้ปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบเสียเปรียบ

- ประการที่สาม ความไม่เป็นธรรมโดยผู้ที่เปรียบเทียบได้เปรียบ

ทฤษฎีความเป็นธรรมจะมีความเหมาะสมในการวางระบบการตอบแทนองค์กร เพราะจะสามารถสร้างความเท่าเทียมกันให้แก่พนักงาน อันจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้สูง (วันชัย มีชาติ, 2534, น. 65-68)

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ธีรเดช ฉายอรุณ (2542, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปรับตัวในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพใหม่โดยใช้การสำรวจซ้ำ สองช่วงเวลาทำการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพเข้าใหม่ ในประเด็นการปรับตัวช่วงแรกของการทำงาน 2 เดือนแรก และช่วงเวลาที่สองเมื่อทำงานครบ 6 เดือนภายใต้สถานการณ์ของช่วงเวลาการปรับตัวของพยาบาลวิชาชีพพบว่า รูปแบบการปรับตัวและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพเข้าใหม่ในการปรับตัว ระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2 มีความสัมพันธ์กันโดยปัจจัยในระยะเวลาที่ 1 ได้แก่ ความอิสระ ความแปลกใหม่ ความปรารถนา การถ่ายทอดทางสังคม ส่งผลต่อการปรับตัวในระยะเวลาที่ 2 ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีข้อกำหนดด้านบทบาท และชนิดของแรงจูงใจ ส่วนในด้านของการปฏิสัมพันธ์ของข้อกำหนดบทบาทและชนิดของแรงจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทั้งสองช่วงเวลา

สุเพียงเพ็ญ แต่งฉำ (2542, น. 90) ศึกษาเรื่องการปรับตัวในการทำงานของพนักงานใหม่ : บริษัทน้ำมันปาล์มแห่งหนึ่งในภาคใต้ของไทย จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานใหม่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในประเด็นการปรับตัวของพนักงานใหม่พบว่า พนักงานใหม่มีการปรับตัวในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและได้รับความพึงพอใจการสนับสนุนทางสังคมในระดับสูง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้ต่างกันไม่ผลต่อการปรับตัว จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร กับรายได้ ทำให้ทราบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นตัวทำนายการปรับตัวได้มากที่สุด

สารินทร์รัตน์ สวัสดิพิฤกษา (2543, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของพนักงานบริษัทประกันภัยที่มีบริษัทต่างชาติเข้าร่วมทุน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทประกันภัยเอกชน ที่มีการลงทุนกับต่างชาติ ในประเด็นการปรับตัวของพนักงานภายใต้สถานการณ์การร่วมทุนพบว่า สถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การปรับตัวของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมสามารถปรับตัวภายใต้การบริหารงานของบริษัทต่างชาติที่เข้ามาร่วมทุน และสามารถปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี ส่วนด้านความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวในการทำงาน ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อการปรับตัวการทำงาน

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2544, น. 122) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการปรับตัวในการดำเนินงานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครู ในประเด็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การดำเนินงานเพื่อประกันคุณภาพพบว่า ข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญมีความรู้ในระดับความรู้ในการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีระดับเจตคติในการดำเนินงานมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษาที่มีคะแนนระดับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด

อรสา โพธิพิฤกษ (2544, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในวิทยาลัยเอกชน ในประเด็นความยุติธรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ด้านความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมินและด้านความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคลพร้อมกันสามารถสร้างความผูกพันให้พนักงานมีต่อองค์กรได้ดีกว่าการเลือกประเมินการปฏิบัติงานในด้านเดียว

สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2545, น. 90) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ ในประเด็นการปรับตัวของข้าราชการ ภายใต้สถานการณ์การปฏิรูประบบราชการไทยพบว่า แนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและคุณลักษณะของข้าราชการไทยสอดคล้องกับการปฏิรูป ข้าราชการระดับปฏิบัติการมีทักษะการทำงาน ความชัดเจนในเป้าหมายงานหลักอยู่ในระดับสูง ส่วนในปัญหาที่ควรปรับปรุง การแข่งขัน ความกระตือรือร้น และความร่วมมือสามัคคีในการทำงาน และปัจจัยที่เอื้อต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของข้าราชการ ได้แก่ การมีผลตอบแทนที่เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนา การติดตามตรวจสอบการทำงานที่เข้มงวดมากขึ้น การมีกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม และการใช้ดัชนีชี้วัดผลการทำงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

สุพัฒน์นิภา ทรงประสิทธิ์ (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายโบนัสด้วยดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATOR) กรณีศึกษา : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคาร ในประเด็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายโบนัสพบว่า แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ KPI เข้ามาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อจ่ายเงินโบนัส อันนำมาซึ่งความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาพื้นฐานที่สำคัญที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน การวัดผลงานในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าเป้าหมาย ตามเป้าหมาย และสูงกว่าเป้าหมาย ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการนำ KPI เข้ามาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องความยากในการแปลความจากวิสัยทัศน์ของธนาคารไปสู่รูปแบบกลยุทธ์นำมาสู่การสร้างหรือกำหนดตัวดัชนีชี้วัดได้อย่างสอดคล้องกัน และตัวดัชนีชี้วัดบางตัวยากต่อการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนได้

นงพะงา ลีลายนะ (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปรับตัวด้านพฤติกรรมการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมาภายใต้นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เปรียบเทียบการปรับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างลูกจ้างชั่วคราวในโรงพยาบาล ในประเด็นการปรับตัวภายใต้สถานการณ์นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าพบว่า การปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานฝ่ายเทคนิคและบริการส่วนใหญ่มีรายได้ประจำเพียงอย่างเดียวและสามารถปรับตัวด้านพฤติกรรมการทำงานโดยรวมระดับมาก ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาตนเองในความรู้ และการยอมรับเงื่อนไข ลักษณะส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการปรับตัวของลูกจ้างชั่วคราว

วรรณษา เชาว์ดี (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการประเมินความพร้อมขององค์กรในการเข้าสู่ การเป็น E-Company โดยการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวทาง Balanced Scorecard กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ทศท. ในประเด็นการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวทาง Balanced Scorecard ผู้บริหาร ทศท. มีวัตถุประสงค์ทำให้ ทศท. เป็น E-Business เพื่อต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จคือ ความเข้าใจและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็วเนื่องจากเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรและเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนาความสามารถและความพร้อมทางการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน

อุมาภักดิ์ พุทธิพนวน (2546, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อการประกันคุณภาพ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในประเด็นการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การประกันคุณภาพพบว่า การปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการในการประกันคุณภาพด้านขอบเขตของผลงานและปฏิริยาส่วนใหญ่ยอมรับว่า การปรับตัวทำให้การทำงานอย่างมีระบบ เป้าหมายติดตามผลได้ แต่การปรับตัวในด้านนี้ทำให้ต้องงานหนักมากขึ้น ใช้เวลามากขึ้น และต้องทำงานกันเป็นทีม

ศักดิ์ชาย บุญยราศรี (2546, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพร้อมของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์จังหวัดเชียงรายในการปรับตัวต่อบทบาทใหม่ และภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ ในประเด็นการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการพบว่า บุคลากรในกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ภารกิจ ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการในระดับปานกลางโดยมีความพร้อมในการปรับตัวด้านการทำงานเพื่อเข้ากับการทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ และวิธีการทำงานแนวใหม่

จิรศักดิ์ พูลเจริญ (2547, น. บทคัดย่อ) ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI จาก Balance Scorecard จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท ทีทีแอนด์ที ในประเด็นความเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่รู้จักดัชนีวัดผลการดำเนินงานจากข้อมูลในระบบจัดการโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน (PMS) และเห็นด้วยว่าวัตถุประสงค์ของดัชนีวัดผลการดำเนินงานเพื่อติดตามและบ่งชี้ว่าผลดำเนินงานของจริงบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญ สนับสนุน ให้มีการนำไปใช้จริง และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาพนักงาน

กฤษฎิกา แก้วประภา (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับการประเมินผล การปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารทหารไทย ในประเด็นความสัมพันธ์การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานธนาคาร ส่วนใหญ่มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านผู้ประเมิน ด้านวิธีการ ประเมิน และปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลการปฏิบัติงาน ต่างกัน

วรรณกนก สุภวรรณรัตน์ (2548, น. 81-82) ศึกษาเรื่องกระบวนการปรับตัวใน การสื่อสารองค์กรของผู้บริหารชาวต่างชาติ กรณีศึกษา บริษัท คลิฟฟอร์ด ชานซ์ (ประเทศไทย) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในประเด็นการปรับตัวของพนักงานภายใต้ สถานการณ์การสื่อสารระหว่างผู้บริหารชาวต่างชาติพบว่า บรรยากาศในการสื่อสารภายใน หน่วยงานระหว่างพนักงานมีความเป็นกันเองสามารถพูดคุยได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ยอมรับฟังความคิดเห็น และสามารถเสนอความคิดเห็น นอกจากนี้ปัจจัยการปรับตัวของผู้บริหาร มีการประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่ดีในการทำงาน สร้างความเคารพ ความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการปรับตัวรูปแบบของการสื่อสารทำให้เกิด ช่องว่างการทำงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเป็นคนต่างชาติกับพนักงาน

ภัทรจิตร ครองบุญเรือง (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการประเมินผล การดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard หลังจากประยุกต์ใช้ระบบ ISO 9001:2000 (กรณีศึกษา : บริษัทเครื่องปรุงรส) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท A ในประเด็นการประเมินผล การดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรกับข้อกำหนด ทั้งก่อนและหลังประยุกต์ใช้ในระบบบริหารคุณภาพก่อนที่องค์กรจะ ประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพนั้น ระบบขั้นตอนการปฏิบัติงาน พนักงานไม่มีทิศทางใน การดำเนินและระบบขั้นตอน การทำงานที่ชัดเจน เช่น ขาดการสื่อสารกันระหว่างภายใน เกิด การผิดพลาดในการวางแผนการผลิต เป็นการสูญเสียทางด้านธุรกิจอย่างมากในระยะยาว ดังนั้น การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ สามารถแข่งขันได้ และเมื่อมีการประยุกต์ใช้แล้วพบว่าการจัดทำโครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชา มีความชัดเจนมากขึ้น พนักงานในองค์กรรับทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่การทำงาน

ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีการกำหนดวางแผนการประชุมเป็นจำ ทันต่อสถานการณ์ ความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของ กระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ

ยุภา ทวีทรัพย์มรรค (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการบริหารในระบบข้าราชการพลเรือนไทย จากกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นข้าราชการพลเรือนระดับ 9 ในประเด็นการประเมินบุคคลในตำแหน่งประเภท เชี่ยวชาญเฉพาะเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องอาศัยผู้มีความรู้เฉพาะด้านในศาสตร์ หรือศิลป์ เช่น เศรษฐศาสตร์ การบัญชี ศิลปะศาสตร์ ผลงานที่นำมาประเมินเป็นผลงานที่มี ลักษณะที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติของผู้ขอประเมิน และเป็นผลงานที่แสดงถึงการ ใช้ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในงานวิชาการเฉพาะด้านเป็นที่ยอมรับในวงกรวิชาการ หรือวงการด้านนั้น ๆ ผลงานที่นำมาประเมินต้องแสดงขอบเขต คุณภาพ ความยุ่งยากซับซ้อนใน การดำเนินงาน ประโยชน์ของผลงานที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

พรพรรณราย อักษรถึง (2549, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากร ความต้องการของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ ในประเด็น การพัฒนาบุคลากรในสถานการณ์ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการพบว่า ความคิดเห็น ต่อปัญหาการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการในด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับความต้องการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรด้าน การฝึกอบรม ด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารวิชาการ ด้านการสอนงาน ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยน หน้าที่ ด้านการสัมมนา ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการศึกษาดูงาน และด้าน การประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

รัฐเขต เทียงธรรม (2549, น. 77) ศึกษาเรื่องทัศนคติต่อบรรยากาศในองค์กรที่มีผล ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานการณ์ตลาดของบริษัท ทูรคอปอร์เรชั่น จำกัด มหาชน จาก กลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายการตลาด ในประเด็นทัศนคติต่อบรรยากาศในองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการประเมินทัศนคติด้านคุณสมบัติเฉพาะองค์การมีการกำหนด นโยบาย การปฏิบัติงาน การจัดทำแผนงาน การกระจายงาน และการมอบหมายงานมี ความชัดเจน เหมาะสมต่อแผนพัฒนาองค์การ

วัชระ มณีภาค (2550, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของพนักงานและทิศทาง ขององค์กรหลังแปรรูปการสื่อสารไปรษณีย์ เขต 10 จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเอกชนแห่ง หนึ่ง ในประเด็นการปรับตัวภายใต้สถานการณ์หลังการแปรรูปการสื่อสารไปรษณีย์พบว่า ปัจจัย

ต่อการปรับตัวด้านลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา สถานภาพมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กรหลังการแปรรูปมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันไม่ผลต่อการปรับตัวของพนักงาน

ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ (2550, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องทัศนคติของข้าราชการต่อการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสิงห์บุรี จากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ในประเด็นทัศนคติของข้าราชการในสถานการณ์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบราชการพบว่า การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบราชการและกระบวนการการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในด้านคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วันชัย ผดุงทรง (2550, น. 67) ศึกษาเรื่องทัศนคติของข้าราชการทหารต่อระบบผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสารบรรณทหารบก จากกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการทหาร ในประเด็นทัศนคติระบบผลการปฏิบัติงาน พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการทหารเปรียบเทียบกับทุกด้านของระบบผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดผลการทดสอบร่างกายในการนำมาสู่ระบบเพราะเห็นว่าไม่มีประโยชน์ต่อระบบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร

อาทร ใช้กิจจา (2551, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบแผนพัฒนารายบุคคลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การมหาชน จากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์การมหาชน ในประเด็นผลกระทบของแผนพัฒนารายบุคคล พบว่าความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลอยู่ในระดับสูง พนักงานส่วนใหญ่สามารถตอบคำถามจากแบบทดสอบได้เกินร้อยละ 80 ของแบบทดสอบของแผนพัฒนารายบุคคล

เสริมศักดิ์ นัยนันท์ (2551, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับการนำ KPI มาใช้ในการประเมินผลงานภาครัฐ กรณีศึกษา : กรมทางหลวง จากกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรมทางหลวง ในประเด็นการนำ KPI มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การมีความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัดและคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับปานกลาง และทัศนคติต่อการนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเห็นด้วยกับการประเมินผลงานในมิติด้านคุณภาพการให้บริการและมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการว่ามีความเหมาะสม

จากผลการสำรวจผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของข้าราชการต่อการนำระบบประเมินรายบุคคลมาใช้ในองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ทัศนคติของข้าราชการในการนำระบบประเมิน

รายบุคคลทำให้ระบบการบริหารการจัดการเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสร้างความพึงพอใจต่อประชาชนในการบริการแนวใหม่ของรัฐ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของข้าราชการส่วนใหญ่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะระบบความคิดเห็นในระบบประเมินรายบุคคล สร้างความเชื่อมั่นด้านการปฏิรูประบบราชการในการนำระบบมาใช้ในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

