บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

ในการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.6 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการปฏิบัติงาน

1.7 แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการศึกษาด้านศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล

1.8 แนวคิดหรือฐานคติที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ

1.9 แนวความคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายลักษณะงาน/ตำแหน่งในสายอาชีพ

1.10 แนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นนักบริหาร

1.11 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาศักยภาพ

1.12 แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ

1.13 แนวคิดเรื่องเกณฑ์การประเมินศักยภาพและเทคนิคในการประเมินศักยภาพ

1.14 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินศักยภาพ

1.15 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1.16 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1.17 แนวคิดเกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาทางตำรวจ

1.18 แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติการสอบสวนคดีอาญาของนักเรียนนายร้อยตำรวจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.19 การจัดองค์การและหลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

1.20 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่

1.21 แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

1.22 แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีการพัฒนาบุคคล

1.23 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและการบำรุงรักษา

1.24 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

1.25 ทฤษฎีการเรียนรู้

2.งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1 ผลงานวิจัยในประเทศไทย

2.2 ผลงานวิจัยของต่างประเทศ

กรอบแนวคิด และทฤษฎีมี่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1.แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภายใต้หลักการบริหารงานบุคคล คติพจน์ที่ว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" มักได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่แนวความคิดดังกล่าวย่อมจะเป็นความจริงได้ยากยิ่งถ้าไม่มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ , 2540 : 1) ด้วยเหตุนี้หลายหน่วยงานทั้งในภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในปัจจุบัน จึงได้เริ่มให้ความสนใจอย่างมากต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร แต่กระนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จัดเป็นเทคนิควิธีการที่ได้รับการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเพียงในช่วง 5 ทศวรรษที่ผ่านมา เครื่องมือที่ได้รับการคิดค้นขึ้นมาในหลายลักษณะต่างก็ยังมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อยที่ผู้ใช้จำเป็นต้องตระหนักก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานแต่ละแห่ง เพราะผลจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในหลายองค์การทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ปรากฏผลทั้งที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ ซึ่งในประเด็นนี้ Patten T.H. Jr. (Patten , 1992 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า

> ".....การประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงมีปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข และบางที ก็อาจจะเป็นปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ แม้ว่าปริมาณของแนวคิด ข้อเขียน และข้อโต้แย้งเกี่ยวกับหัวข้อนี้จะมีปรากฏอยู่มากมายก็ตาม....."

แม้กระนั้นก็ไม่ได้หมายความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะไร้คุณค่าในทางวิชาการและทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะข้อเขียนดังกล่าวเพียงแต่มีวัตถุประสงค์เพื่อจะเตือนให้ผู้สนใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตระหนักว่าเทคนิควิธีการเหล่านี้ไม่ใช่แก้วสารพัดนึกที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ , 2540 : 2) ในความเป็นจริง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเองก็จัดเป็นนวัตรกรรมประเภทหนึ่งสำหรับองค์การที่ยังไม่เคยมีการประยุกต์ใช้มาก่อน ซึ่งต้องรู้จักประยุกต์ใช้ด้วยความรอบคอบและรอบรู้ รวมทั้งควรกระทำในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปเพื่อจะสามารถปรับให้เกิดความเหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ ต่อไปในอนาคต อนึ่ง แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันจะมีแนวโน้มที่มุ่งเน้นเกณฑ์การประเมินเชิงปริมาณก็ตาม แต่กระนั้นก็มิได้หมายความว่าเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ เช่น ความซื่อตรง ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความเสียสละเพื่อองค์การ เป็นต้น จะเป็นเกณฑ์ที่ไร้ความหมายหรือไม่มีความสำคัญ กล่าวได้ว่า ในหลักการผู้ประเมินสมควรให้ความสำคัญต่อเกณฑ์การประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในฐานะที่เกณฑ์ทั้งสองต่างก็เป็นส่นหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมต้องอาศัยข้อมูลที่มีคุณภาพ ผู้ประเมินย่อมจำเป็นต้องทำความเข้าใจพอควรเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานจัดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานและก็เป็นประเด็นที่ซับซ้อนที่สุดประเด็นหนึ่งในการประเมินผลงาน ตามทรรศนะของสมิทธ์ (smith , 1976) การวัดผลการปฏิบัติงานสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 มิติ กล่าวคือ ช่วงเวลาของการวัด ความเฉพาะเจาะจงของการวัด และความใกล้ชิดกับประสิทธิผลขององค์การในการวัด ภายใต้มิติเกี่ยวกับช่วงเวลาของการวัด ความหมายก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานจะสามารถดำเนินการได้ในทันทีที่มีการปรากฏของพฤติกรรม หรือจะต้องทิ้งช่วงเวลาไปอีกระยะหนึ่งโดยอาจใช้เวลานานหลายชั่วโมง จนกระทั่งหลายปีเป็นต้น ภายใต้มิติเกี่ยวกับความเฉพาะเจาะจงของการวัด ความหมายก็คือ การวัดอาจจะมุ่งเฉพาะไปด้านใดด้านหนึ่งหรืออาจจะมุ่งไปสู่ภาพรวมของผลการปฏิบัติงานซึ่งจัดเป็นการมองแบบกว้าง นอกจากนี้ ความใกล้ชิดกับประสิทธิผลขององค์การก็ได้รับการพิจารณาว่าเป็นมิติที่สำคัญที่สุดในการวัดผลการเฏิบัติงาน มิติที่สามนี้อาจแยกย่อยออกไปได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับพฤติกรรม (behavior) ระดับผลลัพธ์ (outcome) และระยะระดับประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) กล่าวขยายความก็คือ ระดับพฤติกรรมหมายความถึงการวัดหรือการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมในการทำงาน (เช่น อัตราความเร็วในการพิมพ์ดีดและระยะเวลาที่ใช้ในการร่างโต้ตอบ เป็นต้น) ระดับผลลัพธ์ หมายความรวมถึง การวัดประสิทธิผลของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ปรากฏเป็นผลงานทั้งในเชิงภาวะวิสัย (เช่น จำนวนวิทยุที่

ประกอบเสร็จหรือปริมาณการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น) ส่วนประสิทธิผลขององค์การหมายความถึงการวัดผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การโดยตรง (เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ขององค์การมุ่งที่ปริมาณการผลิตอาหารกระป๋อง การวัดในระดับนี้ก็จะมุ่งไปที่จำนวนอาหารกระป๋องที่ผลิตได้เป็นจำนวนหน่วยต่อวัน เป็นต้น)

อนึ่ง แลนดีและฟาร์ (Landy & Farr , 1983) ได้กาวเสริมเพื่อย้ำความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานในทำนองที่พอสรุปได้ความว่า ขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคลกับปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์การปฏิบัติงานของบุคคล แต่ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะต้องผ่านกระบวนการวัดโดยอาศัยเครื่องมือวัดเพื่อให้แสดงค่าให้ประจักษ์ในบางส่วนหรือในบางมิติ กล่าวได้ว่า เครื่องมือวัดและกระบวนการวัดจัดเป็นตัวแปลงค่าผลการปฏิบัติงานที่ไม่สมบูรณ์แบบ ด้วยเหตุผลนี้ จุดมุ่งหมายหลักของการวัดผลการปฏิบัติงานจึงได้แก่ความพยายามที่จะลดข้อบกพร่องของการวัดให้เหลือน้อยที่สุด นอกจากนี้ คำที่มีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดคุณภาพของการวัดให้เหลือน้อยที่สุด นอกจากนี้ คำที่มีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดคุณภาพของการวัดการปฏิบัติงานก็ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ความแม่นตรง ความถูกต้อง และความทันเวลา

ความน่าเชื่อถือหมายความถึงความคงเส้นคงวาหรือความวางใจได้ของเครื่องมือวัดซึ่งให้ผลในการวัดค่าที่แน่นอนจากการวัดซ้ำหลายครั้งหลายหน ประเด็นคำถาม 2 ข้อที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือของการวัดผลการปฏิบัติงานก็คือ

- ผลการปฏิบัติงานที่จะวัดมีความน่าเชื่อถือหรือไม่
- การวัดหรือการสังเกตผลการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือหรือไม่

ในทางปฏิบัติ ผู้ประเมินย่อมไม่อาจทราบได้ว่าสัดส่วนระหว่างความแปรปรวนที่ได้รับการอธิบายกับความแปรปรวนที่ไม่ได้รับการอธิบายของมาตรวัดเป็นเท่าใดในประชากร ผู้ประเมินจะทราบได้แต่เพียงการกะประมาณค่าของสัดส่วนระหว่างข้อมูลทั้งสองส่วนเท่านั้น ดังนั้น กระบวนการประมาณค่าดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนนิยามการปฏิบัติการของความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ในปัจจุบันการกะประมาณค่าความน่าเชื่อถือ ได้รับการแยกประเภทออกเป็น 3 ประเภท กล่าวคือ

(1) การวัดเกี่ยวกับความมีเสถียรภาพ หรือเรียกว่าเป็นการกะประมาณความน่าเชื่อถือแบบทดสอบซ้ำ

(2)การวัดเกี่ยวกับความเทียบเท่าหรือเรียกว่าการกะประมาณความน่าเชื่อถือแบบคู่ขนาน และ

(3) การวัดเกี่ยวกับความคงเส้นคงวาภายในหรือเรียกว่าเป็นการกะประมาณโดยอาศัยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา

ความแม่นตรง หมายความถึง การวัดได้ดำเนินการวัดในสิ่งที่ปรารถนาจะวัดหรือไม่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมในลักษณะของปริมาณผลผลิต หรือจำนวนวันที่ขาดงานย่อมไม่มีปัญหาในการวัดเกี่ยวกับความแม่นตรงมากนัก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นนามธรรม เช่น คุณภาพของผลงาน ความมีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน เป็นต้น ย่อมก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความแม่นตรงได้โดยง่าย การศึกษาเกี่ยวกับความแม่นตรงแต่เดิมจึงได้รับการจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งได้แก่ ความแม่นตรงเนื้อหาสาระ ความแม่นตรงสันพันธ์กับเกณฑ์ และความแม่นตรงมโนทัศน์ สำหรับความแม่นตรงเนื้อหาสาระ (content validity) ก็หมายความถึงความแม่นตรงของการวัดที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของเครื่องมือวัดค่ามีความกว้างขวางครอบคลุม สาระของสิ่งที่ปรารถนาจะวัดได้ในระดับมากหรือน้อยเพียงใด ส่วนความแม่นตรงสัมพันธ์กับเกณฑ์ (critarion-related validity) หมายความถึง ความแม่นตรงของการวัดที่ผลของการวัดสามารถนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน ซึ่งรู้จักกันในนามของ “ความแม่นตรงสอดคล้อง” (concurrent validity) หรือ ผลของการวัดสามารถนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ปรากฏในอนาคตซึ่งรู้จักกันในนามของ “ความแม่นตรงพยากรณ์” (predictive validity) ท้ายที่สุด ความแม่นตรงมโนทัศน์ (construct validity) หมายความถึง ความแม่นตรงของการวัดที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า เครื่องมือวัดประกอบด้วยกี่มิติ และมิติเหล่านี้ไม่ว่าจะรวมกันหรือแยกกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของเครื่องมือวัดได้ในระดับใด อย่างไรก็ดี ในปัจจุบัน สมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (American Psychological Association , 1980) ได้แสดงทรรศนะแย้งกับอดีตว่าการแบ่งประเภทของความแม่นตรงออกเป็น 3 ประเภท ดังกล่าวอาจมีลักษณะไม่สมเหตุสมผลนัก ในทำนองเดียวกัน เจมส์ (James , 1973) และสมิทธิ์ (Smith ,1973) มีความเห็นพ้องว่า ความแม่นตรงเนื้อหาสาระ กับความแม่นตรงสัมพันธ์กับเกณฑ์ไม่ควรได้รับการจำแนกออกเป็นประเภทขของความแม่นตรงอีก 2 ประเภท โดยเอกเทศแต่ควรได้รับการจัดไว้ให้เป็นเสมือนวิธีการแสวงหาข้อมูลสำหรับความแม่นตรงมโนทัศน์เท่านั้น

ความถูกต้องจัดเป็นอีกคำหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการวัด ทั้งนี้เพราะแม้การวัดจะมีการใช้เครื่องมือวัดที่น่าเชื่อถือ และแม่นตรงแล้วก็ตาม แต่การวัดก็อาจจะยังไม่ให้ผลที่ถูกต้องก็เป็นได้ กล่าวได้ว่า แม้ความน่าเชื่อถือและความแม่นตรงจะมีความสำคัญต่อคุณภาพของการวัด แต่ก็ย่อมไม่เพียงพอที่จะประกันคุณภาพของการวัด ความถูกต้องจึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ไม่อาจมองข้ามได้ในการวัด ในที่นี้ความถูกต้องย่อมหมายความถึงระดับที่คะแนนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปรากฏจากการวัด จะสามารถสะท้อนให้ประจักษ์ถึงคะแนนที่แท้จริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นได้มากน้อยเพียงใด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความถูกต้องก็คือ ความเบี่ยงเบนของการวัดที่ทำให้คะแนนที่ได้รับจากการวัดแตกต่างไปจากคะแนนที่แท้จริงจากผลการปฏิบัติงานของบุคคล ประเด็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ย่อมมีลักษณะสลับซับซ้อน

เพราะในโลกของความเป็นจริง ผู้ประเมินจะไม่มีโอกาสได้ทราบว่าคะแนนที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานมีขนาดค่าเป็นเท่าใด

อนึ่ง เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประโยชน์ในทางการบริหารและทางการปฏิบัติ การวัดดังกล่าวจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อให้ข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์และทันต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร กล่าวได้ว่า แม้การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีความน่าเชื่อถือมีความแม่นตรง และมีความถูกต้องแต่ถ้าข้อมูลที่ได้รับจากการวัดจะต้องใช้เวลายาวนานจนทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักบริหารได้แล้ว การวัดดังกล่าวย่อมไร้คุณค่าในทางการบริหารและการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเดือนสิงหาคม แต่กว่าข้อมูลที่ต้องการจะนำเสนอต่อผู้บริหารก็กลายเป็นเดือนกันยายน ในกรณีเช่นนี้ ข้อมูลที่ได้รับย่อมกลายเป็นข้อมูลที่ไม่ทันเวลา ซึ่งเข้าทำนองที่ว่า "กว่าถั่วจะสุก งาก็ไหม้" ด้วยเหตุผลนี้ การทันต่อเวลาของข้อมูลจึงเป็นอีกประเด็นซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพิจารณาเยวกับคุณภาพของข้อมูล

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกันตามแต่ผู้เขียนประสงค์จะใช้ บางท่านใช้คำว่า "Employee Appraisal" บางท่านใช้คำว่า "Performance rating" ซึ่งความจริงแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกัน ในที่นี้ จะยึดถือถ้อยคำที่ใช้กันมากที่สุดและตรงกับความหมายในภาษาไทยเรามากที่สุด นั่นคือ "Performance Appraisal" ซึ่งหมายถึง "การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและการประเมินผลโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตราฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่ามีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ถ้าพิจารณาความหมายและขอบเขตของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็พอจะทำความเข้าใจได้ว่า เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่ง ก็ย่อมต้องรับผิดชอบปฏิบัติจัดทำงานซึ่งถือเป็นหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ แล้วผู้บังคับบัญชาของบุคลนั้นก็เป็นผู้พิจารณาผลงาน การพิจารณาผลงานในลักษณะประเมินนี้เป็นการเปรียบเทียบผลงานทำได้ กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ที่คาดหวังไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วตัดสินใจว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีไม่ดีเพียงใดซึ่งมีผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานได้ เป็นการประเมินว่าคนทำงานได้ผลควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีเด่นเกินที่คาดหมายและคุ้มเงินเดือนที่กำหนดไว้ตามระดับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ไว้หลายความหมาย ดังนี้คือ

ทิฟฟิน และแม็กคอร์มิก (Tiffin and Mccormick 1965, 223 อ้างถึงใน สุเมธ วงศ์บุณย์ยง 2524, 8-9) ได้ให้ความหมาย "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ไว้คือ ระบบการประเมินบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับงานที่ผู้ถูกประเมินผลงานกระทำงานนั้นอยู่

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน กพ.(2521) ให้ความหมายคำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆหรือไม่

วิริยา สุขน้อย (2538, 11) กล่าวสรุปว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" หมายถึง การประเมินผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน โดยมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติโดยหัวหน้างานที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบมีเกณฑ์การประเมินผลในการปฏิบัติสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529, 86) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" หมายถึง การประเมินผลหรือการสำรวจว่า เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผลมากน้อยเพียงใด หรือว่า มีสิ่งใดดีเป็นที่น่าพึงพอใจเป็นพิเศษในการทำงานของคนนั้นๆ

พะยอม วงศ์สารศรี (2537, 170-171) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" (performance appraisal) หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

Dale S. Sison ให้ความหมายว่า Employee Appraisal คือ ระบบการประเมินค่าบุคคลในด้านการปฏิบัติงานและศักภาพในการพัฒนาตนเองของบุคคล

Perfecto S. Sison กล่าวว่า Performance rating หมายถึงวิธีการประเมินประสิทธิภาพของคนงานแต่ละคนโดยการสังเกต ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และบนพื้นฐานของความเป็นระบบ มาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นแบบเดียวกัน

Joseph B. Kingbury กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" หมายถึง การประเมินผลการทำงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่โดยติดตามผลเพื่อเป็นแนวทางในการหาคุณค่าของบุคคลและพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้วยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บีช (Beach 1980 อ้างถึงใน ชาตรี ทองปาน 2539, 29-30) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1.เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับความพอใจของการปฏิบัติงานของลูกจ้างในหน้าที่ปัจจุบัน เมื่อมีการประเมินอาจก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินแต่ละคนได้

2.เพื่อประเมินผลการพัฒนาของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่การประเมินอาจให้ประโยชน์ต่อความต้องการที่จะช่วยพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยการพัฒนานี้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ การประเมินเป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากร โดยในวัตถุประสงค์นี้ วุฒิชัย จำนง (2523) ได้เสริมว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนยังต้องพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง และรัชนีวรรณ อุทัยศรี (2525) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับน่าพอใจแล้วนั้น ควรได้รับการจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งๆขึ้นไป

1.เพื่อสร้างความเข้าใจการนิเทศการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างความเข้าใจและร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะเกิดความสนใจที่จะช่วยเหลือลูกน้อง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.เพื่อการเปลี่ยนงานในหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จะช่วยตัดสินใจในการเลื่อนชั้น โยกย้ายงาน การปลดออก และการให้ออก ซึ่งข้อมูลที่จะตัดสินใจนี้ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มผู้ประเมินในระยะเวลาหนึ่งและบันทึกไว้เป็นหลักฐานทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุผลมากขึ้น

3.เพื่อกำหนดค่าจ้าง ผลจากการประเมินจะนำไปกำหนดค่าจ้างหรือการจ่ายเงินให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และความยากง่าย ของพนักงานแต่ละคนปฏิบัติ

4.เพื่อประเมินความเที่ยงตรงของโปรแกรมบุคลากร หรือเป็นการประเมินบุคคลซึ่งได้ทำไว้ เมื่อแรกรับบุคคลเข้ามาทำงาน การประเมินครั้งหลังนี้จึงตรวจสอบว่าบุคคลที่รับเข้าทำงานมีผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร ผลการประเมินจะนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจประเด็นหนึ่งว่าเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

บวร ประพฤติดี (2530,7-8) กล่าวถึง การประเมินผลมีวัตถุประสงค์ คือ

1.ช่วยเหลือลูกจ้าง พนักงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการบริหารงานขององค์การ

2.สนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน เพื่อประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการบริหารขององค์การ

3.ช่วยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคคลและช่วยสร้างโอกาสให้บุคคลได้เลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4.ปรับปรุงการบริหารงานทั่วไป โดยได้จากการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การแต่ละคนแต่ละแผนก

5.ปรับปรุงการบริหารงานค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล

6.พัฒนาบุคคลและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานและการจ้างงาน และคนงานจะได้ทราบว่าเขาควรจะต้องทำตัวอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7.ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์อันดีให้ดียิ่งขึ้นระหว่างคนงานและผู้บริหาร

8.ช่วยในการสร้างคนงานที่มีมาตรฐานในการทำงานสูง และยกระดับมาตรฐานของงานในองค์การ

9.ช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการงานแผนงานองค์การผิดพลาด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลอาจชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของการวิเคราะห์งานในองค์การที่ผิดพลาดมาตั้งแต่แรกเริ่ม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.แนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน (to provide a basis for personnel action) ซึ่งเป็นมาตรฐาน (basis) ที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น

1.1 การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion) การประเมินจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคัดเลือกบุคคลที่จะแต่งตั้งให้สู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นได้และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดงสามารถของตนออกมาอย่างเต็มที่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปโดยเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

1.2 การโอนย้าย ลดขั้น ออกจากงาน (Transfer , demotion and discharge) การประเมินผลได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่จะตัดสินใจว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดควรจะเหมาะสมในการทำงานตำแหน่งใด และคนใดไม่สามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่อย่างเป็นที่พึงพอใจ ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป

1.3 การเพิ่มเงินเดือน (salary increases) การประเมินจะช่วยให้มีมาตรฐานที่ดีในการปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม และได้รับการยอมรับการประเมินผลมีความสำคัญต่อการกำหนดเงินเดือนค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะจะวัดให้เห็นว่าใครควรได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมากกว่าใคร และอยู่ในระดับใดของอัตราเงินเดือนทั้งหมด ซึ่งจะต้องมองที่องค์ประกอบของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมด้วย เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยจะต้องมีลักษณะเป็นการจูงใจมากกว่าบั่นทอนกำลังใจคนที่ปฏิบัติงาน

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (to serve as a guide for management in employee counceling training and development) การประเมินผลชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน ในการประเมินนั้น คะแนนที่เป็นผลบวกและลบของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร การรายงานผลการปฏิบัติงานในกำหนดระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้น สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการแนะแนวทางและให้คำปรึกษาที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในตอนต้น ๆ การ

หรือการเพิ่มเงินเดือน แต่ในปัจจุบันนี้ ยังใช้เป็นเครื่องมือเพื่อค้นหาความต้องการทางด้านการฝึกอบรมและแนะนำ เพื่อช่วยให้คนทุกระดับปรับปรุงปฏิบัติงานของตน

3.เพื่อที่จะได้ปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาโดยทำให้ผู้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น (to improve supervisor by making the supervisor better aware of his duties) หมายถึง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องสังเกตุการปฏิบัติงานของคนงานอย่าใกล้ชิด และนั่นจะช่วยทำให้การประเมินผลของการทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสมอละยุติธรรม ทำให้หัวหน้างานมองเห็นความรับผิดชอบของเขาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น และการประเมินผลสามารถช่วยให้หัวหน้างานทำงานของเขาได้อย่างเป็นผล

4.พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าและลูกน้องจะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานจะต้องมีการตกลงกันในเรื่องผลงาน เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้หัวหน้าปละลูกน้องมีโอกาสได้ปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องด้วย Stahl กล่าวว่าการประเมินผลอย่างเป็นทางการตามระยะเวลาที่กำหนดช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ ประกอบกับทัศนคติที่ดีของผู้บริหารระดับสูง จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสนใจแต่ละบุคคลและช่วยเหลือเขา ถ้าเป็นไปเรื่อย ๆ กระบวนการประเมินผลอย่างสมบูรณ์ จะเป็นสิ่งช่วยให้เกิดความเข้าในอันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

5.เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ในกรณีที่ผลผลิตขององค์การต่ำ ซึ่งมิได้มีสาเหตุมาจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานแก่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดีพอ จะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ เช่น ขั้นตอนในการทำงานมีมากเกินจนเกินไป หรือทางเดินของงานยังไม่เหมาะสม วัสดุเครื่องใช้ต่าง ๆ หมดสภาพการใช้งาน ขาดคุณภาพ เป็นต้น

6.เพื่อการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ วิธีการคัดเลือกบุคคลให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป

7.เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับการกระเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

8.เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหารและการคัดเลือกว่ามีความสำเร็จผลเพียงใด โดยผลรวมของส่วนย่อย จะเป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างดีเพราะถ้าปรากฏว่า ผลจากการประเมินออกมาเป็นที่ไม่น่าพอใจ จะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

3.แนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2539, 2) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ดังนี้คือ

1.ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ มีส่วนใดที่ควรจะคงไว้และส่วนใดควรจะปรับปรุงพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2.ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์การมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริมรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้น

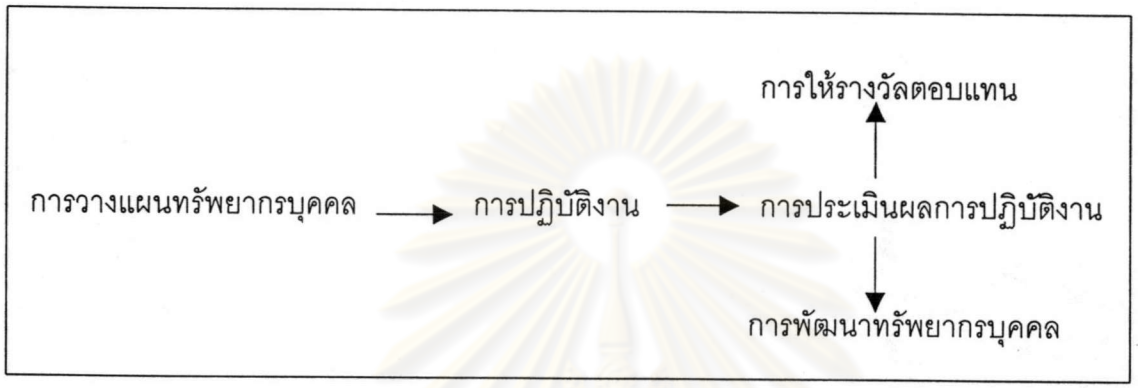
3.ความสำคัญต่อองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด จุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

ทิชิ และคณะ (Tichi and other 1982,50) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหัวใจสำคัญที่จะป้อนข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลของกิจกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับระบบต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1.การวางแผนทรัพยากรบุคคล ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดตัวบุคคลที่มีผลงานดีเด่นและมีศักยภาพเพียงพอเพื่อขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคตและยังนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน

2.การให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น

3.การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรจะได้รับการพัฒนาฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญด้านใดเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงการทำงานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน



แผนภาพที่ 1 : ความเกี่ยวพันระหว่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529, 86-87) กล่าวถึง หลักการสำคัญในการประเมินผล มีข้อควรพิจารณาดังนี้ คือ

1.การปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.1 ความอุตสาหะในการทำงานผลงานปริมาณงานและความรับผิดชอบ

1.2 ความร่วมมือในการทำงาน การให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ

1.3 ความอยากง่ายในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ประโยชน์ที่ได้รับหรือประโยชน์ที่องค์การหรือสังคมต้องการ

2.การประพฤติปฏิบัติ

2.1 พิจารณาถึงมารยาท วัฒนธรรม ความประพฤติส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่

2.2 พิจารณาถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ได้จากบุคคลภายในและภายนอก

4.แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน

การที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น จำเป็นจะต้องเลือกปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินหรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างยุคคลและปัจจัยดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความคิดเห็นไว้สำหรับสิ่งที่ควรจะประเมินดังนี้

1. เรื่องคุณภาพงานและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
2. เรื่องปริมาณงาน
3. เรื่องทัศนคติหรือท่าทางและวิธีการปฏิบัติงาน
4. เรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เฉพาะงานหนึ่ง ๆ
5. เรื่องตรงต่อเวลากำหนดงานเสร็จ และการปฏิบัติงาน
6. เรื่องความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ดังนั้น จึงพอที่จะแยกลักษณะของสิ่งที่จะประเมินออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (1) คุณลักษณะและลักษณะนิสัยของบุคคล (Traits and Characteristics) และ (2) ผลงาน (Contributions)

สำหรับผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น ต้องพิจารณาทั้งในด้านปริมาณปละคุณภาพของงานซึ่งจะแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. งานซึ่งสามารถนับได้เป็นหน่วย เป็นชิ้น (Tangible Qualities) ซึ่งสะดวกต่อการประเมิน และเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่ เช่น งานพิมพ์ดีด งานรับส่งหนังสือ งานการผลิตสิ่งของที่เป็นชิ้นเป็นอัน เหล่านี้ทำให้สะดวกต่อการประเมินผลงานมากยิ่งขึ้น

2. งานซึ่งไม่สามารถวัดได้เป็นชิ้น เป็นหน่วย (Intangible Qualities) ไม่สามารถกำหนดออกมาได้ว่า ใครทำได้จำนวนเท่าใด ดังเช่น งานทางด้านวิชาการซึ่งวัดได้ยาก จำเป็นที่จะต้อใช้องค์ประกอบอื่นเข้าช่วยในการประเมิน เช่น ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ การอุทิศเวลาให้กับองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน โดยการสังเกตและรายงานการทำงานประกอบการประเมิน

สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการประเมินเช่นเดียวกัน พื่อจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะเลื่อนชั้นเลื่อตำแหน่งขึ้นไปหรือไม่ หรือเพื่อประโยชน์อย่างอื่น การประเมินในปัจจัยนี้มีความสำคัญต่อตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารอย่างมาก เนื่องจากผู้ที่จะเป็นนักบริหารจำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะอย่างอื่นอีกหลายประการที่สำคัญ นอกจากความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว เป็นต้นว่า

ความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การแสดงความคิดริเริ่ม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายจัดการก็พยายามที่จะประเมินคนงานบนพื้นฐานของสิ่งที่เขาทำ มากกว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่ นั่นคือ เน้นที่ผลของงานมากกว่าลักษณะส่วนตัวของบุคคล ซึ่งเหมาะสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานคนงานในระดับปฏิบัติการมากกว่า ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ และเพื่อให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงมีทั้ง 2 ลักษณะประกอบกัน

นอกจากนี้ยังอาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษ แตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับ ความแข็งแรง อดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูดจาเสนอรายงาน เป็นต้น

5.แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2530, 2-3) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการในการบริหารงานบุคคลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ประกอบการดำเนินการทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆได้หลายประการ คือ

1.การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่า ผู้ปฏิบัติคนหนึ่งๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้อยู่ในระดับใด มีผลงานที่พอใจหรือดีเด่นหรือมีผลงานด้วยอย่างไร เพื่อพิจารณาตอบแทนผลงานที่ได้ปฏิบัติมาโดยเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น หรือมากกว่า หรือยังไม่สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.การเลื่อนตำแหน่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถและศักยภาพเหมาะสมกับงานในตำแหน่งอื่น ๆ อย่างไร สมควรที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

3.การย้าย - สับเปลี่ยนตำแหน่ง ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ปฏิบัติคนนั้นมีความรู้ความสามารถความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานอื่นใดได้อีกหรือไม่ หรือถ้าปรากฏว่า ไม่เหมาะสมกับงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันก็อาจย้ายสับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งอื่นต่อไป หรือควรจะได้รับการพัฒนาหรือแก้ไขในเรื่องใด

4.การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพส่วนบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลว่าจะสมควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือส่งเสริมทักษะและความรู้ในด้านใดอีกบ้าง ทั้งนี้ เพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

5.การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของงานของหน่วยงานเป็นส่วนรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ว่ายังมีจุดโหว่อยู่ที่ใดบ้างจะได้แก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่างๆให้ดีขึ้น ซึ่งประโยชน์ในส่วนนี้นับว่าเป็นประโยชน์ที่สำคัญมาก

6.ประโยชน์อื่นๆที่จะได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานก็คือช่วยให้ทราบว่าบุคคลใดทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษ ซึ่งอาจจะมีการพิจารณาให้รางวัลและจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ นอกเหนือไปจากการขึ้นเงินเดือนประจำปี เช่น ให้รางวัลในรูปอื่นๆ เช่น ผลงานดีเด่น ประกาศนียบัตร โล่เกียรติยศ หรือเงินเพิ่มพิเศษที่ส่วนราชการจัดขึ้น

สุเมธ วงศ์บุณย์ยง (2524,16-23) กล่าวถึง ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานทางด้านผู้บังคับบัญชาสามารถคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม ส่วนด้านผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้สามารถปรับปรุงข้อบกพร่องและพัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสม ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สามารถพิจารณาลักษณะประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1.การเลื่อนขั้นตำแหน่งและขั้นเงินเดือน

2.เพื่อโอนย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

3.การพิจารณาให้ออกจากหน่วยงาน

4.เพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคคล

5.เพื่อตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน

6.ชี้ให้เห็นความก้าวหน้าขององค์การ

7.ช่วยในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

8.ช่วยในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน

9.ช่วยสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง

10.การระงับข้อขัดแย้งบางเรื่องในหมู่พนักงาน

11.เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้

พยอม วงศ์สารศรี (2537, 171) กล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 6 ประการ ดังนี้คือ

1.ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับการทำงานให้อยู่ในลักษณะที่น่าพอใจ ขณะที่มีการประเมินและทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งก็อาจส่งผลทำให้พนักงานคนอื่นพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของงานให้ดีขึ้น

2.ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินอาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร ซึ่งอาจมีการจัดให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถและคุณสมบัติบางอย่างขึ้น

3.ช่วยให้เกิดความมีสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องเพราะการประเมินอย่างเป็นทางการและสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมลูกน้องและจะเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4.เป็นโอกาสขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้น และงดจ้าง

5.เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างและเงินเดือน ผลจากการประเมินจะเป็นข้อมูลในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงานภายในองค์การ

6.ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงานฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเข้ามา ฉะนั้นเมื่อพนักงานเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานและพบว่าผลงานเป็นอย่างไรส่งให้ฝ่ายบุคคลพิจารณาเปรียบเทียบจะเป็นแนวทางให้ฝ่ายบุคคลปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้คัดเลือกพนักงาน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2530, 3-5) กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบและคุณลักษณะที่ควรประเมิน ดังนี้

1.ผลงาน ได้แก่ การประเมินผลงานปัจจุบันในตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยประเมินด้านต่างๆ ดังนี้ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ประโยชน์ของงาน ความรวดเร็วทันเวลา

2.คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณลักษณะต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความรอบคอบ มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความอุตสาหะ

3.คุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ การประเมินคุณลักษณะพิเศษ เฉพาะบางตำแหน่งหรือบางกรณี เช่น สุขภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติและกระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานและได้ปฏิบัติงานไประยะเวลาหนึ่งแล้ว ซึ่งต้องมีการติดตามประเมินผลการทำงานของบุคคลในองค์การการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารในการเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งโยกย้าย ช่วยในการจำแนกแยกแยะความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ยกระดับศักยภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม ช่วยให้ทราบปัญหาและความต้องการในการใช้ทรัพยากรบุคคล ทักษะ ความสามารถที่บุคคลมีการพัฒนาฝึกอบรมให้กับบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2540 , 9) กล่าวว่า ประโยชน์ที่คาดว่าน่าจะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็มีอยู่หลายประการซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.การประเมนผลการปฏิบัติงานย่อมมีประโยชน์โดยตรงต่อการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้คงไว้ในมาตรฐานที่พึงประสงค์

2.การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงความจำเป็นและทิศทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาคอยสังเกตจดจำพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเอาใจใส่ยิ่งขึ้น โดยหวังว่าความเอาใจใส่ดังกล่าวน่าจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความเขาใจที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการปรับปรุงตนเองและวิธีการทำงานให้มีคุณค่าต่อองค์การยิ่งขึ้น

5.การประเมินผลการปฏิบัติงานน่าจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนบุคลากรให้ตรงตามความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนอาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นดัชนีสำคัญในการบ่งบอกถึงความถนัดของบุคคล

6.การประเมินผลการปฏิบัติงานน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาความดีความชอบ และรางวัลต่าง ๆ สำหรับบุคคลผู้ที่มีผลงานดีเด่น รวมทั้งพิจารณาแก้ไขตักเตือน และลงโทษสำหรับบุคคลที่มีผลงานด้อยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

6.แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการปฏิบัติงาน

ความหมายของศักยภาพ

ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า "ศักยภาพ" ไว้มากมายดังนี้ คือ

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2525,756) ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพ หมายถึง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ ซึ่งอาจทำให้พัฒนาหรือแสดงให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ได้

ดรีเวอร์ (Drever 1952, 218) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง พลังความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไพจิตร อภัยจิต (2533,12) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความพร้อมหรือแนวโน้ม ที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏ เมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้

บุญนิธิ ปานกำเนิด (2537, 10) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง พฤติกรรม ด้านความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะแสดงออกให้ปรากฏได้เมื่อมีโอกาส

สรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง พลังซึ่งเป็นความสามารถ เฉพาะที่มีอยู่ในตัว ยังไม่ได้นำมาใช้หรือพัฒนาให้เหมาะสมเพียงพอที่จะใช้เป็นพลังความสามารถได้

7.แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการศึกษาด้านศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล

การบริหารงานในองค์การนั้น "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน คนเป็นผู้ปฏิบัติงานควบคุมและบริหารทรัพยากรในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ การศึกษาคนควรศึกษาความรู้ความเข้าใจทางด้านบุคคล คือ ทางกายและทางจิตใจ ทางด้าน สภาพแวดล้อม เพื่อสิ่งเหล่านี้จะต้องนำมาใช้เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์การ ถ้าหากต้องการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญ ทางด้านบุคคล ได้แก่ การรับรู้และการเรียนรู้ของคน ความสามารถ การคิดการอ่านและการเขียน ความพึงพอใจ การปฏิบัติงานในองค์การ การตัดสินใจในการทำงานที่แตกต่างกัน และย่อมส่งผล ของการปฏิบัติงานในองค์การ สำหรับการศึกษาปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม การที่มนุษย์จะมี พฤติกรรมต่อการปฏิบัติงานอย่างไรย่อมมีอิทธิพลต่อปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน และการบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งทำให้บุคลากรมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน จูงใจให้เกิดความพยายามนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ (2540, 23) การปฏิบัติงานของคนประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.การเตรียมงานประกอบด้วยการเตรียมวัสดุสิ่งของที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.การปฏิบัติงานเป็นขั้นลงมือทำงานจริง เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย เป็นขั้นตอน ที่ต้องพิจารณาถึงเวลาและการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.เป็นการเก็บเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เมื่อทำงานแล้ว

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมี 4 ประการ คือ

1.ตัวผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สุขภาพจิต สุขภาพกาย ความสามารถเฉพาะบุคคล และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวอาคาร อากาศ แสงสว่าง และเสียง สิ่งเหล่านี้ ถ้าไม่เหมาะสมจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าจัดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน แล้วจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

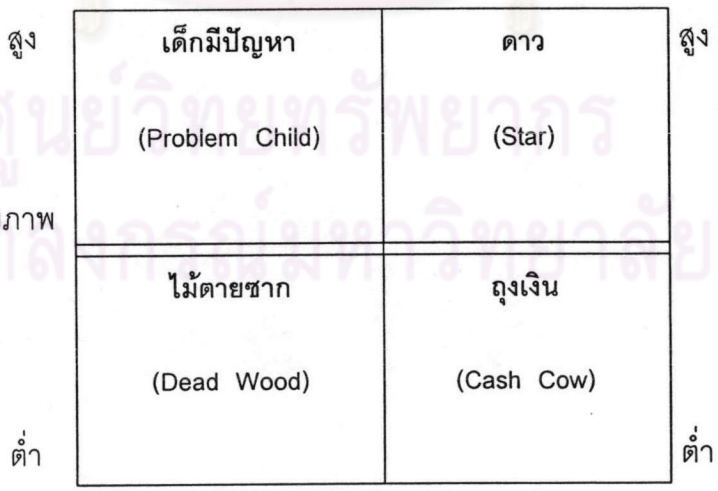
3.เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน

4.การเคลื่อนไหวของร่างกาย สิ่งนี้มีผลต่อการปฏิบัติงานการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานจะมุ่งด้านการใช้ร่างกายมนุษย์ให้เคลื่อนไหวตามธรรมชาติ สะดวกสบายในการปฏิบัติงานรวมทั้งประหยัดแรงงานและเวลาทำงานด้วย

8.แนวคิดหรือฐานคติที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ

ดนัย เทียนพุฒ (2537 , 61-64) ได้ให้ฐานคติ (Assumption) หรือกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่ใช้เป็นพื้นฐานการประเมินศักยภาพก็คือ

กรอบแนวคิดเรื่องการปฏิบัติงานกับศักยภาพของคนตาม Portfolio ดังแผนภูมิดังต่อไปนี้



ตามแผนภูมิสามารถอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากขีดความสามารถหรือศักยภาพได้ดังนี้

1.1 ประเภทดาว (Star) หมายถึง ผู้บริหารที่มีศักยภาพและมีผลการปฏิบัติงานสูง องค์การจะต้องรักษาหรือส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งหรือขยายธุรกิจให้ เพื่อให้สามารถทำงานได้สมกับศักยภาพ มิฉะนั้นเขาจะออกไปอยู่ที่อื่น

1.2 ประเภทเด็กมีปัญหา (Problem Child) หมายถึง ผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงและผลการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งผู้บริหารลักษณะนี้ต้องดูแลให้ดีหรือมีความพัฒนาอย่างเหมาะสมถึงจะเป็นประเภท "ดาว" หรือ "ถุงเงิน" ได้ แต่หากจัดการไม่ดีก็จะเป็น "ไม้ตายซาก"

1.3 ประเภทถุงเงิน (Cash Cow) หมายถึง ผู้บริหารที่มีศักยภาพต่ำแต่ผลการปฏิบัติงานสูง ลักษณะของผู้บริหารประเภทนี้จะต้องพิจารณาหาทางที่จะยกขีดความสามารถหรือศักยภาพให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์การระยะยาว

1.4 ประเภทไม้ตายซาก (Dead Wood) หมายถึง ผู้บริหารที่มีศักยภาพต่ำและผลการปฏิบัติงานต่ำ ผู้บริหารประเภทนี้จะต้องหาทางกระตุ้นหรือโอนย้ายไปรับผิดชอบงานอื่นหรือหากพัฒนาไม่ได้ก็ต้องหาช่องทางให้ออกจากองค์การไป

9.แนวความคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายลักษณะงาน/ตำแหน่งในสายอาชีพ

แนวความคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายลักษณะงาน/ตำแหน่งในสายอาชีพที่เขาดำรงตำแหน่งอยู่นั้นก็เพื่อต้องการให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การตามวงจรอาชีพ (Career Cycle) มีประเด็นสำคัญ คือ

1.การเรียนรู้โดยการหมุนเวียน (Move) ซึ่งจะมี 2 ลักษณะด้วยกันที่เรียกว่าการหมุนเวียนไปตามลักษณะงาน (Move Around) คือ

ก.หมุนไปตามลักษณะงานในหน่วยงานหรือฝ่ายงานของพนักงานผู้นั้น ตามที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากำหนดให้ เพื่อที่จะเรียนรู้ลักษณะงานให้ครบทุกด้าน

ข.หมุนไปตามลักษณะงานแต่คนละฝ่ายงานเพื่อให้พนักงานได้มีความรู้กว้างขวางซึ่งจะมีลักษณะเป็น "ความสามารถทั่วไป" (Generalist) ปกตินิยมใช้กับผู้บริหารหรือพนักงานที่จะเตรียมเป็นผู้บริหาร

2.การเลื่อนตำแหน่งหรือการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น จะมีลักษณะการเรียนรู้งานที่ลึกซึ้งกว่าขั้นต้น คือ

ก.การหมุนเข้าหาจุดกลาง (Move in) หมายถึง เมื่อพนักงานมีความชำนาญงานมากขึ้นจะถูกมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ "ลึก-ยาก" ขึ้น ซึ่งเปรียบเหมือนการวิ่งเข้าหาจุดศูนย์กลางนั่นเอง

ข.การหมุนสู่ระดับสูง (Move up) เป็นลักษณะที่จะต่อเนื่องจากการมีความรู้ความชำนาญ และลึกซึ้งในงานนั้น ๆ หรือได้หมุนไปตามลักษณะงานของฝ่ายงานอื่นแล้วจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหือเคลื่อนตัวไปสู่งานในระดับที่เหนือขึ้น

3.การลาออก (Move out) ลักษณะเช่นนี้จะเกิดขึ้นในกรณีที่พนักงานหรือผู้บริหารได้ผ่านขั้นตอนการเรียนรู้จากการหมุนแล้ว หรือได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้นแต่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะลาออก

ลักษณะวงจรทั้ง 3 ขั้นนี้ จะมีการหมุนสูงขึ้นไปตามลำดับจนถึงตำแหน่งที่สูงที่สุดในองค์การ

10.แนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นนักบริหาร

นักบริหารสมัยใหม่ต้องแสวงหาความรู้ความสามารถหลาย ๆ ประการ ชาลล์ อี ซัมเมอร์ (Chales E. Summer , อ้างถึงในดนัย เทียนพุฒ , 2537 , 63) ได้เสนอว่า ผู้บริหารจะต้องประสานความฉลาด 4 ประการเข้าด้วยกัน คือ

1.ขุดหาข้อมูล (Dig For Facts) ก่อนการตัดสินใจ ตรวจสอบวัดผลของข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีและความชำนาญเพื่อการตัดสินใจ และเผชิญหน้ากับความเป็นจริงตามข้อมูลที่ได้รวบรวมมา ถ้าขาดข้อมูลตามความเป็นจริงจะต้องใช้ความมีเหตุผลอย่างถูกต้องในการตัดสินใจ

2.การยอมรับความรับผิดชอบและท้าทาย (Accept Responsibility and Challenge)

3.คุณค่าทางสังคม (Social Values) ไม่ควรแสวงหากำไรอย่างไม่เป็นธรรม

4.ใช้เวลาในการทำงาน (Task Timely) ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาทั้งหมดโดยอาศัยข้อมูลในการประเมินหรือทำนายล่วงหน้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11.แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาศักยภาพ

ดนัย เทียนพุฒ (2537 , 99) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินศักยภาพนั้น มีดังต่อไปนี้

ความเชื่อที่ว่า ศักยภาพของผู้บริหารนั้นพัฒนาขึ้นได้จาก "พฤติกรรมการจัดการ (Managerial Behavior)" ซึ่งพฤติกรรมการจัดการที่จะพัฒนาให้ผู้บริหารมีศักยภาพได้นั้นจะเป็นการพัฒนาคุณลักษณะ 4 ประการด้วยกัน คือ

1.ทัศนคติของนักบริหาร (Attitude) หมายถึง พัฒนาลักษณะที่เกี่ยวกับการใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล ความอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น

2.วิธีการคิดของนักบริหาร (Thinking) ในการพัฒนา เรื่องนี้จะเป็นวิธีการคิด 2 ลักษณะ คือ การคิดแบบคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล (Logical Thinking) กับการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Lateral Thinking)

3.วิธีการทำงานของนักบริหาร (Working) คือ การพัฒนาวิธีการทำงานในรูปลักษณะของวิธีการทางวิทยาศาสตร์

4.วิธีการศึกษาหาความรู้ (Searching) หมายถึง ขบวนการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทัศนคติ วิธีการคิด และวิธีการทำงานที่ทำให้สร้างทัศนภาพเกี่ยวกับตนเองที่ควรจะเป็นได้

นอกจากนี้ปัจจัยของผู้บริหารเป็นผลที่สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.การมองการณ์ไกล คือ ความสามารถในการมองเป้าหมายของงานได้อย่างชัดเจน มีการวางแผนและเตรียมงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2.ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถกล้าตัดสินใจ มีความอดทน สามารถจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน

3.ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน

4.เป็นนักเจรจาต่อรอง คือ มีวาทศิลป์ในการเจรจาต่อรอง มีมนุษยสัมพันธ์

5.มีความคิดเชิงธุรกิจและรับผิดชอบ คือ การเป็นนักการตลาด มีความรู้เชิงธุรกิจและการตลาด

6.ประนีประนอม คือ ความสามารถในการประสานผลประโยชน์ คือ ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นร่วมงานกันได้

สรุปองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาศักยภาพของผู้บริหารได้ 7 องค์ประกอบ คือ

1.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ การมองช่องทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

2.ความรับผิดชอบ มีความหมาย 2 นัย คือ รู้จักหน้าที่กับตระหนักในความรับผิดชอบ

3.ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำคนให้ใช้ความรู้ ความสามารถ พลังความคิดทั้งหลายเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ

4.การติดต่อสื่อสาร คือ ลักษณะความสามารถในการถ่ายทอดและสามารถให้ผู้ฟังปฏิบัติตาม

5.การตัดสินใจ เป็นลักษณะที่มีความสำคัญ ผู้บริหารควรที่จะกล้าเสี่ยงและมีความสามารถในการเลือกที่จะคิดหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง

6.ความกระตือรือร้น คือ ความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน และใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน รู้สึกตื่นเต้น

7.การมองการณ์ไกล คือ ความสามารถในการคาดการณ์ปัญหา หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

12.แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ

ดนัย เทียนพุฒ (2537,101) กล่าวว่า วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินศักยภาพโดยทั่ว ๆ ไปมี 3 วิธี ดังนี้

วิธีแรก ใช้แบบทดสอบมาตรฐาน วิธีการนี้เป็นการใช้เครื่องมือมาตรฐานเข้ามาช่วยในการแสวงหาคนที่มีศักยภาพ โดยการสั่งแบบทดสอบจากต่างประเทศ วิธีการนี้ควรจะระวังในเรื่องของภาษาและวัฒนธรรม

วิธีที่สอง พัฒนาเครื่องมือขึ้นมาเอง หากหน่วยงานมีความพร้อมก็สามารถสร้างขึ้นใช้ในองค์การเอง ซึ่งวิธีการพัฒนาเครื่องมือ มีดังนี้

1.ศึกษาลักษณะหรือองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ ซึ่งอาจจะกำหนดลักษณะหรือองค์ประกอบศักยภาพที่หน่วยงานต้องการ หรือศึกษาจากตำราเกี่ยวกับการสอบวัดในเรื่องศักยภาพ

2.กำหนดลักษณะของแบบประเมินศักยภาพโดยมีองค์ประกอบตามที่ได้ศึกษามา กำหนดผู้ที่จะทำการประเมิน กลุ่มที่จะประเมิน วิธีการประเมิน การสรุปผลการประเมิน

3.ทดลองใช้แบบประเมินเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในขั้นตอนนี้จะต้องกำหนดเกณฑ์การตัดสินผู้บริการที่จะถูกประเมินศักยภาพไว้ด้วย

4.เมื่อได้แบบประเมินศักยภาพแล้วในการประเมินศักยภาพจะต้องกำหนดผู้ประเมิน

วิธีที่สาม จัดทำในรูปแบบคณะกรรมการ สำหรับวิธีการนี้หากองค์การเห็นว่าวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2 เป็นวิธีการที่ยุ่งยากและต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนั้น ดังนั้น อาจจะใช้วิธีการนี้ คือ ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งผู้ที่เป็นคณะกรรมการจะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือควบคุมดูแลคนในฝ่ายงานต่าง ๆ ในคณะกรรมการก็จะกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะพิจารณาศักยภาพผู้บริหารซึ่งอาจจะตั้งไว้กว้าง ๆ เป็นแนวทาง

13.แนวคิดเรื่องเกณฑ์การประเมินศักยภาพและเทคนิคในการประเมิน ศักยภาพ

สำหรับเกณฑ์การประเมินศักยภาพนั้น ดนัย เทียนพุฒ (2537,102) ได้ให้เกณฑ์การประเมินไว้ดังนี้ เมื่อได้เครื่องมือที่นำมาใช้เรียบร้อยแล้ว ควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้

1.ผู้ถูกประเมิน คือ กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในข่ายของการคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หรืออยู่ในข่ายของการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน

3.เครื่องมือที่ใช้ ผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการคัดเลือกควรมีคุณสมบัติพื้นฐานผ่านเกณฑ์ด้วยเครื่องมือประเมินความสามารถทางสมอง (Mental Ability) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ควรจะตั้งเกณฑ์ไว้ เช่น ต้องได้ระดับสูงกว่าเปอร์เซ็นต์ไตล์ที่ 75 จึงจะเข้าข่ายที่จะประเมินศักยภาพ

4.การแปลความหมายผลการประเมินศักยภาพ

ก.คำนวณค่าเฉลี่ยคะแนนศักยภาพในแต่ละช่วงของการประเมินที่ได้จากผู้บังคับบัญชาหลายท่าน แล้วแปลงเป็นคะแนนมาตรฐานที่ปกติ เพื่อเปรียบเทียบกับคะแนนผลการประเมินในช่วงที่ผ่าน ๆ มา

ข.คำนวณค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนศักยภาพผู้บริหารที่ประเมินผ่านมาย้อนหลัง 2-3 ปี นำมาจัดระดับศักยภาพผู้บริหารโดยจัดกลุ่มและแปลความหมายออกมาเป็นเกณฑ์

14.แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินศักยภาพ

ในการให้ความสำคัญของเทคนิคการประเมินศักยภาพ จำเป็นจะต้องมี

1.ความชัดเจนในมิติที่จะทำการประเมิน ความสำคัญของความชัดเจนในมิติที่ทำการประเมิน เพราะว่าในการประเมินศักยภาพนั้นจะมี "องค์ประกอบหรือปัจจัย" ที่อาจซ้ำซ้อนหรือคาบเกี่ยวอีก "องค์ประกอบหรือปัจจัย" ในด้านการประเมินผลงานหรือการประเมินผลการพัฒนาหรือการประเมินประสิทธิภาพองค์การ ควรจะต้องมีความชัดเจนอย่างยิ่ง

2.กลุ่มพนักงานที่จะประเมินศักยภาพ กลุ่มพนักงานที่จะถูกประเมินศักยภาพนั้นโดยปกติจะทำเฉพาะในระดับบริหารระดับกลางหรือระดับต้น เพราะมีความจำเป็นเร่งด่วนในการรองรับการขยายตัวขององค์การ

3.การลดอคติที่จะเกิดขึ้นจากผู้ประเมิน อาจจะทำได้โดยเครื่องมือหรือแบบประเมินอาจจะมีมากกว่า 1 แบบหรือ 1อย่าง หรือการนำผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปีมาถ่วงน้ำหนักกับคะแนนประเมินศักยภาพซึ่งจะช่วยลดอคติลงไปได้ และคะแนนที่ได้จากการประเมินศักยภาพตามแบบประเมินที่สร้างขึ้น ควรทำให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน หรือให้อยู่ในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อใช้ในการเปรียเทียบได้

4.ระยะเวลาที่เหมาะสมในการประเมินในเรื่องของระยะเวลาที่ทำการประเมินนั้นไม่มีสูตรสำเร็จหรือคำตอบที่ตายตัว แต่ในทางปฏิบัติระยะเวลาที่นิยมทำในการประเมินก็คือประเมินภายหลังจากที่มีการเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งไปไม่น้อยกว่า 6 เดือน

5.การตรวจสอบความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ ความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินศักยภาพเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการยอมรับของผู้ถูกประเมิน

6.การติดตามผลผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปแล้ว การดำเนินการเพื่อติดตามผลเพื่อเป็นการยืนยันว่าเครื่องมือวัดนั้นเชื่อถือได้และเที่ยงตรง และสามารถขยายผลการใช้กับกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การจัดผังทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Career Development Plan)

15.แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ทรัพยากรทางการบริหารแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) และทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ ทั้งปวง (Physical Resources) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า Human Resources เป็นปัจจัยที่สำคัญ และมีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง Human Resources นี้ เราทำได้เพียงว่าจ้างเท่านั้น โดยไม่อาจมีสิทธิครอบครองหรือกรรมสิทธิได้ และด้วยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นปัจจัยที่สำคัญปละมีค่าอย่างยิ่ง (เด่นพงษ์ พลละคร , 2520 : 37) ทั้งยังมีความหมายอย่างสำคัญ ที่จะเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสมดังเจตนารมย์หรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรประเภทนี้ว่ามีคุณภาพแค่ไหนเพียงใด ฉะนั้น การพัฒนาบุคคล (Human Resources Development) จึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภทในปัจจุบัน

การพัฒนาบุคคลเป็นหน้าที่ที่องค์การหรือฝ่ายบริหารขององค์การจะต้องให้ความสนใจและช่วยเหลือบุคคลในองค์การของตน ทั้งนั้นนอกเหนือไปจากที่แต่ละบุคคลจะต้องขวนขวายพัฒนาตนเองอยู่แล้ว องค์การจะช่วยได้โดยการจัดให้มีโครงการฝึกอบรมขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลนอกเหนือจากวิธีการอื่น ๆ อาทิเช่น การสอนงาน (Instruct) การมอบหมายงานโครงการให้กลุ่มบุคคลหนึ่งซึ่งต้องการพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการ (project committee assignment) การหมุนเวียน (job rotation) การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยเหลือ (assistant to position) การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว (temporaly promotion) การศึกษา (education) เป็นต้น

การฝึกอบรม (Training) หมายถึงกระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูน ความรู้ (knowledge) พัฒนาฝีมือในการทำงาน (skill) และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) ของคนในทางที่ดีขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การฝึกอบรมก็คือการมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การในทางที่ดีขึ้น วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้คือ ให้ความรู้ความเข้าใจ (knowledge) ให้เกิดทัศนคติที่ถูกต้อง (attitude) และให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน (Skill) (International Labour Organization , 1974 : 6 – 7)

1. กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีการหยุดยั้ง

2. การกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกันคือ

2.1 เพิ่มพูนความรู้ (knowledges) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นทีทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2 เพิ่มพูนทักษะ (Skill) หรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญและประสบการณ์

2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเสื่อมถอย เพื่อให้บังเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ ตลอดจนการพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของพนักงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนอกจากองค์การจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมก็ควรได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Self-Development) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และที่เกี่ยวข้องตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัยสื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น

16.วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด รูปใดก็ตาม ย่อมไม่อาจจะขาดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ได้ วัตถุประสงค์จะสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจากความต้องการ (Needs) อันแท้จริง โดยอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้อยู่ในองค์การเป็นประการแรก และประการสำคัญ นอกจากนั้นรวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมด้วย

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ ย่อมีลักษณะเฉพาะในแต่ละโครงการนั้น แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงไม่ว่าการฝึกอบรมนั้นจะทำได้โดยวิธีใด ประเภทใด ย้อมมีจุดมุ่งหมายในลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกันคือ

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน

2) เพื่อเพิ่มพูนความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3) เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญดีเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมีความกระตือรือล้นที่จะพัฒนาตนเอง (Self-Development)

4) เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ

5) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

17.แนวคิดเกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาทางตำรวจ

การสอบสวนคดีอาญา ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญในภารกิจหลักของกรมตำรวจ เปรียบเสมือนเครื่องมือในการทำงานของกรมตำรจ ที่จะทำให้ภารกิจสำคัญทั้ง 4 ข้อ บรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งการสอบสวนเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่สำคัญของกระบวนการยุติธรรมที่จะให้ความเป็นธรรมแก่สังคม ซึ่งมีการวิพากวิจารณ์กันมากว่ากรมตำรวจไม่สามารถสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทภาพด้านการสอบสวนคดีอาญา และมีแนวความคิดที่จะโอนอำนาจการสอบสวนคดีอาญาไปให้หน่วยงานอื่น หรือมีหน่วยงานอื่นต้องการจะเข้ามาควบคุมการสอบสวนคดีอาญาแทนกรมตำรวจ เช่น สำนักอัยการสูงสุด โดยมีการนำจุดบกพร่องของการสอบสวนคดีอาญาของกรมตำรวจเป็นข้อพิจารณาและชี้ประเด็นปัญหาให้รัฐบาลเพื่อจะให้รัฐบาลออกกฎหมายให้โอนการสอบสวนหรือมอบอำนาจการควบคุมการสอบสวนให้หน่วยงานนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้มีอดีตอธิบดีกรมตำรวจ ได้มีแนวความคิดและข้อเสนอแนะไว้ในการแก้ไขปัญหาการสอบสวนคดีอาญาของกรมตำรวจ คือ

1. กรมตำรวจ และกองบัญชาการตำรวจนครบาล จะต้องเร่งให้ความสนใจกับงานสอบสวนคดีอาญา ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนให้มากยิ่งขึ้น เพราะงานการอำนวยความยุติธรรมในด้านการสอบสวนของตำรวจในปัจจุบันถูกมองในทางลบมาก จนเป็นที่น่าห่วงอย่างยิ่ง

2. การจัดสรรบุคลากร การจัดสรรเงินงบประมาณ เพื่อการอำนวยความยุติธรรมในหน้าที่ของตำรวจ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลให้มากขึ้น โดยมีโครงการที่แน่นอน เช่น โครงการจัดหาเครื่องมือการตรวจพิสูจน์ที่ทันสมัยและเทคโนโลยีสมัยใหม่ อันได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นโครงการฝึกอบรมงานสืบสวนสอบสวนอย่างต่อเนื่อง

3.ควรเปิดรับบุคลากรภายนอกและภายในที่มีคุณวุฒิทางกฎหมายระดับปริญญาตรีขึ้นไปเข้ารับการฝึกอบรมเป็นพนักงานสอบสวนโดยเฉพาะให้มากขึ้น เพื่อทดแทนอัตรากำลังพนักงานสอบสวนที่ยังขาดแคลนมาก (ทั่วประเทศ) โดยมีแผนอัตรากำลังรองรับเป็น

ประจำปีจนหว่าจะเพียงพอ ทั้งนี้เพราะลำพังนายตำรวจที่ผลิตจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจแต่ละปี มีไม่เพียงพอทดแทนอัตรากำลังพนักงานสอบสวนที่ยังขาดอยู่มาก

4. ควรขยายและกระจายงานด้านพิสูจน์หลักฐาน และงานทะเบียนประวัติอาชญากร ที่มีอยู่แล้วไปประจำให้บริการช่วยงานการสืบสวนสอบสวนประจำภาค (ในส่วนภูมิภาค) โดยบรรจุไว้ในแผ่นแม่บทกรมตำรวจเป็นช่วง ๆ ตามกำลังเงินงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ให้พนักงานสอบสวนมุ่งใช้การพิสูจน์หลักฐานด้วยวิทยาการตำรวจทันสมัยมากยิ่งขึ้นแทนการที่อาศัยการพิสูจน์โดยพยานบุคคลซึ่งอาจไม่แน่นอน และเพื่อให้ผู้บังคับการวิทยาการประจำภาคที่มีอยู่แล้วได้มีบทบาทสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันจะเป็นผลให้กองพิสูจน์หลักฐานและกองทะเบียนประวัติอาชญากรในส่วนกลางสามารถสนับสนุนของพนักงานสอบสวนนครบาลและสอบสวนกลางได้รวดเร็วคล่องตัวยิ่งขึ้น

18.แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติการสอบสวนคดีอาญาของนักเรียนนายร้อยตำรวจ

จะเห็นได้ว่างานสอบสวนคดีอาญามีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไป และกรมตำรวจได้มอบหมายหน้าที่ให้โรงเรียนนายร้อยตำรวจเป็นหน่วยงานที่ผลิตนักเรียนนายร้อยตำรวจที่มีคุณสมบัติเมื่อจบการศึกษามาแล้วสามารถทำการสอบสวนคดีอาญาได้เป็นอย่างดี ซึ่งตามโครงสร้างหลักสูตรการเรียนทั้งทางด้านทฤษฎีและการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญาตามสถานีตำรวจต่าง ๆ ในส่วนของการเรียนภาคทฤษฎีในโรงเรียนนายร้อยตำรวจจะเรียนตั้งแต่ ชั้นปีที่ 1 ถึง 4 และเมื่อนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ได้จบหลักสูตรการเรียนภาคทฤษฎีที่โรงเรียนนายร้อยตำรวจแล้วจะต้องออกไปฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญาตามสถานีตำรวจนครบาล ระยะเวลารวม 3 เดือน (ใช้งบประมาณโครงการนี้ ปี พ.ศ.2538 จำนวน 6,300,000 บาท) และสำหรับปีนี้นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ที่ให้ฝึกหัดปฏิบัติราชการสอบสวนคดีอาญา จำนวน 317 คน เริ่มฝึกหัดปฏิบัติราชการ วันที่ 18 ตุลาคม 2538 ถึงวันที่ 5 มกราคม 2539 และใจช่วงปี พ.ศ.2535 เป็นต้นมา กรมตำรวจได้จัดให้มีโครงการฝึกหัดปฏอบัติงานสอบสวนคดีอาญาของผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจต่อไปอีก 3 เดือน ซึ่งเป็นการฝึกนอกหลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจต่อไปอีก 3 เดือน ซึ่งเป็นการฝึกนอกหลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจผู้เข้ารับการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญาช่วงหลังนี้เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาแล้ว เป็นโครงการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญาก่อนเข้าประจำการในการทำงานจริง

19.การจัดองค์การและหลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้จัดแบ่งส่วนราชการ ตามประกาศในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย (ฉบับที่ 19) พ.ศ.2535 ลง 4 มีนาคม 2535 โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนนายร้อยตำรวจไว้ดังนี้

1. ให้การศึกษาและผลิตข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร

2. ฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กรมตำรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อการอบรมเป็นข้าราชการตำรวจสัญญาบัตร

3. ทำการวิจัยและส่งเสริมวิชาการตำรวจและศาสตร์สาขาอื่น ที่เกี่ยวกับกิจการตำรวจ

4. ให้การบริการทางวิชาการแก่สังคม

5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

6. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โรงเรียนนายร้อยตำรวจจัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กองบังคับการ ดังนี้

กองบังคับการอำนวยการ

กองบังคับการปกครอง

กองบังคับการวิชาการ

กองบังคับการบริการการศึกษา

1.กองบังคับการอำนวยการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไป

2.กองบังคับการปกครอง ทำหน้าที่ ปกครองให้คำปรึกษาแนะนำนักเรียน ทำการฝึกยุทธวิธีตำรวจ และหลักสูตรพิเศษรวมทั้งการฝึกหัดปฏิบัติราชการ

3.กองบังคับการวิชาการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงพัฒนาหลังสูตร และระบบการเรียนการสอน พัฒนาทางด้านวิชาการตำรวจและศาสตร์สาขาอื่น ๆ

4.กองบังคับการบริการการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานทะเบียน และวัดผลนักเรียน งานบริการการสอบ เทคโนโลยีทางการศึกษา งานห้องสมุด และระบบการเรียนการสอนและงานผลิตเอกสารและตำรา

I20348836

<u>หลักสูตรนักเรียนนายร้อยตำรวจ</u> มีโครงสร้างหลักสูตรแบ่งออกเป็น 3 ภาค คือ

1. ภาควิชาการ แบ่งเป็นหมวดวิชาบังคับ 49 วิชา จำนวน 132 หน่วยกิจ และหมวดวิชาเลือก 8 วิชา จำนวน 22 หน่วยกิจ รวม 57 วิชา จำนวน 154 หน่วยกิจ ได้แก่

ส่วนวิชา สังคมศาสตร์ และทั่วไป

ส่วนวิชา กฎหมาย

ส่วนวิชา สืบสวนและสอบสวน

ส่วนวิชา ห้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

ส่วนวิชาบริหารงานตำรวจ

2. ภาคการฝึก

การฝึกตำรวจประกอบด้วย วิชาบังคับ 15 วิชา

การฝึกพลศึกษาประกอบด้วย วิชาบังคับ 7 วิชา

การฝึกหลักสูตรพิเศษ ประกอบด้วยหลักสูตรบังคับ 2 หลักสูตร และหลักสูตรเลือก 1 หลักสูตร

การฝึกหัดปฏิบัติราชการและภาคกิจกรรมเสริมหลักสูตรนี้ไม่นับหน่วยกิจ

3. ภาคกิจกรรมเสริมหลักสูตร

โดยทั้งภาคการฝึกและภาคกิจกรรมเสริมหลักสูตรนี้ไม่นับหน่วยกิจ

4.รูปแบบการเรียนการสอบสวน

การบรรยาย

การสาธิต

การทดลองปฏิบัติ

การสัมมนาหรืออภิปราย

การมอบหมายงานให้ศึกษาค้นคว้า

การฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวน

การฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญาของนักเรียนนายร้อยตำรวจเป็นส่วนหนึ่งของภาคฝึกหัดปฏิบัติราชการ ในหลักสูตรนักเรียนนายร้อยตำรวจ

วัตถุประสงค์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.เพื่อให้นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสอบวนคดีอาญา

2.เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวนในระดับรองสารวัตรหรือเทียบเท่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม

กำหนดระยะเวลา 12 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 18 ตุลาคม 2538 ถึงวันที่ 5 มกราคม 2539

สถานที่ฝึกอบรม

สถานีตำรวจนครบาล รวม 55 สถานี จำนวนนักเรียน 317 คน

วิชาที่ฝึกอบรม

ฝึกหัดราชการเกี่ยวกับการทำสำนวนการสอบสวนความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ ชีวิต ร่างกาย เพศ การค้าประเวณี สถานที่บริการ การจราจร การพนัน การใช้เช็ค ทั้งที่มีตัวผู้ต้องหาและไม่มีตัวผู้ต้องหา ที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว และดีอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร ฝึกหัดราชการเกี่ยวกับการสืบสวน และสอบสวนในการร่วมออกไปสืบสวนกับพนักงานสอบสวน การตรวจสถานที่เกิดเหตุ การทำแผนที่เกิดเหตุ การทำบันทึกการสอบสวน การออกหมายเรียกและหมายอาญา การควบคุมผู้ต้องหาและการปล่อยตัวชั่วคราว การผลัดฟ้องและฝากขังผู้ต้องหา การปฏิบัติเกี่ยวกับของกลางและของส่วนตัวผู้ต้องหา การเปรียบเทียบคดีอาญา การสอบสวนชันสูตรพลิกศพ การปฏิบัติเกี่ยวกับเด็กและเยาวชน การเตรียมและการใช้แบบพิมพ์ในการสอบสวนและการร่วมออกไปกับพนักงานสอบสวนระงับเหตุ จับกุม ตรวจค้นตลอดจน การทำบันทึก

การวัดผลการศึกษา

กรมตำรวจแต่งตั้งข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาลนั้น ๆ อย่างน้อย 3 นาย เป็นอาจารย์และคณะกรรมการวัดผลการฝึกงานดังกล่าว ให้รายงานผลการเรียนเป็นระดับคะแนน S หรือ U (Satisfied หรือ Unsatisfied คือ ผ่านหรือไม่ผ่าน)

ขั้นตอนการดำเนินการในการฝึกหัดงานสอบสวน

ผู้วิจัยในฐานะที่เคยเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจ และเคยทำหน้าที่หัวหน้างานสอบสวน สรุปขั้นตอนในการดำเนินการฝึกหัดงานสอบสวนของนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ไว้ดังนี้

1. เมื่อนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 เสร็จสิ้นการเรียนการสอบสวนในภาควิชาการวิชาการตามหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว จะต้องไปฝึกหัดงานสอบสวนในสถานีตำรวจนครบาลซึ่งปฏิบัติกันมาเป็นประจำทุกปี โดยกองบัญชาการตำรวจนครบาล จะจัดครูพี่เลี้ยงและสถานีตำรวจในสังกัดมาให้ทางโรงเรียนนายร้อยตำรวจแต่งตั้งเป็นครูอาจารย์ในการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญา

2. โรงเรียนนายร้อยตำรวจจะจัดส่งนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ไปฝึกหัดงานสอบสวนตามสถานีตรำวจนครบาลที่กองบัญชาการตำรวจนครบาลกำหนดมาให้โดยอยู่ภายใต้การดูแลของครูพี่เลี้ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นครูอาจารย์ ซึ่งในระหว่างการฝึกหัดงานสอบสวนนั้นนายตำรวจฝ่ายปกครองของนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 จะออกไปตรวจเยี่ยมเพื่อรับทราบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไประหว่างการฝึกหัดงานสอบสวน

3. ในระหว่างการฝึกหัดงานสอบสวน จะมีผู้บริหารของสถานีตำรวจนครบาลนั้น ๆ ได้แก่ ผู้กำกับการ หรือรองผู้กำกับการทำหน้าที่หัวหน้าสถานีตำรวจ นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 กับครูพี่เลี้ยงอีกชั้นหนึ่ง และทางสถานีตำรวจแต่ละแห่งจะจัดหาที่พักให้สำหรับนักเรียนนายร้อยตำรวจโดยทางโรงเรียนนายร้อยตำรวจได้ทำเรื่องเบิกเบี้ยเลี้ยง ตามระเบียบของทางราชการให้กับนักเรียนนายร้อยตำรวจด้วย

4. เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกหัดงานสอบสวนแล้วทางกองบัญชาการตำรวจนครบาลจะประเมินผลการประเมินการฝึกมายังโรงเรียนนายร้อยตำรวจ โดยวิธีสอบข้อเขียน

20.แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่

ยุทธวิธีในการบริหารงานสมัยใหม่ มีผลต่อวิถีชีวิตในองค์การมากขึ้นโดยเฉพาะในช่วงทศวรรษนี้ และมีผลกระทบจากทางด้านเศรษฐกิจการเมืองวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ เพื่อที่จะให้องค์การประสบผลสำเร็จ จำเป็นที่ผู้บริหารองค์การจะต้องรู้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ในการบริหาร และยุทธวิธีที่จะนำมาใช้เพื่อให้การบริหารงานองค์การบรรลุเป้าหมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นหลักสำคัญในการบริหาร แต่มักจะถูกละเลย นั่นคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมและการเมืองในองค์การ

เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการบริหาร จึงควรได้ศึกษาคำนิยามของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Andrewe Sikula และ John F. McKenna ได้ให้ไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ อันเกิดจากการกระทำที่เชื่อมโยงกันระหว่างตัวบุคคลและองค์การได้อย่างมีประสิทธิผล หรือ Charles Fombrum ว่า "การเพิ่มทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการสรรหาและเลือกสรรบรรจุบุคคลที่เข้ามาทำงานอย่างเหมาะ นอกจากนี้ ยังรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมเพื่อการพัฒนาตอบแทนการประเมินผลด้วยความยุติธรรม อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั่น ๆ"

21.แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management-by-Objectives)

แนวความคิดของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์นั้น Peter Drucker เป็นผู้ริเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ.1954 โดยเขาได้เขียนหนังสือชื่อ "The Practice of Management" เป็นการแนะนำเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ ซึ่งต่อมาได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์นั้นมีสาระสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

กำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดขอบเขตของการรับผิดชอบของทั้งสองฝ่าย โดยพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญแล้วนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆนำเอาวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยหมายถึงการนำเอาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน การประสานงาน การประเมินผล การให้ค่าตอบแทน แรงจูงใจ การฝึกอบรม เป็นต้น

22.แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีการพัฒนาบุคคล (Strategic Development)

อาจกล่าวได้ว่า บรรดาทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ในการบริหารนั้นทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด สำหรับทรัพยากรอื่น ๆ นั้นจะใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดหรือไม่นั้นอยู่ที่สมรรถภาพของคน การพัฒนาบุคคลควบคู่ไปกับสถานภาพขององค์การ องค์การที่มีสมรรถภาพย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้มาหรือน้อยเพียงใด

การพัฒนาบุคคลในความหมายกว้าง ๆ หมายถึงกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะและความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง อีกประการหนึ่ง ปัจจุบันนี้ความเจริญก้าวหน้าของโลกทั้งทางด้านวัตถุ วิทยาการและเทคโนโลยีกำลังก้าวหน้าไปไกล จำเป็นที่องค์การต่าง ๆ จะต้องปรับปรุงพนักงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านการปฏิบัติและวิทยาการ และเป็นที่ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การหนึ่ง ๆ เป็นเครื่องมือและกำลังอันสำคัญในการดำเนินการการพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็น

23.ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและการบำรุงรักษา

โดยเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (สุทธิชัย คมสาคร , 2524 : 29-32) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย จากการศึกษาพบว่าปัจจัย 2 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ในองค์การ ได้แก่

1.ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มากเท่าใด ความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น โดยปัจจัยดังกล่าวได้แก่

- ความสำเร็จของงาน
- การยอมรับนับถือ
- ลักษณะงาน
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้า

2.ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้จะทำหน้าที่ขจัดความไม่พึงพอใจออกไปเท่านั้น จะไม่มีบทบาท

ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้ ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้น แต่ถ้าปัจจัยด้านนี้มีเพียงพอก็จะขจัดความไม่พึงพอใจของบุคคลออกไป โดยปัจจัยค้ำจุนมีดังต่อไปนี้

2.1 เงินเดือน

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.4 สถานภาพของอาชีพ

2.5 การปกครองบังคับบัญชา

2.6 นโยบายและการบริหาร

2.7 สถานภาพการทำงาน

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

24.ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

(พะยอม วงศ์สารศรี , 2540 : 56-62)

ความหมายของการบริหารนอกจากคำว่า " administration " ยังมีคำในภาษาอังกฤษอีกคำหนึ่งคือ คำว่า " Management " ซึ่งมีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้ แต่มีการนิยมใช้ต่างกัน กล่าวคือ เมื่อพูดถึงการบริหารงานโดยทั่วๆไป หรือการบริหารงานราชการ จะนิยมใช้คำว่า " Administration " ส่วนคำว่า " Management " จะนิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ (กมลทิพย์ คติการ , 2526 : 9) สำหรับความหมายของการบริหารมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ติน ปรัชพฤกษ์ และอิสระ สุวรรณบล ได้เขียนไว้ว่า คำว่า "Administration" นั้น มาจากภาษาลาตินว่า Administrate ซึ่งแปลว่า การรับใช้ การจัดการ การปฏิบัติภารกิจ การอำนวยการ (To serve,To manage, To conduct, To direct) ในทางการบริหารมักจะเน้นความหมายของคำว่า Administration ในแง่ของการรับใช้ เพราะถือว่า ข้าราชการต้องเป็นผู้รับใช้ประชาชนมิใช่เป็นเจ้านายของประชาชน

ดร.ชุบ กาญจนปรกร อธิบายว่า การบริหาร (Administration) หมายถึง การร่วมมือ ดำเนินการ หรือปฏิบัติการในองค์กรใดๆ

เฮอเบอร์ท เอ ไซมอน (Herbert A.Simon) อธิบายว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แมรี่ พาร์ค โฟลเลท (Mary Park Follet) อธิบายว่า การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2541:5) ได้กล่าวว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ

เงิน

วัตถุดิบและสิ่งของ

บุคลากร

การบริหาร

พะยอม วงศ์สารศรี (2540:49) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย

คน

เงิน

วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร

การจัดการ

กมลทิพย์ คติการ (2526:13-14) ได้กล่าวถึงกรรมวิธีเกี่ยวกับการบริหารทุกชนิดตั้งแต่งานเอกชนจนกระทั่งงานของรัฐ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีโครงสร้างหรือกรรมวิธีในการบริหาร โดยยกตัวอย่าง เฮนรี ฟายอล (Henry Fayol) นักทฤษฎีบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งเสนอองค์ประกอบขั้นมูลฐานของการบริหารไว้ดังนี้

การวางแผน

การจัดองค์การ

การบังคับบัญชา

การประสานงาน

การควบคุม

อย่างไรก็ดี ข้อเสนอที่น่าสนใจอันเกิดจากแนวคิด Fayol คือ หลักเกี่ยวกับการบริหาร 14 ประการ ที่ผู้บริหารควรเอาใจใส่ (ธงชัย ขวัญแก้ว , 2524 : 63-64) คือ

1.การแบ่งแยกการทำงาน

2.อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

3.วินัยจรรยา

4.เอกภาพในการควบคุม

5.เอกภาพในการอำนวยการ

6.ประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.ผลประโยชน์ตอบแทน

8.การรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง

9.สายการบังคับบัญชา

10.คำสั่งและระเบียบข้อบังคับ

11.ความเสมอภาค

12.ความมั่นคงในการทำงาน

13.ความริเริ่มในการทำงาน

14.ความยึดมั่นและร่วมแรงร่วมใจ

25.ทฤษฎีการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึงการกระทำซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับความชำนาญเพิ่มขึ้น หรือมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร (ธงชัย สันติวงษ์ , 2539 : 187)

การเรียนรู้ของมนุษย์เรามีอยู่หลายวิธี วิจิตร อาวะกุล (2537 : 110-111) ได้แยกวิธีการเรียนรู้ ออกเป็น 3 วิธี คือ

1. วิธีลองผิดลองถูก (Trial – and – error methods) วิธีนี้เป็นวิธีเรียนโดยการทดลอง (trial) เมื่อทำผิดหรือถูกทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหาความรู้ประสบการณ์เอง เป็นการสิ้นเปลืองวัสดุ อาจเกิดผิดพลาดเกิดอันตรายได้ เสียเงินทองมากอาจเกิดเหตุการณ์สายเกินแก้ วิธีนี้ใช้ในกรณีที่ไม่มีผู้สอน หาตำราศึกษาไม่ได้ จึงต้องเรียนรู้ด้วยตนเองลองผิดลองถูกไป

2. วิธีเลียนแบบ (Imitation method) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนสังเกตและลอกเลียนแบบวิธีทำให้เหมือนกับตัวแบบ เช่น การวาดรูป การออกแบบ ฯลฯ อาจมีการดัดแปลงให้ดีขึ้นจากเดิมก็ได้ การหัดทำงาน การใช้สำนวนการเขียน การพูด การทำงานตามแบบอย่าง ผู้ได้รับความสำเร็จหรือผู้ชำนาญ โดยเลียนแบบจากวิธีการประสบการณ์ของผู้เป็นครูฝึก

3. วิธีใช้เหตุผล (Logical analysis or reasoning methods) เป็นวิธีการเรียนโดยการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าทดลอง ตั้งเป็นกฎเกณฑ์ให้เรียนรู้ เมื่อรู้เหตุทำให้รู้ผล เมื่อรู้เหตุทำให้รู้ผล เมื่อรู้ผลทำให้รู้เหตุ มีการวิเคราะห์วิจัย ใช้ทฤษฎีหลักเกณฑ์เหตุผล

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 58 – 60) ได้อธิบายขอบเขตการเรียนรู้ไว้โดยอ้างถึง Benjamin Bloom ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ ออกเป็น 3 หมวดใหญ่ ๆ ซึ่งเรียกว่า Domain ดังนี้

1. พฤติกรรมทางด้านพุทธิปัญญา (Cognitive Domain) เป็นพฤติกรรมด้านสมรรถภาพทางสมอง อันได้แก่ ความจำ ความนึกคิด การใช้เหตุผล การแก้ปัญหา แบ่งออกเป็น 6 ระดับ จากความรู้ขั้นต่ำไปหาขั้นสูง ได้แก่

1) ความรู้ความจำ (knowledge) ได้แก่ การจำได้ ทราบ รู้ พูดตามได้ จดบันทึก ทำรายชื่อ ฯลฯ นับเป็นความรู้ขั้นต่ำ

2) ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นความรู้ขั้นสูงขึ้นมาจากความรู้ความจำ ได้แก่ พฤติกรรม เช่น แปลได้ อธิบายได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ จัดหมวดหมู่ได้ถกแถลงได้

3) ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ (Application) เป็นความรู้ขั้นสูงขึ้นมาอีก ได้แก่ พฤติกรรม เช่น การแปลความหมายได้ การดัดแปลงได้ ฯลฯ

4) ความสามารถในการวิเคราะห์ (analysis) ได้แก่ พฤติกรรม เช่น วิเคราะห์ได้ คำนวณออกได้ ตรวจสอบได้ ตีราคาได้

5) การสังเคราะห์ (Symthesis) ได้แก่ พฤติกรรม เช่น วางแผนได้ การประกอบได้ จัดตั้งได้ บริหารได้ ตีราคาได้

6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นพฤติกรรมขั้นสูงสุดของพุทธิศึกษา ได้แก่ พฤติกรรม การเปรียบเทียบได้ การวัดได้ การเลือกได้ การจัดอันดับได้ ฯลฯ

2. พฤติกรรมที่แสดงออกด้านจริยธรรม (Affective Domain) พฤติกรรมด้านนี้จะแสดงออกมาทางความรู้สึก ท่าที จิตใจ ได้แก่

1) ความรู้สึกและอารมณ์ (felling and Emotion) ค่านิยม (Value) ความสนใจ (Interest) ความซาบซึ้ง (appreciation)

พฤติกรรมด้านจริยธรรมนี้ปลูกฝังยาก วักผลยาก บางทีวัดไม่ได้ วัดได้แต่เชื่อไม่ค่อยได้

พฤติกรรมด้านนี้จะเป็นความเจริญงอกงามทางจิตใจ ความรู้สึก ท่าที ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม การปรับตัว ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นขั้นตอนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นดังนี้ คือ

1) ขั้นรับรู้ (Reception) ว่าจะรับรู้ ไม่รับรู้ เร็ว ช้า ต่างกัน ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมที่จะเกิดหรือแสดงออกต่างกัน

2) การตอบสนองต่อสิ่งเร้า (Response) บางคนไว บางคนช้า เฉื่อยชา รู้สึกมากน้อย การตอบสนองจึงช้า เร็วต่างกันไปด้วย

3) ค่านิยม (Value) คือ คุณค่าของการตอบสนองการแสดงออกมาว่ามีค่านิยมเป็นอย่างไร ดีไม่ดี สูงต่ำ อาจเกิดจากตัวผู้นั้นเอง หรือเกิดจากสิ่งแวดล้อม การอบรมสั่งสอนจากครอบครัวเป็นพื้นฐาน

4) การจัดเลือกค่านิยม (Organization) การจัดเลือกคัดเอาคุณค่าของสิ่งที่ได้รับจากสิ่งเร้าเอาไว้ลำดับต่าง ๆ กันแล้ว แต่ค่านิยมของแต่ละคน เช่น บางคนอาจชอบดูลิเกเป็นลำดับหนึ่ง ภาพยนต์เป็นลำดับสอง การจัดเลือกค่านิยมของคนจึงมีต่างกัน

5) อุดมการณ์ที่เกิดตากค่านิยม (Characterization by a value) ดังได้กล่าวมาแล้วว่า คนเรานั้นต่างกัน รับรู้ต่างกัน ตอบสนองต่างกัน การสร้างค่านิยม อุดมการณ์ ในขั้นนี้ก็จะแตกต่างกันด้วย แต่ถ้าได้รับการอบรมสิ่งแวดล้อมเหมือนกันอุดมการณ์ค่านิยมก็จะเหมือนกันคล้ายกัน ใกล้เคียงกันมากขึ้น

3. พฤติกรรมด้านหัตถการทักษะ (Psychomotor Domain) พฤติกรรมด้านนี้เรามองในแง่ของการพัฒนาความแคล่วคล่องว่องไวในการใช้ประสาท กล้ามเนื้อ อวัยวะต่าง ๆ ในการเคลื่อนไหว การใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 การสั่งการความสัมพันธ์ประสาทต่าง ๆ

พฤติกรรมทั้งสามด้านดังกล่าวมีประโยชน์ในการวางแผน การทำหลักสูตร การอบรม และประเมินผลว่าเราต้องการเน้นส่วนไหนมากน้อย เมื่อสอนและประเมินผลจะตรงกัน

ส่วนมากเรามักจะเน้นด้านพุทธศึกษา (Cognitive Domain) ใช้การท่องจำเมื่อทดสอบก็ใช้การทดสอบความจำแทนที่จะทกสอบการปฏิบัติ เพราะงานบางอย่างเน้นการปฏิบัติไว้ในวัตถุประสงค์อยู่แล้ว เป็นต้น

มนุษย์เราเรียนรู้มาตั้งแต่เกิดจนตาย ไม่มีวันจบสิ้นแต่รูปแบบของการเรียนรู้แตกต่างกันออกไป โดยใช้วิธีการทั้ง 3 วิธี ดังกล่าวข้างต้น วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการเรียนรู้อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งการฝึกอบรมนี้อาจใช้วิธีการเลียนแบบ หรือวิธีการใช้เหตุผลก็ได้แล้วแต่ละประเภทของการฝึกอบรมนั้น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

1.บุญส่ง จันทรีศรี (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเมินการฝึกหัดงานสอบสวนคดีอาญาของนักเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า นักเรียนนายร้อยตำรวจที่ผ่านการฝึกหัดงานสอบสวนแล้ว จะมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานสอบสวนอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง และมีทัศนคติต่ออาชีพดำรงอยู่ในเกณฑ์ดี จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนายร้อยตำรวจ ความประพฤติของนักเรียนนายร้อยตำรวจ และความสามารถในการฝึกสอนของครูพี่เลี้ยง มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานสอบสวนของนักเรียนนายร้อยตำรวจ และมนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ,ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานสอบสวน, ความสามารถในการกำกับดูแลการการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนของหัวหน้างานสอบสวน, ความสามารถในการติดตามผลการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนของผู้บังคับบัญชาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และสภาพความพร้อมของสถานีตำรวจที่ใช้ในการฝึกหัดงานสอบสวนไม่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานสอบสวนและทัศนะคติต่ออาชีพตำรวจของนักเรียนนายร้อยตำรวจ

2. สมคิด ไชยจันบูรณ์ (2521:26-29) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบบุคลิกภาพบางด้านของนักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนสูงกับนักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนต่ำ ในชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรมหาวิทยาลัยโดยศึกษาจาก กลุ่มนักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนสูงกับกลุ่มที่มีความสามารถในการเรียนต่ำ พบว่า นักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนสูง มีความมั่นคงทางอารมณ์มีความสามารถในการรับผิดชอบและสามารถบังคับตนเองมากกว่านักเรียนที่มีความสามารถต่ำ

3. วาทิน คำทรงศรี (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวนของรองสารวัตรสอบสวนสถานีตำรวจนครบาล พบว่า ความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ผลการฝึกประสบการณ์มีผลทำให้การปฏิบัติต่องานด้านการสืบสวนสอบสวนของรองสารวัตรสืบสวนสอบสวน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีผลการฝึกประสบการณ์ มากจะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้านสืบสวนสอบสวนดีกว่าผู้ที่มีความความสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำและมีผลการฝึกประสบการณ์น้อย

4. อมร ราชณรงค์ (2523: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยองค์ประกอบของการบริหารงานที่มีอิทธิพบต่อการสอบสวนคดีอาญาของพนักงานสอบสวน ศึกษากรณีพนักงานสอบสวนที่ปฏิบัติงานระดับสถานีในกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่าพนักงานสอบสวนที่มีอายุค่อนข้างสูง และเคยทำงานด้านการสอบสวนมานานจะมีประสิทธภาพในการสอบสวนสูงกว่าพนักงานสอบสวนที่มีอายุและการทำงานด้านการสอบสวนน้อย

การประเมินผลการฝึกหัดปฏิบัติราชการของนักเรียนนายร้อยตำรวจ รุ่นที่ 40 (โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ,2531:135-136) ได้ทำการประเมินผลการฝึกหัดปฏิบัติราชการของนักเรียนนายร้อยตำรวจ รุ่นที่ 40 เกี่ยวกับการฝึกหัดปฏิบัติราชการ ผลการประเมินพบว่า ระยะเวลาในการฝึกหัดราชการน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการฝึกงานโดยเฉพาะครูพี่เลี้ยง ไม่มีหลักวิธีการสอบที่เป็นระบบ และขาดความรู้ความเข้าในอย่างแท้จริงตลอดจนการจัดครูพี่เลี้ยง ไม่สมดุลกับจำนวนนักเรียน ในส่วนของนักเรียนเอง ไม่มีความพร้อมในการฝึกหัดราชการ ได้แก่ พิมพ์ดีดไม่เป็น ขาดความมั่นใจ ความรู้ ความเข้าใจในทางวิชาการไม่เพียงพอ

การประเมินผลการฝึกหัดราชการของนักเรียนนายร้อยตำรวจ รุ่นที่ 41 (โรงเรียนนายร้อยตำรวจ,2532:68-74) พบว่า ในการฝึกหัดปฏิบัติราชการของนักเรียนนายร้อยตำรวจ รุ่นที่ 41 ได้ขยายเวลาการฝึกงานจาก 30 วัน เป็น 45 วัน โดยให้เห็นงานสอบสวนเป็นหลัก แต่จักเกิดปัญหาในการฝึกงานโดยเฉพาะงานสอบสวน ผลการประเมินพบว่า

1. งานสอบสวนไม่สามารถฝึกครบตามเนื้อหาที่กำหนดไว้โดยมีสาเหตุจากครูพี่เลี้ยง ไม่เข้าใจถึงขั้นตอนการสอน ครูพี่เลี้ยงบางคนให้นักเรียนฝึกงานเฉพาะงานที่ทำเป็นแล้ว แต่ไม่ยอมสอนงานใหม่ ๆ ให้

2. ตัวนักเรียนยังไม่พร้อมทั้งด้านความรู้ การประยุกต์ทฤษฎีกับการปฏิบัติการพิมพ์ดีด โดยมีสาเหตุมาจากวิชาความรู้ที่เรียนในหลักสูตร โดยเฉพาะวิชาชีพตำรวจ เช่น การสืบสวนสอบสวน ยุทธวิธีตำรวจ ได้เรียนรู้เพียงด้านทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ไม่มีการปฏิบัติกันในขณะที่เรียน

3. การประเมินผลการฝึกหัดราชการ ยังไม่มีผู้รับผิดชอบและดำเนินการอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนนายร้อยตำรวจให้ความสนใจในการฝึกหัดราชการน้อยเกินไป ไม่มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการประเมินไว้

4. นักเรียนนายร้อยตำรวจไม่สนใจในการฝึกหัดราชการ โดยเฉพาะงานสอบสวน ทั้งนี้ สาเหตุมาจาก การขาดความรับผิดชอบ เกียจคร้าน ทัศนคติไม่ชอบอาชีพตำรวจ มีความคิดจะไม่ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับงานสอบสวน เช่น ตำรวจตระเวนชายแดน ฯลฯ

5. สถานที่พักในระหว่างฝึกหัดปฏิบัติราชการเป็นอุปสรรคสำคัญในการฝึกหัดปฏิบัติงานของนักเรียนนายร้อยตำรวจ

สามารถสรุปได้ว่า การฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนคดีอาญาของนักเรียนนายร้อยตำรวจ เป็นการฝึกอบรมประเภทหนึ่งเป็นการนำเอาความรู้จากการเรียนภาคทฤษฎีจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ จำนวน 4 ปี ไปลงมือทำตามสภาพจริง มีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่คอยฝึกหัดงานให้ซึ่งเป็นการฝึกอบรมแบบ on the job training โดย ใช้สถานีตำรวจนครบาลเป็นสถานที่สำหรับฝึกอบรม มีครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นนายตำรวจระดับรองสารวัตรที่ทำหน้าที่ร้อยเวรสอบสวนและได้รับการแต่งตั้งจากกรมตำรวจให้ทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยงเป็นผู้ฝึกสอน มีการติดตามผลการฝึกงานโดยผู้บังคับบัญชาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และกองบัญชาการตำรวจนครบาลซึ่งจะใช้วิธีการประเมินผลการฝึกหัดปฏิบัติราชการจากการสังเกตการณี จากแบบสอบถามจะใช้วัดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกหัดปฏิบัติงานสอบสวนแล้ว จะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดลำดับที่เพื่อใช้เลือกหน่วยงานและสถานที่ทำงานหลังจากจบการฝึกหัดปฏิบัติ

5. ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2524 : 95 , 105) ได้ให้ความหมายของคำว่า การฝึกปฏิบัติ หมายถึง การสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้ ได้ทดสอบความรู้หรือเนื้อหาที่เรียนไปได้ค้นพบหรือ ไม่พบ ความรู้ใหม่ด้วยตนเองได้ประยุกต์เนื้อหา กับสภาพจริง ได้ฝึกฝนปละลงมือทำตามความรู้ที่เรียนไปนั้น การฝึกงานเป็นวิธีการหนึ่งในหลายวิธีของการฝึกปฏิบัติและได้ให้ความหมายของการฝึกงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่นิสิตนักศึกษาซึ่งได้เรียนรู้หลักการ และทฤษฎีในสาขาใดสาขาหนึ่งแล้วก่อนจะจบหลักสูตรในสาขานั้นจะต้องไปฝึกปฏิบัติในสภาพจริงในระยะเวลาหนึ่ง เป็นการประมวลทฤษฎีหลักการเข้าด้วยกันแล้วประยุกต์หลักการและทฤษฎีนั้นเข้ากับสภาพของการทำงาน เพื่อจะเรียนรู้ว่าตนเองสามารถประมวลความรู้เข้าด้วยกันได้หรือไม่ และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่อใช้ในชีวิตจริงได้หรือไม่

6. วิจิตร อาวะกุล (2535 : 164) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะสมหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน ส่วนการศึกษาหมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ความชำนิชำนาญ ความสามารถ (Ability)

7. ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 189) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ / หรือ ทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

8. ภิญโญ สาธร (2517 : 425) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำเป็นขั้นตอน นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคคลากรทุกคนจะมีผู้อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานของตนทุกคน

9. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2528 : 17) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

10. เสนาะ ติเยาว์ ให้ความเห็นว่า การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวง่ายๆ เป็นการหาประโยชน์ หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่จะประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินและไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินกที่ใช้กันมากก็คือ ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลงานวิจัยของต่างประเทศ

11.แฟรงค์ อาร์ เดอ ฟิลิปส์ (Frank A. De Phillips) (1960 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การในอันที่จะพัฒนาบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผน มีระบบ มีการประสานงานและกระทำติดต่อกันได้

12. เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) (1996 : 201) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มี ความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบและระบบ ซึ่งจะช่วยทำให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์

13. โจเซฟ บี คิงส์บูรี่ (Joseph B.Kingsbury) (1957 : 58) ได้กล่าวในทำนองเดียวกัน คือ การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะ ในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ขัดข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย

14.ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เขียนหนังสือเรื่อง "An Uneasy Look at Performance Appraisal" ได้แสดงทรรศนะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมักถูกมองว่าเป็นเพียงเทคนิคอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่เมื่อเทคนิคดังกล่าวถูกใช้เพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหารก็ย่อมกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางการจัดการ ตรรกะที่แฝงอยู่ในกรณีดังกล่าวก็คือ ในการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฝ่ายจัดการย่อมจะต้องบอกบุคลากรว่า จะต้องทำอะไรและพิจารณาตัดสินว่าเขาทำได้ดีเพียงใด รวมทั้งให้รางวัลหรือลงทัณฑ์อย่างสอดคล้องกันด้วย และก็ได้ชี้ถึงข้อดีของการประเมินผลโดยการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ ที่ผู้ประเมินซึ่งเป็นหัวหน้ากับผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นคนทำงานต่างจะให้ความร่วมมือกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยกัน และทั้ง 2 ฝ่ายก็จะพยายามหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป็นอย่างดี

15.คินดอล และเก็ทซ่า (Kindall และ Gatza) ได้เขียนหนังสือเรื่อง "Positive Program for Performance Appraisal" เห็นชอบด้วยกับข้อสมมติดังกล่าวของ McGregor และได้สรุปขั้นตอนหรือโครงการในการประเมินผลงานด้วยวิธีดังกล่าวไว้ 5 ขั้น ดังนี้ หัวหน้างานและคนงานทำความตกลงร่วมกันว่าขอบเขตงานที่เขาแต่ละคนต้องรับผิดชอบคืออะไร มากน้อยแค่ไหน โดยดูจากคำอธิบายงาน (Job Describtion) คนงานจะตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานเพื่อให้ทำงานได้ผลตามที่ต้องรับผิดชอบ หัวหน้างานและคนงานจะตกลงร่วมกันในเป้าหมายที่ตั้งขึ้น การให้คะแนนในการประเมินผลงานจะถือความสำเร็จของงานเป็นสำคัญและวิธีการที่ดีที่สุดจะถูกเลือกนำมาใช้ประเมินผล หัวหน้างานและคนงานจะมาอภิปรายร่วมกันเมื่อครบกำหนดระยะเวลาที่คิดว่างานจะได้ผลสำเร็จ

ดังนั้น จุดที่เริ่มต้นของการประเมินผลงานที่เน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือผลสำเร็จของงานได้เริ่มต้นขึ้น และทำให้รูปแบบของการประเมินผลงานที่เน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานเกิดขึ้นมาอีกหลายรูป

16.เฮเยล (Heyel) (Heyel, 1973 : 690) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ กระบวนการสำหรับประเมินการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงื่อนไขของงานที่ว่าจ้างผู้นั้น เพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหาร รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลทางการเงิน และการปฏิบัติอื่นๆ ที่ต้องกา การปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มซึ่งเป็นการแยกจากการปฏิบัติอื่นๆที่ต้องการความเสมอภาค

17. เลฟตัน (Lefton และคณะ) (Lefton, et al : 1997 2) ได้กำหนดนิยามว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ คือ

(1) การถกแถลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) เพื่อจุดมุ่งหมายในการค้นหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร และทำไม

(3) และทำอย่างไรที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นในอนาคต

(4) เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และองค์การ

18. คาล เฮเยล (Carl Heyel) เขียนไว้ใน "The Encyciopedia of Management" ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หรือการประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม (Merit rating) เป็นกระบวนการของการประเมินค่าของการ

ปฏิบัติงานและคุณสมบัติของคนงานตามลักษณะของงานที่เขาทำ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงาน รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และจุดประสงค์อื่นๆ

19. ปีเตอร์ ดัคเกอร์ (Peter Drucker) ได้เขียนหนังสือเรื่อง "The Practice of Management" ซึ่งเห็นด้วยที่จะให้นำวิธีการประเมินผลงานที่ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน (a participative motivation Approach) มาใช้แทนวิธีการประเมินผลที่เน้นคุณลักษณะของบุคคล (The Traditiona Trait-oriented Approach) โดยนำเสนอว่าระยะ 20 กว่าปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์การได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากแก่คนงาน (ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนถึงวิธีการประเมินผลงานด้วย) ข้อเขียนของ Whisler และ Harper ในเรื่อง Performance Appraisal ซ Research and Practice ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานไว้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับโครงสร้างของงานได้เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะงานที่ต้องการความชำนาญสูง การนำระบบเครื่องจักรกลเข้ามาใช้แทนแรงงานคน การขยายตัวเพิ่มขึ้นขององค์การต่างๆ การเติบโตของกระบวนการสหภาพแรงงานกับลูกจ้างรายชั่วโมง การทำงานแบบกลุ่มเริ่มใช้มากขึ้น บทบาทของงานประเภทที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้านมีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางการบริหารจากการเน้นการจัดการทางวิทยาศาสตร์มาเป็นเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและวิธีการตัดสินใจและวางแผนขององค์การโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณมากขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงานดังกล่าว ประกอบกับการที่องค์การต้องการกระจายงานให้มากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการหากำไรเพิ่มขึ้นด้วย จึงทำให้วิธีการประเมินผลงานในทางปฏิบัติได้รับการพิจารณามากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยในเรื่องการประเมินผลงานจึงได้หันนิยมศึกษาถึงปัญหาทางวิธีการประเมินผลงานมากขึ้นด้วย

วิธีการประเมินผลงานแบบการบรรยายความด้วยข้อความและการให้คะแนนมากน้อยตามข้อความคุณศัพท์ที่อธิบายลักษณะคนงานได้ถูกโจมตีเป็นอย่างมากว่าวัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่แน่นอน เที่ยงตรง โดยเฉพาะวิธีการประเมินผลงานที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลคือแบบ Graphic Scale นั้น มีจุดเสียอย่างมากตรงที่เกิดการพิจารณาความชอบพอหรือความรังเกียจชั่วขณะหนึ่ง (Halo Effect) จึงได้มีการนำวิธีการกระจายอัตรา ส่วนการประเมินคนงานออกเป็นกลุ่มดี ปานกลาง เลว กี่เปอร์เซนต์ และทำการประเมินคนงานให้ลงกลุ่มตามที่กำหนดที่เรียกว่า Forced-Distribution ซึ่งปรากฏว่า การแบ่งกลุ่มเพื่อประเมินคนลงตามกลุ่มกับการทำงานของคนงานแต่ละคนก็มิได้พัฒนาให้ดีขึ้นแต่ขึ้นแต่อย่างใด

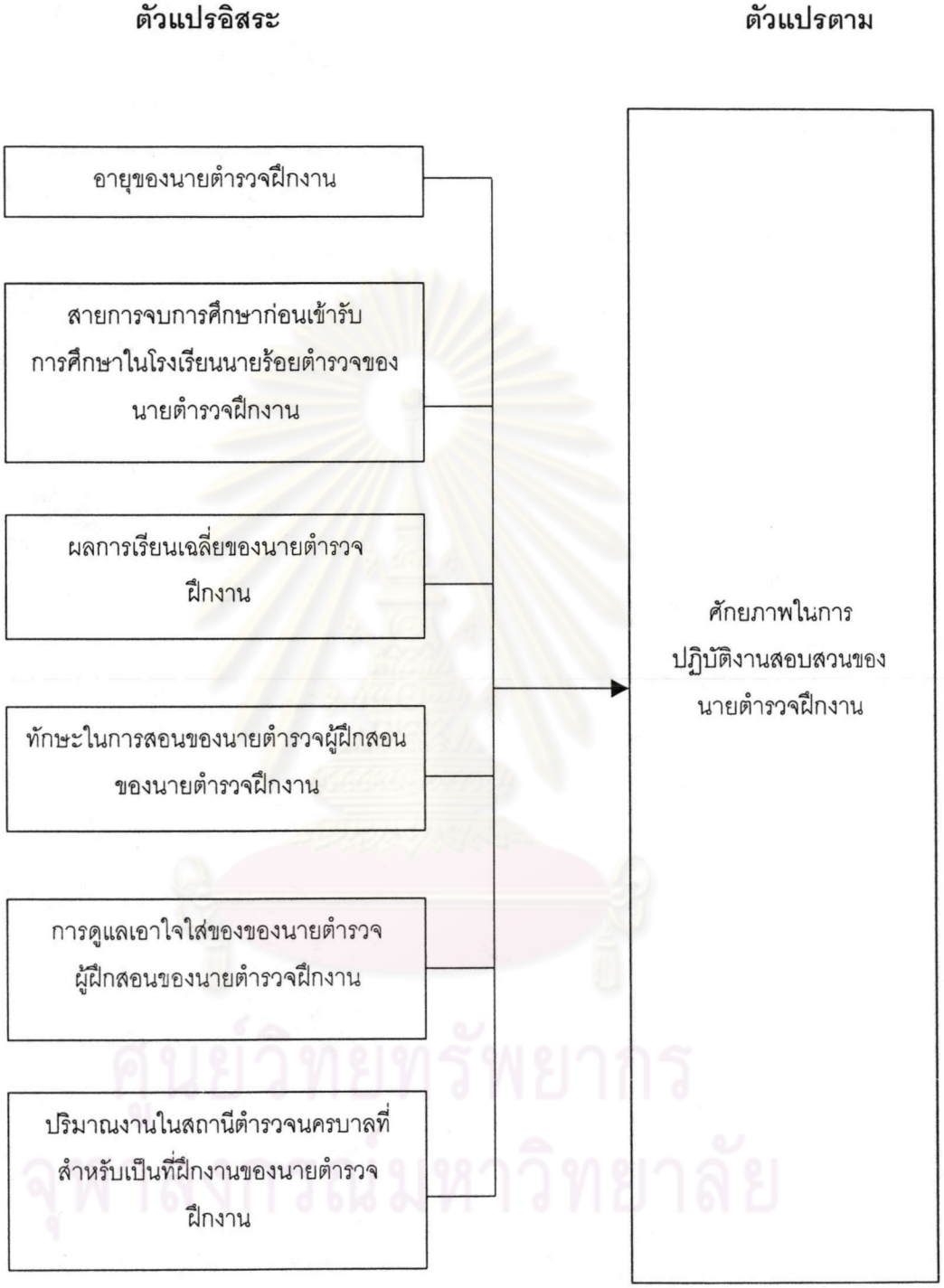
วิธีการประเมินผลงานในรูปต่อมา คือ Ranking, Paired-Comparison, Force-choice และ Critical-Incident ก็มีจุดดีและจุดเสียในการใช้ประโยชน์กันคนละอย่าง วิธีการประเมินผลจึงยังไม่มีรูปแบบใดที่ใช้ได้ทุกโอกาสทั่วไปที่ให้ความเที่ยงตรงเชื่อถือและประหยัดค่าใช้จ่ายควบคู่ไปด้วยเลย

ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะสาเหตุที่ว่า วิธีดังกล่าวข้างต้นทั้งหมดล้วนแต่ให้ความสำคัญในการประเมินผลงานไปที่บทบาทของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียวก็เป็นได้ โดยต่อมาได้มีผู้ให้ความเห็นว่า ผลกำไรที่องค์การจะได้รับนั้นมิใช่อยู่ที่คนงานจะเป็นผู้ทำให้เกิดขึ้นฝ่ายเดียว แต่ยังรวมไปถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานผู้ประเมินด้วย

ดังนั้น จากข้อเขียนของ Peter Drucker ใน The Practice of Management จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ผลักดันให้มีการประเมินผลแบบร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน โดยอาศัยการบริหารแบบการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objectiives) และประเมินผลงานตามผลสำเร็จที่ตั้งไว้ตามวัตถุประสงค์นั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบในการวิจัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานในการวิจัย

1.นายตำรวจฝึกงานที่มีอายุมากมีศักยภาพการปฏิบัติงานสอบสวนสูงกว่านายตำรวจฝึกงานที่มีอายุน้อย

2.นายตำรวจฝึกงานที่จบมาจากตำรวจชั้นประทวนมีศักยภาพการปฏิบัติงานสอบสวนดีกว่านายตำรวจฝึกงานที่จบมาจากโรงเรียนเตรียมทหาร (สายสามัญ)

3.นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ยสูงมีศักยภาพการปฏิบัติงานสอบสวนดีกว่านายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ยต่ำ

4.นายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่มีทักษะในการสอนที่ดีมีศักยภาพการปฏิบัติงานสอบสวนดีกว่านายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่มีทักษะในการสอนที่ไม่ดี

5.นายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่ดูแลเอาใจใส่ดีมีศักยภาพการปฏิบัติงานสอบสวนดีกว่านายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่ดูแลเอาใจใส่ไม่ดี

6.นายตำรวจฝึกงานที่ฝึกงานในสถานีตำรวจนครบาลที่มีปริมาณงานมากมีศักยภาพการปฏิบัติงานสอบสวนดีกว่านายตำรวจฝึกงานที่ฝึกงานในสถานีตำรวจนครบาลที่มีปริมาณงานน้อย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)

1. **อายุของนายตำรวจฝึกงาน**

1.1 นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้ที่มีอายุน้อย หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่มีอายุตั้งแต่ 27 ปี ลงมา

1.2 นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้ที่มีอายุมาก หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่มีอายุตั้งแต่ 28 ปี ขึ้นไป

2. **สายการจบการศึกษาก่อนเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนนายร้อยตำรวจของนายตำรวจฝึกงาน**

2.1 จบการศึกษาจากโรงเรียนเตรียมทหาร หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่จบการศึกษาจากโรงเรียนเตรียมทหาร ก่อนที่จะเข้ารับการศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

2.2 จบการศึกษาจากโรงเรียนพลตำรวจ หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่จบการศึกษาจากโรงเรียนพลตำรวจ ก่อนที่จะเข้ารับการศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

3. **ผลการเรียนเฉลี่ยของนายตำรวจฝึกงาน**

3.1 นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ยต่ำ หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.50 ลงมา

3.2 นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ยสูง หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.51 ขึ้นไป

4. **ทักษะในการสอนของนายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงาน** หมายถึง ความสามารถของนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่จะสามารถสอนให้นายตำรวจฝึกงานมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ สามารถมอบหมายงานให้ทำได้อย่างเป็นระบบ สามารถสอนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถให้คำปรึกษาในทุกๆเรื่องให้แก่นายตำรวจฝึกงานที่เป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจได้

4.1 นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่มีทักษะในการสอนที่ดี หมายถึง นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่สามารถสอนให้นายตำรวจฝึกงานมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

4.2 นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่มีทักษะในการสอนที่ไม่ดี หมายถึง นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่ไม่สามารถสอนให้นายตำรวจฝึกงานมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

5. **การดูแลเอาใจใส่ของนายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงาน** หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ให้คำอธิบายและให้คำปรึกษาในการปฏิบัติอย่างใกล้ชิดตลอดช่วงระยะเวลาในการฝึกงานของนายตำรวจฝึกงาน

5.1นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่ดูแลเอาใจใส่ดี หมายถึง นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่สามารถดูแลให้คำอธิบายและให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ตลอดช่วงระยะเวลาในการฝึกงานของนายตำรวจฝึกงานได้

5.2นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่ดูแลเอาใจใส่ไม่ดี หมายถึง นายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงานที่ไม่สามารถดูแลให้คำอธิบายและให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ตลอดช่วงระยะเวลาในการฝึกงานของนายตำรวจฝึกงานได้

6. **ปริมาณงานในสถานีตำรวจนครบาลที่สำหรับเป็นที่ฝึกงานของนายตำรวจฝึกงาน** หมายถึง จำนวนคดีที่นายตำรวจผู้ฝึกสอนมอบหมายให้นายตำรวจฝึกงานเป็นผู้รับผิดชอบฝึกหัดทำในหน้าที่งานสอบสวน

6.1 ปริมาณงานน้อย หมายถึง จำนวนคดีที่นายตำรวจฝึกงานเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่งานสอบสวน รวมตั้งแต่ 50 คดี ลงมา

6.2 ปริมาณงานน้อย หมายถึง จำนวนคดีที่นายตำรวจฝึกงานเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่งานสอบสวน รวมตั้งแต่ 50 คดี ขึ้นไป

7.ศักยภาพในการปฏิบัติงานสอบสวนของนายตำรวจฝึกงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่งานสอบสวนของนายตำรวจฝึกงาน

7.1 นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้มีศักยภาพดี หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่งานสอบสวนได้อย่างดี

7.2 นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้มีศักยภาพไม่ดี หมายถึง นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่งานสอบสวนได้อย่างดี

การวัดตัวแปร

ในการวัดตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-Ended Questionnaire) โดยกำหนดให้ผู้ตอบทำเครื่องหมายลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อเท็จจริงและทัศนคติของผู้ตอบ และกำหนดค่าตัวเลขในแต่ละคำตอบเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณ ในการวัดตัวแปรแต่ละตัวถือหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนดังต่อไปนี้

1.ตัวแปรอายุของนายตำรวจฝึกงาน

1.1 นายตำรวจฝึกงานที่มีอายุมาก กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "2"

1.2 นายตำรวจฝึกงานที่มีอายุน้อย กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "1"

2.ตัวแปรสายการจบการศึกษาก่อนเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนนายร้อยตำรวจของนายตำรวจฝึกงาน

2.1 นายตำรวจฝึกงานที่จบการศึกษาจากโรงเรียนพลตำรวจก่อนเข้ารับการศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "2"

2.2 นายตำรวจฝึกงานที่จบการศึกษาสายสามัญ (โรงเรียนเตรียมทหาร) ก่อนเข้ารับการศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "1"

3.ตัวแปรผลการเรียนเฉลี่ยของนายตำรวจฝึกงาน

3.1 นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ยสูง กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "2"

3.2 นายตำรวจฝึกงานที่มีผลการเรียนเฉลี่ยต่ำ กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "1"

4.ตัวแปรทักษะในการสอนของนายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรนี้คือแบบสอบถามในรูปแบบ Likert 's Scale จำนวน 10 ข้อที่จะมีการแบ่งระดับรูปแบบของทัศนคติออกเป็น 5 ประเภท และกำหนดค่าตัวเลขเป็นคะแนนสำหรับทัศนคติในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

1.เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดระดับคะแนนเป็น "5" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "1" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

2.เห็นด้วย กำหนดระดับคะแนนเป็น "4" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "2" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

3.เฉย ๆ กำหนดระดับคะแนนเป็น "3"

4.ไม่เห็นด้วย กำหนดระดับคะแนนเป็น "2" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "4" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

5.ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดระดับคะแนนเป็น "1" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "5" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

เมื่อรวมคะแนนจากข้อคำถามทั้ง 10 ข้อ จะมีคะแนนเต็มเป็น 50 คะแนน

4.1นายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่มีทักษะในการสอนที่ดี คือ นายตำรวจฝึกงานที่ตอบคำถามในส่วนนี้และได้คะแนนในช่วงระหว่าง 26-50 คะแนน กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "2"

4.2 นายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่มีทักษะในการสอนที่ไม่ดี คือ นายตำรวจฝึกงานที่ตอบคำถามในส่วนนี้และได้คะแนนในช่วงระหว่าง 0-25 คะแนน กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "1"

5.ตัวแปรการดูแลเอาใจใส่ของนายตำรวจผู้ฝึกสอนของนายตำรวจฝึกงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรนี้คือแบบสอบถามในรูปแบบ Likert 's Scale จำนวน 10 ข้อที่จะมีการแบ่งระดับรูปแบบของทัศนคติออกเป็น 5 ประเภท และกำหนดค่าตัวเลขเป็นคะแนนสำหรับทัศนคติในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

1.เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดระดับคะแนนเป็น "5" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "1" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

2.เห็นด้วย กำหนดระดับคะแนนเป็น "4" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "2" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

3.เฉย ๆ กำหนดระดับคะแนนเป็น "3"

4.ไม่เห็นด้วย กำหนดระดับคะแนนเป็น "2" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "4" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

5.ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดระดับคะแนนเป็น "1" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "5" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

เมื่อรวมคะแนนจากข้อคำถามทั้ง 10 ข้อ จะมีคะแนนเต็มเป็น 50 คะแนน

5.1นายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่ดูแลเอาใจใส่ที่ดี คือ นายตำรวจฝึกงานที่ตอบคำถามในส่วนนี้และได้คะแนนในช่วงระหว่าง 26-50 คะแนน กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "2"

5.2 นายตำรวจฝึกงานที่มีนายตำรวจผู้ฝึกสอนที่ดูแลเอาใจใส่ไม่ดี คือ นายตำรวจฝึกงานที่ตอบคำถามในส่วนนี้และได้คะแนนในช่วงระหว่าง 0-25 คะแนน กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "1"

6.ตัวแปรศักยภาพในการปฏิบัติงานสอบสวนของนายตำรวจฝึกงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรนี้ คือ แบบสอบถามในรูปแบบ Likert 's Scale จำนวน 10 ข้อ ที่จะมีการแบ่งระดับรูปแบบของทัศนคติออกเป็น 5 ประเภท และกำหนดค่าตัวเลขเป็นคะแนน สำหรับทัศนคติในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

1.เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดระดับคะแนนเป็น "5" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "1" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

2.เห็นด้วย กำหนดระดับคะแนนเป็น "4" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "2" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

3.เฉย ๆ กำหนดระดับคะแนนเป็น "3"

4.ไม่เห็นด้วย กำหนดระดับคะแนนเป็น "2" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "4" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

5.ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดระดับคะแนนเป็น "1" สำหรับข้อความที่เป็นลบ และกำหนดระดับคะแนนเป็น "5" สำหรับข้อความที่เป็นบวก

เมื่อรวมคะแนนจากข้อคำถามทั้ง 10 ข้อ จะมีคะแนนเต็มเป็น 50 คะแนน

6.1 นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสอบสวนสูง คือ นายตำรวจฝึกงานที่ตอบคำถามในส่วนนี้และได้คะแนนในช่วงระหว่าง 26-50 คะแนน กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "2"

6.2 นายตำรวจฝึกงานที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสอบสวนต่ำ คือ นายตำรวจฝึกงานที่ตอบคำถามในส่วนนี้และได้คะแนนในช่วงระหว่าง 0-25 คะแนน กำหนดให้มีค่าตัวเลขเป็น "1"

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย