

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนคติของข้าราชการทหาร ในกรมสารบรรณทหารบก ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประเมิน หรือผู้รับการประเมินตามระเบียบกองทัพกบฏปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการทหาร จำนวน 200 นาย ตั้งแต่ เดือน ก.พ. – มี.ค.50 และทำการวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการทหารในกรมสารบรรณทหารบก ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.0 มีอายุอยู่ระหว่าง อายุ 40 - 49ปี ร้อยละ 48.0 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.0 ตำแหน่งหน้าที่ เป็น ปฏิบัติงานทางธุรการ, การบริการกำลังพล ร้อยละ 59.0 ชั้นยศ ในกลุ่มจ่าสิบตรี – จ่าสิบเอก ร้อยละ 25.5 มีจำนวนปีที่รับราชการ (ไม่รวมวันทวีคูณ) ตั้งแต่ 28 ปีขึ้นไป ร้อยละ 14.0

2. ทัศนคติของข้าราชการทหารที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพกบฏ จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการทหารในกรมสารบรรณทหารบก มีความคิดเห็นต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและแบบประเมินค่าการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

3. การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการทหาร ในกรมสารบรรณทหารบกต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพกบฏกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่า

3.1 เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับข้อมูลทั่วไปทุกด้านของกลุ่มตัวอย่าง ทัศนคติต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะไม่แตกต่างกัน ยกเว้น เมื่อจำนวนปีที่รับราชการ (ไม่รวมวันทวีคูณ) แตกต่างกัน ถึงมีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยเฉพาะในหัวข้อ

ในการบริหารจัดการกำลังพลในปัจจุบัน เช่น การปรับย้ายกำลังพล หรือพิจารณาบำเหน็จประจำปี ฯลฯ ยังมีได้นำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาอย่างจริงจัง

ข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละห้วง ยังไม่เป็นแรงกระตุ้นให้กำลังพลพยายามนำความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และนำไปพัฒนาตนเองในส่วนที่บกพร่องอย่างต่อเนื่อง

ในการคัดเลือกผู้ประเมินที่เป็นกรรมการคนที่ 2 และ 3 ได้มีการเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างจากผู้ที่ทราบผลงานของผู้รับการประเมินเป็นอย่างดี

3.2 เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับข้อมูลทั่วไปทุกด้านของกลุ่มตัวอย่าง ทศนคติต่อแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานจะไม่แตกต่างกัน ยกเว้น เมื่อจำนวนปีที่รับราชการ (ไม่รวมวันทวีคูณ) แตกต่างกัน ถึงมีผลทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเฉพาะในหัวข้อ

การกำหนดผลการลา และการกระทำความคิด/การลงโทษ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมแล้ว

การกำหนดผลการทดสอบร่างกาย และดัชนีความหนาของร่างกาย (BMI) เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความเหมาะสม เพราะมิได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง

การกำหนดหัวข้อ อุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ ให้มีคะแนนรวมร้อยละ 20 และมีคะแนนในหัวข้อย่อยต่างๆ นั้น ยังมีความเหมาะสมอยู่ในปัจจุบัน

การแบ่งกลุ่มผลการประเมิน เพื่อนำมาพิจารณาถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน เช่น ดีเด่น 90 % ขึ้นไป สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น หรือควรปรับปรุง 50 % - 59% สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 0 - 0.5 ขั้น ยังไม่สอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ในครั้งแรกผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในชั้นต้นคือ ทศนคติกระบวนกรประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบประเมินค่าการปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรอิสระ ที่ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ชั้นยศ และจำนวนปีที่รับราชการ (ไม่รวมวันทวีคูณ) ของข้าราชการทหารในกรมสารบรรณทหารบก ไม่น้อยกว่า 2 ตัวแปร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องชั้นยศของข้าราชการ และน่าจะส่งผลให้เกิดปัญหาในกระบวนกรประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติม แต่จากการวิจัยกลับพบว่า มีเพียงจำนวนปีที่รับราชการของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก เท่านั้น ที่เป็นปัจจัยสำคัญในความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในภาพรวม และมีหลาย

หัวข้อคงได้กล่าวแล้ว แต่สำหรับในเรื่องชั้นยศ และอายุ มีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในภาพรวม แต่มีนัยสำคัญที่แตกต่างกัน เพียงบางหัวข้อ และเป็นหัวข้อเดียวกันกับข้อมูลจำนวนปีที่รับราชการถึง 4 หัวข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า เมื่อข้าราชการรับราชการในจำนวนปีที่รับราชการมากขึ้น และมีชั้นยศที่สูงขึ้น จะมีประสบการณ์ และทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายขึ้น แต่ในภาพรวมยังถือได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบกในทัศนคติของข้าราชการกรมสารบรรณทหารบก ยังมีความเหมาะสมในแง่ของกระบวนการและแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลผลการวิจัยข้างต้นนั้น แม้เป็นเพียงกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก เพียง 200 คน แต่ก็สามารถแสดงให้เห็นถึงทัศนคติในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่กองทัพบกควรให้ความสำคัญมากขึ้น และผู้วิจัยขอให้ออกเสนอแนะในครั้งนี้อย่างนี้ กล่าวคือ

### 1. ในส่วนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การคัดเลือกผู้ประเมินเป็นกรรมการคนที่ 2 และ 3 เพื่อทำการประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง/กรรมการคนที่ 3 นั้น มักจะไม่หมุนเวียนกรรมการผู้ทำการประเมินในแต่ละวงรอบ 6 เดือน และมีได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากกรรมการคนอื่นที่ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินอย่างทั่วถึง ทำให้ผลการประเมินเป็นไปในลักษณะเดิม ที่เป็นเพียงการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ แต่มิได้ให้ความสำคัญต่อผลการประเมินที่จะนำไปใช้งานอย่างจริงจัง จึงไม่ปรากฏความแตกต่างของความเปลี่ยนแปลงในวงรอบ 6 เดือนถัดไปของผู้รับการประเมิน อีกทั้งยังไม่สามารถทราบถึงทัศนคติของผู้รับการประเมินต่อข้อมูลผลการประเมินจากผู้ประเมินคนเดิม และคนใหม่ที่อาจใกล้เคียง หรือแตกต่างกันซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างทัศนคติเดิมกับข้อมูลใหม่ที่ได้รับ และอาจยอมรับหรือไม่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นตัวแปรตามทฤษฎีการตัดสินใจทางสังคม ดังนั้นกองทัพบกจึงควรกำหนดมาตรการเพิ่มเติม โดยห้ามมิให้กรรมการคนที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นผู้ประเมินสามารถประเมินผลให้กับผู้รับ การประเมินคนเดิมติดต่อกันทั้ง 2 ครั้ง/1 วงรอบการประเมินประจำปี เพื่อให้สามารถทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของทัศนคติของผู้รับการประเมินในขั้นตอนการแจ้งสรุปผลการประเมินในแต่ละวงรอบ จากบังคับบัญชาโดยตรง/กรรมการคนที่ 1 รวมทั้งเพื่อที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ข้อมูลที่เป็นจริงสำหรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล หรือกำกับดูแลกำลังพลได้อย่างเหมาะสม

1.2 ข้อมูลต่างๆ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบ กองทัพบกยังมีได้นำไปใช้เป็นปัจจัยประกอบการในการบริหารจัดการกำลังพลในปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร อาทิ ในการพิจารณาบำเหน็จกำลังพลประจำวงรอบ 6 เดือน ที่สมควรนำผลคะแนนรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนตั้งแต่ 0 - 1 ขั้น หรือการปรับย้ายขึ้นครองตำแหน่งอัตราสูงขึ้น และการหมุนเวียนไปปฏิบัติงาน ในตำแหน่งต่างๆ ของกองทัพบก

ซึ่งนอกจากจะพิจารณาถึงคุณวุฒิ ความอาวุโส และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหลักแล้ว ก็สมควรพิจารณาถึงข้อมูลรายละเอียดของรายการอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ, ความรู้ความสามารถ, พฤติกรรมในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลการทดสอบร่างกาย และดัชนีความหนาของร่างกาย (BMI) เป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังพลมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เกิดความเป็นธรรม และลดการแทรกแซงจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานในกองทัพบก และเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบกโดยตรงได้อย่างดียิ่ง

1.3 เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และความเชื่อมั่นของกำลังพลในกองทัพบกในการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการยอมรับผลการประเมินจากทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบ เป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นกำลังพลให้พยายามนำความรู้ความสามารถ ไปปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และนำไปพัฒนาตนเองในส่วนที่ตนเองยังบกพร่องได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกองทัพบก ควรกำหนดให้หน่วยต่างๆ ได้จัดการอบรม และเสนอปัญหาข้อขัดข้องในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งนำเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานไปบรรจุไว้ในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร เช่น หลักสูตรชั้นนายร้อย ชั้นนายพัน โรงเรียนเสนาธิการ และวิทยาลัยกองทัพบก ตลอดจนหลักสูตรตามแนวทางรับราชการของนายทหารประทวน เช่น หลักสูตรนายสิบชั้นต้น และนายสิบอาวุโส เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลที่เข้ารับการศึกษาได้มีโอกาสศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วอีกทางหนึ่งด้วย

## 2. ในส่วนของแบบประเมินค่าการปฏิบัติงาน

2.1. แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร, แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารประทวนและลูกจ้างประจำ ได้กำหนดขึ้นตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ.2545 ตั้งแต่ 13 ก.พ.45 – ปัจจุบัน รวมระยะเวลา 5 ปีเศษ โดยปรับเปลี่ยนมาจากแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพียง 1 คน และผู้บังคับบัญชาชั้นเหนืออีก 1 ระดับ จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ ร้อยตรี – พันเอก (ยกเว้นพันเอก (อัตราพันเอกพิเศษ) เพียงปีละ 1 ครั้ง ที่เข้ามาแล้วตั้งแต่ปี 2531 - 2545 รวม 14 ปี ให้มีความเหมาะสมกับนโยบายการประเมินผลงานและผลสัมฤทธิ์ในรอบ 6 เดือนของรัฐบาลในสมัยนั้น อีกทั้งกำหนดรายละเอียด และขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน อีกทั้งครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ผู้ร่วมงานอีก 2 คน เป็นผู้ประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงในทุกวงรอบ

6 เดือนด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามความเป็นจริงมากขึ้น และเกิดการถ่วงดุลในระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจลดปัญหาเรื่องความอคติในการนำไปประเมินผลของ ผู้บังคับบัญชา หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลในเกณฑ์ที่สูงเกินจริงตามแบบประเมิน ค่าเดิมได้ ซึ่งนับได้ว่าในภาพรวม กองทัพบก ได้กำหนดแบบประเมินค่าการปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้ ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการกำลังพล และเป็นข้อมูลสำคัญในการใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ด้านกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับได้มากกว่าในอดีต

2.2. สำหรับแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ในส่วนของการกำหนดให้ บันทึกรายชื่อข้อมูลต่างๆ อาทิ การลา และการกระทำผิด ผลการทดสอบร่างกายและดัชนีความหนา ของร่างกาย ผลการตรวจร่างกาย ตลอดจนลักษณะเด่น/จุดอ่อน และความเหมาะสมกับสายงาน ของผู้รับการประเมิน เป็นต้น นับได้ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการใช้ประโยชน์ต่อ การบริหารจัดการกำลังพลในกองทัพบกดังกล่าวแล้วข้างต้น แต่สำหรับข้อมูลหลักที่สำคัญ และยังเป็น ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันก็คือ การที่ผู้ประเมินมีมาตรฐานการให้ คะแนนที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ สืบเนื่องจากแบบประเมินค่าการปฏิบัติงาน ได้กำหนดเพียงหัวข้อและระดับ คะแนนเต็มสูงสุดไว้ 10 คะแนน เท่านั้น แต่ก็ยังมีได้มีคำอธิบายในแต่ละตัวเลือกของหัวข้ออย่าง ชัดเจนว่า การให้คะแนน 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 และ 10 คะแนน มีความหมายของระดับคะแนน ที่แตกต่างกันในรายละเอียดอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้ประเมินได้พิจารณาให้คะแนนอย่างละเอียด รอบคอบและมีมาตรฐาน ดังนั้น จึงทำให้ผู้ประเมินบันทึกคะแนนให้กับผู้รับการประเมินใน มาตรฐานของความรู้สึกส่วนตัวที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล และไม่สามารถยึดถือเป็นมาตรฐาน เดียวกัน ซึ่งส่งผลให้เป็นข้อมูลที่เบี่ยงเบนจากความเป็นจริง และมีความเชื่อมั่นในความสมบูรณ์ ถูกต้องของข้อมูลที่น้อยลงกว่าที่ควร จนอาจไม่สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลหลักที่สำคัญต่อการ บริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ หรือใช้เปรียบเทียบคะแนนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในระหว่างหน่วยต่างๆ ในกองทัพบก เพื่อพัฒนากำลังพลในอนาคตได้ ดังนั้น กองทัพบกจึงควรปรับปรุงแบบประเมินค่าการปฏิบัติงาน โดยเพิ่มรายละเอียดคำอธิบายใน ระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1- 10 คะแนนอย่างชัดเจนดังกล่าว เพื่อให้ผู้ประเมินยึดถือเป็นแนวทาง ปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันในกองทัพบก และสามารถใช้ ประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ตลอดจนการพัฒนาในด้านกำลังพลในอนาคต ได้ต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก เป็นระบบที่มีกระบวนการประเมินผล และแบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ หากจะได้มีการนำไปบริหารจัดการกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้ ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัย ควรทำวิจัยใน 2 ลักษณะ คือ

1. วิธีการที่จะนำผลการประเมิน ไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลในกองทัพบกอย่างเป็นรูปธรรม ได้อย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสูงสุด
2. จะมีความเป็นไปได้ และโอกาสที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลของกองทัพบกให้เป็นแบบ 360 องศา ได้หรือไม่ เพียงใด