

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ สำหรับเป็นกรอบแนวทางในการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ จำนวน 27,818 คน

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ ที่มีชั้นยศตั้งแต่จ่าอากาศตรีถึงพลอากาศโท จำนวน 1,104 คน ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดองค์ประกอบ และเนื้อหาสาระของมาตรฐาน จำนวน 744 คน ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ ที่เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรวิชาชีพทางทหาร และหลักสูตรรวมสายวิทยาการของกองทัพอากาศที่เปิดการศึกษาระหว่างปีการศึกษาระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2549

2. กลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบมาตรฐาน จำนวน 435 คน ประกอบด้วย

1) ผู้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความเหมาะสมเชิงดุลยพินิจ ซึ่งเป็นคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงระบบการประเมินสมรรถภาพข้าราชการและลูกจ้าง สังกัดกองทัพอากาศ จำนวน 23 คน นายทหารสัญญาบัตร สังกัดกองทัพอากาศ ที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วย รองหัวหน้าหน่วย และฝ่ายเสนานิการระดับกอง ในหน่วยขึ้นตรง กรมกำลังพลทหารอากาศ จำนวน 17 คน และกลุ่มเครือข่ายผู้มีส่วนร่วม โดยเป็นนายทหารสัญญาบัตรกลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดองค์ประกอบ และเนื้อหาสาระของมาตรฐานที่สมัครใจเป็นเครือข่ายผู้มีส่วนร่วม จำนวน 75 คน

2) ผู้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของมาตรฐาน จำนวน 320 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้รับการประเมิน 80 คน และกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน 240 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นภายใต้หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องการมาตรฐานและการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 6 ชุด ได้แก่

2.1 แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของระบบประเมินสมรรถภาพข้าราชการ สังกัดกองทัพอากาศ

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ควรนำมาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน

2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการคัดเลือกตัวบ่งชี้ในการประเมินการปฏิบัติงาน

2.4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ในการประเมินการปฏิบัติงาน

2.5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของการจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ในการประเมินการปฏิบัติงาน

2.6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน

3. แบบประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ 4 ชุด ได้แก่

3.1 แบบประเมินการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ประกอบด้วย 3 ชุดย่อยตามกลุ่มชั้นยศ ได้แก่

• 3.1.1 แบบประเมินการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ เรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก

3.1.2 แบบประเมินการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศโท

3.1.3 แบบประเมินการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ นาวาอากาศเอก ถึง นาวาอากาศเอก (อัตราเงินเดือนนาวาอากาศเอกพิเศษ)

3.2 แบบประเมินการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน ชั้นยศ จำอากาศตรี ถึง พันจ่าอากาศเอก (อัตราเงินเดือนพันจ่าอากาศเอกพิเศษ)

การเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 วิธี ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมเกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ และสังเคราะห์กรอบโครงสร้างมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องโดยประยุกต์ใช้เทคนิคการมีส่วนร่วม ทั้งการให้ข้อมูล การรับฟังความคิดเห็น และการปรึกษาหารือ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ร่วมกับสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ มีทั้งหมด 23 มาตรฐาน 145 ตัวบ่งชี้ ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ได้แก่

1.1.1 ด้านผลงาน ครอบคลุมขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม 3 ด้าน คือ งานประจำหรืองานตามหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ หรืองานตามหน้าที่ และ งานพัฒนาซึ่งเป็นงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่นอกเหนือจากงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมี 4 มาตรฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) คุณภาพของผลงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. ความถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน ตรงตามข้อกำหนดของลักษณะงาน
- ข. จำนวนข้อผิดพลาด, ข้อตำหนิ, ข้อร้องเรียน ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. ผลงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือตามความคาดหวัง
- ข. มีผลงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือ ได้รับการชื่นชมจาก

ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

3) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเหมาะสม (ทรัพยากร หมายถึง เวลา, คน, งบประมาณ, วิธีการ)

ข. ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ทันเวลา และ ทันต่อ

สถานการณ์

4) ปริมาณงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. จำนวนภาระงานที่ได้ปฏิบัติ
- ข. จำนวนผลงานที่ทำได้เป็นผลสำเร็จเมื่อเทียบกับภารกิจหรืองานที่

ได้รับมอบหมาย

1.1.2 ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมขอบเขตการประเมินพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้หรือความรอบรู้ ทักษะและความสามารถ กับคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 19 มาตรฐาน 137 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ด้านความรู้หรือความรอบรู้ ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 25 ตัวบ่งชี้

ได้แก่

- (1) ความรู้หรือความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มี 10 ตัวบ่งชี้ คือ
- ก. ให้ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานได้
 - ข. ระบุขอบเขตของงานที่รับผิดชอบได้
 - ค. ระบุสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง
 - ง. อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบได้
 - จ. ให้ข้อมูลสาระสำคัญหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่

รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ครบคลุม

- ฉ. อ้างอิง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับงานได้
- ช. วิเคราะห์ปัญหาและระบุขั้นตอนของงานที่ขาดประสิทธิภาพได้
- ซ. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้
- ณ. ประยุกต์ใช้ความรู้ในงานให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการ

(2) ความรู้หรือความรอบรู้เชิงนโยบาย มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. รับรู้รับทราบและเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน
- ข. วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายได้
- ค. กำหนดแผนงานหรือวิธีการทำงานที่รองรับนโยบายได้
- ง. จัดลำดับความสำคัญของข้อปฏิบัติเชิงนโยบายได้
- จ. แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามเจตนารมณ์
- ฉ. กำหนดเป้าหมายและทิศทางเชิงนโยบายได้
- ช. กำหนดรูปแบบและวิธีการติดตามประเมินผลนโยบายได้
- ซ. ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้

(3) ความรู้หรือความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เพียงพอสำหรับ

ปฏิบัติงานได้

- ข. สนใจติดตามข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงวิทยาการและ

เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

- ค. เลือกใช้ระบบสารสนเทศสำนักงานได้อย่างเหมาะสมกับงาน

ในหน้าที่

- อย่างเหมาะสม
- เกี่ยวข้องกับงานได้
- ใหม่ ๆ ต่อผู้อื่นได้
- กับงานได้
- ได้แก่
- ง. นำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานได้
 - จ. นำเสนอข้อมูลข่าวสาร วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่
 - ฉ. ให้ปรึกษาหรือคำแนะนำเกี่ยวกับวิทยาการหรือเทคโนโลยี
 - ช. ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาวิทยาการและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
- 2) ด้านทักษะและความสามารถ ประกอบด้วย 11 มาตรฐาน 74 ตัวบ่งชี้
- ได้แก่
- (1) การบริหารจัดการ มี 10 ตัวบ่งชี้ คือ
 - ก. ประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่องานได้
 - ข. จัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้
 - อย่างเหมาะสม
 - สถานการณ์
 - ค. กำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานได้สอดคล้องกับ
 - ง. จัดสรรทรัพยากรในการทำงานได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม
 - จ. เลือกใช้วิธีการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและ
 - สถานการณ์
 - ฉ. ปรับเปลี่ยนแผนงานได้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์
 - ช. ควบคุมและกำกับติดตามงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตาม
 - แผนหรือเป้าหมาย
 - ข. ประเมินงานในความรับผิดชอบและนำมาเป็นข้อมูลปรับปรุง
 - งานอย่างต่อเนื่อง

(2) การจัดการงาน มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. สามารถดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ของทางราชการ

ได้อย่างถูกต้อง

ข. ระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน

ค. ระบุถึงข้อมูลหรือเอกสารที่จำเป็นสำหรับงานแต่ละประเภทได้

ง. จัดการข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบเข้าถึงได้ง่าย

จ. เลือกเทคนิคและวิธีการทำงานได้เหมาะสมกับลักษณะงาน

(3) การตัดสินใจและแก้ปัญหา มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. วิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในงานได้

ข. กำหนดเกณฑ์การพิจารณาหรือทางเลือก สำหรับการตัดสินใจ

และการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

ค. ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ง. เลือกแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาในงานได้อย่างเหมาะสม

จ. ตัดสินใจและแก้ปัญหาเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้รวดเร็วแม้มี

ระยะเวลาอันจำกัดหรือในสถานการณ์คับขัน

ฉ. วิเคราะห์ผลกระทบของทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่าง

ครอบคลุม

(4) การติดต่อสื่อสาร มี 10 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. รับฟัง รับรู้และทำความเข้าใจต่อเรื่องราวต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

รวดเร็ว

ข. แจกแจงรายละเอียดของข้อมูลข่าวสารที่สำคัญได้อย่างครบถ้วน

ค. ชี้แจงหรืออธิบายเรื่องราวและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ผู้อื่น

เข้าใจได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ง. พุดและเขียนสื่อความหมายในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างกระชับ

ชัดเจน ตรงประเด็น

จ. สรุปประเด็นสาระสำคัญของข้อมูลข่าวสารที่ติดต่อกับผู้อื่นได้

อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ฉ. ทำความเข้าใจในคำสั่ง นโยบายต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและ

ถูกต้อง

ช. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารเพื่อสื่อสารกับผู้อื่นได้

อย่างเหมาะสม

ซ. ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างเป็นระบบและ

ครบถ้วน

ฌ. ปรับเปลี่ยนรูปแบบ/เทคนิคการสื่อสารได้เหมาะสมกับ

สถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย

ญ. ประนีประนอมเจรจาต่อรองได้แม้อยู่ในภาวะกดดันหรือคับขัน

(5) การปกครองบังคับบัญชา มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ข. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

ค. กล้าตักเตือนและแนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ไม่

ถูกต้อง

ง. กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียม

นิยมสม่ำเสมอ

จ. ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งพาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ฉ. มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมตามความรู้

ความสามารถ

ช. วิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมให้

การส่งเสริม

(6) การพัฒนางาน มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. สนใจติดตามสำรวจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงาน

ข. ระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้

ค. วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของงานที่รับผิดชอบได้

ง. สามารถนำความรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ใน

การทำงานได้อย่างเหมาะสม

จ. ดำเนินการปรับปรุงพัฒนางานให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง

ฉ. คิดค้นหรือสร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

สม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ช. วางแผนเกี่ยวกับการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสมและทันต่อ

สถานการณ์

(7) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. วิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุในงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกองค์การได้
- ข. คาดการณ์หรือประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้องครอบคลุม
- ค. วางแผนหรือเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมตามสถานการณ์
- ง. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
- จ. เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อการทำงานหรือหน่วยงาน

(8) ความเป็นผู้นำ มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. กล้าแสดงออก กล้าเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่น
- ข. เชื้อมั่นในคำพูดและการกระทำของตนเองอย่างมีเหตุผล
- ค. เลือกใช้เทคนิคและวิธีการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
- ง. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในความรับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว
- จ. มีเหตุผล และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่คับขันหรือกดดัน

- ฉ. จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

(9) วิสัยทัศน์ มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. รับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายของงาน หรือหน่วยงาน
- ข. คาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่องานหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน
- ค. กำหนดเป้าหมายของงานในระยะยาวได้อย่างชัดเจน
- ง. กำหนดแผนงานเพื่อพัฒนางานหรือหน่วยงานในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม
- จ. วิเคราะห์แนวโน้มของภารกิจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

(10) การทำงานร่วมกับผู้อื่น มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน

อย่างเหมาะสม

ข. รับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งของผู้อื่นได้

ค. ปรับตัวร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะเป็นกลุ่มหรือทีมงานได้ดี

ง. ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาการทำงานร่วมกับผู้อื่น

จ. ประสานการทำงานกับผู้อื่น ได้ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วย

ฉ. ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานทุกระดับ ได้อย่างเหมาะสม

ช. ควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้แม้อยู่ใน

สถานการณ์ที่ตึงเครียด

ซ. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้สอดคล้องกับ

สถานการณ์

(11) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. หมั่นศึกษางานในความรับผิดชอบและเรียนรู้ได้เร็ว

ข. สนใจกระตือรือร้น ค้นหาหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาวิธีการ

ทำงานอย่างต่อเนื่อง

ค. สร้างโอกาสหรือแนวทางในการเรียนรู้ของตนเองได้

สอดคล้องกับสถานการณ์

ง. เลือกใช้วิธีการแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตาม

ศักยภาพของตน

จ. ประยุกต์ใช้ความรู้หรือประสบการณ์ใหม่ๆ ในการทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉ. ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ช. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ

ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้รู้อย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน

ได้แก่

(1) ความซื่อสัตย์สุจริตและจงรักภักดี มี 9 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. ไม่กล่าวร้ายผู้อื่น เพื่อประโยชน์ของตนเอง
- ข. ไม่พูดเท็จหรือไม่แอบอ้างงานของคนอื่นมาเป็นของตน
- ค. ประพฤติปฏิบัติตนตรงไปตรงมา ภายใต้หลักการที่ต้อง
- ง. รักษาความลับของทางราชการไม่นำไปเปิดเผยเพื่อแสวงหา

ผลประโยชน์ส่วนตน

จ. มีสัจจะ รักษาความสัตย์สุจริตเชื่อถือไว้วางใจได้ ทั้งต่อหน้าและ

ลับหลัง

ฉ. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งทางราชการ เพื่อผลประโยชน์

ส่วนตนและพวกพ้อง

ช. มีความมั่นคง เชื่อถือไว้วางใจได้ในทุกสถานการณ์

ซ. มั่นคงต่อการทำตัวอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่คล้อยตามผู้อื่น

ในทางเสื่อมเสีย

ด. ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง และกล้าชี้แจง สิ่งที่ไม่ถูกต้องต่อ

ผู้บังคับบัญชาได้

(2) การมีวินัย มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. ตรงต่อเวลา
- ข. ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ โดยไม่ละทิ้งภาระหน้าที่
- ค. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมสม่ำเสมอ
- ง. ปฏิบัติตามคำสั่ง และคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา
- จ. ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาและ

ไม่กระทำการข้ามขั้นผู้บังคับบัญชาเหนือตน

ฉ. ประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมตามกาลเทศะดำรงไว้ซึ่งเกียรติและ

ศักดิ์ของความเป็นทหาร

ช. แสดงมารยาทถูกต้องตามแบบธรรมเนียมทางทหาร

(3) ความรับผิดชอบ มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. เมื่อได้รับมอบหมายงานรับดำเนินการให้แล้วเสร็จ โดยเร็ว
- ข. ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จ

ทันตามเวลา

- ค. ไม่ละทิ้งงานกลางคัน แม้งานจะยุ่งยากและมีอุปสรรค
- ง. ควบคุมตนเองให้ทำงานที่รับผิดชอบได้แม้ไม่มีใครคอยกำกับ

ดูแล

- จ. ตรวจสอบรายละเอียดของการทำงานหรือผลงานอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

- ฉ. ส่งมอบงานที่สมบูรณ์ ครบถ้วนได้ทันตามกำหนดเวลา
- ช. กล้ายอมรับข้อผิดพลาดจากการกระทำของตนเอง ไม่ปิด

ความผิดให้ผู้อื่น

(4) การเสียสละอุทิศตน มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. อาสาทำงานโดยไม่ต้องรอให้ร้องขอ
- ข. ใช้ช่วงเวลามาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าต่อทาง

ราชการ

- ค. ยอมรับและเต็มใจทำงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายแม้เป็นงานที่

นอกเหนือหน้าที่

- ง. ไม่พูดหรือแสดงอาการว่าเบื่อหน่ายกับหน้าที่การงานที่ทำอยู่
- จ. หุ้มเททำงานให้เป็นผลสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดของเวลาหรือ

ผลตอบแทนใดๆ

- ฉ. ยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
- ช. ให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานอย่าง

สม่ำเสมอ

(5) มนุษย์สัมพันธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

- ก. ยิ้มแย้มแจ่มใส และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยกิริยา และวาจาที่สุภาพ
- ข. รู้จักทักทายผู้อื่นก่อน และมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นน้อย
- ค. เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานหรือผู้มาติดต่อโดยไม่เลือกปฏิบัติ
- ง. พุดคุยกับผู้ร่วมงานได้ทุกระดับ
- จ. แสดงความมีน้ำใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความ

เต็มใจ

ฉ. ใช้เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

กับสถานการณ์

ช. ประสานหรือร่วมทำงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วย

ได้ดี

ซ. ประยุกต์ใช้หลักของมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินงานต่าง ๆ

ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

1.2 กรอบโครงสร้างมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัด กองทัพอากาศ มีโครงสร้างหลักสำคัญที่ต้องระบุไว้ในมาตรฐาน 4 ประการ ดังนี้

1.2.1 มิติ/องค์ประกอบหลักในการประเมิน

1.2.2 ขอบเขตการประเมิน

1.2.3 ประเด็นการประเมิน

1.2.4 ตัวบ่งชี้

1.3 มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เหมาะสมตามกลุ่มชั้นยศ

1.3.1 ข้าราชการทหารชั้นประทวนชั้นยศตั้งแต่ จ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอก (อัตราเงินเดือนพันจ่าอากาศเอกพิเศษ) มีองค์ประกอบที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ประเด็นการประเมินด้านผลงาน มี 4 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน

2) ประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

(1) ความรู้หรือความรอบรู้ ควรได้รับการประเมิน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรู้/ ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ และ 2) ความรู้/ ความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี

(2) ทักษะหรือความสามารถ ควรได้รับการประเมิน 5 ประเด็น

ได้แก่ 1) การจัดการงาน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การพัฒนางาน 4) การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 5) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

(3) คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการประเมิน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การยึดมั่นในความถูกต้อง 2) การมีวินัย 3) ความรับผิดชอบ 4) การเสียสละอุทิศตน 5) มนุษย์สัมพันธ์

1.3.2 ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร แบ่งเป็น 3 กลุ่มชั้นยศ ดังนี้

1) กลุ่มชั้นยศ เรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก มีองค์ประกอบที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการประเมิน ดังนี้

(1) ประเด็นการประเมินด้านผลงาน มี 4 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน

(2) ประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ก. ความรู้หรือความรอบรู้ในงานควรได้รับการประเมิน

3 ประเด็น คือ 1) ความรู้หรือความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ 2) ความรู้หรือความรอบรู้เชิงนโยบาย 3) ความรู้หรือความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี

ข. ทักษะหรือความสามารถ ควรได้รับการประเมิน 8 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การตัดสินใจและแก้ปัญหา 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปกครองบังคับบัญชา 5) การพัฒนางาน 6) ความเป็นผู้นำ 7) การทำงานร่วมกับผู้อื่น 8) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ค. คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการประเมิน 5 ประเด็น คือ 1) การยึดมั่นในความถูกต้อง 2) การมีวินัย 3) ความรับผิดชอบ 4) การเสียสละอุทิศตน 5) มนุษย์สัมพันธ์

2) กลุ่มชั้นยศ นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศโท มีองค์ประกอบที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการประเมิน ดังนี้

(1) ประเด็นการประเมินด้านผลงาน มี 4 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน

(2) ประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ก. ความรู้หรือความรอบรู้ในงานควรได้รับการประเมิน

3 ประเด็น คือ 1) ความรู้หรือความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ 2) ความรู้หรือความรอบรู้เชิงนโยบาย 3) ความรู้หรือความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี

ข. ทักษะหรือความสามารถ ควรได้รับการประเมิน 9 ประเด็น

คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การตัดสินใจและแก้ปัญหา 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปกครองบังคับบัญชา 5) การพัฒนางาน 6) ความเป็นผู้นำ 7) วิสัยทัศน์ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่น 9) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ก. คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการประเมิน 5 ประเด็น คือ 1) การยึดมั่นในความถูกต้อง 2) การมีวินัย 3) ความรับผิดชอบ 4) การเสียสละอุทิศตน 5) มนุษย์สัมพันธ์

3) กลุ่มชั้นยศ นาวาอากาศเอก ถึง นาวาอากาศเอก (อัตราเงินเดือนนาวาอากาศเอกพิเศษ) มีองค์ประกอบที่เหมาะสมในการนำมาใช้ในการประเมิน ดังนี้

(1) ประเด็นการประเมินด้านผลงาน มี 4 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน

(2) ประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ก. ความรู้หรือความรอบรู้ในงานควรได้รับการประเมิน 2 ประเด็น คือ 1) ความรู้หรือความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ และ 2) ความรู้หรือความรอบรู้เชิงนโยบาย

ข. ทักษะหรือความสามารถ ควรได้รับการประเมิน 6 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การตัดสินใจและแก้ปัญหา 3) การปกครองบังคับบัญชา 4) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) วิสัยทัศน์ 6) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ก. คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการประเมิน 5 ประเด็น คือ 1) การยึดมั่นในความถูกต้อง 2) การมีวินัย 3) ความรับผิดชอบ 4) การเสียสละอุทิศตน 5) มนุษย์สัมพันธ์

1.4 สัดส่วนน้ำหนักคะแนนขององค์ประกอบในมาตรฐานการประเมิน

1.4.1 สัดส่วนน้ำหนักคะแนนของ มิติ/ องค์ประกอบหลักในการประเมินระหว่างด้านผลงาน กับ ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มชั้นยศ มีดังนี้

1) จ่าอากาศตรี ถึง พันจ่าอากาศเอก (อัตราเงินเดือนพันจ่าอากาศเอกพิเศษ)

เท่ากับ 60 : 40

2) เรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก เท่ากับ 50 : 50

3) นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศโท เท่ากับ 40 : 60

4) นาวาอากาศเอก ถึง นาวาอากาศเอก (อัตราเงินเดือนนาวาอากาศเอกพิเศษ) เท่ากับ 40 : 60

1.4.2 สัดส่วนน้ำหนักคะแนนของประเด็นการประเมินด้านผลงานระหว่างคุณภาพของผลงาน กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กับ ประสิทธิภาพปฏิบัติงาน กับ ปริมาณงาน มีดังนี้

- 1) จำอากาศตรี ถึง พันจำอากาศเอก (อัตราเงินเดือนพันจำอากาศเอก พิเศษ) เท่ากับ 60 : 10 : 10 : 20
- 2) เรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก เท่ากับ 50 : 20 : 20 : 10
- 3) นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศโท เท่ากับ 20 : 30 : 30 : 20
- 4) นาวาอากาศเอก ถึง นาวาอากาศเอก (อัตราเงินเดือนนาวาอากาศเอก พิเศษ) เท่ากับ 10 : 40 : 40 : 10

1.4.3 สัดส่วนน้ำหนักคะแนนของประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานระหว่าง ความรู้หรือความรอบรู้ กับ ทักษะหรือ ความสามารถ กับ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) จำอากาศตรี ถึง พันจำอากาศเอก (อัตราเงินเดือนพันจำอากาศเอก พิเศษ) เท่ากับ 20 : 30 : 50
- 2) เรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก เท่ากับ 20 : 40 : 40
- 3) นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศโท เท่ากับ 30 : 50 : 20
- 4) นาวาอากาศเอก ถึง นาวาอากาศเอก (อัตราเงินเดือนนาวาอากาศเอก พิเศษ) เท่ากับ 30 : 60 : 10

1.5 การตรวจสอบมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1.5.1 การตรวจสอบความเหมาะสมเชิงดุลยพินิจ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัดกองทัพอากาศ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป เห็นด้วยว่า มาตรฐานดังกล่าว มีความเหมาะสมทุกรายการ

1.5.2 การตรวจสอบความเหมาะสมเชิงความตรงตามโครงสร้าง โดยนำองค์ประกอบของมาตรฐานไปจัดทำเป็นแบบประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ ตามกลุ่มชั้นยศ แล้วนำไปประเมินการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มข้าราชการทหารที่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นกับกลุ่มข้าราชการทหารที่มีผลการปฏิบัติงานทั่วไป พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. อภิปรายผล

ผลจากการพัฒนามาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัด กองทัพอากาศ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 กระบวนการพัฒนามาตรฐานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม

ผลจากการตรวจสอบ ทบทวน เอกสารงานวิจัยและวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ปรากฏว่าได้มีการกำหนดกรอบโครงสร้างมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ดังนั้น ในกระบวนการพัฒนามาตรฐานสำหรับการวิจัย ครั้งนี้ จึงใช้การเทียบเคียงกับขั้นตอนหรือ กระบวนการพัฒนามาตรฐานด้านอื่น ๆ อาทิ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การพัฒนามาตรฐาน ด้านอุตสาหกรรม การจัดทำมาตรฐาน ISO (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ม.ป.ป., สุจริต ภูณชนกุลวงศ์ 2544) ซึ่งหากพิจารณา ขั้นตอนการจัดทำมาตรฐาน แต่ละลักษณะแล้ว อาจพบว่าขั้นตอนในการดำเนินการที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์รายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน กล่าวได้ว่า ในการพัฒนา มาตรฐานนั้น มีหลักการที่ร่วมกันอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) การศึกษาเรื่องที่ต้องการกำหนดมาตรฐาน 2) การจัดทำร่างมาตรฐาน 3) การตรวจสอบมาตรฐาน และ 4) การประกาศใช้มาตรฐาน ซึ่งใน กระบวนการพัฒนามาตรฐาน แต่ละขั้นตอนมีการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง หรือมีข้อมูลย้อนกลับอยู่ ในระบบการพัฒนามาตรฐานอยู่ตลอดเวลา คล้ายกับวงจรในการดำเนินงาน ที่ต้องมีการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Doing) การตรวจสอบ (Check) และการปฏิบัติต่อไป (Acting) จึงเป็น กระบวนการหนึ่งที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า การพัฒนามาตรฐานจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการถูกทบทวน หลายครั้ง ดังที่ นาดยา ปิณฑนานนท์ และคณะ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนามาตรฐานต้องมีการทบทวนหลายครั้ง เพื่อให้ได้สิ่งที่ยอมรับร่วมกัน หลักการที่กล่าวมาจึงเป็นหลักการ ที่เป็นเสมือนเครื่องมือช่วยรับประกันคุณภาพของมาตรฐานให้กับผู้ใช้ (Sullivan 1983 อ้างถึง วาณี ฐาปนวงศ์ธานี 2544) ซึ่งหลักการดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป ดังนั้น การ พัฒนามาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ จากการ วิจัยครั้งนี้ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปขยายผลในการสร้างมาตรฐานด้านอื่น ๆ ได้

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งนอกเหนือจากที่กล่าวมา ก็คือ วิธีการหรือเทคนิคที่ นำมาใช้ในกระบวนการพัฒนามาตรฐาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา ด้วยเหตุผลที่ว่า มาตรฐาน ที่พัฒนาขึ้นต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ ได้จริงและต้องเป็นไปบนพื้นฐานของความเห็นพ้อง ต้องกัน จึงจะถือว่ามาตรฐานนั้นเป็นมาตรฐานที่ดี สำหรับการวิจัย ครั้งนี้ได้เลือกใช้เทคนิคและ

วิธีการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติเป็นการดำเนินการที่มีผลกระทบโดยตรงต่อข้าราชการทหารของกองทัพอากาศ เพราะข้อมูลผลการประเมินได้นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการบริหารกำลังพลด้านต่าง ๆ อาทิ การพิจารณาให้บำเหน็จสิทธิ การศึกษา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพล สำหรับแนวทางการพัฒนามาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศครั้งนี้ มีส่วนใกล้เคียงกับแนวทางการพัฒนามาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ด้วยเหตุผลที่ว่ามาตรฐานที่พัฒนาขึ้นมีผลกระทบในวงกว้างต่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการพัฒนามาตรฐาน โดยเฉพาะด้านเทคนิคและวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อกำหนดมาตรฐานจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ไม่อาจละเลยได้ อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนามาตรฐานเรื่องใด ๆ อาจมีเทคนิคและวิธีการมากน้อยต่างกัน ทั้งขึ้นอยู่กับประเด็นการพัฒนามาตรฐาน สภาพแวดล้อมหรือสภาพของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการเลือกเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมคือรากฐานอันสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้มาตรฐานที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

2.2 การสังเคราะห์กรอบโครงสร้างมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดกรอบโครงสร้างมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ ครั้งนี้ ก็คือ การขาดกรอบโครงสร้างที่ชัดเจน แม้ว่าหลักการของมาตรฐานจะเป็นหลักสากล แต่ไม่ปรากฏว่าได้มีการกล่าวถึงองค์ประกอบของมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน มีเพียง ชัยศึก เกตุทัต (2543) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของมาตรฐานว่า อาจมีรายการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างเกี่ยวกับ มิติ การกระทำ เครื่องประกอบ คุณภาพ ความสามารถ สมรรถนะ วิธีทำ วิธีออกแบบ วิธีเขียนรูป วิธีใช้ และความปลอดภัย จำพวก แบบ รูปร่าง วิธีทดลอง วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบ วิธีตรวจ วิธีทดสอบ คำเฉพาะ หรือสัญลักษณ์ของหน่วยที่ใช้ในทางวิชาการ แต่ในส่วนของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจน ดังนั้นการสังเคราะห์กรอบโครงสร้างของมาตรฐานจึงดำเนินการได้ค่อนข้างยากเนื่องจาก เมื่อได้วิเคราะห์การประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ จากแบบประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า การกล่าวถึงองค์ประกอบในระบบประเมินมีความแตกต่างเกี่ยวกับคำศัพท์ที่นำมาใช้ รวมทั้งความหมายของคำเหล่านั้น ทำให้ขาดความเข้าใจที่ตรงกัน อาทิ การเรียกชื่อองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น หัวข้อการประเมิน (Factors) เกณฑ์การประเมิน (Criteria) ปัจจัยในการประเมิน องค์ประกอบ รายการประเมิน ประเด็นการ

ประเมิน ตัวบ่งชี้ ซึ่งการเข้าใจไม่ตรงกันในเรื่องเหล่านี้ มีผลทำให้การสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติมีความคลาดเคลื่อนไป จึงเป็นสาเหตุให้การสังเคราะห์กรอบโครงสร้างมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานดำเนินการได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์จากร่องรอยหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีข้อค้นพบที่สำคัญ ก็คือ แม้องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินมีความแตกต่างกัน แต่โดยความหมายและลักษณะการนำมาใช้ค่อนข้างใกล้เคียงกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และจัดระบบโครงสร้างขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการประเมินการปฏิบัติงานไว้ 4 ระดับกล่าวคือ ระดับมิติหรือองค์ประกอบหลักในการประเมิน ระดับขอบเขตการประเมิน ระดับประเด็นในการประเมิน และระดับตัวบ่งชี้ในการประเมิน การจัดระดับโครงสร้างดังกล่าวช่วยให้การวิเคราะห์องค์ประกอบหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการประเมินการปฏิบัติงานได้สะดวกและครอบคลุมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งโครงสร้างการประเมินการปฏิบัติงานเป็น 4 ระดับนี้ มีส่วนใกล้เคียงกับหลักแนวคิดในการประเมินการปฏิบัติงานของ Valentine (1992) ที่ได้กล่าวถึงหลักและกระบวนการประเมินครูอย่างมีประสิทธิภาพว่า จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนโดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน(performance criteria) อันเป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังจากการทำงานของครู โดยกลุ่มของสิ่งที่ถูกคาดหวังนี้ต้องสามารถอธิบายถึงประสิทธิผลการปฏิบัติของครูได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม โดยภายในเกณฑ์การปฏิบัติงานต้องมีคำบรรยายที่บ่งบอกถึงลักษณะการปฏิบัติของครู (performance descriptors) ภายใต้ขอบเขตการปฏิบัติงานของครู (performance areas) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ขอบเขตการปฏิบัติงานของครูก็คือกลุ่มของเกณฑ์การปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายกันนั่นเอง ซึ่ง Valentine เห็นว่าสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ต้องมีความชัดเจนและอยู่ในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานด้วยจึงจะทำให้กระบวนการในการประเมินครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ

2.3.1 มิติหรือองค์ประกอบหลักในการประเมิน

ผลจากการวิจัยและพัฒนาทำให้ได้มิติหรือองค์ประกอบหลักในการประเมิน 2 ด้าน คือ ด้านผลงาน และด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลที่ได้นี้สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินการปฏิบัติงานยุคใหม่ตามที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ในระบบการประเมินการปฏิบัติงานสมัยใหม่ จะประเมินจาก 2 ปัจจัย คือ 1) ผลงาน ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดผลงานที่เรียกว่า KPI (Key Performance Indicators) และ 2) ความสามารถของคนที่เรียกว่า Competency อันเป็นผลที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ กับคุณลักษณะที่แสดงออกมาให้เห็นในเชิงพฤติกรรมการทำงาน แล้วทำให้ผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมิน

การปฏิบัติงานในลักษณะนี้ Brumback and Mcfee เรียกว่า Managing of Behaviors and Result หรือ MBR โดยครอบคลุมการประเมินการปฏิบัติงาน 2 ด้านเช่นกัน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงาน และ ด้านผลสำเร็จของงาน (1982 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ คงสุวรรณ 2544)

การแบ่งมิติหรือองค์ประกอบหลักเป็น 2 ด้าน มีข้อดีต่อการพิจารณาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากมีความชัดเจนของฐานการคิด ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วว่า การสังเคราะห์โครงสร้างของกรอบมาตรฐานนั้นดำเนินการได้ยากลำบาก เนื่องจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้นำระบบการประเมินมาใช้ มีผลทำให้การวิเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรเพื่อคัดสรรมาเป็นตัวบ่งชี้สำหรับอธิบายหรือสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานดำเนินการได้ยาก การเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างมิติหรือองค์ประกอบในการประเมินการปฏิบัติงานนี้ จึงมีส่วนทำให้การจัดกลุ่มตัวแปรดังกล่าวเกิดความซ้ำซ้อนได้ ดังนั้นการกำหนดมิติหรือองค์ประกอบหลักในการประเมินให้เกิดความชัดเจนตั้งแต่ต้น จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างกรอบความคิดพื้นฐานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจที่ตรงกันต่อองค์ประกอบของมาตรฐานส่วนอื่น ๆ ต่อไป

2.3.2 ขอบเขตการประเมิน

ในการกำหนดขอบเขตการประเมินเท่าที่ได้ประมวลเอกสารและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ปรากฏว่าได้กล่าวถึงขอบเขตของการประเมินไว้อย่างชัดเจนมีเพียง Valentine (1992) ที่กล่าวถึงขอบเขตการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขอบเขตการประเมินเป็นองค์ประกอบหนึ่งของมาตรฐานขึ้นไว้ในกรอบโครงสร้างของมาตรฐาน เนื่องจากเห็นว่า เป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นเสมือนข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานในขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไป

สำหรับการกำหนดขอบเขตการประเมินด้านผลงานผู้วิจัยได้กำหนดให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) งานประจำหรืองานตามที่ระบุไว้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) งานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานประจำ 3) งานพัฒนาหรืองานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลจากการแบ่งขอบเขตการประเมินด้านผลงานในลักษณะดังกล่าวมีข้อดีเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม แต่อาจมีข้อด้อยอยู่บ้าง เนื่องจากงานทั้ง 3 ลักษณะ บางครั้งไม่สามารถแยกออกเป็นส่วน ๆ ได้อย่างชัดเจน ไม่สามารถตัดสินใจได้โดยเด็ดขาดว่างานในลักษณะใดสำคัญที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะโดยลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร ส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศ ที่มุ่งบริหารจัดการกำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบกับปัญหาในการบริหารจัดการกำลังพลที่ยังมี

ข้าราชการทหารอยู่ในตำแหน่งประจำหน่วยสูงด้วยข้อจำกัดของอัตราตำแหน่ง หรือแม้แต่ความจำเป็นที่ต้องสับเปลี่ยนกำลังไปปฏิบัติงานในหน่วยสนามของกองทัพอากาศ ด้วยลักษณะการปฏิบัติงานที่กล่าวมามีผลต่อการพิจารณาผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ลักษณะ ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน จึงเป็นเหตุผลหนึ่งว่าในการกำหนดขอบเขตการประเมินด้านผลงานจะไม่แยกพิจารณาในแต่ละลักษณะงาน แต่เป็นการพิจารณาในภาพรวมทั้ง 3 ลักษณะงาน เพียงแต่การแบ่งลักษณะงานช่วยเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบร่องรอยของหลักฐานการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ส่วนขอบเขตการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยสังเคราะห์ขอบเขตการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้หรือความรอบรู้ 2) ด้านทักษะหรือความสามารถ และ 3) ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการกำหนดขอบเขตการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เป็นพื้นฐาน ซึ่งการแบ่งขอบเขตการประเมินเป็น 3 ด้านนี้สอดคล้องกับลักษณะ Competency 3 มุมมอง หรือ KSA ของ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2548) โดย K คือ Knowledge หรือความรู้ หมายถึง ความรู้ที่สั่งสมมาจากการศึกษา การเรียนรู้และประสบการณ์ S คือ Skills หรือ ทักษะ หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติ และ A คือ Attributes หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ผลดีของการแบ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็น 3 ด้าน คือทำให้การจัดทำตัวบ่งชี้มีกรอบแนวทางที่ชัดเจนขึ้น เนื่องจากในการนำองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 มาใช้เพื่อประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องเทียบเคียงจากพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะแต่ละส่วนดังกล่าว หากไม่ได้กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความสับสนในการวางกรอบตัวบ่งชี้ในการประเมินการปฏิบัติงานได้ ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์แบบประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่ปรากฏในตารางที่ 4.1 พบว่า แม้ในแต่ละหน่วยได้แบ่งสัดส่วนขององค์ประกอบในการประเมินการปฏิบัติงานออกเป็นด้าน ๆ แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน เห็นได้ว่ามีความซ้ำซ้อนกันค่อนข้างมาก ซึ่งผลจากความซ้ำซ้อนนี้อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการประเมิน เพราะอาจกลายเป็นตัวแปรที่เกินความจำเป็นมากกว่าเป็นตัวบ่งชี้

2.3.3 ประเด็นการประเมิน

ประเด็นการประเมินเป็นกรอบโครงสร้างที่ขยายความจากขอบเขตในการประเมิน เหตุผลที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นประเด็นการประเมินเพื่อลดความซ้ำซ้อนสับสน และให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ การกำหนดประเด็นการประเมินมีสิ่งที่น่าสนใจ ดังนี้

1) ประเด็นการประเมินด้านผลงาน ผลจากการวิจัยครั้งนี้มี 4 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและปริมาณงาน การกำหนดประเด็นการประเมินนี้ค่อนข้างแตกต่างไปจากการประเมินการปฏิบัติงานด้านผลงาน โดยส่วนใหญ่ ดังเช่น ในผลงานวิจัยของ ศิริรัตน์ คงสุวรรณ (2544) ได้พัฒนาแบบประเมินการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก โดยในการประเมินการปฏิบัติงานกำหนดให้มีการประเมิน 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมการทำงาน และ ด้านผลสำเร็จของงาน ซึ่งในด้านผลสำเร็จของงาน ประเมินเพียง 2 หัวข้อเท่านั้น ได้แก่ คุณภาพ ของผลงาน และ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) เสนอว่า ในการประเมินผลการดำเนินงาน มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำคัญที่สามารถสะท้อนคุณภาพหรือความสำเร็จของการดำเนินงาน ควรครอบคลุมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งหากวิเคราะห์ร่วมกับแนวทางการประเมินผล การดำเนินงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานแล้ว ก็สามารถประเมินได้ทั้ง การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน นอกจากนี้หากพิจารณาถึงหัวข้อการประเมินด้านผลงานที่หน่วยงานต่าง ๆ นำมาใช้ พบว่า ประเด็นการประเมินด้านผลงานส่วนใหญ่เป็นประเด็นเกี่ยวกับคุณภาพของผลงาน ปริมาณงาน ความทันเวลา ความประหยัด ความคุ้มค่า ซึ่งหากประมวลแล้วประเด็นเหล่านี้ ก็สามารถอธิบายได้ด้วยประเด็นทั้ง 4 ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

2) ประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่ได้จากการวิจัยในแต่ละขอบเขตการประเมินทั้งด้านความรู้หรือความรอบรู้ ด้านทักษะหรือความสามารถ และ ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีประเด็นที่ค่อนข้างหลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความคาดหวังของแต่ละองค์การ ผลการวิจัยจึงมีส่วนทั้งที่ใกล้เคียงและแตกต่าง กับ ผลงานวิจัยอื่น ๆ ในบางส่วนและบางประเด็น อาทิ การประเมินการปฏิบัติงานของครูหรือนุเคราะห์ทางการศึกษาประเด็นที่เหมาะสมในการประเมินส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับภารกิจและหน้าที่ด้านการสอนของครู เช่น จากผลการวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2538) พบว่าองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสอน มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นครู คุณภาพการสอน การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในการสอน และการรักษาวินัย

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ตัวบ่งชี้ในการประเมินบางส่วนมีส่วนใกล้เคียงกัน บางส่วนแตกต่างกันนั้น เนื่องจากลักษณะงานแตกต่างกันทำให้ความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคลากรแตกต่างกันด้วย เป็นให้การกำหนดประเด็นการประเมินมีลักษณะเฉพาะเจาะจง นอกจากนั้นโดยภารกิจหลักของกองทัพอากาศ คือ การเตรียมกำลัง เพื่อความพร้อมในทุกสถานการณ์ ซึ่งลักษณะการเตรียมกำลังดังกล่าวต้องมีการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้มีความพร้อมอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นลักษณะงานที่มีความเฉพาะเจาะจงที่แตกต่างจากองค์กรภาครัฐโดยทั่วไป ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงนโยบาย หรือหลักนิยมต่าง ๆ อันยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติการ และความคิดเห็นของข้าราชการทหารเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกำลังพลของกองทัพอากาศจึงมักมีมุมมองที่แตกต่างจากภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐโดยทั่วไป โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะที่จำเป็น มักมีประเด็นของความจงรักภักดีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ อย่างไรก็ตามหากจัดกลุ่มประเด็นการประเมินเหล่านี้ ก็สามารถเทียบเคียงกับขอบเขตการประเมิน 3 ด้านที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

นอกจากลักษณะภารกิจของกองทัพอากาศที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ในส่วนของประเด็นการประเมินด้านสมรรถนะในการประเมินการปฏิบัติงานตามการวิจัยนี้ได้พัฒนาขึ้นภายใต้ฐานความคิดในเชิงการทหารส่วนหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการทหารย่อมมีคุณลักษณะที่จำเป็นร่วมกันอย่างหนึ่ง คือ ลักษณะของความเป็นมืออาชีพทางทหาร ซึ่งเป็นอาชีพที่มีเอกลักษณ์พิเศษกว่าอาชีพอื่น อาชีพ มีรูปแบบ มียศ มีระบบอาวุโสและระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด (สุปรีชา กมลลาสน์ 2546) ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมดังกล่าวจะให้ความสำคัญในเชิงของการปกครองบังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคาดหวังในพฤติกรรมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน เป็นผลให้ประเด็นการประเมินมีหลายประเด็น จึงเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นเฉพาะในแต่ละองค์การ

2.3.4 ตัวบ่งชี้ในการประเมิน

สำหรับตัวบ่งชี้ในการประเมินมีสิ่งที่น่าสนใจก็คือ ลักษณะของตัวบ่งชี้ระหว่างตัวบ่งชี้ด้านผลงานและตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีลักษณะแตกต่างกันกล่าวคือ ตัวบ่งชี้ด้านผลงานมีลักษณะเป็นตัวบ่งชี้ในภาพรวมของผลการปฏิบัติงาน มิได้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเฉพาะลักษณะงานใดงานหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากในการปฏิบัติงานบางอย่างอาจไม่สามารถแยกส่วนหรือนำมาเปรียบเทียบกันได้ทั้งหมด เพราะลักษณะงานบางอย่างมีระดับความยากง่าย หรือความสำคัญต่อภารกิจขององค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นการพิจารณาตัวบ่งชี้ด้านผลงานจึงเป็นลักษณะที่บรรยายหรือสะท้อนผลงานในภาพรวมตามประเด็นที่มุ่งประเมินเป็นหลักมากกว่าการแยกงานออกเป็นส่วน ๆ ขณะที่ตัวบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะที่สะท้อนได้ด้วยพฤติกรรม

ที่ข้าราชการทหารแสดงออกและสามารถสัมผัสหรือสังเกตได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มชั้นยศหรือแต่ละระดับ มักถูกคาดหวังในพฤติกรรมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จึงเป็นภาพสะท้อนถึงการปฏิบัติที่ค่อนข้างเจาะจงตามประเด็นที่คาดหวัง ซึ่งลักษณะที่แตกต่างกัน ระหว่างตัวบ่งชี้ด้านผลงานและด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ทำให้ลักษณะการประเมิน ตัวบ่งชี้แตกต่างกันด้วย โดยการประเมินตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานด้านผลงานมีลักษณะเป็นการ ประเมินตัวบ่งชี้ในภาพรวมเป็นร้อยละของผลงานที่มีลักษณะตามตัวบ่งชี้ ขณะที่การประเมิน ตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะพิจารณาทั้งพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกับคุณภาพของ พฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งความแตกต่างของลักษณะตัวบ่งชี้ด้านผลงานและด้านสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีข้อดี โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานหากได้มีการ ประเมินตัวบ่งชี้ทั้งตามลักษณะพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกับคุณภาพของพฤติกรรมที่แสดงออก จะ ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารอย่างเพียงพอและครอบคลุม สำหรับนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการทหารให้มีพฤติกรรมเป็นไปตามความ คาดหวังได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งน่าจะทำให้การประเมินการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายนั้น คือ นำไปสู่ การประเมินเพื่อการพัฒนาได้ในที่สุด

2.4 การตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของ ข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของ ข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้นด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม พบว่า ข้าราชการ ทหารที่มีส่วนร่วมส่วนใหญ่เห็นด้วยว่ามาตรฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมทุกรายการ และ เมื่อนำประเด็นกับตัวบ่งชี้ในมาตรฐานมาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ระหว่างกลุ่มข้าราชการทหารที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นกับ กลุ่มข้าราชการทหารทั่วไป พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อ พิจารณารายตัวบ่งชี้กลับพบว่า มีบางตัวบ่งชี้ที่ไม่พบความแตกต่างระหว่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยเฉพาะ ตัวบ่งชี้ ด้านปริมาณงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตัวบ่งชี้ด้านผลงาน ที่จากเดิมผู้วิจัยเสนอไว้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) จำนวนภาระงานที่ปฏิบัติได้ 2) จำนวนภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจาก งานในหน้าที่ 3) จำนวนผลงานที่ทำได้เป็นผลสำเร็จเมื่อเทียบกับภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมาย และ 4) จำนวนผลงานที่ทำได้เป็นผลสำเร็จเมื่อเทียบกับกำหนดเวลา แต่มีเพียง 2 ตัวบ่งชี้ที่ได้รับ การคัดเลือกว่าเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) จำนวนภาระงานที่ ปฏิบัติได้ และ 3) จำนวนผลงานที่ทำได้เป็นผลสำเร็จเมื่อเทียบกับภารกิจหรืองานที่ได้รับ มอบหมาย ผลวิจัยดังกล่าวอธิบายด้วยเหตุผลตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วในขั้นต้นว่า ด้วยลักษณะ

การบริหารจัดการกำลังพลที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับข้อจำกัดในอัตราตำแหน่งต่าง ๆ ร่วมกับความจำเป็นในการผลิตเปลี่ยนกำลังไปปฏิบัติงานหน่วยสนามเป็นผลให้ลักษณะการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นตามภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งความไม่แน่นอนของการปฏิบัติการกิจใด ๆ ของทหารเกิดขึ้นได้เสมอตามสถานการณ์บางครั้งจึงไม่อาจกำหนดได้อย่างเจาะจงถึงลักษณะของงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นการนับจำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย จึงไม่เป็นประเด็นที่ควรนำมาประเมินการปฏิบัติงาน เนื่องจากการได้รับมอบหมายงานนั้นไม่ได้เป็นเงื่อนไขที่เท่าเทียมกันทุกคนแต่ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 คู่มือมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องในระบบการประเมินการปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจอย่างตรงกัน ซึ่งจะทำให้การประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปบนมาตรฐานเดียวกัน

3.1.2 มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศได้ โดยก่อนนำไปใช้ควรได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศทุกระดับให้รับรู้รับทราบอย่างทั่วถึง เนื่องจากประเด็นและตัวบ่งชี้ รวมถึงเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏในมาตรฐานสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งการประเมินตนเอง การให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน หรือการให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการนำไปเป็นแนวทางในการประเมินได้

3.1.3 มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาข้าราชการทหารให้มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ตามต้องการเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารให้ดียิ่งขึ้น

3.1.4 มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัด กองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้นนี้ อาจมีประเด็นการประเมินและตัวบ่งชี้ที่มากเกินไปสำหรับข้าราชการ ทหารบางสายงานและบางตำแหน่งงาน ดังนั้นการนำไปใช้อาจปรับลดประเด็นการประเมินและ ตัวบ่งชี้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานได้

3.1.5 เนื่องจากมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารที่ พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นมาตรฐานกลางหรือมาตรฐานต้นแบบ ยังมีได้กำหนดรายละเอียดเฉพาะ ในแต่ละลักษณะงาน ดังนั้นการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนในมิติหรือองค์ประกอบหลักใน การประเมิน ประเด็นการประเมินในแต่ละกลุ่มชั้นยศ ที่ปรากฏในมาตรฐานการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ จึงอาจปรับเปลี่ยนได้ตามลักษณะงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 มาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัด กองทัพอากาศที่พัฒนาขึ้น ยังมีประเด็นการประเมินและตัวบ่งชี้ค่อนข้างมาก จึงควรมีการวิจัย เพื่อปรับลดประเด็นการประเมินและตัวบ่งชี้

3.2.2 ควรมีการศึกษายาผลการพัฒนามาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน สำหรับกำลังพลประเภทอื่น ๆ ของกองทัพอากาศ ที่นอกเหนือจากข้าราชการทหาร เช่น พนักงาน ราชการ ลูกจ้างประจำ

3.2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกตัวบ่งชี้และการตรวจคุณภาพของ ตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์เชิงวิชาการในการพัฒนา มาตรฐานต่อไป

3.2.4 ควรมีการติดตามประเมินผล โดยสอบถามความคิดเห็นจากการนำ มาตรฐานไปใช้เพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานให้มีความ เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการบริหารจัดการกำลังพลตามระยะเวลาอย่างน้อยทุก 3 -5 ปี

3.2.5 ควรมีการวิจัยและพัฒนามาตรฐานการประเมินบุคลากรด้านอื่น ๆ เช่น การประเมินเพื่อการคัดสรรคัดเลือก การประเมินเพื่อเข้าตำแหน่ง การประเมินสมรรถนะเพื่อการ พัฒนาบุคลากร เป็นต้น

3.2.6 ควรได้นำมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศจากการวิจัยครั้งนี้ ไปศึกษายาผลเพื่อพัฒนามาตรฐานการประเมินการ ปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงแต่ละลักษณะงานหรือแต่ละลักษณะสายวิทยาการของ กองทัพอากาศ

3.2.7 ควรมีการวิจัยและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลจากองค์กรประกอบต่าง ๆ ในมาตรฐานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อาทิ การนำไปเป็นข้อมูลวางแผนเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากร

3.2.8 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ขยายผลเพื่อระบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการทหาร สังกัดกองทัพอากาศที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ โดยการจัดแบ่งกลุ่มตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจน อาทิ สมรรถนะในภาพรวมที่ควรมีร่วมกัน (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงาน (Job competency) เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานการประเมินร่วม และมาตรฐานการประเมินเฉพาะงาน