

# หลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง ของกองทัพเรือ (ตอนที่ ๑)

น.อ.รศ.ดร.นเรศ เพ็ชรนิรัน  
รองศาสตราจารย์ ฝายศึกษา โรงเรียนนายเรือ



เมื่อประมาณเดือนพฤษภาคม-กรกฎาคมปีนี้ ผู้เขียนได้รับการแต่งตั้งจากกองทัพเรือให้เป็นสมาชิกคนหนึ่งในคณะทำงานพิจารณาจัดทำหลักเกณฑ์ เพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ และได้มีโอกาสเสนอแนวความคิดและร่างหลักเกณฑ์ เพื่อการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ จึงใคร่จะนำเสนอรายละเอียดของแนวความคิดและเหตุผลบางส่วนที่เป็นที่มาของหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ท่านผู้อ่านได้ทราบ

## ๑. บทนำ “ระบบราชการที่เน้นเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพ”

ในช่วง ๒-๓ ปีที่ผ่านมา รัฐบาลสนับสนุนและผลักดันให้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อสร้างระบบราชการไทยยุคใหม่ที่เหมาะสม มีศักยภาพและสามารถก้าวทันสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ดังนั้น ในระยะหลัง ๆ นี้จึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการ และการกำหนดกรอบการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับยุคสมัยในปัจจุบัน ดังมีกำหนดไว้ในมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ ว่า “การบริหารราชการแผ่นดินตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติ การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น .....”

อย่าเพิ่งคิดว่าที่กล่าวมานั้นไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือตัวข้าราชการ แม้ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างหน่วยงานของราชการหรือแม้กระทั่งการปรับโครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ล้วนแล้วแต่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการทั้งสิ้น ซึ่งหลาย ๆ ท่านก็คงเห็นและทราบความเปลี่ยนแปลงของข้าราชการสังกัดกระทรวงอื่น ๆ กันบ้างแล้วว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการในยุคนี้ ให้ความสำคัญในเรื่อง “คุณภาพของคน” และ “ผลิตผล/ ประสิทธิภาพของงาน” เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะรู้ได้ว่าการบริหารงานของหน่วยและการปฏิบัติงานของข้าราชการมีผลิตผลหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ก็ต้องอาศัยการประเมินจากผลงานรวมทั้งการประเมินค่าตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีมาตรฐานและยุติธรรม ซึ่งข้าราชการในส่วนของกระทรวงกลาโหมคงต้องรับการประเมินเช่นเดียวกันกับข้าราชการกระทรวงอื่น ๆ ที่กำลังทำกันในปัจจุบัน

บทความนี้ก็ เป็นเรื่องราวส่วนหนึ่งของการปรับปรุงและพัฒนาาระบบบริหารราชการหรือกำลังพลของกองทัพเรือ มิใช่เป็นเรื่องของการปรับปรุงและพัฒนาข้าราชการในส่วนของกองทัพเรือทั้งหมด แต่เป็นการพิจารณาจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ ซึ่งเป็นผลการพิจารณาของคณะทำงานจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกฯ ที่กองทัพเรือแต่งตั้งเมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๖ (โดยมี พลเรือโทวีรพล วรานนท์ เป็นหัวหน้าคณะทำงาน) ในบทความนี้จะขอกล่าวถึงแนวความคิดและเหตุผลต่าง ๆ ก่อนที่จะกำหนดมาเป็นหลักเกณฑ์เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและเผยแพร่ให้รับทราบไว้ ณ ที่นี้

## ๒. การศึกษาวิเคราะห์ระบบการประเมินค่าบุคลากรโดยทั่วไป

### ๒.๑ เหตุผลและความจำเป็นของการประเมินค่าบุคลากร

องค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือบริษัทเอกชน การที่จะสร้างผลประโยชน์หรือผลกำไรและพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนได้ ล้วนต้องอาศัยปัจจัยสำคัญทั้งสี่ประการคือ คน เครื่องมือ เงินทุน และวิธีการหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเรื่องคนนั้นมีความสำคัญมากที่สุด หน่วยงานราชการและบริษัทเอกชนที่ได้รับการยอมรับส่วนใหญ่ มักจะพัฒนาบุคลากรของตนให้มีคุณภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่องค์กรของตน หรือแม้กระทั่งการพัฒนาประเทศ จะเห็นได้ว่าประเทศที่มั่งคั่งที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้มีความเจริญรุ่งเรืองนั้น มักจะสร้างประชาชนพลเมืองของตนให้มีคุณภาพเป็นอันดับแรก เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น เป็นต้น และที่สำคัญที่สุดก็คือการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมมาเป็นผู้บริหารขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและมีความเจริญรุ่งเรืองสืบไป

อย่างไรก็ตาม การคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งบริหารขององค์กรนั้นก็มีความคิดหลากหลาย อาจจะเหมาะสมเพราะเป็นผู้ที่คุ้นเคยและมีแนวความคิดเดียวกัน อาจจะเหมาะสมเพราะเชื่อฟังหรือสั่งการให้กระทำการใด ๆ ได้โดยง่าย อาจจะเหมาะสมเพราะมีความรู้ความสามารถหรือมีศักยภาพในอันที่จะดำเนินงานนั้น ๆ ได้ ฯลฯ ไม่ว่าจะเหมาะสมด้วยเหตุผลใด ๆ ก็มิใช่เรื่องผิดหรือเสียหาย หากสามารถทำให้กิจขององค์กรนั้นสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่กรณีขององค์กรที่มีภารกิจสำคัญและไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงใด ๆ ได้ ก็ต้องพิจารณาเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ เช่นเดียวกับ ภารกิจของกองทัพที่มีได้เป็นองค์กรของใครคนใดหรือกลุ่มใด แต่เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับความอยู่รอดของประเทศชาติและพลเมืองในชาติ จึงจำเป็นต้องคัดสรรบุคลากรที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ จึงจะเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้างและผู้บังคับบัญชา จะมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่คัดสรรมาแล้วนั้นเป็นผู้ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

แม้บางครั้งจะไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชาแต่เพื่อประโยชน์ของชาติและสันติสุขของประชาชนแล้ว ต้องยอมรับได้ ความจริงบุคลากรในกองทัพเรือล้วนแต่มีความรู้ความสามารถในตัวเอง เพียงแต่มีความแตกต่างกันด้านความถนัดหรือแขนงวิชา และแตกต่างกันที่ความรู้ความสามารถมากน้อยไม่เท่ากัน แต่เราต้องการบุคลากรที่ดีที่สุดสำหรับงานบริหารหน่วย จึงต้องคัดสรรผู้ที่เหมาะสมที่สุดในจำนวนบุคลากรอีกมากมายในกลุ่มที่เกี่ยวข้อง หรืออย่างน้อยก็ควรจะต้องคัดสรรบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมและผ่านเกณฑ์ประเมินมาแล้วเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเลือกสรรได้ต่อไป

### ๒.๒ การประเมินค่าบุคลากรในหน่วยงานเอกชน

ปัจจุบันระบบการประเมินค่าบุคลากรหรือการประเมินสมรรถนะของการปฏิบัติงาน (Competency Appraisal System) ถูกนำมาใช้กันทั้งในหน่วยงานภาครัฐและบริษัทเอกชน บริษัทเอกชนมักเป็นผู้นำในด้านนี้ เพราะบริษัทเอกชนเน้นผลกำไรของกิจการ ซึ่งหมายถึงการลงทุนให้น้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่มากที่สุด การจะทำให้ได้เช่นนั้นก็ต้องอาศัยประสิทธิภาพของงานและคุณภาพของบุคลากร จึงต้องมีตัววัดประสิทธิภาพ (Performance Indicators) ซึ่งก็คือแบบประเมินค่านั่นเอง แต่ในขณะนี้หน่วยงานภาครัฐก็กำลังนำระบบประเมินค่าหรือนำระบบตรวจวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาใช้กับข้าราชการ ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูประบบราชการนั่นเอง โดยยึดหลักการที่ว่า “ข้าราชการเป็นผู้ที่รับเงินเดือนอันมาจากภาษีของประชาชน ดังนั้น ประชาชนจึงต้องมั่นใจได้ว่าข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่ากับภาษีที่จ่ายให้เป็นเงินเดือน”

การประเมินค่าบุคลากรของบริษัทเอกชนมักเน้นดูที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน แม้จะมีบางส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและการปกครองดูแลผู้ใต้สังกัดบ้าง แต่ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ดังตัวอย่างหัวข้อประเมินของบริษัทในประเทศและต่างประเทศ (ประเทศตะวันออกและตะวันตก) ที่แสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้

สำหรับผู้ประเมินนั้นก็แตกต่างกันไป บางแห่งใช้หัวหน้าหน่วย บางแห่งใช้บุคคลอื่นๆ มาร่วมให้คะแนนด้วย แต่ส่วนใหญ่มักมีกลไกในการตรวจสอบรวม เช่น มีการเสนอผลประเมินให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าและผู้บริหารของฝ่ายงานอื่น ๆ มาร่วมพิจารณาผลประเมิน (ไม่ใช่มาร่วมประเมิน) ส่วนการให้คะแนนนั้น มีทั้งแบบให้คะแนนเป็น ๔ - ๗ ระดับ บางแห่งก็มีตัวชี้วัดหรือคำอธิบายสำหรับคะแนน แต่แต่ละระดับ (KPI : Key Performance Indicators) บางแห่งก็ไม่มีคำอธิบายใดๆ ในแต่ละระดับ นอกจากนี้บางแห่งยังให้น้ำหนักของหัวข้อการประเมินแตกต่างกันไปด้วย ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทนั้นจะให้ความสำคัญในเรื่องใด

### ตารางแสดงองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินค่าของบริษัทเอกชน

บริษัทของไทยแห่งหนึ่ง	บริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	บริษัทอเมริกาแห่งหนึ่ง
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านผลงาน ๔ ข้อ (ปริมาณ คุณภาพ ความคุ้มค่า)</li> <li>● ด้านการบริหารงาน ๑๐ ข้อ (ความคิดริเริ่ม การวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมติดตาม ฯลฯ)</li> <li>● ด้านพฤติกรรมในการทำงาน ๖ ข้อ ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ</li> <li>● การปฏิบัติตน ๓ ข้อ (ความมีวินัย ความตรงต่อเวลา ความซื่อตรง)</li> </ul> <p><u>หมายเหตุ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ระดับคะแนน ๕ ระดับ</li> <li>- น้ำหนักคะแนนแต่ละด้านไม่เท่ากัน</li> <li>- ไม่ใช่ KPI ในแต่ละระดับคะแนน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการเข้าใจงาน (มีความรู้ความสามารถในงาน)</li> <li>● ความสามารถในการวิเคราะห์ (การวิเคราะห์และตัดสินใจ)</li> <li>● ความสามารถในการบริหาร (การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า)</li> <li>● การติดต่อสื่อสารและการสังคม (การสร้างความสัมพันธ์กับสังคม)</li> <li>● ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (การยอมรับความเปลี่ยนแปลง)</li> <li>● การควบคุมตนเอง (การควบคุมอารมณ์ ความอดทน)</li> </ul> <p><u>หมายเหตุ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ระดับคะแนน ๗ ระดับ</li> <li>- น้ำหนักคะแนนแต่ละด้านเท่ากันหมด</li> <li>- ใช้ KPI ในแต่ละระดับคะแนน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้ในหน้าที่การงาน</li> <li>● การวางแผนและจัดการ</li> <li>● มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>● การสื่อสารถ่ายทอด</li> <li>● ความคิดริเริ่มและการปรับตัว</li> <li>● การวิเคราะห์และสร้างสรรค์</li> <li>● การทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> <li>● การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>● การเป็นผู้นำและการจัดการ</li> <li>● การวางตัวในธุรกิจ</li> <li>● การบริการลูกค้า</li> <li>● การรักษาความลับ</li> <li>● คุณภาพของงาน</li> <li>● ประสิทธิภาพของงาน</li> </ul> <p><u>หมายเหตุ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ระดับคะแนน ๖ ระดับ</li> <li>- น้ำหนักคะแนนแต่ละด้านไม่เท่ากัน</li> <li>- ไม่ใช่ KPI ในแต่ละระดับคะแนน</li> </ul>

สิ่งที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งของระบบประเมินค่าของบริษัทเอกชนก็คือ มักแยกการประเมินเป็น ๒ ประเภท หรือประเมิน ๒ ครั้งในปีเดียวกัน ประเภทที่ ๑ คือประเมินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานในปีนั้น ๆ และนำผลประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเงินรางวัลประจำปี (Bonus) และประเภทที่ ๒ คือประเมินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาในแง่ของการบริหาร (การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง) ซึ่งประเภทหลังนี้จะไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องผลงานในปีนั้น ๆ แต่จะดูที่ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

### ๒.๓ การประเมินค่าบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ

สำหรับหน่วยงานราชการนั้น ในระยะหลังนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ก็พัฒนารูปแบบการประเมินค่าข้าราชการมาใช้เช่นกัน ส่วนหนึ่งก็เป็นการขยายผลของการปฏิรูประบบราชการไทย และอีกส่วนหนึ่งก็เป็นนโยบายของรัฐในการที่จะให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบประเมินค่าของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแบ่งเป็น ๒ ระดับคือการประเมินในระดับ ๘ ลงมาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น และการประเมินเพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารในระดับ ๙

การประเมินในระดับ ๘ ลงมา กำหนดผู้ประเมินในระดับต่าง ๆ จำนวน ๓ คน มีจำนวนองค์ประกอบในการประเมิน ๓ ด้าน คือ **ด้านความรู้ในงานที่รับผิดชอบ** ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน การบริหารนโยบาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีระดับคะแนน ๔ ระดับ คะแนนเต็ม ๓๐ คะแนน **ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย ทักษะการคิด วิสัยทัศน์ ความสามารถในการจัดการ การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ลักษณะส่วนบุคคล คุณธรรมและจรรยาบรรณ การสร้างเครือข่ายงาน ความยืดหยุ่น ฯลฯ มีระดับคะแนน ๔ ระดับ คะแนนเต็ม ๓๐ คะแนน **ด้านผลการปฏิบัติตามภารกิจหลัก** พิจารณาความสำเร็จของงานตามภารกิจหลักย้อนหลัง ๓ ปี โดยพิจารณาผลงานเทียบกับแผนงาน มีระดับคะแนน ๔ ระดับ คะแนนเต็ม ๔๐ คะแนน

การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับ ๙ กำหนดผู้ประเมิน ๕ คน มีการประเมินใน ๕ ด้าน คือ สมรรถนะหลักในการบริหาร สมรรถนะเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ความประพฤติ ประวัติการรับราชการ และคุณลักษณะเฉพาะในด้านตำแหน่งบริหารที่จะแต่งตั้ง การประเมินสำหรับข้าราชการระดับ ๙ นั้นนอกจากจะกำหนดระดับคะแนนไว้ ๕ ระดับแล้ว ยังต้องเขียนความเห็นในแต่ละด้านกำกับไว้ให้ชัดเจนด้วย

ทั้งการประเมินในระดับ ๘ ลงมาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น และการประเมินเพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารในระดับ ๙ ผู้รับการประเมินจะต้องจัดทำเอกสารเสนอข้อมูลของตนเองส่งให้ผู้ประเมิน ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานของผู้รับการประเมิน ความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่จะขอรับการแต่งตั้ง โครงการ / แผนงานที่ประสงค์จะทำหากได้รับการแต่งตั้ง ความสำเร็จของงานตามภารกิจหลักย้อนหลัง ๓ ปี และผลงานทางวิชาการ

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การประเมินค่าของข้าราชการพลเรือนเองก็เน้นที่การปฏิบัติงานและผลงาน ส่วนคุณลักษณะนิสัย คุณธรรมจริยธรรม การปกครอง นั้นก็มักแฝงไว้ในด้านการปฏิบัติงานด้วย โดยเฉพาะการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงนั้น นอกจากจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถและผลงานในอดีตแล้ว ยังพิจารณาวิสัยทัศน์และศักยภาพด้านการบริหารในอนาคตของผู้รับการประเมินอีกด้วย

## ๒.๔ การประเมินค่ากำลังพลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม

กรมกำลังพลกองบัญชาการทหารสูงสุดพยายามจัดทำระบบการประเมินค่านายทหารที่เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อใช้เทียบเคียงผลประเมินระหว่างเหล่าทัพ เพื่อให้แต่ละเหล่าทัพดำเนินการโดยวิธีการของแต่ละเหล่า จะเกิดความไม่เสมอภาคเมื่อย้ายไปปฏิบัติราชการในส่วนกลาง หรือย้ายจากส่วนกลางกลับมายังเหล่าของตน จึงได้จัดทำแบบประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยขึ้น และเสนอให้เหล่าต่างๆนำไปใช้ในการประเมินบุคลากร แต่ที่ผ่านมาก็ไม่ได้รับการขานรับจากแต่ละเหล่า โดยเฉพาะกองทัพบกและกองทัพอากาศก็ได้คิดระบบประเมินค่าขึ้นมาเอง

แบบประเมินค่าของกองบัญชาการทหารสูงสุดมีองค์ประกอบในการประเมิน ๓ ด้านคือ ด้านลักษณะนิสัยและความประพฤติ (๕ ข้อ) ด้านความรู้ความสามารถ (๕ ข้อ) และด้านการปฏิบัติงาน (๕ ข้อ) มีระดับคะแนนในแต่ละข้อ ๕ ระดับ แต่ละระดับจะมีรายละเอียดอธิบายคุณลักษณะในระดับนั้นๆ (KPI) ใช้ผู้ประเมิน ๑ คน (ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน) และผู้ให้ความเห็นชอบอีก ๒ คน (ไม่ได้ประเมินโดยตรง) แบบประเมินของกองบัญชาการทหารสูงสุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรทุกระดับ มิได้มีไว้เพื่อการคัดเลือกผู้บริหารเป็นการเฉพาะ ปัจจุบันกองทัพเรือก็นำมาใช้ในการประเมินค่าบุคลากรด้วย

กองทัพอากาศแบ่งการประเมินเป็น ๒ ประเภทคือระดับเรืออากาศตรี-เรืออากาศเอก และระดับนาวาอากาศตรี-นาวาอากาศเอก แต่ละระดับประกอบด้วยหัวข้อในแต่ละส่วนเหมือนกัน จะแตกต่างกันในเรื่องน้ำหนักของแต่ละหัวข้อ องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินมี ๓ ด้านคือ ด้านอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ (ความเป็นผู้นำ วินัยทหาร มนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตน) ด้านความรู้ความสามารถ (สติปัญญา ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ วิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง และการปกครองบังคับบัญชา) และด้านการปฏิบัติงาน (ปริมาณงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน คุณภาพของงาน และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร) ในแต่ละข้อไม่มีการกำหนดระดับคะแนน (เช่น ระดับ ๑-๔) แต่จะลงคะแนนจริงตามน้ำหนักคะแนนของข้อนั้นๆ เช่น หากการประเมินในข้อสติปัญญามีคะแนนเต็ม ๑๐ คะแนน ผู้ประเมินก็ต้องลงคะแนนในช่วง ๑-๑๐ เป็นต้น การประเมินในระดับเรืออากาศตรี-เรืออากาศเอกจะเน้นน้ำหนักในด้านการปฏิบัติงาน ส่วนการประเมินระดับนาวาอากาศตรี-นาวาอากาศเอก เน้นให้น้ำหนักในด้านความรู้ความสามารถ ผู้ประเมินมี ๓ คน แต่ละคนให้คะแนนในแบบประเมินแต่จะมีการให้น้ำหนักผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไป สิ่งที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งในแบบประเมินของกองทัพอากาศคือ หน้าปกของแบบประเมินจะเขียนไว้อย่างชัดเจนว่าหากผู้ประเมินมีเจตนาที่เป็นอคติต่อผู้รับการประเมิน จะได้รับการพิจารณาโทษ

## ๒.๕ การประเมินค่ากำลังพลของกองทัพเรือจากอดีตถึงปัจจุบัน

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา กรมกำลังพลทหารเรือก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินค่ากำลังพลและนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินค่านายทหารระดับต่าง ๆ ซึ่งก็มีการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบมาหลายครั้ง เช่น การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาหน่วยอื่น การประเมินโดยรุ่นพี่ / รุ่นเดียวกัน / รุ่นน้อง ฯลฯ แต่ก็มักมีอุปสรรคไม่สามารถทำให้ลงตัวเป็นมาตรฐานและใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ในระยะหลังๆ กองบัญชาการทหารสูงสุดก็ออกแบบประเมินค่านายทหารมาให้เหล่าทัพต่างๆใช้อีก เพื่อให้การประเมินค่านายทหารมีมาตรฐานเดียวกัน แต่ก็ยังไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เนื่องจากแต่ละเหล่าทัพยังคงทำหลักเกณฑ์การประเมินค่าที่เหมาะสมกับคุณลักษณะการบริหารกำลังพลในส่วนของเหล่าทัพเอง

ปัญหาที่ทำให้การประเมินค่านายทหารไม่ประสบผลสำเร็จก็มีอยู่หลากหลายประการ ซึ่งพอนำมากล่าวได้ดังนี้

- ปัญหาอันเนื่องมาจากการยอมรับ ยังมีข้าราชการในกองทัพเรือจำนวนมากที่ยังไม่ยอมรับหรือเชื่อมั่นในระบบการประเมินค่าของกรมกำลังพลทหารเรือ จึงไม่ใส่ใจหรือเอาใจจริงเอาใจกับการประเมินค่าเท่าใดนัก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประเมินโดยรวม ทั้งนี้ อาจเกิดจากการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจสร้างความตระหนักให้เกิดกับข้าราชการยังไม่เพียงพอ

- ปัญหาอันเนื่องมาจากความเหมาะสมของแบบประเมิน เนื้อหา และการให้คะแนน คือ ปัจจัยที่ทำให้ผู้ประเมินไม่อยากประเมิน เช่น ยุ่งยาก เข้าใจยาก มีความหลากหลายในแต่ละคน ฯลฯ ทั้งนี้ อาจเกิดจากการออกแบบคำถามที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะประเมิน และการสร้างสถานะหลากหลายในตัวแบบประเมินเอง เช่น คำถามเข้าใจยากต้องตีความ ไม่ได้กำหนดความชัดเจนของระดับคะแนน ฯลฯ

- ปัญหาที่เกิดจากความเป็นธรรมชาติของผู้ประเมิน คือการที่ผู้ประเมินไม่ให้ความสำคัญการประเมินอย่างจริงจัง ไม่กล้าประเมินตามความเป็นจริง ประเมินโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อผู้ถูกประเมิน ฯลฯ ทั้งนี้ อาจเกิดจากการประชาสัมพันธ์ที่ไม่เพียงพอ หรือเกิดจากจริยธรรมของผู้ประเมิน

- ปัญหาที่เกิดจากนโยบาย คือ การกำหนดนโยบายหรือแนวทางจากกองทัพเรือขาดความต่อเนื่อง ขาดการเอาใจจริงเอาใจที่จะใช้ระบบประเมินค่า และไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาบำเหน็จหรือการโยกย้ายอย่างจริงจัง ส่งผลให้คนส่วนใหญ่พิจารณาในทำนองว่าระบบไม่เหมาะสม ไม่สามารถบ่งบอกสภาพความเป็นจริงได้ จึงไม่ให้ความสำคัญ

กรมกำลังพลทหารเรือในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจกรรมการประเมินค่าประสบปัญหาดังกล่าวมาแล้ว แม้ว่าจะพยายามพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆมาใช้ปรับปรุงแก้ไขระบบประเมินค่าให้ดียิ่งขึ้น แต่อย่าสรุปว่าที่กรมกำลังพลทหารเรือดำเนินการมาเป็นความล้มเหลว ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับความตระหนักและเอาใจจริงเอาใจของผู้ปฏิบัติเอง

### ๓. แนวคิดในการจัดทำหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง

#### ๓.๑ คำปรารภ

ไม่ว่าจะถามใครเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องของการจัดทำระบบประเมินค่าหรือหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง ทุกคนก็เห็นดีด้วยทั้งสิ้นว่าควรมีเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการประเมินค่าของบุคลากร แต่ก็มักจะไม่เชื่อมั่นว่าจะสามารถสร้างความเป็นธรรมหรือได้ผลลัพธ์ที่ดีได้โดยนัยแล้วก็คือต่อต้านหลักการนี้นั่นเอง ทั้งนี้ก็เนื่องจากว่าที่ผ่านมาเขาเหล่านั้นรู้สึกได้ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมิน และไม่คิดที่จะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ที่กล่าวเช่นนี้มีใช่จะตำหนิใครแต่อยากจะทำใจให้ทุกคนหันมาช่วยกันคิดช่วยกันทำในสิ่งที่ตนเองคิดว่าไม่ดีไม่ถูกต้อง ดีกว่าจะมาตัดพ้อหรือวิจารณ์ว่าไม่ดีไม่เหมาะสมแต่เพียงอย่างเดียว หากใจเราคิดว่าจะระบบนี้ไม่น่าเชื่อถือเสียแต่ตอนแรกแล้ว ก็เสมือนว่าไม่มีความพยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ได้สิ่งที่ต้องการต่อไป

#### ๓.๒ วัตถุประสงค์

การพิจารณาจัดทำหลักเกณฑ์ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดกลไกและวิธีการในการประเมินค่าและคัดเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมในระดับต่างๆ อันจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และเป็นแนวทางในการเสนอย้ายบรรจุภายในกองทัพเรือ

ผู้บริหารระดับสูงในที่นี้หมายถึงผู้บริหารในระดับกองขึ้นไปจนถึงระดับกรม นั่นคือเน้นการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกองใดๆ จนถึงการคัดเลือกเจ้ากรมและรองเจ้ากรมใดๆ แต่หากกลไกและวิธีการนี้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ก็สามารถนำไปขยายผลใช้ในการประเมินค่าประจำปีได้ด้วย

#### ๓.๓ คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานระดับยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy & Policy) ซึ่งเหนือกว่าระดับยุทธวิธี (Tactical) หรือระดับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ด้วยเหตุนี้การบริหารงานต่างๆจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อนและบางครั้งก็ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายหรือหลักปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกอื่นๆที่เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก การปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง การนำข้อมูลหรือปัจจัยของผู้อื่นมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลหรือปัจจัยที่ตนเองมีอยู่ ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความรู้ความสามารถในงานระดับจุลภาคหรืองานระดับยุทธวิธีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว บวกเพิ่มด้วยความรู้ความสามารถในระดับมหภาคในอันที่จะดูแลภาพรวมได้ทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน อีกทั้งยังต้องอาศัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม เช่น การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม ความอดทนอดกลั้น มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ จะเห็นได้ว่าคงไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่จะพัฒนาหลักเกณฑ์เพื่อการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ แต่หากต้องการคนดีคนเก่งมาเป็นผู้นำและเป็นผู้กำหนดอนาคตของกองทัพเรือแล้ว เราจำเป็นต้องคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพัฒนาบุคลากร



ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงได้

### ๓.๔ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการประเมิน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า โดยทั่วไปการประเมินค่าบุคลากรมักเน้นที่การปฏิบัติงานและผลงาน แต่กองทัพเป็นองค์กรที่มีภารกิจด้านความมั่นคงและไม่หวังผลกำไรที่เป็นรูปธรรม จึงต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ในการดำเนินงานให้ได้ตามภารกิจและวัตถุประสงค์ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานทั่วไป เช่น ความเป็นผู้นำหน่วย ความกล้าหาญและมุ่งมั่น การตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง การปกครองบังคับบัญชาตามแบบธรรมเนียมทหาร ฯลฯ คณะทำงานฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีดังนี้

(๑) **องค์ประกอบด้านอุปนิสัย/ความประพฤติ** ผู้บริหารหน่วยพึงมีอุปนิสัยและความประพฤติที่ดี เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและเป็นที่ยกย่องของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพและโอกาส การพูดจาที่สุภาพและมีเหตุผล กล้าคิดกล้าทำและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความหนักแน่น อดทนและซื่อสัตย์ยุติธรรม การรู้จักควบคุมอากัปกิริยาและอารมณ์ของตนเอง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ เป็นต้น

(๒) **องค์ประกอบด้านการปกครองบังคับบัญชา** ผู้บริหารหน่วยพึงควบคุมบุคลากรในบังคับบัญชาของตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จลุล่วงไปได้ ให้การอบรมชี้แนะและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ การชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน มีทักษะในการสื่อสารที่ดีสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่บุคลากรในหน่วยของตนและหน่วยอื่น ๆ มีบุคลิกภาพและระเบียบวินัยที่ดีเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา อบรมสั่งสอน เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการปกครองและเป็นผู้ช่วยของผู้บังคับบัญชาของตนได้ เป็นต้น

(๓) **องค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารหน่วยพึงมีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงาน อุทิศตนให้กับงานในความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถหลากหลายและสามารถใช้ความรู้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องานของตน กระตือรือร้นและขวนขวายใฝ่รู้เพื่อยกระดับความรู้และขยายวิสัยทัศน์ของตนเองอยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นมีผลงานเป็นเลิศ มีการวางแผนก่อนลงมือทำงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติอยู่เสมอ สามารถป้องกันปัญหาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีความยืดหยุ่นที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการหรือความคิดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประสานงานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับฝ่ายต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มกล้าเผชิญหน้าและท้าทายต่ออุปสรรคปัญหาและสิ่งใหม่ ๆ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น

### ๓.๕ ระบบและกลไกที่ใช้ในการประเมิน

ในการประเมินค่าบุคลากรนั้น จะต้องพิจารณาความเหมาะสมทั้งกลไกและระบบหรือวิธีการในการประเมินตามหลักวิชาการ เพื่อสร้างระบบประเมินที่มีความถูกต้องตามความเป็นจริง และได้

รับความเชื่อถือจากทุกฝ่าย แม้ในความเป็นจริงนั้น เราอาจไม่สามารถกล่าวได้ว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นจะเป็นระบบที่สมบูรณ์เชื่อถือได้เสียทั้งหมด แต่ก็ต้องพยายามหาหนทางและวิธีการที่ดีที่สุด ในขณะที่ และพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในการประเมินค่านั้น โดยทั่วไปสามารถแบ่งกลุ่มผู้ประเมินได้ ๔ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง

(๑) **การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา** เช่น ผู้อำนวยการกอง เป็นผู้ประเมิน หัวหน้าแผนกของตน (หรือบุคลากรอื่น ๆ ในกอง) เป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้ ข้อดีคือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติของหัวหน้าแผนก เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและอุปนิสัยอย่างไร สามารถทำให้ภารกิจของกองดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถปกครองบังคับบัญชามุขพลในแผนกได้ดีเพียงใด เป็นต้น แต่มีสิ่งที่จะต้องระวังคือ ความลำเอียง ความไม่เป็นธรรม ในการประเมิน อันอาจเนื่องมาจากความรักชอบ /เกลียดชัง หรือความไม่รู้ไม่เข้าใจกันอย่างถ่องแท้

(๒) **การประเมินผลโดยผู้ร่วมงาน** เช่น หัวหน้าแผนก A เป็นผู้ถูกประเมินโดยหัวหน้าแผนก B, C, D, หรือ ผู้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน (แต่เป็นคนในกองเดียวกัน) เป็นต้น ซึ่ง ผลประเมินจากแต่ละคนจะต้องปิดผนึกส่งให้ผู้อำนวยการกองเท่านั้น ข้อดีคือคนในระดับเดียวกันและทำงานในหน่วยเดียวกันย่อมรู้ดีในลักษณะบางของผู้ถูกประเมินในฐานะผู้ร่วมงานได้ดีกว่า แต่มีข้อควรระวังคือ อาจมีปัญหาความชอบไม่ชอบอันเนื่องมาจากความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน หรืออาจมีการให้คะแนนเพื่อช่วยเหลือกัน เช่น หน.แผนก A, B, C, D ต่างก็ให้คะแนนสูงทุกคน ซึ่งจะทำให้ทั้งสี่คนมีคะแนนในระดับเดียวกัน

(๓) **การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา** เช่น บุคลากรในแผนก A เป็นผู้ประเมินหัวหน้าแผนก A ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะความพึงพอใจของบุคลากรในแผนกที่มีต่อ หน.แผนกของตน ข้อดีคือเป็นการวัดความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน ข้อควรระวังคือ บุคลากรในแผนกอาจให้คะแนน หัวหน้าแผนกที่ใจดีไม่เข้มงวด มากกว่า หัวหน้าแผนกที่ตรงไปตรงมา หรือเอาจริงเอาจังในการปฏิบัติงาน และอาจทำให้ หัวหน้าแผนกไม่กล้าจัดใจบุคลากรภายในหน่วยของตน

(๔) **การประเมินตนเอง** เป็นการจัดทำรายงานประจำปีของผู้ถูกประเมินเอง ซึ่งเป็นการกล่าวถึงภาระงานที่ตนเองได้รับมอบหมายในช่วง ๑ ปี และผลการดำเนินงานเป็นอย่างไรในความคิดของตน รวมทั้งกล่าวถึงสิ่งที่ตนเองควรปรับปรุง สิ่งที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงแก้ไข ฯลฯ โดยปกติการประเมินตนเองจะไม่นำมาคิดเห็นคะแนนประเมิน แต่จะนำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ประเมินเท่านั้น

สำหรับวิธีการประเมินนั้นจะต้องจัดทำเป็นแบบประเมินค่าโดยกำหนดองค์ประกอบในแต่ละด้านและปัจจัยย่อยในแต่ละองค์ประกอบ มีคำอธิบายความหมายของปัจจัยแต่ละข้ออย่างชัดเจน

วิธีการกำหนดระดับคะแนนนั้นมียุหลายรูปแบบ ซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะดังนี้

- การกำหนดระดับคะแนนในแต่ละปัจจัย ซึ่งอาจแบ่งระดับได้ตั้งแต่ ๓-๗ ระดับ และในแต่ละระดับอาจมีข้อความกำกับไว้อย่างชัดเจนว่าระดับนั้นๆควรมีคุณลักษณะอย่างไร เช่น

แบบที่ ๑

ปัจจัยที่ใช้ประเมิน	(๔) ดีมาก	(๓) ดี	(๒) พอใช้	(๑) ต่ำ
<p>● <b>ความสามารถในการบริหารงาน</b> หมายถึง ความสามารถในการวางแผนทางการปฏิบัติงานสำหรับตนเองและผู้อื่น สามารถวางแผนให้สอดคล้องกับกำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถกำหนดวิธีการติดตามการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จของงานได้</p>			*	

แบบที่ ๒

ปัจจัยที่ใช้ประเมิน	(๔) ดีมาก	(๓) ดี	(๒) พอใช้	(๑) ต่ำ
<p>● <b>ความสามารถในการบริหารงาน</b> หมายถึง ความสามารถในการวางแผนทางการปฏิบัติงานสำหรับตนเองและผู้อื่น สามารถวางแผนให้สอดคล้องกับกำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถกำหนดวิธีการติดตามการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จของงานได้</p>	สามารถวางแผนงานได้อย่างละเอียด มีการติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลทุกระยะ และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ	วางแผนงานทุกครั้ง ก่อนทำงานใด ๆ ละเอียดเตรียม จัดสรรเวลา และดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ	* เตรียมการและวางแผนงานตามสมควร ติดตามความคืบหน้าของงานเป็นระยะ ๆ	ไม่ค่อยวางแผนงานนัก มักทำงานตามโอกาสและเวลาที่พึงมี ไม่ค่อยติดตามผลการดำเนินงาน และมักล้มเหลว

- การกำหนดคะแนนดิบให้แต่ละหัวข้อประเมิน คือไม่กำหนดระดับแต่ให้คะแนนในแต่ละข้อตามที่กำหนด ซึ่งแต่ละข้ออาจมีคะแนนเต็มไม่เท่ากัน เช่น

ปัจจัยที่ใช้ประเมิน	คะแนนที่ได้
<p>● <b>ความสามารถในการบริหารงาน (คะแนนเต็ม ๑๐ คะแนน)</b> หมายถึง ความสามารถในการวางแผนทางการปฏิบัติงานสำหรับตนเองและผู้อื่น สามารถวางแผนให้สอดคล้องกับกำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถกำหนดวิธีการติดตามการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จของงานได้</p>	๑๐
<p>● <b>ผลสัมฤทธิ์ของงาน(คะแนนเต็ม ๑๕ คะแนน)</b> หมายถึง การปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือตามความคาดหวังและทันตามกำหนดเวลา ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง</p>	๑๐

นอกจากการให้คะแนนตามระดับที่ผู้ประเมินเห็นควรแล้ว ยังอาจใช้การถ่วงน้ำหนัก (Weighting) ในองค์ประกอบแต่ละด้านด้วยเพื่อกำหนดความสำคัญของด้านที่ต้องการจะเน้น เช่น หากมีการกำหนดองค์ประกอบในการประเมินไว้ ๓ ด้าน คือ ด้านอุปนิสัย ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการปฏิบัติงาน ในกรณีที่เป็นการประเมินนายทหารฝ่ายกำลังรบก็อาจให้น้ำหนักในด้านการปกครองบังคับบัญชามากกว่าด้านอื่น หรือ ในกรณีที่เป็นการประเมินนายทหารฝ่ายอำนวยการก็อาจให้น้ำหนักในด้านการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่น เป็นต้น

## ตัวอย่างการให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละด้าน

<u>หมายเหตุฝ่ายอำนวยการ</u>	Weight	Points	weighted Points
ด้านอุปนิสัย	๓๐%	๔	๑.๒
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	๒๐%	๕	๑.๐
ด้านการปฏิบัติงาน	๕๐%	๔	๒.๐
รวม	๑๐๐%	เฉลี่ย ๔.๓	๔.๒
<u>หมายเหตุฝ่ายกำลังรบ</u>	Weight	Points	Real Points
ด้านอุปนิสัย	๓๐%	๔	๑.๒
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	๕๐%	๕	๒.๕
ด้านการปฏิบัติงาน	๒๐%	๔	๐.๘
รวม	๑๐๐%	เฉลี่ย ๔.๓	๔.๕