

- **องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal competency)**

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณสมบัติผู้นำทางทหาร (Military genius) และมีคุณสมบัติทางสังคมที่สามารถทำให้สังคมยอมรับและไว้วางใจ

(๑) **บุคลิกภาพ (Personality)** หมายถึง กิริยาท่าทางลักษณะผิ้วผาย นำเลื่อมใสเมื่อบุคคลอื่นได้พบเห็น บุคลิกท่าทีและการแสดงออกที่ทำให้ผู้อื่นศรัทธาและเชื่อมั่นได้ว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

(๒) **มารยาทสังคม (Social etiquette)** การเป็นผู้ปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม รักษา มารยาทและกฎเกณฑ์ในสังคม การพูดหรือการเจรจาอย่างเหมาะสม ความนอบน้อมตามควรแก่กาลเทศะ

(๓) **สติปัญญา (Intelligence)** หมายถึง ภูมิปัญญาและปฏิภาณไหวพริบที่สามารถรับรู้สิ่งที่ถูกต้องและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ

(๔) **ความกล้าหาญ (Courage)** หมายถึงความกล้าที่จะเผชิญกับอันตรายจากการรบหรือการปฏิบัติงาน กล้าที่จะตัดสินใจหรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ กล้าคิดกล้าทำและแสดงความกล้าที่จะรับผิดชอบในหน้าที่และความผิดของตน

(๕) **ความอดทน (Stamina)** หมายถึงความทนทานของร่างกายและจิตใจต่อความยากลำบากจากการปฏิบัติงาน

(๖) **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ และนำมาคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทำให้สามารถเตรียมการได้ดี ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

(๗) **ความมุ่งมั่น (Determination)** หมายถึงความกล้าที่จะดำรงจุดมุ่งหมายแม้ในเหตุการณ์ที่ยังกลางเลือน เมื่อตัดสินใจแล้วไม่เปลี่ยนแปลง

(๘) **พลังใจ (Will power)** หมายถึงความสามารถในการควบคุมตนเองให้สงบเยือกเย็นภายใต้ความกดดัน มีเหตุผลตลอดเวลา และมีกำลังใจไม่คลอนแคลนอารมณ์ไม่แปรปรวน

- **องค์ประกอบด้านการปกครองบังคับบัญชา (Interpersonal competency)**

(๑) **การสื่อสารและสั่งการ (Communication/control)** หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความคิดของตนได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน น่าเชื่อถือ ทั้งการเขียนและการพูด สามารถให้คำแนะนำกลับไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา / ผู้ร่วมงาน ความสามารถในการบรรยายสรุป

(๒) **การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** หมายถึง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับทีมหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตนเพื่อบรรลุภารกิจ มีความยืดหยุ่น ยอมรับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งยอมรับและดำเนินงานตามมติที่ประชุม

(๓) **มนุษยสัมพันธ์ (Human relation)** หมายถึง ความเป็นมิตร เข้าสังคมได้ดี มีความยืดหยุ่น ประนีประนอม สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีสถานะสูงกว่า สถานะเดียวกัน และสถานะต่ำกว่าในหน่วยงาน มีการตอบสนองที่ดีต่อการวิจารณ์ การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้อื่น

(๔) **วินัย (Discipline)** หมายถึง การรักษาและปฏิบัติตนตามแบบธรรมเนียมและกฎระเบียบของทหาร ได้แก่ การแต่งกายถูกระเบียบ การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา และการกวดขันผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระเบียบวินัย

● **องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)**

(๑) **การคิดอย่างเป็นระบบ (Conceptual thinking)** หมายถึง ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลหรือปัจจัยที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตน การทำความเข้าใจและคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ครบวงจร มองในภาพรวม และคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า

(๒) **ความรู้ในการทำงาน (Professional knowledge)** หมายถึง การพัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการ พัฒนาการต่างๆ ในขอบเขตงานของตน และสามารถประยุกต์วิทยาการและความเชี่ยวชาญของตนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

(๓) **การริเริ่มและปรับตัว (Initiative & adaptability)** หมายถึง การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และริเริ่มนำสิ่งใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงงานที่ได้รับมอบหมาย การยอมรับความเปลี่ยนแปลง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถปรับการทำงานให้สำเร็จตามกำหนดได้

(๔) **การบริหารงาน (Managerial ability)** หมายถึง ความสามารถในการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับตนเองและผู้อื่น สามารถวางแผนให้สอดคล้องกับกำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่สามารถกำหนดวิธีการติดตามการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จของงานได้

(๕) **ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement)** หมายถึง การปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือตามความคาดหวังและทันตามกำหนดเวลา ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

(๖) **คุณภาพของงาน (Quality of work)** หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง และได้ผลงานที่มีคุณภาพ มีความประณีต สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ได้จริง

(๗) **การประนีประนอม (Compromising)** หมายถึง ความสามารถในการประสานความคิดเห็นการบรรเทาความขัดแย้งหรือผ่อนหนักให้เป็นเบาโดยอาศัยการรอมชอม เช่น ยอมรับข้อเสนอหรือตอบสนองความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อให้ภารกิจลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์

● **องค์ประกอบด้านคุณธรรม (Moral competency)**

(๑) **จริยธรรม (Ethical integrity)** หมายถึง การมีคุณธรรมและดำรงตนอยู่ในกฎเกณฑ์ การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องทั้งในสังคมและการปฏิบัติหน้าที่

(๒) **ความยุติธรรม (Justice)** หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียง ตัดสินปัญหาต่างๆ ได้ด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสม

(๓) ความซื่อสัตย์ (Honesty) / ความภักดี (Loyalty) หมายถึง ความจริงใจ (True) และเชื่อมั่น (Faithful) ต่อหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดีต่อองค์กร กองทัพ ประเทศชาติ และพระมหากษัตริย์

(๔) ความสุจริต (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความยึดมั่นในความถูกต้องและเสนอผลงานตามความจริง พร้อมทั้งจะปกป้องผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต

๔.๓ การกำหนดระดับคะแนนและตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicators)

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินในองค์ประกอบแต่ละด้าน จะมีการกำหนดระดับคะแนนไว้ ๕ ระดับ พร้อมทั้งมีคำนิยามหรือตัวชี้วัด (KPI) แต่ละระดับคะแนนไว้อย่างชัดเจน โดยหลักการแล้ว ความหมายของระดับคะแนนเป็นดังนี้

ระดับคะแนน ๕ หมายถึงระดับ “ดีมาก” เป็นลักษณะของการทำงานเชิงรุก มีความทุ่มเทกับภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบสูง มีความรู้ความเข้าใจในงานของตนอย่างลึกซึ้ง และมักชวนช่วยเพื่อนร่วมงานและพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ มีความคิดที่เป็นระบบและวางแผนงานหรือเตรียมงานล่วงหน้าเสมอ มีความโดดเด่น รักคุณธรรม และไม่ละเลยเมื่อพบเห็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป

ระดับคะแนน ๔ หมายถึงระดับ “ดี” เป็นลักษณะที่ทำงานเชิงรุก มีคุณลักษณะบุคคลครบถ้วน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาดตนเองที่ดี มีการเตรียมการที่ดี สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีตามเวลาที่กำหนด

ระดับคะแนน ๓ หมายถึงระดับ “พอใช้” เป็นลักษณะของคนปกติหรือทำงานในเชิงตั้งรับตามบทบาทหน้าที่และกรอบงานของตน มีผลงานในระดับที่ยอมรับได้ แต่ขาดความกระตือรือร้น และขาดความชวนช่วยที่จะพัฒนาดตนเองให้ดียิ่งขึ้น

ระดับคะแนน ๒ หมายถึงระดับ “ควรปรับปรุง” เป็นลักษณะที่ต่ำกว่าความคาดหวังหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ควรเป็น ขาดการพัฒนาดตนเอง และมักละเลยเมื่อไม่อยู่ในสายตา ต้องคอยกวดขันหรือกระตุ้นอยู่เป็นนิจ

ระดับคะแนน ๑ หมายถึงระดับ “ต้องปรับปรุง” เป็นลักษณะที่ยอมรับไม่ได้ที่จะเป็นข้าราชการในกองทัพเรือต้องเร่งปรับปรุงให้ดีขึ้น มิฉะนั้นจะเป็นผลเสียต่อภารกิจของหน่วยหรือสร้างภาพพจน์ที่เสียหายให้แก่หน่วย

ข้อสังเกตประการหนึ่งของการให้คะแนนก็คือ การไม่ยึดมั่นในความเป็นจริงและความแตกต่างของผู้ประเมินแต่ละคน ในกรณีแรกคือไม่ลงคะแนนตามความเป็นจริงแม้ทราบดีว่าผู้รับการประเมินมีคุณภาพต่ำในข้อที่กำลังประเมิน เนื่องจากเกรงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลัง และเกรงว่าผู้รับการประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะเสียเปรียบเมื่อไปเทียบเคียงผลประเมินกับหน่วยอื่น ๆ กรณีที่สองคือผู้ประเมินมีมุมมองที่แตกต่างกันหรือมีความเข้มต่างกันในการประเมินแม้ว่าผู้รับการประเมินและประเด็นที่กำลังประเมินจะเหมือนกัน ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีคำอธิบายกำกับไว้ทุกระดับ

ในทุก ๆ ปัจจัยที่ประเมิน แม้ว่าจะไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นได้ทั้งหมด แต่ก็สามารถลดช่องว่างที่เกิดจากความหลากหลายได้ระดับหนึ่ง

๔.๔ การกำหนดตัวบุคคลผู้ประเมิน

ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า กลุ่มผู้ประเมินแบ่งออกได้ ๔ กลุ่มคือ กลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้ร่วมงาน กลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง แต่เนื่องจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชานั้นยังต้องอาศัยเวลาที่จะทำความเข้าใจและอาศัยการยอมรับ ในการพิจารณาครั้งนี้จึงไม่ได้นำมาใช้ คงเหลือเพียง ๓ กลุ่ม ดังนี้

(๑) **กลุ่มผู้ประเมินเป็นผู้บังคับบัญชา** หรือผู้มีอาวุโสสูงกว่าในสายบังคับบัญชาเดียวกัน จำนวน ๒ คน ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและมีการทำงานร่วมกันมากที่สุด สามารถประเมินได้ทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และการปฏิบัติงาน เช่น ผู้อำนวยการกองและรองผู้อำนวยการกองประเมินหัวหน้าแผนกในกองของตน เจ้ากรมและรองเจ้ากรมประเมินผู้อำนวยการกองในกรมของตน เป็นต้น

(๒) **กลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้ร่วมงาน** หรือผู้ทำงานในระดับเดียวกัน (ไม่ต่ำกว่า ๓ คน) เป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกัน มีการติดต่อประสานงาน หรือมีปฏิสัมพันธ์กันในระดับเดียวกัน จึงเป็นการประเมินที่สามารถได้ข้อเท็จจริงจากอีกมุมหนึ่งและน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินได้ เช่น การประเมินโดยหัวหน้าแผนกในกองเดียวกันหรือหัวหน้าแผนกจากกองที่มีการทำงานร่วมกันบ่อย ๆ

(๓) **การประเมินตนเอง** เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินพิจารณาผลงานและความสามารถของตนเอง ทั้งงานที่ทำผ่านมาในช่วง ๑ ปี หรือความคาดหวังในอนาคต การประเมินตนเองมิใช่ทำเพื่อให้คะแนน แต่เป็นข้อมูลให้ผู้ประเมินอื่น ๆ นำไปใช้ศึกษาก่อนทำการประเมิน และเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนความต้องการของผู้รับการประเมิน

๔.๕ การคิดคะแนนรวม

การคิดคะแนนรวมทั้งจากผลประเมินที่ได้จากแบบประเมิน และคะแนนที่ได้จากการศึกษามีขั้นตอนดังนี้

(๑) คะแนนที่ได้จากการประเมินด้วยแบบประเมินค่าจะต้องนำมาคือนำหนักคะแนนโดยแยกตามประเภทผู้ประเมินดังนี้

ในกรณีที่ผู้ประเมินเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอาวุโสสูงกว่า ให้นำหนักคะแนนในองค์ประกอบแต่ละด้านคือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ๒๕% : ด้านการปกครอง ๒๐% : ด้านการปฏิบัติงาน ๓๕% : ด้านคุณธรรม ๒๐% แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย

ในกรณีที่ผู้ประเมินเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ให้นำน้ำหนักคะแนนในองค์ประกอบแต่ละด้านคือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ๓๐% : ด้านการปกครอง ๒๐% : ด้านการปฏิบัติงาน ๒๐% : ด้านคุณธรรม ๓๐% แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย

เมื่อได้คะแนนเฉลี่ยจากทั้งกลุ่มผู้บังคับบัญชาและจากกลุ่มผู้ร่วมงานแล้ว จะนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มากำหนดน้ำหนักคะแนนอีกคือ ให้นำน้ำหนักคะแนนประเมินจากกลุ่มผู้บังคับบัญชา ๗๐% : กลุ่มผู้ร่วมงาน ๓๐% หลังจากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้ทั้งสองกลุ่มมารวมกันเป็นคะแนนประเมินที่ได้ของปีปัจจุบัน

(๒) คะแนนเฉลี่ยสะสมย้อนหลังไปในอดีตตั้งแต่ได้ชั้นยศนาวาโทเป็นต้นมาจนถึงการประเมินในครั้งหลังสุด (ไม่รวมครั้งปัจจุบัน) ในกรณีนี้จะมีวิธีการลดความเบี่ยงเบนของการนำผลประเมินในแต่ละครั้งมาเรียงลำดับตั้งแต่สูงสุดไปหาลำต่ำสุด แล้วตัดคะแนนสูงสุดและต่ำสุดออกก่อนนำคะแนนในส่วนที่เหลือมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งจะช่วยให้คะแนนที่สูงมากเกินไปและคะแนนต่ำเกินไปจริงได้ เช่น คะแนนประเมิน ๑๐ ครั้งหลังสุดเมื่อนำมาเรียงลำดับกันแล้วได้เป็น ๙๐, ๘๕, ๘๕, ๘๓, ๘๐, ๘๐, ๗๘, ๗๗, ๗๕, ๖๕ เมื่อตัดคะแนนสูงสุด (๙๐) และต่ำสุด (๖๕) ออกไปแล้วจะได้ค่าเฉลี่ยจากคะแนนที่เหลืออีก ๘ ครั้งเป็น ๘๐.๓๗๕ คะแนน

(๓) นำคะแนนประเมินในปีปัจจุบันและคะแนนเฉลี่ยสะสมในอดีตมารวมกันและหาค่าเฉลี่ยซึ่งจะได้ผลประเมินรวมที่ได้จากการประเมินค่าตามองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ

๔.๖ การคิดคะแนนจากผลการศึกษของผู้รับการประเมิน

ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการประเมินความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่มีอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างศักยภาพของบุคลากรก่อนที่จะนำศักยภาพเหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือการศึกษานั้นเอง คณะทำงานฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยในการศึกษาคือปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความสามารถในด้านต่าง ๆ จึงนำปัจจัยด้านการศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินด้วย

บางคนอาจเห็นแย้งว่าการศึกษามีได้ทำให้คนเป็นคนดีหรือมีได้สร้างคนให้มีคุณภาพเสมอไป คนที่มีการศึกษาสูง ๆ แต่นิสัยเสียทำงานไม่เป็นแก่นสารก็มีมากมาย นั่นก็เป็นความจริงแต่ไม่จริงทั้งหมด การที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกและศึกษาในระดับสูงไม่สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ได้นั้นเป็นสิ่งที่ควรประณาม แต่การที่เราไม่ให้ออกสาหรือไม่สร้างโอกาสให้เขาเหล่านั้นนำความรู้ที่ได้เล่าเรียนมาออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ก็เป็นสิ่งที่ควรตำหนิเช่นกัน การศึกษาแม้ไม่สามารถนำมาเป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของคนได้ทั้งหมด แต่หากได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างถูกต้องและเหมาะสมแล้วอย่างน้อยก็ต้องเกิดประโยชน์แก่ตัวเขาเอง อย่างน้อยก็มีความรู้มากขึ้นกว่าเดิม มีหูตากว้างขวางกว่าเดิม หรือมีโอกาสดำเนินงานในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งน่าจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หากมีโอกาส

มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน บัญญัติไว้เช่นนั้น) คนที่ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนเป็นคนที่น่าสรรเสริญ คนที่งอมืองอเท้าไม่กระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจะกลายเป็นคนที่ถูกจำกัดให้อยู่ในโลกแคบ ความคิดอ่านก็จะอยู่ในวงแคบ แม้มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในวงการนั้นๆ แต่เมื่อออกสู่โลกภายนอกแล้ว จะกลายเป็นคนโง่เขลาทันที ด้วยเหตุนี้ จึงควรส่งเสริมผู้ที่ใฝ่รู้และใฝ่ศึกษา เพราะถือเป็นทุนที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ไม่มากนักน้อย และยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเป็นคนใฝ่รู้และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ในการคิดคะแนนปัจจัยด้านการศึกษา นั้น จะกำหนดคะแนนเต็มไว้ ๒๐ คะแนน คณะทำงาน ฯ ได้แบ่งคะแนนในด้านนี้ออกเป็น ๓ ส่วนคือ

การศึกษาด้านวิชาการระดับปริญญา โดยแต่ละระดับปริญญา มีคะแนนเต็ม ๔ คะแนน รวมแล้วสูงสุดต้องไม่เกิน ๑๒ คะแนน (ระดับปริญญาตรี - โทจะคิดตามเกรดเฉลี่ยที่ได้)

การศึกษาด้านวิชาชีพตามแนวทางรับราชการ ประกอบด้วย หลักสูตรพรรคนาวินและพรรคกลิน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือและหลักสูตรนายทหารอาวุโสคะแนนเต็ม และวิทยาลัยการทัพเรือ โดยแต่ละหลักสูตรมีคะแนนเต็ม ๔ คะแนน รวมแล้วสูงสุดไม่เกิน ๑๒ คะแนน

การฝึกศึกษาทางทหาร เช่น การฝึกส่งทางอากาศ การฝึกปราบเรือดำน้ำ การอบรมหลักสูตรการข่าว เป็นต้น คิดตามระยะเวลาการศึกษา หากเป็นการศึกษาในระยะเวลา ๑ ปี มีคะแนนเต็ม ๕ คะแนน หากเป็นการศึกษาในระยะเวลา ๒ ปี มีคะแนนเต็ม ๑๐ คะแนน แต่เมื่อรวมกันแล้วสูงสุดต้องไม่เกิน ๑๐ คะแนน

หลายคนคงคิดว่า ถ้าเช่นนั้นคนที่เรียนปริญญาโทและปริญญาเอกคงได้เปรียบ หรือคนที่เอาแต่ทำงานแต่ไม่มีโอกาสได้เรียนคงเสียเปรียบ แต่ความจริงแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้น ลองพิจารณาเปรียบเทียบได้จากตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางแสดงตัวอย่างผลประเมินด้านการศึกษา

คะแนนของนาวาเอก A		คะแนนของนาวาเอก B		คะแนนของนาวาเอก C	
ปริญญาตรีโรงเรียนนายเรือ	๒.๘	ปริญญาตรีโรงเรียนนายเรือ	๒.๘	ปริญญาตรีโรงเรียนนายเรือ	๒.๘
ชั้นต้นพรรคนาวิน	๓.๐	ชั้นต้นพรรคนาวิน	๓.๐	ปริญญาโท	๒.๘
หลักสูตรเสนาธิการ	๓.๒	ASW+DRM(รวม ๖ เดือน)	๒.๕๒	ปริญญาเอก	๒.๕
วิทยาการการทัพเรือ	๓.๐	หลักสูตรเสนาธิการ	๓.๒	หลักสูตรเสนาธิการ	๓.๐
		วิทยาการการทัพเรือ	๓.๐	วิทยาการการทัพเรือ	๓.๐
รวม	๑๒.๐	รวม	๑๔.๕๒	รวม	๑๔.๒

คะแนนด้านการศึกษา นี้ จะนำไปใช้ในตอนที่ ๒ ของการคิดคะแนนรวม ไม่ได้นำไปคิดรวมกับผลการประเมินตามแบบประเมินค่าดังกล่าวข้างต้น

๔.๗ การนำผลประเมินไปใช้

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาขึ้นมา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารในอัตรานาวาเอกและนาวาเอก (พิเศษ) รวมทั้งการคัดเลือกผู้ที่จะเลื่อนยศเป็นพลเรือตรี จึงได้กำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การได้คะแนนไว้ดังนี้

(๑) ผู้ที่เหมาะสมจะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งบริหารในอัตรานาวาเอกและนาวาเอกพิเศษ ควรได้คะแนนประเมินรวม(คะแนนสุดท้ายที่ได้ในข้อ ๔.๖) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕ ส่วนผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนยศเป็นพลเรือตรีควรมีคะแนนประเมินรวมไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๘๐ ผู้ที่ผ่านเกณฑ์ในขั้นนี้ถือได้ว่า เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและเป็นผู้มีศักยภาพเพียงพอที่จะเป็นผู้บริหารหรือเป็นพลเรือตรีได้ทุกคน

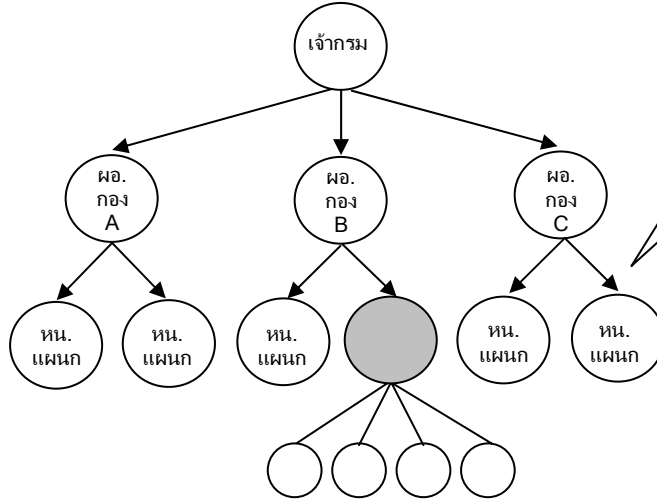
(๒) หลังจากได้ผู้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานแล้ว จะนำคะแนนประเมินรวมมารวมกับคะแนนการศึกษาในอัตราส่วน ๘๐ : ๒๐ แล้วเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าในขั้นนี้ จะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งในชั้นยศสูงขึ้นก่อนผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

(๓) การคัดสรรผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ควรต้องพิจารณาข้อมูลอื่น ๆ ประกอบกันไปด้วย เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น จำนวนปีครองยศ ชั้นเงินเดือน ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงโดยใช้หลักเกณฑ์ของคณะกรรมการฯ นี้ มิใช่ที่จะต้องเลือกบุคลากรที่มีคะแนนสูงสุดมาเป็นผู้บริหารระดับสูงเสมอไป แต่ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์มาตรฐานมากลุ่มหนึ่งและเสนอบุคลากรกลุ่มนั้นให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงพิจารณาคัดเลือกต่อไป

(โปรดดูผังแสดงตัวอย่างการประเมินในหน่วยระดับกรม)

ตัวอย่างการประเมินในหน่วยระดับกรม



กรณีที่ผู้ถูกประเมินเป็นหน. แผนก
กลุ่มผู้ประเมินมีดังนี้
(1) ผอ. กอง และ รอง ผอ. กอง

ผลการประเมินของ ผอ. และรอง ผอ. กอง
B
- ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
20
- ด้านการปกครอง
25

ผลการประเมินของ หน. แผนกอื่นๆ
- ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
31
- ด้านการปกครอง
20
- ด้านการปฏิบัติงาน

70%	30%
60.2	23.4
83.6	

การให้นำน้ำหนักผลประเมิน
กลุ่มผู้บังคับบัญชาต่อกลุ่ม
ผู้ร่วมงานเป็น 70:30 แล้ว

คะแนน
เฉลี่ยสะสม
ในอดีต

คะแนนรวมทั้งหมด
(83.6 +

การนำผลประเมินในอดีตมาใช้
โดยคะแนนในครั้งปัจจุบันต่อ
คะแนนเฉลี่ยในอดีต คือ 1 : 1

คะแนนด้าน
การศึกษา

การศึกษา	ผลประเมินค่า
20%	80%

เกณฑ์ผ่านในการคัดเลือก
เป็นพลเรือตรี ไม่น้อยกว่า
80%

ข้อมูล กพ.
ประวัติ
การศึกษา

พิจารณาความเหมาะสม
ในการดำรงตำแหน่งบริหาร

การพิจารณาปัจจัยอื่นๆ
โดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ
ประสบการณ์ ชั้นเงินเดือน



ผู้บริหาร

๕. สรุป

ผู้เขียนเองก็ไม่ได้คิดว่าแบบประเมินค่านายทหารจะเป็นเครื่องมือที่ดีในการประเมินคุณค่าของคนและไม่ได้คิดว่าจำเป็นต้องนำมาใช้เสมอไป แต่หากมองในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบแล้วจะเห็นว่า การประเมินค่านายทหารถือเป็นกระจุกเงาที่จะสะท้อนกลับผลของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นและสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แม้จะไม่ใช้เครื่องมือที่ดีที่สุด หากแต่ในยุคที่คนมีมากตำแหน่งมีน้อย การแข่งขันมีสูง และการบริหารงานที่ต้องการความยุติธรรมโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล เราก็คงต้องนำเครื่องมือประเมินค่าเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ทั้งนั้น ท้ายที่สุดแล้วคงขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บังคับบัญชาว่าจะนำกองทัพเรือของเราไปสู่ทิศทางใด

อีกประการหนึ่งที่ผู้เขียนจะฝากให้ผู้อ่านได้เก็บไปลองคิดดูเพิ่มเติมก็คือ การประเมินค่าในลักษณะนี้อาจได้รับการขยายผลไปมากกว่าการประเมินค่าบุคลากร หากเราพิจารณาแนวทางและนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการแล้วจะพบว่า ในอนาคตอันใกล้นี้ คงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยและผลงานของหน่วยตามภารกิจหลักด้วย ซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องไปถึงการจัดสรรงบประมาณต่อไปด้วย และผู้เขียนเองก็ทราบมาว่า การปรับโครงสร้างกระทรวงกลาโหมในครั้งนี้ มีการตั้งหน่วยใหม่ซึ่งเป็นหน่วยตรวจสอบและประเมินผลของกระทรวงกลาโหม (ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม) เห็นทีว่าเรา ๆ ท่าน ๆ ก็คงหนีไม่พ้นบ่วงบาศก์ของการตรวจสอบและประเมินผลอย่างแน่นอน จึงควรเตรียมใจไว้เสียแต่บัดนี้
