



# คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย

**ISBN 974-9946-42-1**

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537  
สำนักงาน ก.พ. ไม่อนุญาตให้คัดลอก ทำซ้ำและดัดแปลง  
ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือฉบับนี้นอกจากจะได้รับอนุญาต  
เป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์เท่านั้น

จัดพิมพ์โดย : **สำนักงาน ก.พ.**

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2281-8675

โทรสาร 0-2282-7375

คณะผู้จัดทำ : คณะทำงานโครงการสมรรถนะ

ออกแบบและจัดพิมพ์โดย

: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด

4 สิรินคร 7 บางพลัด กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0-2881-9890

# คำนำ

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาทำการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน

การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ โดยคาดหวังว่าระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้สมรรถนะได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่เป็นระบบที่นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะเดียวกันก็นำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนาอีกด้วย

สมรรถนะ แม้จะไม่ใช่เรื่องใหม่ในแวดวงวิชาการ แต่เป็นเรื่องใหม่สำหรับข้าราชการ ดังนั้นเมื่อมีข่าวแพร่ออกไปว่าจะมีการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จึงทำให้เกิดความต้องการความรู้เรื่องสมรรถนะเป็นอย่างมาก คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือสมรรถนะของราชการพลเรือนไทยฉบับนี้ขึ้น เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้เรื่องสมรรถนะให้แก่ส่วนราชการ และข้าราชการพลเรือนทุกท่าน เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ ซึ่งจะได้มีการดำเนินการในระยะต่อไป

คู่มือสมรรถนะของราชการพลเรือนไทยฉบับนี้ประกอบไปด้วยเนื้อหาต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้เรื่องสมรรถนะ สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย การกำหนดสมรรถนะ กรณีตัวอย่างของการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ ข้อสรุปโมเดลสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย และการประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน

คณะทำงานโครงการสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ.

มิถุนายน 2548

# สารบัญ

	หน้า	
<b>บทที่ 1</b>	<b>ความรู้เรื่องสมรรถนะ</b>	<b>1</b>
1.1	ประวัติความเป็นมา และความสำคัญ ของสมรรถนะ	1
1.2	ความหมายของสมรรถนะ	4
1.3	สมรรถนะเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน	5
1.4	สมรรถนะของงาน หรือสมรรถนะของคน	7
<b>บทที่ 2</b>	<b>สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย</b>	<b>9</b>
2.1	การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย	9
2.2	สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่	9
	กลุ่มงาน (Job Family)	9
	สมรรถนะหลัก	11
	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	11
	สมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงาน	12
2.3	โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะกี่สมรรถนะ	13
2.4	การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ	15
	การคัดเลือก	15
	การพัฒนา	15
	การบริหารผลงาน (หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์)	16
2.5	คำถาม หรือข้อกังวลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พบบ่อย	16
<b>บทที่ 3</b>	<b>การกำหนดสมรรถนะ</b>	<b>17</b>
3.1	การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน	17
3.2	การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานและการวิเคราะห์เปรียบเทียบ จากโมเดลสมรรถนะที่กำหนดไว้แล้ว	18
3.3	ตัวอย่างการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน	19
<b>บทที่ 4</b>	<b>กรณีตัวอย่างของการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ</b>	<b>23</b>
4.1	กรมทางหลวง	23
4.2	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	30
4.3	กรมศิลปากร	37
4.4	ข้อสรุปโมเดลสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย	43

	หน้า
<b>บทที่ 5 การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน</b>	<b>45</b>
5.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน	45
5.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย	53
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก ก รายงานสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน	57
ภาคผนวก ข คำถามหรือข้อกังวลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พบบ่อย	69
ภาคผนวก ค รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการของคณะทำงาน ทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรม	75
ภาคผนวก ง แบบสำรวจการวิเคราะห์งาน	81
ภาคผนวก จ แบบวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน	89
ภาคผนวก ฉ พจนานุกรมสมรรถนะ	91

# คณะผู้จัดทำ

## ผู้เขียน

นางสาวรัชชี่วีวรรณ	วนิชย์ถนอม
นางสาวเพ็ญศิริ	บุญธรรม
นายคำณิฏ	ปณิธานธรรม

## คณะทำงาน

นายภาณุ	สังขวร
นางสาวก้าไล	อ่างแก้ว
นางสาวรัชชี่วีวรรณ	วนิชย์ถนอม
นางสาวเหมวดี	บรรเทา
นางสาวเพ็ญศิริ	บุญธรรม
นายคำณิฏ	ปณิธานธรรม

# บทที่ 1

## ความรู้เรื่องสมรรถนะ

### 1.1 ประวัติความเป็นมา และความสำคัญของสมรรถนะ

เมื่อพูดถึงสมรรถนะ ก็มักจะกล่าวอ้างถึง David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973

การศึกษาทางด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี 1920 Frederick Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน (Raelin & Cooledge, 1996) อย่างไรก็ตาม McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence นั้น McClelland แสดงความคิดเห็นต่อต้นการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะนี้เป็นประเด็นสำคัญในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน จึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ดังนั้นแบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่วิธีการนี้ใช้เวลานานเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)



BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT)))

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือก นักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity) คาดคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

ในปี 1991 Barrett & Depinet ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ลบล้างข้อเสนองานของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบโต้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาจะอธิบายเชาวน์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาวน์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาวน์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเท่ากันทุกคน สิ่งที่ยกย่องระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

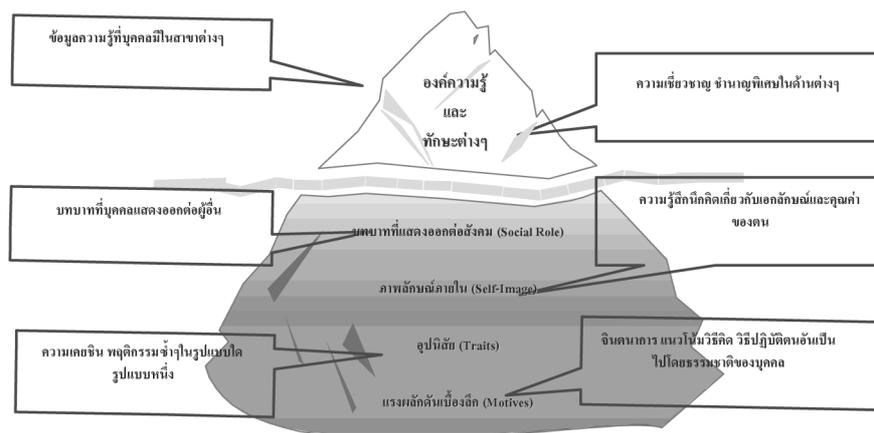


สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

## ที่มาของ Competency



การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ



## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามไว้ต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้ศึกษาเรื่องนี้มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง แต่เป็นการศึกษาในระดับย่อย (โครงการ) ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ ระดับ 3 โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับ 4-8) โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง โครงการการบริหารระบบพนักงานราชการ และล่าสุดโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำในภาพรวมเพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ

สำหรับความหมายของสมรรถนะในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรเน้น คือ สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลโดยตรง แต่เป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน อธิบายอีกอย่างหนึ่งก็คือ ในพฤติกรรมการทำงานของบุคคลให้เกิดผลงานที่โดดเด่นนั้น บุคคลต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ จึงจะทำให้ทำงานได้ แต่การที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นนั้นจะต้องมีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอีกด้วย ยกตัวอย่างกรณีของนักการทูตในการศึกษาของ McClelland ระบุว่าผู้ที่ทำหน้าที่นักการทูตได้จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม การเมือง ภาษา และอื่น ๆ (ส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ) แต่นักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นพบว่ามี ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity) คาดคุดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks) ซึ่งนักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

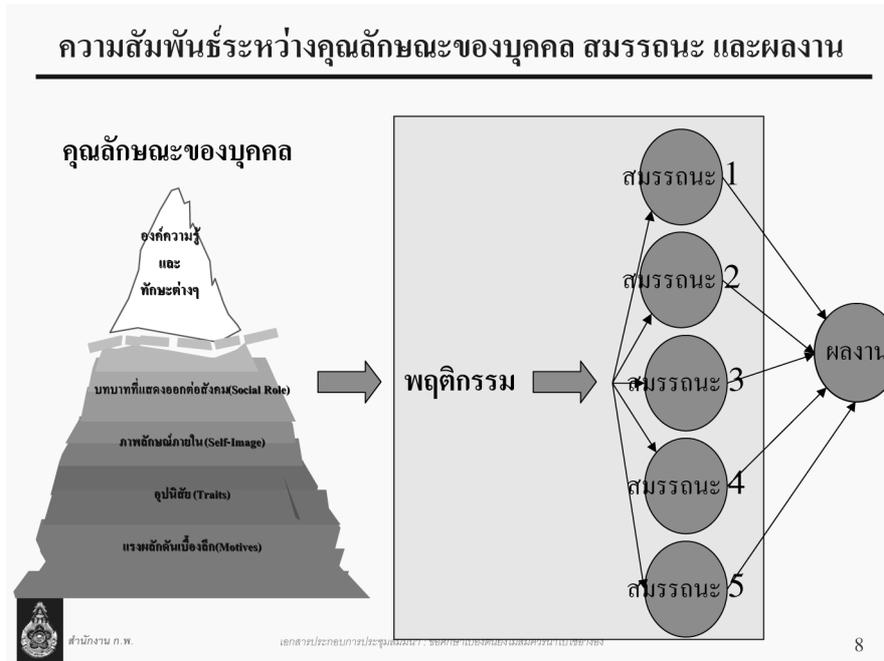
ดังนั้นความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น

ในเรื่องคำจำกัดความของสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น **“คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร”** กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่นอาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบ ช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่ว่าจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน



ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปของภูเขาน้ำแข็ง กับสมรรถนะ และผลงาน จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

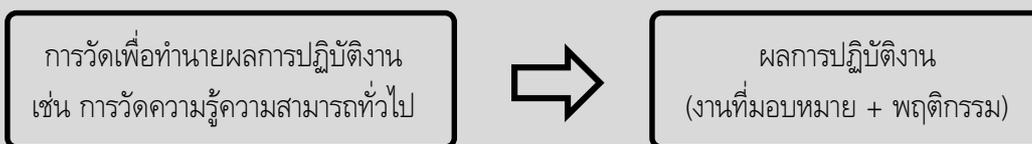


ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน

การที่ต้องเน้นที่การทำความเข้าใจถึงความหมายของสมรรถนะนั้น เพราะสำคัญต่อการประเมินและการนำไปใช้ ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดในส่วนต่อไป

### 1.3 สมรรถนะเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน

เมื่อมองจากแนวคิดของโมเดลการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่ายแสดงดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกพนักงาน (ดัดแปลงจาก Binning & Barrett, 1989)



กรอบแนวคิดของการพัฒนาเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานของ Binning & Barrett (1989) อธิบายว่า ในกระบวนการคัดเลือกพนักงานมีการทดสอบ หรือประเมินผู้สมัครว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะมาทำงานหรือไม่ ซึ่งการวัดการประเมินในขบวนการคัดเลือกนั้นเน้นที่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่ ตัวอย่างเช่น กระบวนการคัดเลือกข้าราชการมีการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ซึ่งเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ของผู้สมัครว่าอยู่ในระดับที่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะใช้ในการทำงานได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ ทั้งนี้เพราะในการทำงานต่าง ๆ นั้นต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าข้าราชการไม่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต การทดสอบภาคความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความรู้ในสาขาที่กำหนดไว้สำหรับการทำงานหรือไม่ ความรู้ในสาขาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ และการทดสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ในแง่ของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เช่น เป็นคนที่มีมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดเพื่อการคัดเลือกแล้วควรต้องมีการประเมินว่าการวัดนั้น ๆ มีประโยชน์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ วิธีการประเมินแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกทำได้โดยการนำคะแนนของการสอบคัดเลือกมาหาค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าค่าสหสัมพันธ์สูงเช่น ถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สูงด้วย หรืออีกลักษณะหนึ่งถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำ เช่นนี้เป็นการแสดงว่าการสอบคัดเลือกนั้นสามารถใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานได้

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากกับการบริหารงานบุคคล เพราะใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการทดสอบเพื่อการคัดเลือก การวางแผนการพัฒนา และที่สำคัญยังใช้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานอีกด้วย ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว กล่าวคือไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานคนใดเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่เท่าไร หรืออย่างไรแล้ว การบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ มีโอกาสที่จะล้มเหลวไปด้วยอย่างมาก

เมื่อมีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดของการพัฒนาเกณฑ์ คำถามคือ สมรรถนะคือส่วนที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือส่วนที่เป็นเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน คำตอบคือ สมรรถนะอาจเป็นส่วนที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่วัดในกระบวนการคัดเลือกก็ได้ หรือสมรรถนะอาจถูกประเมินเป็นส่วนของผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนได้เช่นกัน ซึ่งก็แล้วแต่การให้คำนิยาม และการนำสมรรถนะไปใช้อย่างไร

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แบ่งการประเมินเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมาย และ ส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน สมรรถนะ(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นส่วนตั้งต้นที่ทำให้บุคคลแสดงผลงานในงานที่มอบหมาย ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงานจึงมักเน้นไปที่งานที่มอบหมาย แต่ไม่วัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ โดยตรง



อย่างไรก็ดีการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกอีกด้วย ด้วยการใช้หลักว่า “พฤติกรรมในอดีตใช้ทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกัน และในเวลาที่ไม่ห่างกันจนเกินไปนัก” ประโยชน์ที่นำมาใช้เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมในอดีตคล้ายกับพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่ กล่าวโดยละเอียดคือ ถ้าต้องการค้นหาว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือไม่ ก็สัมภาษณ์ประวัติเพื่อดูว่าผู้สมัครมีลักษณะของความขยันขันแข็ง รับผิดชอบ เอาใจใส่ (ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์) มาในอดีตหรือไม่ เป็นต้น

โดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป รายละเอียดเพิ่มเติมอธิบายในส่วนของการนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ

#### 1.4 สมรรถนะของงานหรือสมรรถนะของคน

Kierstead (1998) กล่าวว่าความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงาน กับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ สมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competence) หมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competencies) หมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ น่าจะจัดเป็นสมรรถนะของงาน เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ครองตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ของคนแล้วจะมองว่าแล้วคนต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้ เช่นอาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นคนมีความคิดวิเคราะห์ที่ดี เป็นต้น

จากประสบการณ์การดำเนินการสมรรถนะในส่วนราชการก็พบเช่นเดียวกันว่ามีความสับสนระหว่างสมรรถนะของงาน (สิ่งที่บุคคลต้องทำในงาน/หน้าที่ในงาน) และสมรรถนะของคน (คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดี) ความสำคัญของการทำความเข้าใจในส่วนนี้อยู่ที่การนำไปใช้เพื่อบริหารผลงาน เพราะหน้าที่ในงานจะถูกประเมินแยกจากสมรรถนะ และมีการให้นำหน้ากับสองส่วนนี้แตกต่างกัน (รายละเอียดโปรดอ่านจากบทที่ 5 การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน)



# บทที่ 2

## สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

### 2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย

ในการศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน อย่างไรก็ตามการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่ง ซึ่งต้องมีความเข้าใจรายละเอียดของการจัดกลุ่มงานด้วย เพราะส่วนหนึ่งของสมรรถนะจะกำหนดให้สอดคล้องกับกลุ่มงาน

### 2.2 สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

- **กลุ่มงาน (Job Family)**

การศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด) เป็นการศึกษาขนาดใหญ่มีการเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่าง ๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) แล้วกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดให้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ความคล้ายคลึงของงานในสายงานต่าง ๆ พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคลกลุ่มใด
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ดังนั้นงานที่ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นสายงานใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

ผลการศึกษากลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยแบ่งเป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)



6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

### การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

คณะกรรมการโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำสมรรถนะ โดยทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐ และข้อมูลอีก 3 ส่วนคือ

1. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่เก็บจากข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ จำนวนกว่า 60,000 ชุด แบบสำรวจงานซึ่งเป็นการสำรวจหน้าที่รับผิดชอบหลัก และผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่รับผิดชอบหลักนั้น ๆ ของสายงาน และชั้นงานต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีข้อมูล ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะของสายงานนั้น ๆ อีกด้วย
  2. ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการระดับ 8 ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และเป็นตัวแทนของกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 16 กลุ่มงาน (ระยะแรกของโครงการฯ จัดกลุ่มงาน เป็น 16 กลุ่มงาน) ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งทำให้เห็นลักษณะเด่นของงานในแต่ละกลุ่มงาน
  3. ข้อมูลการใช้สมรรถนะขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา
- ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสามส่วนที่กล่าวมา ได้จัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ต้นแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ
- (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน
  - (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน



### ● สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลักคือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

### ● สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงานคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)



## ● สมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงาน

ลำดับ	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1	สนับสนุนทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ความถูกต้องของงาน, การคิดวิเคราะห์
2	สนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การคิดวิเคราะห์, ความถูกต้องของงาน
3	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
4	บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, การควบคุมตนเอง, การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
5	นโยบายและวางแผน	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
6	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
7	ข่าวกรองและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล, การคิดวิเคราะห์, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8	ออกแบบเพื่อพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การดำเนินการเชิงรุก, การสืบเสาะหาข้อมูล
9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
11	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
12	ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น, การพัฒนาศักยภาพคน, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
13	บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ	การพัฒนาศักยภาพคน, การดำเนินการเชิงรุก, การคิดวิเคราะห์
14	บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
15	บริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล, ความถูกต้องของงาน
16	เอกสารและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
17	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
18	อนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่



อย่างไรก็ดี จากการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อทดสอบโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ที่ดำเนินการในบางส่วนราชการ พบว่าลักษณะการแบ่งโครงสร้างที่ซับซ้อนของส่วนราชการ ทำให้บางสายงานมีลักษณะงานหลากหลาย และมีผลสัมฤทธิ์ในงานแตกต่างกัน ดังนั้นการนำสมรรถนะประจำกลุ่มงานไปใช้ โดยไม่ได้มีการจำแนกสายงานให้ชัดเจน อาจพบปัญหาว่าข้าราชการในสายงานเดียวกันมีสมรรถนะที่ไม่เหมือนกันก็ได้ ส่วนของสมรรถนะประจำกลุ่มงานจึงต้องการการศึกษาเพิ่มเติมก่อนนำไปใช้จริง ข้อเสนอสำหรับการดำเนินการในระยะแรกอาจใช้เพียงสมรรถนะหลักก่อน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานอาจดำเนินการในภายหลัง หรือหากส่วนราชการใดมีความพร้อมก็สามารถดำเนินการได้เลย

### 2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะที่สมรรถนะ

เราจะพบว่าในยุคนี้เป็นยุคที่สมรรถนะได้รับความสนใจอย่างมาก องค์กรต่าง ๆ มักมีโมเดลสมรรถนะของตนเอง โมเดลสมรรถนะที่หลากหลาย และแต่ละโมเดลมีจำนวนสมรรถนะต่าง ๆ กันไป จึงเกิดคำถามขึ้นว่า โมเดลสมรรถนะของใครดีที่สุด และสมรรถนะควรมีที่สมรรถนะกันแน่

โมเดลสมรรถนะของแต่ละหน่วยงาน ถ้ากำหนดขึ้นถูกต้องตามหลักการ และมีการทดสอบโมเดลแล้วก็น่าจะมีความเหมาะสมสำหรับหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ คงจะนำมาเปรียบเทียบกันได้ยากกว่าของใครจะดีที่สุด เพราะลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน หรือองค์กรมีความแตกต่างกัน โมเดลที่ดีสำหรับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรอื่น ๆ ก็ได้

สำหรับคำตอบที่ว่าโมเดลสมรรถนะควรมีที่สมรรถนะนั้น ผู้เขียนขอให้ความเห็นตามหลักพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ที่กล่าวว่า ระหว่างทฤษฎีที่ซับซ้อนมากกว่า กับทฤษฎีที่ซับซ้อนน้อยกว่า ถ้าทั้งสองอธิบายปรากฏการณ์ได้ไม่แตกต่างกันให้เลือกทฤษฎีที่ซับซ้อนน้อยกว่า เมื่อนำมาปรับกับโมเดลสมรรถนะที่ใช้อธิบายผลการปฏิบัติงานจึงอาจอธิบายได้ว่า ระหว่างโมเดลสมรรถนะที่มีจำนวนสมรรถนะมาก กับสมรรถนะที่มีจำนวนน้อย ถ้าทั้งสองโมเดลอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ไม่แตกต่างกันให้เลือกโมเดลสมรรถนะที่มีสมรรถนะจำนวนน้อยกว่า อย่างไรก็ตามการพิสูจน์ว่าโมเดลใดอธิบายผลการปฏิบัติงานได้แตกต่างหรือไม่แตกต่างต้องพิสูจน์ด้วยการวิจัย แต่หลักในการคิดนี้ทำให้ได้ข้อคิดว่า ในการกำหนดโมเดลสมรรถนะที่ซับซ้อนมากนั้นอาจไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด เพราะนอกจากจะต้องคำนึงถึงว่าโมเดลทำนายผลการปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับการวัด การประเมินหรือไม่แล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ การนำไปใช้หลักการที่ดีควรสามารถนำไปปรับใช้ได้ง่ายด้วย โมเดลที่ยูกยากการนำไปใช้ก็มักทำได้ยาก ประโยชน์ที่ได้รับอาจไม่คุ้มค่างัน

หลักการอีกประการหนึ่งที่น่าจะนำมาคำนึงถึงด้วยคือ หลักของความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตามหลักของจิตวิทยาการคัดเลือกบุคคลากรกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งตามความหมายสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ที่ว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กร” ดังนั้นในบทความนี้เน้นเฉพาะ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม” ส่วนความรู้ ทักษะ และความสามารถถือเป็นส่วนพื้นฐานที่ข้าราชการทุกคนต้องมีอยู่แล้ว ซึ่งในความเป็นจริงถ้าพบว่าข้าราชการยังขาดความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หน่วยงานจำเป็นต้องเร่งการพัฒนาเพื่อทำให้ทุกคนมีส่วนนี้ก่อน สมรรถนะแม้ว่าจะสำคัญก็จริง แต่หน่วยงานไม่ควรละเลยส่วนของความรู้ ทักษะ และความสามารถของข้าราชการด้วย



ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือเรียกว่าเป็นนิสัยในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกับ คุณลักษณะที่เราคุ้นเคยกัน จากการวิจัยของสำนักงาน ก.พ. (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก เรื่อง รายงานการวิจัย สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน) พบว่าคุณลักษณะต่าง ๆ นั้น แม้ว่าจะมีมากมาย แต่จัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้เพียงไม่กี่กลุ่มเท่านั้น

ในรายงานเรื่องสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานเป็นการศึกษา ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับ 3-4 โดยทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จของข้าราชการระดับ 3-4 ซึ่งได้คุณลักษณะทั้งหมด 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสื่อสาร ความละเอียดแม่นยำ การประสานงาน/มนุษยสัมพันธ์ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ การมุ่งความสำเร็จ การให้บริการ ความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มตัวแปรผลการปฏิบัติงานซึ่งใช้ในแบบประเมินข้าราชการตามปกติอยู่แล้ว ได้แก่ ปริมาณงาน ความถูกต้อง คุณภาพงาน เวลา และความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร) จากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาประเมินข้าราชการระดับ 3-4 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ซึ่งเป็นเทคนิคที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และกำหนดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน) เพื่อศึกษาว่า คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในระบบราชการนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรหรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของข้าราชการที่ศึกษาในครั้งนี้ 10 คุณลักษณะนั้นแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่มคือ ผลการปฏิบัติงาน (ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ, ความละเอียดแม่นยำ, ความรับผิดชอบ, และการมุ่งผลสำเร็จ) องค์ประกอบกลุ่มความคิด (ได้แก่ การสื่อสาร, การคิดวิเคราะห์, การแก้ปัญหา, และการคิดสร้างสรรค์) และองค์ประกอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ได้แก่ การประสานสัมพันธ์, การบริการที่ดี, และการควบคุมอารมณ์)

ผลจากงานวิจัยทำให้เห็นว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีมากมาย แต่ความจริงแล้วคุณลักษณะเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การนำคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไปใช้ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน และทำให้ประเมินคุณลักษณะหลายคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กัน และให้รางวัล (เมื่อนำไปกำหนดค่าตอบแทน) กับคุณลักษณะที่คล้าย ๆ กัน เช่น ถ้าการศึกษาพบว่า การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับการควบคุมอารมณ์ ผู้ที่บริการที่ดีก็มักจะควบคุมอารมณ์ได้ดี ถ้าเอาส่วนนี้ไปกำหนดค่าตอบแทนทั้งสองส่วนจะเป็นการให้รางวัลกับคุณลักษณะคล้ายกัน ซึ่งเป็นการซ้ำซ้อน

โดยสรุปจึงกลับมาที่โมเดลสมรรถนะว่า โดยหลักการแล้วสมรรถนะไม่ควรถูกกำหนดมากเกินไป เพราะมากเกินไป ข้าราชการจำไม่ได้ และการประเมินจะซับซ้อนและยุ่งยาก โมเดลสมรรถนะของข้าราชการจึงกำหนดสมรรถนะหลักไว้เพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น และทั้ง 5 สมรรถนะก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ข้าราชการทุกคนควรมีสสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือนิสัยในการทำงานเหล่านี้ กล่าวคือเป็นข้าราชการที่ทำงานอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ขยันขันแข็ง ตั้งใจทำงาน รับผิดชอบ ทำงานถูกต้อง) ทำงานอย่างเน้นบริการที่ดี (เต็มใจให้บริการ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้) ทำงานอย่างเน้นความเชี่ยวชาญในอาชีพ (หมั่นศึกษา ขวนขวายหาความรู้มาปรับใช้ในงานเสมอ) ทำงานอย่างเน้นจริยธรรม (ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ ดำรงความถูกต้อง) และทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ (ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมทำให้งานประสบผลสำเร็จ)



นอกจากนี้ในส่วนของคุณวุฒิ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งโมเดลสมรรถนะบางแห่งเรียกว่าเป็นสมรรถนะด้วยนั้นเป็นสิ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนา อย่างไรก็ตาม สำนักงาน ก.พ. ไม่ได้เรียกคุณวุฒิ ทักษะ ความสามารถว่าเป็นสมรรถนะจึงไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในส่วนนี้ (แต่กำหนดคุณวุฒิ ทักษะ และประสบการณ์ไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)

## 2.4 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์)

### • การคัดเลือก

ระบบการคัดเลือกข้าราชการ มักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งเน้นการวัดความถนัด (ภาค ก) ความรู้เฉพาะในงาน (ภาค ข) และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การวัดความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จแต่โดยหลักการของสมรรถนะส่วนหนึ่งนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรได้มีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในภาครัฐหรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนาการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่น ๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง หรือการประเมินประสบการณ์ สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เช่นกัน

โดยสรุประบบการคัดเลือก เน้นที่คุณวุฒิ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามระบบการคัดเลือกไม่ว่าจะอย่างไร โอกาสของการเลือกบุคคลผิดพลาดย่อมมีอยู่เสมอ ดังนั้นระบบการทดลองงาน ควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ หากในช่วงการทดลองงานบุคคลไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ไม่ควรรับบรรจุเป็นข้าราชการ เพราะตามปกติระบบราชการเป็นการจ้างงานระยะยาว ถ้าตัดสินใจจ้างที่ผิดพลาด ผลเสียหายจะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนี้ยังคงรับราชการอยู่ ซึ่งบางครั้งอาจยาวนานถึง 20-30 ปี

### • การพัฒนา

ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ



การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จะต้องมียคือ (1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม (2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า need analysis) (3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ (4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

- **การบริหารผลงาน (หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์)**

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น หน่วยงานอาจจะไม่สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ (1) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด (2) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง (3) การพัฒนาความสามารถของพนักงาน (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (5) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตามในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน

เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (รวมกับการประเมินงานที่มอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักการของการบริหารผลงานคือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่า มากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย (รายละเอียดเรื่องการประเมินสมรรถนะในการบริหารผลงานเสนอในส่วนหลังของคู่มือ)

## 2.5 คำถาม หรือข้อกังวลเกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการพลเรือนไทย

โดยทั่วไปผู้คนมักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการพลเรือนไทยก็เช่นเดียวกัน ในการไปบรรยายให้กับส่วนราชการต่าง ๆ พบว่ามีคำถาม และข้อกังวลต่าง ๆ มากมาย (รายละเอียดโปรดดู ภาคผนวก ข คำถามหรือข้อกังวลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พบบ่อย และภาคผนวก ค รายงานการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ) ซึ่งคำถามหรือข้อกังวลที่กล่าวมานี้ น่าจะเกิดมาจากความไม่เข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ และผลกระทบต่อข้าราชการ และความไม่มั่นใจในระบบการประเมินว่าหัวหน้าจะประเมินอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งประเด็นนี้สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการมีหน้าที่ต้องทำความเข้าใจให้ทั่วถึงตลอดจนให้ความมั่นใจกับระบบการประเมินที่ถูกต้องและตรงไปตรงมา

# บทที่ 3

## การกำหนดสมรรถนะ

สมรรถนะคือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร” ซึ่งตามวิธีการที่บริษัทที่ปรึกษาที่กำหนดสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทยนั้นใช้ข้อมูล 3 ส่วนประกอบกันคือ

- 1) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงาน (Role Profile)
- 2) ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ และ
- 3) ข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัท ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้ถูกนำมาวิเคราะห์และเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับ ภาคราชการพลเรือนไทย ดังที่ได้เสนอไปแล้ว

โมเดลสมรรถนะนี้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้ แต่ถ้าส่วนราชการต้องการ จะกำหนดโมเดลสมรรถนะขึ้นใหม่ หรือต้องการทดสอบโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ว่าเหมาะสมกับส่วนราชการหรือไม่ ก็สามารถทำได้โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน
2. วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบจากโมเดลสมรรถนะที่กำหนดไว้แล้ว

หมายเหตุ บริษัทที่ปรึกษาใช้การสำรวจลักษณะงาน (Role Profile) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานที่เน้นบทบาทในงาน มากกว่ากิจกรรมในงาน อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่า การวิเคราะห์กิจกรรมในงานมีข้อดีในแง่ที่ทำให้ได้ข้อมูลละเอียดเกี่ยวกับ ข้อกำหนดในงานได้ดีกว่า จึงขอเสนอแนะการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน แทนที่จะเป็นการสำรวจลักษณะงาน (Role Profile)

โดยทั่วไปการกำหนดโมเดลสมรรถนะมักมีขั้นตอนการดำเนินงานได้แก่ (1) การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และ (2) การวิเคราะห์งาน ในกรณีนี้การกำหนดสมรรถนะเป็นการทดสอบโมเดลที่ได้กำหนดโดยมีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การภาครัฐไว้แล้ว จึงขอข้ามประเด็นส่วนนี้ไป แต่เน้นเฉพาะการวิเคราะห์งานเท่านั้น

### 3.1 การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานนี้ดัดแปลงมาจาก Functional Job Analysis ซึ่งพัฒนาโดย Sidney Fine นอกจากนี้ Fine เป็นผู้ที่พัฒนาระบบของการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นมาตรฐาน และใช้เปรียบเทียบกันได้ ซึ่งปรากฏใน The Dictionary of Occupational Title (DOT) ที่ตีพิมพ์โดย The U.S. Employment Service และในปัจจุบันพัฒนาไปเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า The O\*NET ข้อมูลใน O\*NET เป็นข้อมูลเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ประมาณ 20,000 งาน ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง และการจำแนกตำแหน่งงานต่าง ๆ อีกด้วย



การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานที่ใช้เป็น กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ (components) ลักษณะ (characteristics) และข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน (job requirements/job specifications/job competencies) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการ ส่วนผลของการวิเคราะห์งานเรียกว่า แบบบรรยายลักษณะงาน (job description) แบบบรรยายลักษณะงานเป็นข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงาน และข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงานในสายงานใดสายงานหนึ่งจากผู้ที่มีความรู้ในงานนั้น ได้แก่ผู้ครองตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานดี และ/หรือหัวหน้างานที่เคยปฏิบัติงานนั้น ๆ มาก่อน จุดประสงค์ของการวิเคราะห์งานคือ การหาข้อสรุปว่าการทำงานในสายงานนั้น ๆ ต้องทำอะไรบ้าง โดยแบ่งกิจกรรมในงานออกเป็นกิจกรรมหลัก เช่น การศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับ .... และกิจกรรมย่อย เช่น การค้นคว้าข้อมูลใน internet เพื่อนำมาเขียนเป็นรายงาน (และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมย่อยในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ซึ่งเป็นกิจกรรมหลัก)

เมื่อได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในงานแล้ว ผู้วิเคราะห์ขอให้ผู้ที่มีความรู้ในงานกำหนดต่อไปว่า ในแต่ละกิจกรรมย่อยในงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอะไรที่ทำให้สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูลส่วนนี้ มีการสร้างแบบฟอร์มสำหรับการเก็บข้อมูล ลักษณะของแบบฟอร์มอาจแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้คือ (รายละเอียดดูจากภาคผนวก ง)

1. กิจกรรมหลักที่ทำในงาน และกิจกรรมย่อย
2. การอธิบายว่ากิจกรรมย่อยที่ทำในงานนั้นเป็นการทำอะไร กับใคร เพื่อให้ได้ผลผลิตอย่างไร
3. ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้ที่คาดว่าจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเก็บข้อมูลอาจทำเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มก็ได้ การเก็บข้อมูลรายบุคคลทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งผู้วิเคราะห์ต้องนำข้อมูลมาสรุปรวมอีกครั้ง ส่วนการเก็บข้อมูลรายกลุ่ม เป็นการเก็บข้อมูลโดยให้มีการอภิปรายกันก่อน ข้อมูลที่ได้มีลักษณะที่สรุปแล้ว แต่กรณีนี้อาจมีความเป็นไปได้ว่า ข้อมูลที่สำคัญของบางคนอาจถูกตัดออกไปในช่วงของการอภิปราย

การเก็บข้อมูลส่วนนี้ผู้ให้ข้อมูลมักต้องการซักถาม ทำความเข้าใจถึงข้อมูลที่ผู้วิเคราะห์ต้องการ ผู้วิเคราะห์ควรต้องมีการชี้แจง ทำความเข้าใจก่อนการเก็บข้อมูล ไม่เช่นนั้นข้อมูลที่ได้อาจไม่ถูกต้อง

โดยทั่วไป ข้อมูลส่วนของความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงานอาจมีเป็นจำนวนมาก ในกรณีเช่นนี้ ควรมีการสร้างแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อให้ผู้ครองตำแหน่งได้ยืนยันถึงความจำเป็น และความถี่ของการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเหล่านั้น อย่างไรก็ตามการเก็บข้อมูลในส่วนราชการ ผู้เขียนพบว่าข้อมูลที่ได้ไม่มากนัก จึงยังไม่เคยต้องสร้างแบบสอบถามเพิ่มเติมในส่วนนี้

### 3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโมเดลสมรรถนะที่กำหนดไว้แล้ว

ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะ



ที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT))) การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในที่นี้แม้ว่าจะถามถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงาน แต่ส่วนที่นำมาใช้ประโยชน์โดยตรงคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานที่ใช้ในที่นี้เป็นเทคนิคที่ได้รับการถ่ายทอดจากบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป) (ซึ่งเป็นลักษณะคล้ายกับ BEI แบบที่เป็นข้อเขียน) จุดประสงค์ของการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญคือ พฤติกรรมการทำงานจริงของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และความรู้สึก ความคิดขณะแสดงพฤติกรรม ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลจึงเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

การเก็บข้อมูลทำเป็นกลุ่มโดยเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเป็นผู้เล่าเหตุการณ์ในการทำงานที่พวกเขา รู้สึกภาคภูมิใจว่าทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (หรือไม่ประสบความสำเร็จก็ได้) โดยขอให้เล่าถึงความเป็นมาของเหตุการณ์ในการทำงานนั้น ๆ พฤติกรรมที่เขาแสดงออกในการทำงาน ตลอดจนความคิด ความรู้สึกขณะนั้น และผลของเหตุการณ์นั้น (แบบฟอร์มสำหรับการเก็บข้อมูลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานแสดงในภาคผนวก จ)

พฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงาน จะถูกนำมาจัดเป็นกลุ่มของสมรรถนะโดยเทียบกับ พจนานุกรมสมรรถนะ (โปรดดูในภาคผนวก ข) วิธีการนี้บริษัทที่ปรึกษาใช้คำว่า Coding โดยหลักการคือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีว่าจัดเข้ากลุ่มสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ใด ระดับใด และพฤติกรรมนั้น ๆ สามารถนำไปเป็นตัวอย่างสำหรับสมรรถนะในระดับนั้น ๆ

นอกจากการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว เมื่อวิเคราะห์ตามความถี่ของพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างจากสายงานเดียวกันจะทำให้เห็นรูปแบบของพฤติกรรมการทำงาน หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายงานนั้น ๆ

### 3.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

#### นักวิชาการอุตสาหกรรม

- ความเป็นมา

ประมาณต้นปี 2540

ในขณะนั้นผมทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม มีผู้ประกอบการท่านหนึ่งเดินทางเข้ามาพบที่ทำงาน บอกว่า เขากำลังศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนอุตสาหกรรมมะพร้าวแปรรูปครบวงจร ได้สอบถามข้อมูลจากหลายหน่วยงานยังไม่ได้เรื่องเท่าใด จะขอคำแนะนำ

- พฤติกรรมการทำงาน

ขณะนั้นผมกำลังติดภารกิจเร่งด่วน 2-3 อย่าง ในใจคิดว่า จริง ๆ แล้วจะมีส่วนงานให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการท่านนี้โดยเฉพาะอยู่แล้ว แต่จากการสังเกตพบว่าผู้ประกอบการท่านนี้มีอารมณ์ไม่ดี (IU 2) อาจเพราะ



สอบถามข้อมูลจากหลายที่แล้วไม่ได้ตามคาดหวังจึงคิดว่าคงต้องให้บริการแก่ท่านผู้นี้ตามความสามารถที่มีอยู่ ผมได้สอบถามความต้องการเบื้องต้นได้ความว่า มีความต้องการจะลงทุนอุตสาหกรรมมะพร้าวแปรรูปครบวงจร แต่ขาดข้อมูลทางเทคนิค และเงินลงทุน ไม่รู้จะพึ่งพาใคร จึงมาหาที่กรมฯ ผมได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม แล้วให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการผลิต และการเงินในเมืองต้น ประกอบกับผมเคยพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนจึงอาสาว่าจะช่วยวิเคราะห์ให้ภายใน 3 วันถัดมา (SERV 5) ผมได้ติดต่อให้ท่านผู้นั้นเข้ามารับเอกสารข้อมูลซึ่งได้วิเคราะห์เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยการลงทุนมีความเป็นไปได้ทั้งทางเทคนิค และการเงิน

ผู้ประกอบการท่านนี้รู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่ง ชมเชยผมว่าเป็นบุคคลที่มีปฏิกิริยาตอบโต้ได้เร็ว มีความอ่อนน้อมต่อผู้ขอใช้บริการ และได้ยื่นซองบรรจุเงินจำนวนหนึ่งมาให้ บอกว่าเป็นค่าตอบแทน ผมบอกด้วยความภาคภูมิใจว่า “ไม่จำเป็นหรอกครับ นี่เป็นบริการที่ข้าราชการให้แก่ประชาชนเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น” (ING 3) พร้อมบอกว่า กรมฯ และเจ้าหน้าที่ทุกคนยินดีให้บริการเต็มที่อยู่แล้วครับ เขายิ้มให้และกล่าวชมเชยกรมฯ และกลับไป โดยยังแวะเวียนมาหาผมอยู่เนือง ๆ เพื่อปรึกษาแนะนำ อย่างไรก็ตามด้วยเศรษฐกิจในช่วงนั้นมีปัญหาทำให้เขาไม่สามารถลงทุนได้ในปีนั้น ผมรู้สึกเห็นใจเขา แต่ก็ได้ให้กำลังใจและแนะนำโครงการอื่น ๆ ให้พิจารณาจนสุดท้ายผู้ประกอบการท่านนี้ได้โครงการลงทุนสมความปรารถนา และทุกวันนี้ก็จะมีการ์ดอวยพรปีใหม่มายังผมตลอด นับเป็นความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

#### • การ Coding

การ Coding เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะว่าสอดคล้องกับสมรรถนะใดและระดับใด เหตุการณ์สำคัญ 1 เหตุการณ์อาจแสดงให้เห็นสมรรถนะมากกว่า 1 สมรรถนะได้

ข้อความที่ขีดเส้นใต้เป็นข้อความที่ได้จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน แต่จากการสังเกตพบว่าผู้ประกอบการท่านนี้มีอารมณ์ไม่ดี

ข้อความนี้เป็นพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะการเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ในระดับที่ 2 กล่าวคือ เข้าใจทั้งเนื้อหาสาระ และอารมณ์ของผู้ที่มาติดต่อด้วย ซึ่งเป็นผลให้ข้าราชการปรับท่าทีการให้บริการที่เหมาะสมกับผู้รับบริการได้ดีขึ้น เช่น ถ้ารู้ว่าเขาโกรธแม้เขาจะไม่บอก ทำให้คิดต่อได้ว่าอะไรทำให้โกรธ และจะทำให้เขาหายโกรธได้อย่างไร เป็นต้น

ผมได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม แล้วให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการผลิต และการเงินในเมืองต้น ประกอบกับผมเคยพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนจึงอาสาว่าจะช่วยวิเคราะห์ให้ภายใน 3 วันถัดมา

พฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมของการแสดงความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นสมรรถนะ บริการที่ดี (Service Mind) โดยนอกจากสอบถามข้อมูล และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในเมืองต้น ซึ่งเป็นสมรรถนะบริการที่ระดับ 3 คือการแสดงความเต็มใจช่วยเหลือแล้วยังอาสาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลให้ภายใน 3 วัน ซึ่งเป็นสมรรถนะบริการที่ระดับ 4 คือ เอื้อเพื่อแสดงน้ำใจ ด้วยการให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปอีกด้วย



นอกจากนี้ในประเด็นของการพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนนั้น อาจวิเคราะห์ว่าเป็นสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ได้อีกด้วย การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพหมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพระดับที่ 3 คือ การนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน (อย่างไรก็ดีในกรณีนี้ไม่มีข้อมูลชัดเจนว่าข้าราชการท่านนี้พัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่ออะไร แต่ทราบว่าท่านนำโปรแกรมนี้มาใช้ประโยชน์ในการให้บริการได้)

ผู้ประกอบการท่านนี้รู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่ง ชมเชยผมว่าเป็นบุคคลที่มีปฏิริยาตอบโต้ได้เร็ว มีความอ่อนน้อมต่อผู้ขอใช้บริการ และได้ยื่นซองบรรจุเงินจำนวนมาให้ บอกว่าเป็นค่าตอบแทน ผมบอกด้วยความภาคภูมิใจว่า “ไม่จำเป็นหรอกครับ นี่เป็นบริการที่ข้าราชการให้แก่ประชาชนเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น” พร้อมบอกว่า กรมฯ และเจ้าหน้าที่ทุกคนยินดีให้บริการเต็มที่อยู่แล้วครับ

พฤติกรรมนี้ของข้าราชการ ตรงกันกับความหมายของสมรรถนะจริยธรรม (Integrity) ที่หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นจริยธรรมระดับ 2 กล่าวคือ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย

### • สรุป

การกำหนดโมเดลสมรรถนะ คือการวิเคราะห์งาน กล่าวคือ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน จากนั้นกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งในแง่ของ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่น ๆ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานในที่นี้อาจเรียกว่าเป็น BEI ที่เป็นข้อเขียนกล่าวคือ เป็นการให้ข้าราชการผู้มีผลงานดีเล่าประสบการณ์การทำงานที่ประทับใจ จากนั้นนำพฤติกรรมที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะว่าเป็นสมรรถนะใด และระดับใด



# บทที่ 4

## กรณีตัวอย่างของการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ

### 4.1 กรมทางหลวง

- **กลุ่มเป้าหมาย**

กลุ่มเป้าหมายคือผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ข้าราชการในสายงานบุคลากร สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 9 คน ข้าราชการในสายงานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกอง ผูกอบรม จำนวน 29 คน

- **วิธีการเก็บข้อมูล**

การเก็บข้อมูลใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการบรรยายให้ความรู้เรื่องสมรรถนะ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับที่มา ความหมาย ความสำคัญ การนำไปใช้ เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมได้รับฟังการบรรยายแล้ว จึงเริ่มดำเนินการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการตามกลุ่มสายงาน
2. นำเอกสารสรุปลักษณะงานตามระบบจำแนกตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันพิจารณาว่าหน้าที่รับผิดชอบหลักที่ระบุไว้ ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ และในการทำงานจริง มีหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากที่ระบุไว้แล้วหรือไม่ (ภายหลังพบว่าวิธีนี้ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพนัก เพราะเป็นการกำหนดกรอบความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม ดังนั้นในภายหลังจึงใช้การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานด้วยการให้ผู้เข้าร่วมประชุมให้ข้อมูลโดยตรง)

- **การกำหนดความรู้ ทักษะ**

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมมีดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการตามกลุ่มสายงาน (กลุ่มเดิมจากการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน)
2. นำเอกสารระดับความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาระบบจำแนกตำแหน่ง และคำตอบบนที่ปรับปรุงใหม่มาให้กลุ่มศึกษา และกำหนดความรู้ระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกิจกรรมย่อยในงานของตนเอง (ซึ่งกำหนดไว้แล้วในการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน)



- **การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเพื่อกำหนดสมรรถนะ**

หลังจากได้ดำเนินการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน และการกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ประสิทธิภาพต่าง ๆ แล้ว ได้ทำการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน โดยทำกิจกรรมดังนี้

1. ให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนเขียนตัวอย่างประสิทธิภาพในการทำงานที่ประทับใจของตนเอง
2. ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ

- **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์หน้าที่หลัก และการกำหนดความรู้ ทักษะในการทำงานดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่กลุ่มผู้เข้าร่วม ประชุมมาศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาว่ามีข้อใดซ้ำซ้อนกับหน้าที่ หลักที่มีอยู่แล้ว ถ้าวิเคราะห์เนื้อหาแล้วพบว่า เป็นหน้าที่หลักที่เพิ่มเติมก็จะกำหนดเพิ่มไว้

การกำหนดสมรรถนะ ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลพฤติกรรมในการทำงาน โดยเทียบเคียง กับสมรรถนะต่าง ๆ ในพจนานุกรมสมรรถนะที่ได้มาจากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา

- **ผลการวิเคราะห์**

#### **สายงานบุคลากร**

#### **ผลจากการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน**

สายงานบุคลากร ระดับต้น (ซี 3 -5 เดิม) (ซึ่งระดับยังไม่มีข้อสรุปในวันที่เขียนรายงาน) พบว่ามีหน้าที่ ที่เพิ่มเติมจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ดำเนินการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน เช่น การปรับเงินเดือน การกำหนด เงินเดือน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในกรมฯ ได้ถูกต้อง และรวดเร็ว และหน้าที่ช่วยผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล เพิ่มเติม

สายงานบุคลากร ระดับเชี่ยวชาญ (ซี 6-7 เดิม) (ซึ่งระดับยังไม่มีข้อสรุปในวันที่เขียนรายงาน) พบว่ามีหน้าที่ ที่เพิ่มเติมจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ งานวางแผน พัฒนา ติดตามประเมินผลระบบบริหารงานบุคคล เพื่อให้ การบริหารงานบุคคลของกรมฯ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีหน้าที่กำหนดนโยบายในการดำเนินการตามมติ คณะรัฐมนตรี เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล



● ผลจากการกำหนดความรู้

ระดับ*	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
ระดับ 2	ได้รับปริญญาตรีทางสังคมศาสตร์ /อักษรศาสตร์ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	เข้าใจในกฎ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง และทราบว่าจะหาคำตอบได้จากที่ใด เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน
ระดับ 3	มีความรู้ระดับ 2 และมีความเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีของงานในงานอาชีพที่ปฏิบัติได้แก่ด้านการบริหารบุคคล และการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน หรือตอบคำถามข้อสงสัยในงานที่ปฏิบัติให้หน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้

\* ระดับในที่นี้หมายถึงระดับของความรู้ ซึ่งระดับ 2 เป็นความรู้สำหรับข้าราชการระดับต้น (ซี 3-5 เดิม) และระดับ 3 เป็นความรู้สำหรับข้าราชการระดับเชี่ยวชาญ (ซี 6-7 เดิม)

● ผลจากการกำหนดทักษะ

ระดับ*	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	ทักษะการใช้ภาษา
ระดับ 2	มีทักษะระดับ 1 และสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานได้	สามารถพูด อ่าน เขียน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างแคล่วคล่อง	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้



● ผลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 8 เหตุการณ์พบว่า สมรรถนะที่ปรากฏมีดังนี้ (เหตุการณ์สำคัญแต่ละเหตุการณ์ อาจแสดงสมรรถนะมากกว่า 1 สมรรถนะ)

สมรรถนะ	ความถี่
บริการที่ดี ระดับ 2	4
การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 2 และ 3	3
การคิดวิเคราะห์ ระดับ 2 และ 3	3
การดำเนินการเชิงรุก ระดับ 2	2
การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ระดับ 2	1

สายงานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผลจากการวิเคราะห์งาน

ในระดับต้น (ซี 3-5 เดิม) พบหน้าที่ในงานที่เพิ่มเติมคือ

1. ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในงานที่เป็นประโยชน์
2. เป็นวิทยากรบรรยาย เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เช่น ความรู้เกี่ยวกับองค์กร หัวข้อที่เกี่ยวกับภารกิจของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เช่น กฎระเบียบต่าง ๆ การลาศึกษาต่อ การลาไปต่างประเทศ)
3. เผยแพร่ข้อมูลความรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ (จัดบอร์ด, website) เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

● ผลจากการกำหนดความรู้ ทักษะ

ระดับ*	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริญญาตรีทุกสาขา และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ศึกษาในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้</li> <li>• บริญญาโท สาขา HR, HRM, HRD, Education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน และกฎหมายมหาชน</li> <li>• พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร</li> <li>• พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน</li> <li>• พ.ร.บ. ศาลปกครอง</li> </ul>



ระดับ*	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาเอกสาขา HR, Education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระเบียบกระทรวงการคลัง (คำใช้จ่ายในการอบรม)</li> <li>พ.ร.บ. งบประมาณ</li> <li>พ.ร.บ. กิจการบ้านเมืองที่ดี</li> <li>ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องพัสดุ/สารบรรณ</li> <li>มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ระดับ 2</li> <li>มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม</li> <li>มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร</li> <li>มีความรู้ เทคนิค วิธีการ รูปแบบ การฝึกอบรม</li> <li>มีความรู้ความเข้าใจ การติดตามประเมินผล การฝึกอบรม</li> <li>มีความรู้ในการวางแผนฝึกอบรม</li> <li>มีความรู้ในการจัดทำเอกสาร/หนังสือสำหรับการฝึกอบรม</li> <li>มีความรู้ในการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>มีความรู้ในการบริหารจัดการ (งบประมาณ)</li> <li>มีความรู้ในการเป็นวิทยากร และผู้ดำเนินรายการ</li> <li>มีความรู้ในการสอนงาน</li> <li>สามารถนำองค์ความรู้มาปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้</li> <li>ให้ข้อมูล และคำแนะนำที่ถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน และผู้มารับบริการได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะระดับที่ 2 และ มีความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติงาน สามารถนำไปประยุกต์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน อดช่องโหว่ในกฎหมาย หรือตอบคำถาม ข้อสงสัย หรือให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้</li> </ul>

\* ระดับในที่นี้หมายถึงระดับของความรู้ ซึ่งระดับ 2 เป็นความรู้สำหรับข้าราชการระดับต้น (ซี 3-5 เดิม) และระดับ 3 เป็นความรู้สำหรับข้าราชการระดับเชี่ยวชาญ (ซี 6-7 เดิม)



• ผลจากการกำหนดทักษะ

ระดับ*	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	ทักษะการใช้ภาษา
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะระดับ 1 และสามารถใช้โปรแกรม Microsoft Office, Internet Explorer และ Internet ได้ และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ต่อพ่วงได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถพูด อ่าน เขียน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้</li> </ul>
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะระดับที่ 2 และใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศ (Database) ได้</li> <li>สามารถเลือกโปรแกรมให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสถิติได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์</li> <li>สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบงานได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ได้ถูกไวยากรณ์</li> <li>ใช้ภาษาเพื่อการนำเสนองานได้</li> </ul>

• ผลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 21 เหตุการณ์พบว่า สมรรถนะที่ปรากฏมีดังนี้ เหตุการณ์สำคัญแต่ละเหตุการณ์ อาจแสดงสมรรถนะมากกว่า 1 สมรรถนะ

สมรรถนะ	ความถี่
การดำเนินการเชิงรุก ระดับ 1 และ 2	14
บริการที่ดี ระดับ 1 และ 2	8
ความถูกต้องของงาน ระดับ 1, 2 และ 3	4
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ระดับ 1, 2	3
การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ระดับ 2 และ 3	3
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 2 และ 3	2
การสืบเสาะหาข้อมูล ระดับ 1 และ 2	2
การคิดวิเคราะห์ และการเป็นผู้นำ	อย่างละ 1



## • สรุป และอภิปรายผล

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะของสายงานบุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง ด้วยการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน และการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานได้ผลสรุปดังนี้

**กลุ่มบุคลากร** การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่าสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ มีข้อเพิ่มเติมคือบุคลากรในระดับต้น ของกรมทางหลวงมีหน่วยงานบางหน่วยงานของระดับเชี่ยวชาญด้วย การกำหนดระดับความรู้ และทักษะ พบว่าข้อมูลที่ได้เป็นไปในทางเดียวกันกับของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ แต่ยังไม่มียรายละเอียดมากพอ

สมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานพบว่ามี สมรรถนะบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจเป็นสมรรถนะหลักตามโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว สมรรถนะที่พบเพิ่มเติมสำหรับหน่วยงานของบุคลากรจึงได้แก่ การคิดวิเคราะห์ และการดำเนินการเชิงรุก อย่างไรก็ตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากร ซึ่งอยู่ในกลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไปได้แก่ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ จึงพบว่ามีการคิดวิเคราะห์เท่านั้นที่ตรงตามโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย อนึ่งเหตุการณ์สำคัญในงานที่ได้จากการประชุมครั้งนี้มีเพียง 8 เหตุการณ์ ซึ่งอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะสรุปสำหรับทั้งสายงาน

**กลุ่มงานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล** การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่าสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ และมีข้อเพิ่มเติมคือ ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นวิทยากรบรรยาย เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ข้อมูลความรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานจำนวน 21 เหตุการณ์ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก บริการที่ดี ความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ และการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม บริการที่ดี การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะหลักในโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว ดังนั้นสมรรถนะที่เพิ่มเติมได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แก่ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ จึงพบว่ามีเพียงศิลปะการสื่อสารจูงใจเท่านั้นที่สอดคล้องกับโมเดลสมรรถนะ

สำหรับการดำเนินการเชิงรุกนั้นพบว่า หน่วยงานของการจัดโครงการฝึกอบรมมักมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายเกิดขึ้นจึงทำให้เห็นว่าสมรรถนะนี้เด่นสำหรับหน้าที่รับผิดชอบงานของการจัดฝึกอบรม



## 4.2 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

### • กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายคือผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ข้าราชการในสายงานนักวิชาการฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จำนวนประมาณ 80 คน

### • วิธีการเก็บข้อมูล

หลังจากการบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการออกเป็นกลุ่มตามหน้าที่การทำงาน เป็น 7 กลุ่ม ได้แก่
  1. ด้านส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานและการแข่งขัน สำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน
  2. ด้านพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึก
  3. ด้านการพัฒนาผู้ฝึก
  4. ด้านบูรณาการการพัฒนาฝีมือแรงงานและเสริมระบบบริหารแรงงาน
  5. ด้านการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาส่งเสริม 2545
  6. ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน
  7. ด้านการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน
2. แต่ละกลุ่มร่วมกันกำหนดหน้าที่หลักในการทำงาน เพื่อรวบรวมว่าสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพมีหน้าที่หลักอะไรบ้าง แล้วนำข้อมูลไปสรุปเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

### • การกำหนดความรู้ ทักษะ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมมีดังนี้

1. ผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติยังคงทำงานกลุ่มตามที่แบ่งไว้ในข้อ (1)
2. แต่ละกลุ่มช่วยกันกำหนดว่าในการหน้าที่หลักในงานนั้น ต้องใช้ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ อะไรบ้าง

### • การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเพื่อกำหนดสมรรถนะ

ดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. ให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนเขียนตัวอย่างประสบการณ์ในการทำงานที่ประทับใจของตนเอง
2. วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน



## • การเก็บข้อมูลตัวอย่างสมรรถนะ

การดำเนินกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ช่วยเขียนพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ว่ามีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร

## • การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน นำข้อมูลหน้าที่หลักในการทำงานของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน ทั้ง 7 กลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา เปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ว่ามีเนื้อหาใดที่นอกเหนือไปจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่ ถ้าพบว่ามีจะเพิ่มเติมไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่

การกำหนดความรู้ และทักษะสำหรับตำแหน่ง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่กลุ่มต่าง ๆ นำเสนอ

การกำหนดสมรรถนะ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานว่า ตรงกันกับสมรรถนะใด นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลตัวอย่างสมรรถนะเพิ่มเติมด้วย โดยนำพฤติกรรมการทำงานที่ดีของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดเป็นกลุ่ม ๆ และในแต่ละกลุ่มแยกระดับตามเกณฑ์ที่มีอยู่ในพจนานุกรมสมรรถนะ

## • ผลการวิเคราะห์

### การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน

สายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ จากข้อมูลที่ศึกษาในครั้งนี้ พบว่านักวิชาการฝึกอาชีพมีหน้าที่ที่นอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ดังนี้

1. หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน โดยดำเนินงานเกี่ยวกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน เช่น หาข้อมูลการแข่งขันฝีมือแรงงานของต่างประเทศ ทำแผนติดตาม ประเมินผลการแข่งขัน การประชาสัมพันธ์การแข่งขัน การทำคำสั่งการปฏิบัติงาน การจัดตั้งอนุกรรมการ และจัดทำคำของบประมาณสำหรับการจัดการแข่งขัน เพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน
2. ติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในการฝึกอบรม และการทดสอบฝีมือแรงงาน

สำหรับหน้าที่หลักในงานอื่น ๆ รวมอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้ว อย่างไรก็ตาม หน้าที่ด้านการวางแผนการฝึกอาชีพและจัดทำอุปกรณ์การฝึก และหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานงาน และแบบทดสอบวัดผลฝีมือช่าง ซึ่งข้อมูลที่ได้พบว่า เป็นหน้าที่ของนักวิชาการฝึกอาชีพระดับเชี่ยวชาญ (ซี 6-7) นั้น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนดให้หน้าที่เหล่านี้เป็นของนักวิชาการฝึกอาชีพระดับต้น (ซี 3-5) เท่านั้น ซึ่งกรณีนี้อาจเกิดจากการมอบหมายงาน หรืออาจเกิดจากการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีข้าราชการระดับต้นน้อยกว่าระดับสูง ทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติงานระดับต้นเพียงพอ ข้าราชการระดับสูงจึงต้องทำงานของข้าราชการระดับต้นด้วย



- **การกำหนดความรู้ ทักษะ/ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่น ๆ**  
**การกำหนดความรู้**

ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
1. ความรู้เกี่ยวกับการแข่งขันฝีมือแรงงานระดับต่าง ๆ	1. ความรู้เรื่อง พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน
2. ความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่จะทำการฝึกอบรม เช่น ช่างเชื่อม ช่างไฟฟ้า ฯลฯ	2. ความรู้เรื่อง กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ความรู้ด้านการวัดผล ประเมินผล การศึกษาวิจัย และสถิติ	
4. ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ การทำบัญชี	
5. ความรู้ข้อกำหนดของมาตรฐานสากลต่าง ๆ และมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ	
6. ความรู้เรื่องหลักสูตรของสาขาวิชานั้น ๆ ตลอดจน ความรู้เรื่องการออกแบบ และจัดทำหลักสูตร	
7. ความรู้เรื่องภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ นโยบายด้านแรงงาน	
8. ความรู้เรื่องสถานการณ์ด้านแรงงานทั้งในและต่างประเทศ	
9. ความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ การเขียนข่าว	
10. ความรู้เรื่องการฝึกอบรม และการเขียนโครงการ	
11. ความรู้เรื่องความเป็นวิทยากร	
12. ความรู้เรื่องวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่น	

- **ผลจากการกำหนดทักษะ**

ทักษะที่พบว่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

1. การใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมพื้นฐาน SPSS และ Internet
2. การใช้ภาษาอังกฤษ
3. การคำนวณ
4. สถิติ (การจัดการข้อมูล)
5. การใช้ภาษาไทย (กำหนดไว้เป็นพื้นฐานของการเข้ารับราชการอยู่แล้ว)



● ผลจากการกำหนดคุณลักษณะ (สมรรถนะ)

คุณลักษณะที่พบว่าเป็นต่อการปฏิบัติงาน (เรียงตามระดับความถี่ที่พบ)

1. มนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน
2. การสื่อสาร โน้มน้าว การเจรจาต่อรอง\*\* (ศิลปะการสื่อสารจูงใจ)
3. ความละเอียดรอบคอบ ช่างสังเกต ถูกต้อง อดทน ขยัน\* (การมุ่งผลสัมฤทธิ์)
4. บุคลิกดี คล่องแคล่วว่องไว
5. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
6. การบริการที่ดี\*
7. การทำงานเป็นทีม\* (การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ)
8. การคิดวิเคราะห์
9. ความกระตือรือร้น
10. ภาวะผู้นำ
11. การสนใจค้นคว้าข้อมูลใหม่ ๆ \* (การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ)
12. การมองภาพองค์รวม
13. ความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ\* (จริยธรรม)
14. การยืดหยุ่น ประนีประนอม
15. การวางแผน
16. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
17. ความตั้งใจ มุ่งมั่น
18. ความรับผิดชอบ

\* หมายถึง สมรรถนะหลัก และ \*\* หมายถึง สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งกำหนดไว้ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

● ผลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 49 เหตุการณ์พบว่า สมรรถนะที่ปรากฏมีดังนี้ (เหตุการณ์สำคัญแต่ละเหตุการณ์อาจแสดงสมรรถนะมากกว่า 1 สมรรถนะ)



**ตารางที่ 2 สมรรถนะหลักและความถี่ที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน**

สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	รวม
ACH ระดับ 1	1	ACH ระดับ 2	5	ACH ระดับ 3	2	ACH ระดับ 4	-	8
SERV ระดับ 1	1	SERV ระดับ 2	11	SERV ระดับ 3	5	SERV ระดับ 4	2	19
EXP ระดับ 1	-	EXP ระดับ 2	1	EXP ระดับ 3	-	EXP ระดับ 4	-	1
ING ระดับ 1	1	ING ระดับ 2	1	ING ระดับ 3	1	ING ระดับ 4	-	3
TW ระดับ 1	1	TW ระดับ 2	1	TW ระดับ 3	1	TW ระดับ 4	-	3

ACH = การมุ่งผลสัมฤทธิ์ SERV = บริการที่ดี EXP = การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ING = จริยธรรม  
TW = การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ

**ตารางที่ 3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และความถี่ที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน**

สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	รวม
HPA ระดับ 1	3	HPA ระดับ 2	3	HPA ระดับ 3	-	HPA ระดับ 4	-	6
CI ระดับ 1	3	CI ระดับ 2	2	CI ระดับ 3	-	CI ระดับ 4	-	5
DEV ระดับ 1	-	DEV ระดับ 2	3	DEV ระดับ 3	-	DEV ระดับ 4	-	3
IU ระดับ 1	-	IU ระดับ 2	3	IU ระดับ 3	-	IU ระดับ 4	-	3
PROC ระดับ 1	1	PROC ระดับ 2	1	PROC ระดับ 3	1	PROC ระดับ 4	-	3
AT ระดับ 1	-	AT ระดับ 2	3	AT ระดับ 3	-	AT ระดับ 4	-	3
FLX ระดับ 1	-	FLX ระดับ 2	1	FLX ระดับ 3	-	FLX ระดับ 4	-	1



สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	สมรรถนะ	ความถี่	รวม
LEAD ระดับ 1	-	LEAD ระดับ 2	1	LEAD ระดับ 3	-	LEAD ระดับ 4	-	1
INF ระดับ 1	-	INF ระดับ 2	1	INF ระดับ 3	-	INF ระดับ 4	-	1

HPA= การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ CI = ศิลปะการสื่อสารจูงใจ DEV = การพัฒนาศักยภาพคน IU = การเข้าใจผู้อื่น PROC = การดำเนินการเชิงรุก AT = การคิดวิเคราะห์ FLX = การยืดหยุ่นผ่อนปรน LEAD = ภาวะผู้นำ INF = การสืบเสาะหาข้อมูล

#### • การวิเคราะห์ตัวอย่างสมรรถนะ

การเก็บข้อมูลตัวอย่างสมรรถนะ ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการว่า พฤติกรรมการทำงานที่ดีของนักวิชาการฝึกอาชีพมีอะไรบ้าง เมื่อนำผลจากการระดมความคิดเห็นมาวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมการทำงานที่ดีของนักวิชาการฝึกอาชีพ สามารถแยกเป็นสมรรถนะหลักทั้ง 5 โดยการบริการที่ดีมีผู้ให้ความเห็นมากที่สุด รองลงมาคือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งข้อมูลสอดคล้องกับการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน สำหรับสมรรถนะที่นอกเหนือจากสมรรถนะหลักได้แก่ การพัฒนาศักยภาพคน

#### • สรุป และอภิปรายผล

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะของสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน และการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน มีผลสรุปดังนี้

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานได้ดำเนินการด้วยการแบ่งกลุ่มนักวิชาการฝึกอาชีพ ที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการออกเป็น 7 กลุ่มคือ

1. ด้านส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานและการแข่งขัน สำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน
2. ด้านพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึก
3. ด้านการพัฒนาผู้ฝึก
4. ด้านบูรณาการการพัฒนาฝีมือแรงงานและเสริมระบบบริหารแรงงาน
5. ด้านการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาส่งเสริม 2545
6. ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน
7. ด้านการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

จะเห็นได้ว่านักวิชาการฝึกอาชีพมีการแบ่งงานตามโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งทำให้ผู้ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มงานอาจมีความหลากหลายในแง่ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ผลที่ตามมาคือแม้ว่าชื่อสายงานจะเหมือนกัน แต่อาจไม่สามารถมีการหมุนเวียนงานกัน เช่นนักวิชาการฝึกอาชีพที่ทำหน้าที่ในกลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานและการแข่งขัน งานการประสานการทดสอบ งานพัฒนาผู้ฝึก งานการ



ดำเนินการตาม พ.ร.บ. ส่งเสริม 2545 และงานด้านส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งเป็นงานที่เจ้าของงานไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความรู้เฉพาะสาขาอะไร เมื่อเปรียบเทียบกับงานในทางอื่น ๆ ได้มีการกำหนดวิชาเฉพาะไว้ การกำหนดคุณสมบัติในขั้นตอนการสรรหาและเลือกสรรก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการกำหนดให้เฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าหน้าที่การปฏิบัติงานต้องเกี่ยวข้องกับเนื้อหาอะไรบ้าง

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่า ส่วนใหญ่แล้วสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ มีเพียงสองหน้าที่รับผิดชอบหลักที่เพิ่มเติมคือ

1. หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน โดยดำเนินการเกี่ยวกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน เช่น หาข้อมูลการแข่งขันฝีมือแรงงานของต่างประเทศ ทำแผนติดตาม ประเมินผลการแข่งขัน การประชาสัมพันธ์ การแข่งขัน การทำคำสั่งการปฏิบัติงาน การจัดตั้งอนุกรรมการ และจัดทำของบประมาณสำหรับการจัดการแข่งขัน เพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน
2. ติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในการฝึกอบรมและการทดสอบฝีมือแรงงาน

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ ระดับของชั้นงานนักวิชาการฝึกอาชีพที่ศึกษาในครั้งนี้อยู่ประกอบด้วย นักวิชาการฝึกอาชีพระดับ 6-7 แต่หน้าที่รับผิดชอบหลักบางอย่าง เช่น การวางแผนการฝึกอาชีพ การจัดอุปกรณ์การฝึก และการกำหนดมาตรฐานงานนั้น มาตรฐานกำหนดตำแหน่งระบุไว้สำหรับ นักวิชาการฝึกอาชีพระดับ 3-5 เท่านั้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหน้าที่รับผิดชอบบางอย่าง นักวิชาการฝึกอาชีพระดับ 3-5 หรือ ระดับ 6-7 ก็ปฏิบัติงานคล้ายกัน หรืออาจเป็นไปได้ว่าการบริหารจัดการตำแหน่งในหน่วยงานทำให้มีแต่ข้าราชการระดับ 6-7 แต่ระดับ 3-5 มีน้อยเกินไปจึงต้องใช้ข้าราชการระดับ 6-7 ปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการระดับ 3-5 ด้วย

สำหรับการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน พบว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการทั้ง 5 สมรรถนะปรากฏในการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน โดยพบว่าบริการที่ดีมีความถี่สูงสุด รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบเพียง 1 เหตุการณ์เท่านั้น

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามการศึกษาเรื่องระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นั้น สายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ จัดอยู่ในกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา (Public Education) ซึ่งสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ แต่จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน พบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรกคือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพผู้อื่น ส่วนลำดับถัดไปได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก และการคิดวิเคราะห์

การที่พบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานไม่สอดคล้องกันกับผลการศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงนั้น เพราะว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกันกับในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ซึ่งกำหนดว่าหน้าที่ต่าง ๆ ของสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพนั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา ซึ่งหน้าที่หลักได้แก่ การคิดหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การฝึกอาชีพ การติดต่อกับสถานประกอบการ สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการฝึกอาชีพจึงควรต้องมีความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์งานพบว่านักวิชาการฝึกอาชีพนั้น มีหน้าที่เกี่ยวกับการกั๊ยืมเงินของผู้รับบริการ และ



ยังต้องควบคุมกฎระเบียบในหอพักของผู้รับการฝึกอาชีพอีกด้วย (ซึ่งอาจมีปัญหาค่าเช่าแพงเกินไป เช่นปัญหาเช่าหอพักไม่ได้) ดังนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานจึงพบว่า นักวิชาการฝึกอาชีพมีสมรรถนะของการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตามผลสัมฤทธิ์ของสายงานนี้แล้ว การสั่งการตามอำนาจหน้าที่อาจไม่สัมพันธ์โดยตรงกับการส่งเสริมการศึกษา

อย่างไรก็ดีในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาตัวอย่างสมรรถนะโดยให้ ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองว่า นักวิชาการฝึกอาชีพที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น มีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วพบว่า มีสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการพัฒนาศักยภาพคน ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้สนับสนุนให้เห็นว่า นอกจากสมรรถนะหลักทั้ง 5 แล้ว การพัฒนาศักยภาพคน เป็นสมรรถนะที่เด่นที่สุดของสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ

#### • สรุปสมรรถนะสำหรับสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพพบว่า นักวิชาการฝึกอาชีพมีหน้าที่รับผิดชอบหลักที่หลากหลาย ทำให้นักวิชาการฝึกอาชีพแต่ละคนต้องการความรู้ที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบหลัก นอกจากนี้สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แม่จะพบว่า การพัฒนาศักยภาพคนเป็นสมรรถนะที่เด่นที่สุดของสายงานนี้ แต่ไม่ใช่แก่นักวิชาการฝึกอาชีพทุกคนทำหน้าที่ในการฝึกอาชีพ ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอ ดังนี้

1. ให้มีการกำหนดความรู้ที่แตกต่างกันสำหรับนักวิชาการฝึกอาชีพที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ถ้าจำเป็นต้องมีการหมุนเวียนงานก็ทำได้เฉพาะผู้ที่มีความรู้ที่จะทำหน้าที่นั้น ๆ ได้
2. ทักษะ และสมรรถนะหลักทั้ง 5 น่าจะสามารถใช้ร่วมกันได้กับนักวิชาการฝึกอาชีพทุกคน แต่สมรรถนะประจำกลุ่มอาจจะไม่ควรกำหนดไว้

### 4.3 กรมศิลป์การ

#### รายงานผลการวิเคราะห์งาน

#### เพื่อกำหนดสมรรถนะพนักงานราชการ กรมศิลป์การ

#### • ความเป็นมา

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการเรื่องต่าง ๆ จำนวน 4 ฉบับ ซึ่งกำหนดรายละเอียดของระบบ บริหารงานบุคคลของพนักงานราชการ โดยได้เปลี่ยนแปลงแนวทางในการบริหารงานบุคคลของพนักงานราชการเข้าสู่ระบบใหม่ ที่เน้นให้มีรูปแบบการจ้างงานที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น โดยจัดเป็นระบบสัญญาจ้าง และมีหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือ **หลักสมรรถนะ หลักผลงาน และหลักคุณธรรม**

จากผลการเปลี่ยนแปลงหลักการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของพนักงานราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีข้างต้น เป็นผลทำให้รูปแบบวิธีการบริหารงานบุคคลของพนักงานราชการมีความแตกต่างไปจากวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของข้าราชการและลูกจ้างในปัจจุบัน ส่วนราชการต้องนำหลักการบริหารงานทรัพยากรบุคคล



แบบใหม่ดังกล่าวมา กำหนดรูปแบบ วิธีการในการดำเนินงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกับพนักงานราชการ หนึ่งในหลักการที่สำคัญข้างต้น คือ หลักสมรรถนะ เป็นหลักที่เน้นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้ปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่น อีกทั้งกรมศิลปากรยังไม่ได้มีการนำเอาหลักสมรรถนะมาปรับใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลกับข้าราชการและลูกจ้างมาก่อน จึงเป็นโอกาสอันดีที่กรมศิลปากรจะได้ดำเนินการจัดทำแนวทางในการกำหนดสมรรถนะกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ของข้าราชการ และของพนักงานราชการ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้หลักสมรรถนะในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลประเภทอื่น ๆ ต่อไป

#### • สมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร” การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลใช้ได้ตั้งแต่การเลือกคนเข้าทำงาน โดยการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานควรต้องมีการวัดผลงาน และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมว่าทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือไม่ เพื่อนำมากำหนดค่าตอบแทน นอกจากนี้ในด้านพัฒนา ก็ควรเน้นการทำให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นของโครงการนี้เป็นการเน้นข้อมูลสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานราชการ ดังนั้นส่วนที่เน้นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

การสำรวจข้อมูลการปฏิบัติงานครั้งนี้ กรมศิลปากร ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสำนักงาน ก.พ. โดยคณะทำงานโครงการสมรรถนะ เข้ามาร่วมดำเนินการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์งาน ถ่ายทอดแนวทาง หลักการในการกำหนดสมรรถนะพนักงานราชการให้กับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มการเจ้าหน้าที่ กรมศิลปากร

#### • ขอบเขตการดำเนินงาน

เนื่องจากในกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ ได้กำหนดให้มีตำแหน่งงานเพื่อรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ครบถ้วน และเพื่อเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของข้าราชการ ดังนั้นชื่อตำแหน่งและลักษณะงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ปรากฏในกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ จึงเป็นชื่อตำแหน่งและมีลักษณะงานใกล้เคียงกับตำแหน่งข้าราชการ การสำรวจข้อมูลการปฏิบัติงานจึงเป็นการสำรวจการปฏิบัติงานจากตำแหน่งข้าราชการในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ข้อมูลแนวทางการปฏิบัติงาน หน้าที่ สำหรับการพิจารณากำหนดสมรรถนะให้กับพนักงานราชการต่อไป

นอกจากนี้การดำเนินการวิเคราะห์งาน ได้ดำเนินการสำรวจกับตำแหน่งงานในสังกัดหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคเท่านั้น

#### • เป้าหมายการดำเนินงานและวิธีการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งานครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ เพื่อหาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดสมรรถนะ คณะทำงานจึงกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน ดังนี้



1. การเก็บข้อมูลในหน่วยงานตัวแทนที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค (ดำเนินการสำรวจจำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด เชียงใหม่ จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดโคราช) โดยเก็บข้อมูลทุกหน่วยงานที่ตั้งอยู่ใน จังหวัดนั้น ๆ ในระหว่างเดือนเมษายน -มิถุนายน 2548
2. การจัดทำรายงานผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งงาน ต่าง ๆ ภายในเดือนกรกฎาคม 2548

#### วิธีการสำรวจ มีแนวทางและรายละเอียด ดังนี้

- 1) การกำหนดตัวอย่างและสถานที่เก็บข้อมูล สถานที่เก็บข้อมูลกำหนดให้สำนักงานศิลปากรในภูมิภาค เป็นหน่วยงานหลัก และสำรวจข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ในจังหวัดนั้น โดยมีการสำรวจในจังหวัดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - 1.1 จังหวัดอุตรดิตถ์ สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 3 พระนครศรีอยุธยา อุทยานประวัติศาสตร์ พระนครศรีอยุธยา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเจ้าสามพระยา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จันทระเกษม
  - 1.2 จังหวัดเชียงใหม่ สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 8 เชียงใหม่ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเชียงใหม่ หอจดหมายเหตุแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์เชียงใหม่ หอสมุดแห่งชาติ รัชมังคลาภิเษกเชียงใหม่
  - 1.3 จังหวัดนครราชสีมา สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 12 นครราชสีมา อุทยานประวัติศาสตร์พิมาย พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพิมาย พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติมหาจักรพงษ์ หอสมุดแห่งชาติเฉลิม พระเกียรติ ร. 9 นครราชสีมา
  - 1.4 จังหวัดสุพรรณบุรี สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 2 สุพรรณบุรี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ สุพรรณบุรี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติอู่ทอง หอจดหมายเหตุแห่งชาติจังหวัดสุพรรณบุรี หอสมุด เฉลิมพระเกียรติ ร.9 จังหวัดสุพรรณบุรี เฉลิมพระเกียรติ

กลุ่มตัวอย่างของการเก็บข้อมูล คือ ตำแหน่งหลักในหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติการ โดยมี รายละเอียดดังนี้

- ก. สำนักงานศิลปากร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ
  - กลุ่มงานหลัก** ได้แก่ นักโบราณคดี และช่างต่าง ๆ คือ ช่างสำรวจ ช่างศิลปกรรม ช่างเขียนแบบ ช่างโยธา
  - กลุ่มงานสนับสนุน** ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนด้วย) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
- ข. อุทยานประวัติศาสตร์ คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ช่างศิลปกรรม ช่างโยธา
- ค. พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ คือ ภัณฑารักษ์ เจ้าหน้าที่พิพิธภัณฑสถาน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่งานธุรการ
- ง. หอจดหมายเหตุแห่งชาติ คือ นักจดหมายเหตุ เจ้าหน้าที่จดหมายเหตุ
- จ. หอสมุดแห่งชาติ คือ บรรณารักษ์ นักภาษาโบราณ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่งานธุรการ



2) **วิธีการเก็บข้อมูล** เป็นการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยมีการตั้งคำถามสำคัญ ๆ ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น หากมีข้อสงสัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนก็สามารถตั้งคำถามเพิ่มเติมได้โดยไม่ได้กำหนดล่วงหน้า และบางครั้งอาจมีการเรียกดูข้อมูลการปฏิบัติงานจริงของตำแหน่งต่าง ๆ

3) **กลุ่มตัวอย่าง** ดำเนินการสัมภาษณ์กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง และสถานที่เก็บข้อมูล โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ไม่ได้กำหนดชื่อบุคคลล่วงหน้า แล้วทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ หน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน คุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งที่ควรเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ เช่น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

- **สรุปผลการวิเคราะห์งานในกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ**

ผลการวิเคราะห์งานแสดงเป็นภาพรวมของตำแหน่งงานต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะไม่แสดงในที่นี้ เนื่องจากมีรายละเอียดของตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก และรายงานฉบับนี้เน้นที่สมรรถนะเท่านั้น

- **ภาพรวมของสมรรถนะพนักงานราชการ**

การวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดสมรรถนะ ทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ในการคัดเลือกพนักงานนั้น การเจ้าหน้าที่ต้องเอารายละเอียดของตำแหน่งงานมาศึกษา เพราะแต่ละตำแหน่งงานมีรายละเอียดเฉพาะ เช่น ถ้าต้องทำงานภาคสนาม ข้อกำหนดเรื่องความแข็งแรงของร่างกาย และความอดทนต่อสภาพการทำงานย่อมมีความสำคัญ หรือการทำงานในท้องถิ่นที่ต่างกัน ความรู้บางอย่างเช่น ภาษาถิ่นน่าจะเป็นประโยชน์ต่องาน

สำหรับคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมการทำงานนั้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมของทุกตำแหน่ง โดยแสดงคุณลักษณะที่ได้จากการเก็บข้อมูล แล้วจัดกลุ่มสมรรถนะว่าเป็นกลุ่มสมรรถนะใด นอกจากนี้ยังแสดงความถี่ไว้ด้วย (ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ไม่ได้ใช้การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในการทำงาน เนื่องจากใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ส่วนที่เน้นเป็นกิจกรรมในงาน ซึ่งใช้เวลาค่อนข้างมาก จึงใช้การระบุคุณลักษณะของผู้ครองตำแหน่งแทน เนื่องจากคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะจึงใช้การอนุมาน เช่น ถ้าข้อมูลเป็น ความรับผิดชอบในงาน อนุมานว่าแสดงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากการทำงานอย่างรับผิดชอบเป็นพฤติกรรมที่แสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น)

ข้อมูลที่แสดงในตารางทำให้เห็นว่า สมรรถนะที่มีความถี่มากที่สุดได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความร่วมมรร่วมใจ ข้อมูลส่วนนี้ยังสนับสนุนแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะว่าสามารถใช้ได้กับงานทุกตำแหน่งในภาครัฐ อย่างไรก็ตามในการสรรหาและเลือกสรรนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์รายตำแหน่ง เพราะลักษณะงานที่ต่างกันอาจกำหนดความสำคัญของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะไม่เท่ากัน เช่น งานของภัณฑารักษ์ที่ต้องให้บริการการศึกษากับผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์อาจจะเน้นเรื่องการบริการมากกว่างานของนักจดหมายเหตุที่ต้องศึกษาจัดแยกเอกสาร เป็นต้น



ข้อที่ควรคำนึงถึงอีกประการหนึ่งคือ ในการคัดเลือกพนักงานราชการนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือ การเลือกบุคคลที่มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในงานก่อน เพราะถ้าขาดสิ่งนี้บุคคลจะทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ไม่ได้ เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ การวัดความรู้ และทักษะมีความเป็นปรนัยมากกว่าการวัดคุณลักษณะ และสมรรถนะ เมื่อวัดความรู้ และทักษะ ในขั้นแรกแล้ว ขั้นสุดท้ายจึงเลือกว่าบุคคลเหล่านี้ใครมีคุณลักษณะ หรือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานมากกว่ากัน

### 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ลำดับ	คุณลักษณะ	ความถี่
1.	ละเอียดรอบคอบ	13
2.	อดทน	8
3.	รักงาน	5
4.	รับผิดชอบงาน	2
5.	กระตือรือร้น	2
6.	ขยัน	1
7.	ตั้งใจทำงาน	1

### 2. บริการที่ดี

ลำดับ	คุณลักษณะ	ความถี่
1.	ใจบริการ	2

### 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ลำดับ	คุณลักษณะ	ความถี่
1.	แม่นยำทางวิชาการ	1
2.	รักการศึกษา ค้นคว้า	1
3.	มีความรู้กว้างขวาง	1
4.	ใฝ่เรียนรู้	1
5.	หมั่นฝึกฝนฝีมือ	1



#### 4. จริยธรรม

ลำดับ	คุณลักษณะ	ความถี่
1.	ซื่อสัตย์	5
2.	เสียสละ	3

#### 5. ร่วมแรงร่วมใจ

ลำดับ	คุณลักษณะ	ความถี่
1.	มนุษยสัมพันธ์	13
2.	ประสานงาน	3
3.	ประนีประนอม	1
4.	เข้ากับคนได้ดี	1
5.	ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	1

#### 6. อื่น ๆ

ลำดับ	คุณลักษณะ	ความถี่
1.	ใจเย็น	5
2.	คิดวิเคราะห์	2
3.	วิสัยทัศน์	2
4.	ช่างสังเกต	2
5.	รักการอ่าน	2
6.	อื่น ๆ ได้แก่ คล่องแคล่ว คิดสร้างสรรค์ ทันสมัยทันเหตุการณ์ คิดสังเคราะห์ แข็งแรง ทำงานมีระเบียบ รักงานด้าน ศิลปวัฒนธรรม รับผิดชอบต่อโบราณวัตถุ กล้าพูดกล้าแสดงออก เชื่อมมั่นในตนเอง ตรงไปตรงมา	อย่างละ 1

#### • สรุป

จากการวิเคราะห์คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับสมรรถนะพบว่า สมรรถนะที่เด่นมากที่สุดคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และบริการที่ดี ตามลำดับ ข้อมูลนี้อาจจะสรุปได้ว่าสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะมีความสำคัญต่อการทำงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในกรมศิลปากร สำหรับคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ใจเย็น ซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะที่แสดงสมรรถนะบริการที่ดี หรือการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจก็ได้ ซึ่งไม่ชัดเจนจึงจัดไว้ในกลุ่มอื่น ๆ

#### 4.4 ข้อสรุปโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย

การศึกษาโดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษากำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย โดยใช้ข้อมูลการศึกษา 3 แหล่งคือ

- 1) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่เก็บจากข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ
- 2) ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะ
- 3) ข้อมูลการใช้สมรรถนะขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา

โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่ม

##### **สมรรถนะหลัก**

สมรรถนะหลักคือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. บริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

##### **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน**

สมรรถนะประจำกลุ่มงานคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)



13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณทึยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ดังนั้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานจะมีสมรรถนะประจำ 8 สมรรถนะ คือสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ อย่างไรก็ตามจากการดำเนินการเก็บข้อมูลสมรรถนะในส่วนราชการจำนวน 3 ส่วนราชการได้แก่ กรมทางหลวง (บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (นักวิชาการฝึกอาชีพ) และกรมศิลปากร (กลุ่มงานหลัก ได้แก่ นักโบราณคดี และช่างต่าง ๆ คือ ช่างสำรวจ ช่างศิลปกรรม ช่างเขียนแบบ ช่างโยธา **กลุ่มงานสนับสนุน** ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนด้วย) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี) ทำให้ได้ข้อสรุปว่า สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะเป็นสมรรถนะที่พบในข้าราชการโดยทั่วไป สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่กำหนด 3 สมรรถนะ พบว่ามีเพียงบางสมรรถนะเท่านั้นที่ปรากฏซึ่งอาจเป็นผลมาจากโครงสร้างองค์การภาครัฐที่ซับซ้อน มีสายงานจำนวนมาก มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน เช่น นักวิชาการสอบ แบ่งออกเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ กลุ่มที่ทำหน้าที่สร้างข้อสอบ กลุ่มที่ทำหน้าที่เก็บข้อสอบ กลุ่มที่ดำเนินการสอบ กลุ่มที่ตรวจข้อสอบ ดังนั้นลักษณะการทำงานจึงมีความหลากหลาย และผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็นระดับย่อย และแตกต่างกัน ดังนั้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องการจึงอาจแตกต่างกัน การนำสมรรถนะประจำกลุ่มงานมาใช้เพื่อบริหารผลงาน อาจเกิดปัญหาได้ ข้อเสนอแนะในขั้นต้นคือ การทดลองใช้สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะไปก่อน เมื่อมีข้อมูลมากพอเกี่ยวกับการดำเนินการสมรรถนะประจำกลุ่ม และส่วนราชการมีความพร้อมจึงค่อยดำเนินการต่อไป

# บทที่ 5

## การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน

### 5.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน

การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ ตามหลักจิตวิทยาวิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงาน คงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้

ในการนำหลักสมรรถนะมาใช้โดยกำหนดสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้าง ผลงานที่โดดเด่นนั้น รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมาย และส่วนของพฤติกรรม ในการทำงาน หรือสมรรถนะ ตามรูปประกอบด้านล่าง



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของผลงาน



ในตอนต้นที่กล่าวว่สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร แต่ในการวัดพฤติกรรมเราจะเห็นเพียงงานที่มอบหมาย ซึ่งตัวงานที่มอบหมายนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาานนั้นเอง ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่เราใช้ทำนายว่าบุคคลจะทำงานได้ดี แต่เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้วจึงมาวัดที่ผลงานแทน ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเน้นในการคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาเป็นหลัก

การที่แยกคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมออกม่วัดต่างหากจากงานที่มอบหมายนั้น เป็นการขยายขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือนอกจากพนักงานจะต้องทำงานให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์อีกด้วย ได้แก่ การทำงานอย่างมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ การทำงานอย่างเน้นบริการ การทำงานอย่างสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การทำงานอย่างมีจริยธรรม และการทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ

#### • การประเมินสมรรถนะ คือการประเมินพฤติกรรม

ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้นการประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง

การประเมินพฤติกรรมทำได้อย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึก และประเมินลงในแบบประเมิน

#### • การสังเกตพฤติกรรมและบันทึกพฤติกรรม

การสังเกตพฤติกรรม ต้องทำสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมิน ตามปกติรอบการประเมินมักมีระยะเวลาาน การสังเกตโดยไม่ได้ทำการบันทึกไว้ผู้ประเมินมักลืม และการประเมินจากความจำทำให้ผู้ประเมินประเมินจากความประทับใจ ประเมินจากพฤติกรรมครั้งใดครั้งหนึ่ง หรือประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตในระยะที่ใกล้กับรอบการประเมิน ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่ความผิดพลาดในการประเมิน

ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินมักจะกล่าวว่า การสังเกตพฤติกรรมใช้เวลามากทำให้หัวหน้าไม่มีเวลาทำงานอย่างอื่น นั่นก็เป็นคำกล่าวของบรรดาหัวหน้าที่บริษัท General Motors แต่เมื่อทำการบันทึกพฤติกรรมการทำงานจริงพบว่าใช้เวลาเพียงวันละ 5 นาทีเท่านั้น

การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จะบันทึกลงแบบฟอร์มที่เรียกว่า แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบบันทึกนี้แสดงในตารางด้านล่าง ในแต่ละวันผู้บังคับบัญชานักกว่าสังเกตเห็นพฤติกรรมที่ด้อยร้ายบ้าง และพฤติกรรมที่ไม่ดีอะไรบางอย่างในแต่ละวัน โดยพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีนี้แยกตามสมรรถนะที่ประเมิน



- **แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา**

สมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	พฤติกรรมที่ไม่ดี	พฤติกรรมที่ดี
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ตรงต่อเวลา รับผิดชอบ ละเอียด รอบคอบ ชยันตั้งใจทำงาน)		
บริการที่ดี (เต็มใจให้บริการ ให้บริการที่ผู้รับ บริการต้องการได้)		
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (ชวนช่วยหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ ในงาน)		
จริยธรรม (ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นใน หลักการ)		
การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งาน ของกลุ่มประสบความสำเร็จ)		

การใช้แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น หลังจากครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจึงสรุปผลรวมลงในแบบประเมินอีกครั้งหนึ่ง หลักฐานที่ได้จากแบบบันทึกยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการแจ้งผลการประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- **การประเมินในแบบประเมิน/มาตรการประเมิน**

แบบประเมิน หรือมาตรการประเมินสมรรถนะควรเป็นอย่างไร การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่ามีการใช้กันบ่อยได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบอื่น ๆ เช่น การเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนด อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้มีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดขึ้นกับการพิจารณาจากข้อดีข้อด้อยของการประเมินแต่ละประเภท สำหรับคู่มือในที่นี้จะขอเสนอแนะมาตรการประเมิน 2 แบบคือ

- (1) มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน
- (2) มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน



## • มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน

มาตรการประเมินแบบนี้เป็นแบบที่คุ้นเคยและเห็นกันบ่อย ภาษาอังกฤษเรียกว่ามาตรแบบ Likert ลักษณะการประเมินแบบนี้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งในที่นี้ได้แก่พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์หากจะใช้มาตรแบบ Likert ชั้นแรกของการสร้างแบบประเมินคือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้นมาเขียนเป็นมาตรประเมิน ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของมาตรแบบ Likert ในการประเมินสมรรถนะ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย						

จะเห็นว่ารายการพฤติกรรมในการทำงานในที่นี้ คือตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 1 ในพจนานุกรมสมรรถนะนั่นเอง ข้อที่ควรระวังของมาตรประเมินแบบนี้คือ การเลือกพฤติกรรมที่จะประเมินให้มีความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันในองค์กร ตัวอย่างของความไม่ชัดเจนได้แก่ การแสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ข้าราชการบางคน กล่าวว่าไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรจึงจะเป็นการแสดงความพยายามในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ถ้าเป็นเช่นนั้น ควรให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมในการประเมินที่เป็นที่เห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ในหน่วยงานว่าจะเลือกพฤติกรรมอะไรในการประเมิน

ข้อที่พึงระวังประการถัดมา คือการกำหนดระดับประเมินว่า น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุดนั้น มีความเป็นอัตนัยมาก เพราะระดับน้อยของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน การแก้ปัญหาที่ทำได้ด้วยการให้ความหมายแก่ระดับต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างแสดงดังต่อไปนี้



- น้อยมาก หมายถึงมีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0-20 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม (เช่นในการทำงานสามารถแสดงความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้องได้ทุกวัน แต่บุคคลที่ถูกประเมินนั้นแสดงออกเพียงไม่เกิน 20% เท่านั้น)
- น้อย หมายถึงมีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 20-40 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
- ปานกลาง หมายถึงแสดงพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 40-60% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
- มาก หมายถึงแสดงพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 60-80 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
- มากที่สุด หมายถึงแสดงพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 80-100 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

อีกประเภทของการกำหนดระดับคือ ใช้ความคาดหวังของหน่วยงานเป็นระดับในการประเมิน ตัวอย่างเช่น

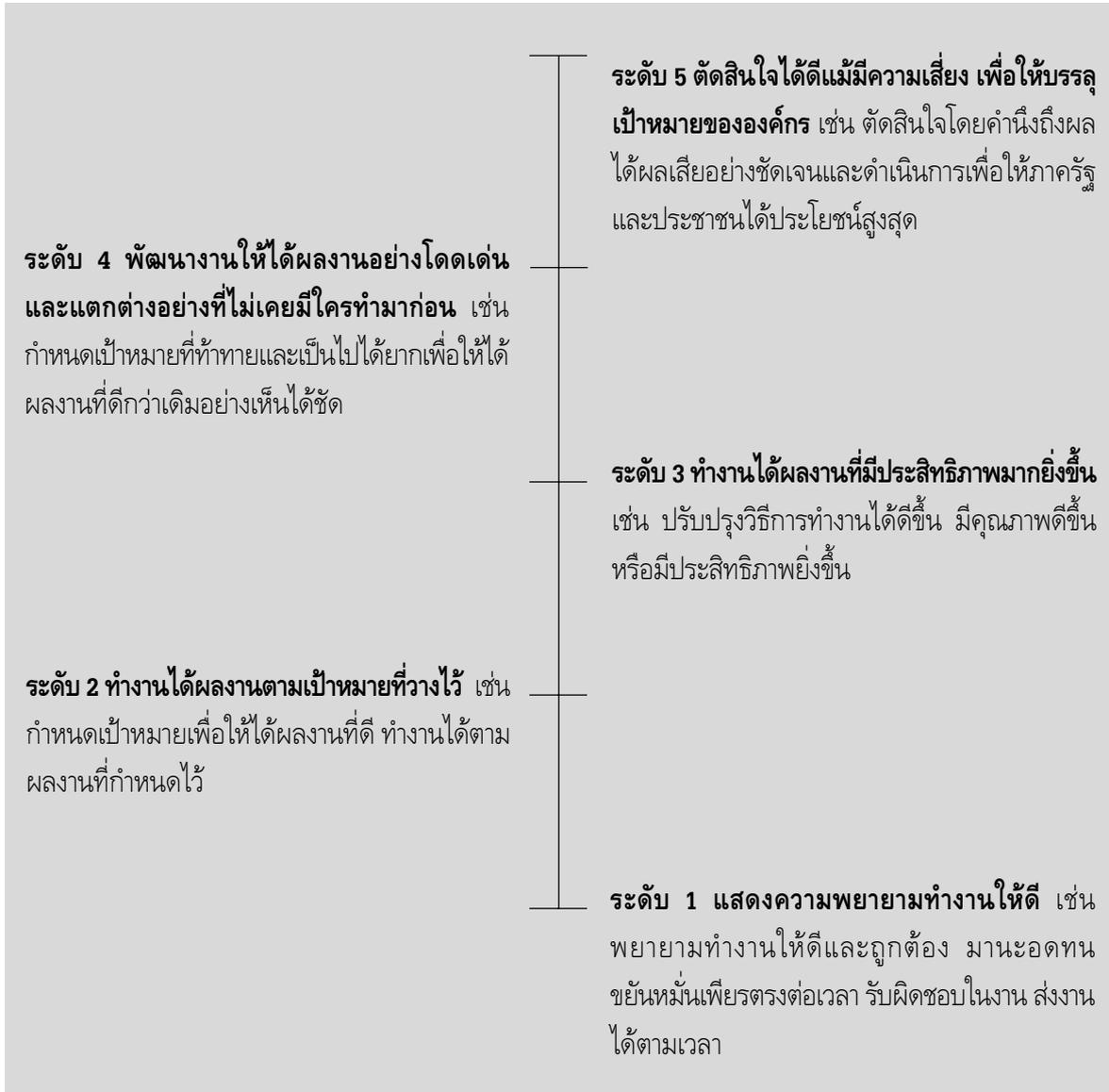
- 1 หมายถึงต่ำกว่ามาตรฐานมาก
- 2 หมายถึงต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3 หมายถึงเป็นไปตามมาตรฐาน (หรือความคาดหวังขององค์กร)
- 4 หมายถึงสูงกว่ามาตรฐาน
- 5 หมายถึงสูงกว่ามาตรฐานมาก

ปัญหาของการประเมินของมาตรนี้คือ คำว่ามาตรฐานนั้นคือ อย่างไร ดังนั้นหากหน่วยงานต้องการใช้มาตรประเภทนี้ในการประเมิน ควรต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของพฤติกรรมที่หน่วยงานต้องการว่าคาดหวังอย่างไร เช่น ถ้ามาตรฐานการทำงานของพนักงานขายคือ การทำยอดขายให้ได้เท่าใด เกณฑ์นั้นคือ มาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือถ้าเป็นพฤติกรรมมาตรฐานของข้าราชการ คือการแสดงความเต็มใจในการให้บริการทุกครั้งที่มีผู้มารับบริการ เป็นต้น



• **มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ**

มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็นระดับในการประเมิน ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบนี้แสดงดังต่อไปนี้



จะเห็นได้ว่าตัวอย่างมาตรการประเมินแบบนี้แท้จริงแล้วคือ รายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะนั่นเอง สำหรับมาตรการประเมินนี้ใช้ระดับสมรรถนะในการประเมิน โดยมีตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ตัวอย่าง เช่น ระดับ 1 การแสดงความพยายามทำงานให้ดี นี้ให้ดูจากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทนขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา รับผิดชอบในการทำงานส่งงานตามเวลา เป็นต้น การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินโดยรวม และระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 และถ้าบุคคลมีสมรรถนะระดับที่ 2 จะมีระดับสมรรถนะที่ 1 และถ้าบุคคลที่มีสมรรถนะระดับที่ 3 ควรจะมีสมรรถนะระดับที่ 1 และ 2 ด้วย



ข้อดีของมาตรประเภทนี้คือ ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ มีการกำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับชั้นงาน (ที่ใช้ทดแทนระบบซี) โดยข้าราชการระดับต้นกำหนดให้มีสมรรถนะระดับต่ำ เมื่อข้าราชการได้มีการเลื่อนระดับชั้นงานสูงขึ้นสมรรถนะถูกกำหนดในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและค่าตอบแทน ดังนั้นการใช้มาตรแบบนี้ทำให้สามารถใช้มาตรเดียวกับข้าราชการทุกระดับชั้นงานได้ ในขณะที่ถ้าจะสร้างมาตรแบบ Likert จำเป็นต้องมีการปรับมาตรให้เหมาะสมกับแต่ละชั้นงาน ซึ่งอาจทำให้ไม่คล่องตัวนักในการปฏิบัติ

### • จะเลือกใช้มาตรแบบไหนดี

ไม่ว่าจะเลือกใช้มาตรแบบใดก็จะมีข้อดีและข้อเสียที่ต่างกันไป ไม่มีมาตรการประเมินแบบใดจะดีกว่าแบบอื่น ๆ อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงคือ การประเมินที่ดีขึ้นกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมิน ดังนั้นขั้นตอนของการบันทึกพฤติกรรมในการประเมินเป็นขั้นตอนที่ละเอียดไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินมักจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร แต่กลับมาแสวงหามาตรการประเมินที่ประเมินได้ดี โดยไม่ใช้ความพยายามในการบันทึกพฤติกรรม ซึ่งไม่ว่ามาตรการประเมินแบบใดก็ตาม หากขาดข้อมูลที่ถูกต้องก็ไม่สามารถประเมินได้ถูกต้องด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นไม่ว่าหน่วยงานจะเลือกใช้มาตรการประเมินแบบใดก็ตาม สิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ การอบรมให้ผู้ประเมินรู้จักบันทึกพฤติกรรมที่จะใช้ในการประเมินให้เป็นระบบ และนำพฤติกรรมในมาทำการประเมิน ความผิดพลาดจากการประเมินทั้งหลายล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นมาจากการไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องที่จะประเมินด้วยกันทั้งสิ้น ลองเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของมาตรการประเมินทั้งสองแบบจากตารางต่อไปนี้

	ข้อดี	ข้อเสีย
มาตร Likert	สร้างง่าย	มีความเป็นอัตนัยสูง ต้องมีมาตรแยกแต่ละระดับชั้นงาน เกิดความผิดพลาดจากการประเมินได้ง่าย
มาตร BARS	มาตรเดียวใช้กับข้าราชการทุกคน	ต้องทำความเข้าใจกับพจนานุกรมสมรรถนะอย่างถ่องแท้

### • ทักษะติดต่อการประเมิน

ทักษะติดต่อการประเมินเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน ประการแรก การประเมินพฤติกรรมไม่เหมือนกับการทำข้อสอบ หรือการทดสอบที่ใช้เวลาอันจำกัดในการประเมิน ผู้ที่เข้าทดสอบจะแสดงความสามารถที่ดีที่สุดของตน และผลการทดสอบใช้ตัดสินชะตาชีวิตอย่างฉับพลันทันใด คือการสอบได้ หรือสอบตก

การประเมินพฤติกรรมในการทำงานเป็นการดูพฤติกรรมในการทำงานตลอดเวลาของการทำงาน สิ่งที่จะประเมินจึงไม่ใช่ความสามารถที่ดีที่สุด (Maximum Performance) แต่เป็นการประเมินดูพฤติกรรมที่แสดงในการทำงานที่แสดงออกเป็นประจำ (Typical Performance) ดังนั้นการดูพฤติกรรมจึงต้องหมั่นสังเกตอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา (และทำการบันทึกเพื่อกันลืม)



ประการที่สอง การประเมินในการบริหารผลงานนั้นไม่ได้ใช้ตัดสินชะตาชีวิตอย่างฉับพลันทันที เพราะไม่ได้ใช้เพื่อการเลิกจ้าง (แม้ว่าการเลิกจ้างอาจเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะในที่สุดถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ต้องการส่วนใหญ่นั้นก็ต้องเลิกจ้าง) แต่จุดมุ่งหมายคือเพื่อบริหารผลงาน กล่าวคือ เป็นการระบุว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้กำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม โดยพนักงานที่มีผลงานดีก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่ดีกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ด้อยกว่า จึงจะทำให้เกิดความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนี้แล้วพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ยังต้องปรับปรุงจะได้รับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากหัวหน้างานให้สามารถปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นต่อไป

เป้าหมายเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเป็นสิ่งที่ควรเน้นในการประเมินเพื่อบริหารผลงานให้มาก เพราะสิ่งนี้กล่าวได้ว่าเป็นผลประโยชน์ของตัวพนักงานเอง เท่า ๆ กับผลประโยชน์ของหน่วยงานทีเดียว เนื่องจากการจ้างงานในภาครัฐเป็นการจ้างงานระยะยาว ข้าราชการทุกคนย่อมต้องการที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองต่อไป

#### • การประเมินสมรรถนะให้ถูกต้อง

การประเมินพฤติกรรม หรือการประเมินสมรรถนะนี้ เกิดความผิดพลาดในการประเมินได้ง่าย หากผู้ประเมินไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีโปรแกรมการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการประเมินเป็นหลักสูตรประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ต้องทำหน้าที่ประเมินในทุกระดับ

หลักสูตรการอบรมการใช้แบบประเมินที่พบว่าได้ผลดีกว่าแบบอื่น ๆ คือ การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองทำการประเมิน และมีตัวอย่างการประเมินที่ชัดเจน การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่สามารถทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้

สิ่งสำคัญที่ควรเน้นคือ การประเมินพฤติกรรมเป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงเป็นปกติ การเก็บข้อมูลและการบันทึกต้องทำเป็นประจำทุกวัน หากต้องการให้การประเมินมีความถูกต้อง



## 5.2 ความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่หัวหน้างานทุกคนต้องทำ แต่ในภาครัฐเมื่อมีการพูดถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานมักพบว่าทัศนคติของข้าราชการต่อผลการปฏิบัติงานเป็นไปทางด้านลบ เพราะเชื่อว่าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินตามความเป็นจริง (อ่านเพิ่มเติมในภาคผนวก ค รายงานการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการ) ความเชื่อเช่นนั้นอาจมีทั้งที่เป็นจริง หรือเป็นเพียงการมองต่างมุมของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และในกรณีที่เป็นจริงส่วนหนึ่งก็เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่เป็นเพราะความไม่รู้เกี่ยวกับความผิดพลาดในการประเมินที่พบได้บ่อย ๆ ดังนั้นในการประเมินผู้ประเมินจำเป็นต้องได้รับความรู้ที่เพียงพอในการประเมินนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในเรื่องความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อย ๆ ผู้ที่ตั้งใจประเมินให้ถูกต้องจะได้หลีกเลี่ยงการประเมินที่ผิดพลาดเหล่านี้ (Aomodt, 2003)

### 1. แนวโน้มของการประเมินที่ต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน (Distribution Error)

ผู้ประเมินแต่ละคนมีแนวโน้มการประเมินที่ต่างกัน บางคนมักประเมินพนักงานทุกคนโดยให้คะแนนสูงหรือเรียกง่าย ๆ ว่าประเมินแบบคุณครูใจดี ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Leniency Error ความผิดพลาดแบบนี้คือ ผู้ประเมินประเมินโดยให้คะแนนเต็ม หรือเกือบเต็มกับพนักงานทุกคนโดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง ๆ

ในทางตรงกันข้ามผู้ประเมินบางคนประเมินพนักงานทุกคน โดยให้คะแนนต่ำ หรือเป็นการประเมินแบบคุณครูใจร้าย ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strictness Error

อีกกลุ่มหนึ่งผู้ประเมินไม่ต้องการตัดสินใจมากเกินไปจึงประเมินพนักงานทุกคนโดยให้คะแนนกึ่งกลาง เรียกว่าเป็นความผิดพลาดในการประเมินแบบประเมินตรงกลาง (Central Tendency Error)

การประเมินผิดพลาดในกลุ่มนี้ผู้ประเมินไม่ได้ประเมินโดยคำนึงถึงผลงาน หรือเป็นการประเมินตามความเคยชินของตนเองมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นในขบวนการประเมินควรต้องมีมาตรฐานกลางที่ทุกคนเข้าใจตรงกันว่า พฤติกรรมอย่างไรจะให้คะแนนการประเมินอย่างไร ถ้าไม่ได้มีการตกลงทำความเข้าใจในมาตรฐานการประเมินทุกคนจะประเมินไปตามมาตรฐานของตนเองทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

### 2. การประเมินจากความประทับใจ (Halo Error)

การประเมินจากความประทับใจนี้ ผู้ประเมินคำนึงถึงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือความประทับใจโดยรวมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ประเมินที่มักประเมินแบบนี้คือ ผู้ประเมินที่ไม่มีข้อมูลในการประเมินหรือไม่ใส่ใจกับการประเมินเท่าที่ควร

กรณีของความประทับใจโดยรวมนี้เป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้บ่อยกับคนส่วนใหญ่ เพราะคนเรายังมีการประเมินคนจากความรู้สึก เช่น คนนี้เห็นแก่ตัว คนนี้ใจดี เป็นต้น ถ้าแต่ละคนสร้างภาพรวมสำหรับผู้ที่ประเมินแล้ว การประเมินจะผิดพลาด

ดังนั้นในการประเมินผู้ประเมินไม่ควรคำนึงถึงแต่ความประทับใจ แต่ให้คำนึงถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้เท่านั้นว่าตรงกับมาตรฐานการประเมินหรือไม่



### 3. การประเมินคุณลักษณะในลำดับที่ติดกันในแบบประเมินคล้ายกัน (Proximity Errors)

การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินคุณลักษณะในลำดับติดกันคล้ายกัน การประเมินแบบนี้ผู้ประเมินข้อที่ติดกันใกล้เคียงกันโดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง ความผิดพลาดจากการประเมินนี้อาจเห็นได้จากการตอบแบบสอบถามที่เมื่อไม่มีความคิดเห็นอะไร ก็ตอบเหมือน ๆ กับข้อที่อยู่ใกล้เคียงกัน

การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินนี้ ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่จะประเมินเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ เมื่อมีข้อมูลชัดเจนสำหรับการประเมินความผิดพลาดในการประเมินจะน้อยลง

### 4. การประเมินจากการเปรียบเทียบผู้ถูกประเมิน (Contrast Errors)

ผลการประเมินของบุคคลหนึ่งอาจได้รับผลกระทบจากผลการประเมินของพนักงานคนอื่น เช่น ถ้าคนอื่นได้รับคะแนนการประเมินดีมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบทำให้ได้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง หรือถ้าคนหนึ่งได้รับการประเมินต่ำมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบทำให้ได้คะแนนสูงกว่าความเป็นจริง

การประเมินจากการเปรียบเทียบนี้ยังอาจเกิดขึ้นในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้ เช่น ถ้าผลการประเมินรอบแรกดีมาก รอบถัดไปถ้าทำได้ด้อยลง การประเมินรอบถัดมากถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง

การพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินนี้ ผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้โดยไม่ต้องเปรียบเทียบระหว่างผู้ประเมิน

### 5. การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างผู้ประเมิน (Low Reliability Across Raters)

มีสาเหตุมากมายที่ทำให้ผู้ประเมินแต่ละคนประเมินแตกต่างกัน บางคนประเมินผิดพลาดโดยประเมินสูง หรือต่ำกว่าความเป็นจริง บางคนอาจประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานตนเอง ผลของการประเมินโดยผู้ประเมินแต่ละคนจึงขาดความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ผู้ประเมินต่างก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพนักงานที่ดีหรือในอีกกรณีหนึ่งผู้ประเมินที่ต่างคนกันก็อาจจะมองต่างมุมในการประเมินพนักงานคนเดียว ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้หากไม่ได้มีการอบรมผู้ประเมินให้รู้จักวิธีการประเมินผู้ประเมินมักประเมินแตกต่างกัน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการประเมิน

### 6. ปัญหาการประเมินจากการสุ่มสังเกตพฤติกรรม (Sampling Problems)

- ตามปกติการประเมินมักทำในช่วง 6 เดือน หรือ 1 ปี พฤติกรรมที่นำมาประเมินควรเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาตลอด 6 เดือน หรือ 1 ปีนั้น อย่างไรก็ตามการที่พฤติกรรมที่เกิดใกล้เวลาประเมินมักจะมีผลต่อผลการประเมินมากกว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ เราเรียกลักษณะที่เกิดขึ้นนี้เป็นอิทธิพลของพฤติกรรมที่เกิดใกล้กับเวลาประเมิน (Recency Effect)

- การประเมินพฤติกรรมนั้นผู้ประเมินควรจะทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ แต่มักพบว่าผู้ประเมินไม่ได้ทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ (Infrequent Observation) สาเหตุพบว่าผู้ประเมินมักจะบอกว่าไม่มีเวลาที่จะสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ จึงทำการประเมินโดยดูจากผลงาน หรือบุคลิกภาพโดยรวมของพนักงาน



## 7. ปัญหาการประเมินที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Processing of Observed Behavior)

- ในการสังเกตพฤติกรรมนั้น ผู้ประเมินอาจจะจำพฤติกรรมของพนักงานที่ตนเองสังเกตในขณะทำการประเมินไม่ได้ งานวิจัยพบว่าผู้ประเมินมักจะเลือกจำแต่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับความประทับใจของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน ยิ่งระยะเวลาระหว่างการสังเกตและการประเมินห่างกันมากเท่าใดโดยโอกาสของการประเมินผิดพลาดก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น
- ความเครียดทางอารมณ์ มีงานวิจัยที่เสนอว่าผู้ประเมินที่อยู่ภายใต้สภาวะที่ตึงเครียดประเมินผิดพลาดมากกว่าผู้ประเมินที่ไม่ได้อยู่ในสภาวะที่ตึงเครียด
- ความลำเอียง (Bias) ผู้ประเมินมักประเมินคนที่ตนเองชอบสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งทำให้ประเมินคนที่ชอบได้ไม่ค่อยถูกต้องนัก แต่ถ้าประเมินผู้ที่รู้สึกเป็นกลาง ๆ คือไม่ได้ชอบ หรือไม่ได้ไม่ชอบ จะทำได้ดีกว่า (ไม่ค่อยมีอคติจากความชอบ หรือความไม่ชอบ)

### • สรุป

การประเมินสมรรถนะในการบริหารผลงานจัดว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการนำสมรรถนะมาใช้ คนทั่วไปต้องการให้การประเมินสมรรถนะมีความถูกต้อง และทำได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้ความพยายามใด ๆ แต่ในความเป็นจริงการประเมินสมรรถนะ หรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมิน แบบประเมิน หรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ใส่ใจในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม ถ้าจะกล่าวเปรียบเทียบคล้ายกันกับการเก็บข้อมูลในงานวิจัย ถ้าไม่มีข้อมูลก็ไม่สามารถวิเคราะห์อะไรได้ หรือมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยก็ผิดพลาด (อย่างที่เรามักพูดกันว่า Garbage in, Garbage out นั่นเอง)

คนทั่วไปมักเห็นว่าการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และใช้เวลามากเกินไป จึงต่อต้านการประเมิน แต่ในความเป็นจริงแล้วพบว่าเมื่อผู้ประเมินมีความชำนาญกระบวนการเหล่านี้ใช้เวลาไม่มากเท่าที่คิด

## บรรณานุกรม

- Aomodt, M.G. (2003). Introduction to Industrial and Organizational Psychology 4<sup>th</sup> ed. Thomson Wadsworth
- Barrett, G.V., & Depinet, R.L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence rather than Intelligence, *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024
- Binning, J.F. & Barrett, G.V. (1989). Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases. *Journal of Applied Psychology*, 74, 478-494
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Kierstead, J. (1998). Comptencies and KSAO's. Research Directorate. [www.hrma-agrh.gc.ca](http://www.hrma-agrh.gc.ca)
- McClelland, D.C. (1973) Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14
- McClelland, D.C. (1993). Introduction to the Concept of Competence. In L.M. Spencer & S.M.Spencer, *Competence at Work*, Spencer (pp.1-8). New York: John Wiley & Son, Inc.
- Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1996). From Generic to Organic Competencies. *Human Resource Planning*, 24-33

## ภาคผนวก ก

### รายงานสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

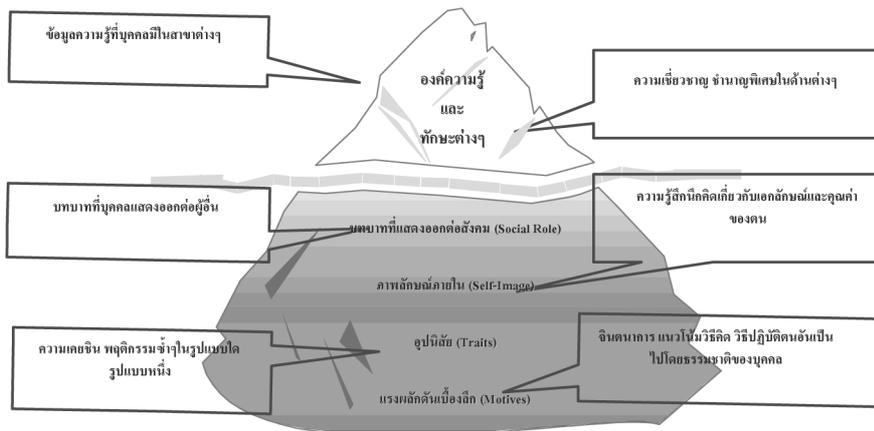


## สมรรถนะกับการผลการปฏิบัติงาน

### หลักการและเหตุผล

สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่เริ่มต้นมาจากการศึกษาของ David C. McClelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard เขาได้เขียนบทความที่มีชื่อเสียงในปี 1973 ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน ชื่อ Testing for Competence Rather than for Intelligence ข้อสรุปหนึ่งในบทความของเขา กล่าวว่า การทดสอบสมรรถนะดีกว่าการทดสอบเชาวน์ปัญญา ในแง่ที่ว่าสมรรถนะทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเชาวน์ปัญญา และได้มีการอธิบายความหมายของสมรรถนะในโมเดลของเขาว่า บุคคลประกอบไปด้วยส่วนที่มองเห็นได้ง่าย ที่เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ และทักษะต่าง ๆ และส่วนที่มองเห็นได้ยาก ที่เปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)

### ที่มาของ Competency



สมรรถนะมีคำจำกัดความมากมาย โดยไม่มีความเห็นพ้องต้องกัน ตัวอย่างคำจำกัดความต่าง ๆ แสดงดังต่อไปนี้

Competencies are characteristics that are causally related to effective and/or superior performance in a job. (Boyatzis, 1982)

Boyatzis กล่าวว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

Knowledge, skills, abilities and behaviors required for successful performance of job duties. (Mirabile, 1995)



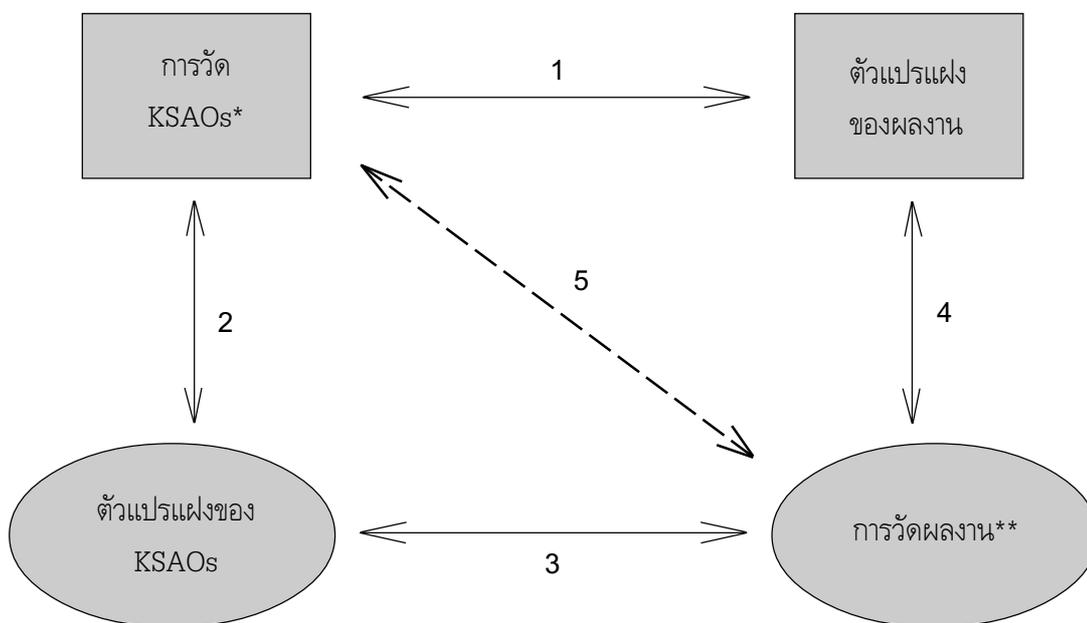
Mirabile กล่าวว่าสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

Competencies are behaviors that individuals demonstrate when undertaking job-relevant tasks effectively within a given organizational context. (Whiddett, S. & Hollyforde, S., 2003)

Whiddett, S. & Hollyforde, S ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น พฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร

สำนักงาน ก.พ. กำหนดความหมายของสมรรถนะว่า เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น” โดยนัยหมายความว่าพฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนของภูเขาน้ำแข็งทั้งเหนือน้ำและใต้น้ำ) ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น

ดังนั้นในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานที่องค์กรต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ นั้น ใช้ในลักษณะของตัวทำนายว่า ถ้าข้าราชการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่กำหนดแล้ว จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์นี้อธิบายได้จากโมเดลของ Binning and Barrett (1989) ดังนี้



\* KSAOs หมายถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล

\*\* ผลงานอาจประกอบด้วย ตัวผลงานที่เป็นปริมาณ คุณภาพของงาน และส่วนที่เป็นพฤติกรรมในการทำงาน



โมเดลนี้แสดงการอ้างอิงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวัด KSAOs กับผลงาน ในการวัดการประเมินต่าง ๆ นั้น จุดมุ่งหมายสุดท้ายของการวัดคือ ตัวแปรแฝงของสิ่งที่ต้องการวัด เช่น การวัดภาค ก. สิ่งอ้างอิงถึงคือ ความสามารถทางสมองของบุคคล เป็นต้น ส่วนการวัดผลงานนั้น ในภาคราชการไทยแบ่งการวัดออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนของตัวผลงาน และส่วนที่เป็นพฤติกรรม ในกรณีนี้ส่วนของพฤติกรรมก็คือ สมรรถนะ ในขณะที่ KSAOs เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับผลงาน (ทั้งตัวผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์กันว่า สิ่งที่คุณต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือทำงานให้ได้โดดเด่นนั้นประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทน เพื่อจูงใจให้พนักงานพยายามทำงานให้ดีขึ้น

ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ สำหรับการศึกษาคำนี้สนใจสมรรถนะในแง่ที่เป็นพฤติกรรมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในการทำงานกับผลงาน (ปริมาณและคุณภาพของงาน) การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อการวิเคราะห์ Structural Equation Modeling (SEM) ของสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) กับผลงาน

การศึกษาคำนี้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ (1) การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดว่าสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน) ประเภทใดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (2) การสร้างแบบประเมินผลงาน และพฤติกรรมการทำงาน

## การศึกษาคำที่ 1: การวิเคราะห์งาน

### วิธีการ

#### แบบสอบถาม

แบบสอบถามหน้าที่ได้รับผิดชอบในงาน เป็นแบบสอบถามที่คำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. กิจกรรมหลักที่ทำในงาน และกิจกรรมย่อย ตลอดจนปริมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
2. รายละเอียดในกิจกรรมย่อยที่ทำว่า ทำอะไร กับใคร เพื่อให้ได้ผลผลิตอย่างไร และงานที่ต้องทำนั้นเกี่ยวข้องกับ ข้อมูล คน สิ่งของในสัดส่วนเท่าใด
3. คุณลักษณะ/สมรรถนะของผู้ที่คาดว่าจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### กลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการระดับ 3-4 จำนวน 125 คน เป็นเพศหญิง 80 คน เพศชาย 45 คน อายุเฉลี่ย 28 ปี อายุงานเฉลี่ย 1.4 ปี สายงานบุคลากร 30 คน นิติกร 18 คน วุฒิการศึกษา นิติศาสตร์ 30 คน รัฐศาสตร์ 14 คน



## ผลการวิเคราะห์

1. ลักษณะงาน โดยทั่วไปลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลมากที่สุด (ร้อยละ 52.83) รองลงมาเกี่ยวข้องกับบุคคล (ร้อยละ 26.91) การเกี่ยวข้องกับสิ่งของน้อยที่สุด (ร้อยละ 19.71)
2. คุณลักษณะ/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ความถี่ของคำตอบพบว่าคุณลักษณะ/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย
  - 2.1 การสื่อสาร หมายถึงความสามารถในการพูด การเขียน การฟังให้ผู้อื่นรับข้อมูลได้ถูกต้อง และสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
  - 2.2 ความละเอียดแม่นยำ หมายถึงลักษณะการทำงานที่มีการตรวจสอบรายละเอียด เน้นความถูกต้องของงาน
  - 2.3 การประสานงาน/มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมการทำงานที่สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากความคิดเห็นของตน
  - 2.4 การคิดวิเคราะห์ หมายถึงพฤติกรรมการทำงานที่แยกแยะ ระบุที่มา สาเหตุ ลำดับความสำคัญของปัญหา
  - 2.5 การแก้ปัญหา หมายถึงพฤติกรรมในการทำงานที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
  - 2.6 ความรับผิดชอบ หมายถึงพฤติกรรมของความมุ่งมั่นในการทำงาน ตลอดจนการติดตามงานให้บรรลุผลสำเร็จ
  - 2.7 ความพยายามในการทำงาน หมายถึงพฤติกรรมความตั้งใจในการทำงานให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ตลอดจนการพยายามปรับปรุงให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น
  - 2.8 การให้บริการ หมายถึงพฤติกรรมของการให้บริการที่ดี ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ
  - 2.9 การปรับปรุงงาน หมายถึงพฤติกรรมของการพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น
  - 2.10 การควบคุมอารมณ์ หมายถึงพฤติกรรมของการควบคุมอารมณ์ การจัดการกับความเครียดของตนเอง และการแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม



## การศึกษาที่ 2: สมรรถนะกับผลงาน

### วิธีการ

#### แบบสอบถาม

แบบสอบถามสร้างขึ้นตามคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์งานในการศึกษาที่ 1 โดยเพิ่มองค์ประกอบของผลงานอีก 1 องค์ประกอบ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย คือ

1. การประเมินผลงาน ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้อง เวลา และทรัพยากรที่ใช้
2. การสื่อสาร เช่น สามารถนำเสนอรายงาน เขียนรายงานชัดเจน ได้รับความจากการฟังได้ครบถ้วน
3. ความละเอียดรอบคอบ เช่น ทำงานได้ถูกต้อง มีความผิดพลาดน้อย
4. การประสานสัมพันธ์ เช่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ไม่มีปัญหาความขัดแย้ง
5. การคิดวิเคราะห์ เช่น สามารถระบุสาเหตุของปัญหาในงาน
6. การแก้ปัญหา เช่น สามารถแก้ปัญหาในงานได้
7. ความรับผิดชอบ เช่น สามารถส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด
8. ความพยายามในการทำงาน เช่น ทำงานได้ผลงานดีกว่าที่คาดหวัง
9. การบริการที่ดี เช่น สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการพึงพอใจ
10. การปรับปรุงงาน เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง
11. การควบคุมอารมณ์ เช่น ควบคุมอารมณ์ตนเองได้

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มข้าราชการระดับต้น(ระดับ 3-4) จำนวน 801 คน เป็นชาย 264 คน หญิง 537 คน อายุเฉลี่ย 29 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.33 ปี ซึ่งการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นผู้เลือกให้ในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามประกอบด้วย (1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งหัวหน้างานเป็นผู้ตอบ (2) แบบประเมินชีวิตประวัติดังกล่าวของการวิเคราะห์แบบประเมินชีวิตประวัติดูอยู่นอกขอบเขตของรายงานฉบับนี้

### การวิเคราะห์

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) รายข้อ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีคุณสมบัติในการวัดที่ดีหรือไม่ โดยดูจาก
  - (1) ค่าสัมประสิทธิ์ (coefficient) หรือค่านำหนักของข้อคำถามในการแสดงองค์ประกอบ
  - (2) ค่าที (T) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงว่าการประเมินค่า parameter นั้น ๆ อยู่ในระดับที่เชื่อถือได้หรือไม่
  - (3) ค่าความคลาดเคลื่อนจากการวัด (Error of Measurement) และ
  - (4) ค่า R-square ซึ่งเป็นค่าการประเมินความเที่ยงของข้อคำถาม
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบสำรวจเพื่อสร้างเป็นโมเดลแรกว่าลักษณะของความสัมพันธ์จะเป็นในรูปแบบใด
3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบโมเดลด้วยโปรแกรม LISREL 8.30 (Joreskob & Sorbom, 1993)



## ผลการวิเคราะห์

### 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน

#### 1.1 การวิเคราะห์รายข้อ

การวิเคราะห์รายข้อพบว่า ข้อ 7 ซึ่งถามว่า “โดยทั่วไปท่านพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ถูกระเมินนี้มากเพียงใด” เป็นข้อที่มีค่าน้ำหนัก (coefficient) กับองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ และข้อ 33 ซึ่งถามว่า “โยนความผิดให้ผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา” (เป็นข้อเดียวที่มีเนื้อหาเป็นทางด้านลบ) เป็นข้อที่มีค่าความคลาดเคลื่อนจากการวัด และค่า R-square ที่แตกต่างจากข้ออื่นอย่างเด่นชัด ซึ่งแสดงว่ามีปัญหาในด้านคุณภาพของการวัด

การวิเคราะห์ครั้งที่สองด้วยการตัดข้อ 7 และข้อ 33 ออกจากการวิเคราะห์พบว่าทำให้ค่าไครสแควร์ ที่แสดงภาวะสารูปสนิทธิ (Goodness of Fit) ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าไครสแควร์มีความแตกต่างเท่ากับ 200.31 โดยมีค่า df เท่ากับ 119 เมื่อเปรียบเทียบค่าไครสแควร์จากตารางเท่ากับ 145.46 ดังนั้นจึงแสดงว่าเมื่อมีการตัดข้อ 7 และ ข้อ 33 ออกแล้ว โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โมเดล	ค่าไครสแควร์	df
วิเคราะห์รายข้อ	4724.91	1774
วิเคราะห์ข้อมูลตัดข้อ 7 และ ข้อ 33 ออก	4524.60	1655
ค่าความต่างของไครสแควร์	200.31	119

เมื่อดูรายละเอียดของค่าน้ำหนัก ค่าความคลาดเคลื่อนจากการวัด และค่า R-square ของข้อคำถามอื่น ๆ ข้อคำถามที่เหลือมีคุณสมบัติด้านการวัดในระดับดี

#### 1.2 การวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบ

การวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบ เป็นการรวมข้อคำถามที่แสดงองค์ประกอบเดียวกันเข้าด้วยกัน การรวมข้อคำถามเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มเพื่อให้แต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบ (Indicators) สองตัว โดยหลักการรวมนี้มีข้อคำถามถึงสองข้อคือ

1. ข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนจากการวัดสูงจะรวมเข้าด้วยกัน
2. ข้อที่ออกแบบมาให้วัดคุณลักษณะหนึ่ง หากมีค่าสถิติที่แสดงว่าข้อนั้นวัดองค์ประกอบอื่นได้ดีกว่า จะถูกจัดกลุ่มให้รวมกับข้อคำถามจากองค์ประกอบใหม่แทน

ด้วยหลักสองประการนี้การรวมข้อคำถามจึงมีดังนี้



## ตารางที่ 2 ข้อคำถามที่รวมกันเป็นกลุ่ม

ตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบ	ข้อคำถาม
ผลการปฏิบัติงาน 1 (ปริมาณของงาน)	1, 2
ผลการปฏิบัติงาน 2 (ความถูกต้องของงาน)	3
ผลการปฏิบัติงาน 3 (คุณภาพของงาน)	4
ผลการปฏิบัติงาน 4 (ระยะของการทำงาน)	5
ผลการปฏิบัติงาน 5 (การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า)	6
การสื่อสาร 1	C1, C2, C3
การสื่อสาร 2	C4, C5, C19
ความละเอียดรอบคอบ 1	C6, C7, C10
ความละเอียดรอบคอบ 2	C8, C9
การประสานสัมพันธ์ 1	C11, C12, C14
การประสานสัมพันธ์ 2	C13, C15, C16
การคิดวิเคราะห์ 1	C17, C18, C20
การคิดวิเคราะห์ 2	C21, C22
การแก้ปัญหา 1	C23, C24, C25
การแก้ปัญหา 2	C26, C27
ความรับผิดชอบ 1	C28, C29
ความรับผิดชอบ 2	C30, C31, C32
การมุ่งผลสำเร็จ 1	C34, C35, C38
การมุ่งผลสำเร็จ 2	C36, C37
การให้บริการ 1	C41, C43
การให้บริการ 2	C40, C42, C44
ความคิดสร้างสรรค์ 1	C45, C46, C47
ความคิดสร้างสรรค์ 2	C48, C49, C50
การควบคุมอารมณ์ 1	C51, C52, C53
การควบคุมอารมณ์ 2	C54, C55



เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบ (Indicator) โดยให้แต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรสองตัว ผลแสดงให้เห็นว่าค่า ไคสแควร์ ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ค่า ไคสแควร์ แสดงในตาราง

### ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลการวิเคราะห์รายข้อ และโมเดลการวิเคราะห์แบบรวมข้อคำถาม

โมเดลการวิเคราะห์	ค่าไคสแควร์	df
การวิเคราะห์ในระดับข้อคำถาม	4218.78	1649
การวิเคราะห์ในระดับตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบ	593.97	220
ค่าความแตกต่างของการวิเคราะห์ข้อมูลสองชุด	3624.82	1429

ค่า ไคสแควร์ df 1429 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เท่ากับ 1518.06 เมื่อค่าความแตกต่างระหว่างข้อมูลสองชุดมีค่ามากกว่า จึงแสดงว่าข้อมูลการวิเคราะห์ในระดับตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบมีความสอดคล้องกันมากกว่าการวิเคราะห์ในระดับข้อคำถาม

นอกจากนี้แล้วยังมีค่าที่แสดงความสอดคล้องกันระหว่างโมเดล และข้อมูลอีกหลายค่า ซึ่งค่าที่เลือกนำมาเสนอในที่นี้เป็นค่าที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นค่าการประเมินที่ไม่ลำเอียง ได้แก่ค่า CFI, NNFI, RFI และ RMSEA โดยสามค่าแรกค่าที่แสดงความสอดคล้องคือ ค่าที่เข้าใกล้ 1 (ตามปกติค่าที่แสดงการสอดคล้องควรมีตั้งแต่ .90 ขึ้นไป) ส่วนค่า RMSEA ควรมีค่าที่เข้าใกล้ 0 (ปกติควรมีค่าเท่ากับ .05 หรือน้อยกว่า) เป็นค่าที่แสดงความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์และข้อมูล ค่าที่แสดงความสอดคล้องแสดงในตารางด้านล่าง

### ตารางที่ 4 ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อมูลและโมเดลของโมเดลต่าง ๆ

โมเดลการวิเคราะห์	CFI	NNFI	RFI	RMSEA
การวิเคราะห์รายข้อทุกข้อ	.87	.86	.80	.06
การวิเคราะห์รายข้อตัดบางข้อออก	.89	.88	.81	.06
การวิเคราะห์โดยรวมข้อคำถามเข้าด้วยกันเป็นตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบ	.97	.96	.94	.05

ค่าที่แสดงความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์กับข้อมูลแสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์โดยรวมข้อคำถามเข้าด้วยกันเป็นตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบนั้นแสดงความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิเคราะห์และข้อมูลมากที่สุด



## 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบระดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับที่สอง เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบสำรวจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 11 องค์ประกอบ ซึ่งทำให้สามารถกำหนดโมเดลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันอีกครั้ง ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบสำรวจแสดงให้เห็นว่าโมเดลที่อาจเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 4 โมเดล คือ

1. โมเดลหนึ่งองค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานโดยรวม
2. โมเดลสององค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงาน และ กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. โมเดลสามองค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงาน กลุ่มสมรรถนะความคิด และกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. โมเดลสี่องค์ประกอบคือ ผลการปฏิบัติงาน กลุ่มสมรรถนะความคิด กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผลงาน และกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น

รายละเอียดของโมเดลการวิเคราะห์แสดงดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 5 องค์ประกอบของโมเดลต่าง ๆ

โมเดลการวิเคราะห์	องค์ประกอบ			
โมเดลหนึ่งองค์ประกอบ	ผลการปฏิบัติงานโดยรวม ประกอบด้วย การประเมินผลงาน			
โมเดลสององค์ประกอบ	ผลการปฏิบัติงาน (ประเมินผลการปฏิบัติงาน, การสื่อสาร, ความละเอียดรอบคอบ, การคิดวิเคราะห์, การแก้ปัญหา, ความรับผิดชอบ, การมุ่งผลสำเร็จ, ความคิดสร้างสรรค์)	สมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับคนอื่น (การประสานสัมพันธ์, การบริการที่ดี, การควบคุมอารมณ์)		
โมเดลสามองค์ประกอบ	ผลการปฏิบัติงาน (ประเมินผลการปฏิบัติงาน, ความละเอียดรอบคอบ, ความรับผิดชอบ, การมุ่งผลสำเร็จ)	สมรรถนะกลุ่มความคิด (การสื่อสาร, การคิดวิเคราะห์, การคิดแก้ปัญหา, การคิดสร้างสรรค์)	สมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับคนอื่น (การประสานสัมพันธ์, การบริการที่ดี, การควบคุมอารมณ์)	
โมเดลสี่องค์ประกอบ	ผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้อง เวลา และทรัพยากร ที่ใช้)	สมรรถนะกลุ่มความคิด (การสื่อสาร, การคิดวิเคราะห์, การคิดแก้ปัญหา, การคิดสร้างสรรค์)	สมรรถนะกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผลงาน (ความละเอียดรอบคอบ, ความรับผิดชอบ, การมุ่งผลสำเร็จ)	สมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น (การประสานสัมพันธ์, การบริการที่ดี, การควบคุมอารมณ์)



ค่าวิเคราะห์ทางสถิติแสดงให้เห็นว่าโมเดลสามองค์ประกอบ และสี่องค์ประกอบมีค่าสถิติที่ดีที่สุดและใกล้เคียงกัน ความแตกต่างของค่าไคสแควร์ = 4.18 df = 2 เมื่อเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ที่ค่า alpha = .05 และ df = 2 เท่ากับ 5.99 ซึ่งค่าจากตารางมากกว่าค่าที่ได้ ดังนั้นจึงสรุปว่าความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โมเดลสามองค์ประกอบ จึงนับว่าเป็นโมเดลที่ดีที่สุด ตามหลักที่ว่า ถ้าโมเดลที่ซับซ้อนกว่าไม่สามารถอธิบายได้ดีกว่าโมเดลที่ซับซ้อนน้อยกว่า ควรใช้โมเดลที่ซับซ้อนน้อยกว่า ค่าสถิติที่แสดงความสอดคล้องระหว่างข้อมูลและโมเดล (Goodness of fit) แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าที่แสดงความสอดคล้องระหว่างข้อมูลและโมเดลของโมเดลต่าง ๆ

โมเดล	ไคสแควร์ (df)	CFI	NNFI	RFI	RMSEA
หนึ่งองค์ประกอบ	1434.51(264)	.91	.90	.88	.09
สององค์ประกอบ	1175.61(263)	.93	.92	.90	.08
สามองค์ประกอบ	873.15(261)	.95	.95	.93	.06
สี่องค์ประกอบ	868.98(259)	.95	.95	.93	.06

## สรุป

คุณลักษณะที่สำคัญสำหรับการทำงานของข้าราชการระดับ 3-4 ได้แก่ การสื่อสาร ความละเอียดแม่นยำ การประสานงาน/มนุษยสัมพันธ์ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ การมุ่งความสำเร็จ การให้บริการ ความคิดสร้างสรรค์ เมื่อทำการประเมินและวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วพบว่า คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (ได้แก่ ตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ความละเอียดแม่นยำ, ความรับผิดชอบ, และการมุ่งความสำเร็จ) องค์ประกอบกลุ่มความคิด (ได้แก่ การสื่อสาร, การคิดวิเคราะห์, การแก้ปัญหา, และความคิดสร้างสรรค์) และองค์ประกอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ได้แก่ การประสานสัมพันธ์, การบริการที่ดี, และการควบคุมอารมณ์)



## ภาคผนวก ข

คำถาม หรือข้อกังวลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พบบ่อย



## คำถาม หรือข้อกังวลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พบบ่อย

- 1. ถาม** - แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นการนำแนวคิดมาจากประเทศทางตะวันตก ไม่ได้คำนึงถึงวัฒนธรรมไทย น่าจะใช้ไม่ได้ผล

**ตอบ** แนวคิดสมรรถนะเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างกลาง ๆ เน้นในเรื่องการเลือกคนให้เหมาะกับงาน และการให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน และพฤติกรรมในการทำงาน บางวัฒนธรรมอาจจะใช้ได้ง่าย บางวัฒนธรรมอาจจะใช้ได้ไม่ค่อยง่าย แต่หากจะปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร แม้จะขัดกับความเคยชินบ้างก็จำเป็นต้องทำ
- 2. ถาม** - จากความหมายเดิมของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม...ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ” เป็นสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมที่ว่า “ทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย” จำเป็นหรือไม่ที่ต้องให้ความหมายเช่นนั้น

**ตอบ** สมรรถนะเน้นคนที่ผลงานโดดเด่น ไม่ใช่คนที่ทำตัวเด่น นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะข้อที่ 5 คือการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจซึ่งจะช่วยลดพฤติกรรมไม่ร่วมมือกันในการทำงานลง อย่างไรก็ตามทางคณะกรรมการโครงการสมรรถนะก็ได้ปรับความหมายของสมรรถนะเพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ว่า สมรรถนะเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร”
- 3. ถาม** - เอกสารสรุปลักษณะงานของส่วนราชการจำเป็นต้องเหมือนกับของสำนักงาน ก.พ. หรือไม่

**ตอบ** เอกสารสรุปลักษณะงานของส่วนราชการอาจมีรายละเอียดมากกว่าของสำนักงาน ก.พ. โดยเป็นเอกสารสรุปลักษณะของแต่ละตำแหน่ง ในขณะที่ของสำนักงาน ก.พ. เป็นของสายงาน (คล้ายกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแบบเดิม)
- 4. ถาม** - ถ้านำสมรรถนะมาใช้เฉพาะการสรรหาและเลือกสรร กับการพัฒนา จะเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร

**ตอบ** ไม่เหมาะสมเท่าไรนัก เนื่องจากการใช้สมรรถนะในการสรรหาและเลือกสรรกับการพัฒนาโดยไม่นำระบบการบริหารผลงานมาใช้จะทำให้ขาดตัวเสริมแรงที่จะทำให้พฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการคงอยู่ กล่าวคือ แม้องค์กรจะสามารถคัดเลือกคนที่มีพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ หรือพัฒนาให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้ แต่หากไม่มีการเสริมแรงให้กับพฤติกรรมเหล่านั้นแล้วไม่นานพฤติกรรมเหล่านั้นก็จะหายไป



5. **ถาม** - ถ้าบุคคลไม่แสดงสมรรถนะในการทำงาน แต่สามารถทำงานส่วนตัวได้ ควรจะประเมินอย่างไร เพราะอะไร
- ตอบ** ประเมินว่าไม่มี เนื่องจากสมรรถนะเป็นพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าคนไม่แสดงในงานก็ควรประเมินว่าไม่มีสมรรถนะนั้นเพื่อจูงใจให้คนแสดงสมรรถนะในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเป็นการปรับพฤติกรรมพนักงาน
6. **ถาม** - ส่วนราชการควรดำเนินการต่อไปอย่างไรในเรื่อง สมรรถนะ
- ตอบ** ส่วนราชการควรต้องเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการดำเนินการระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ และสมรรถนะเพื่อที่จะทำความเข้าใจภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง การทำความเข้าใจอาจจะอยู่ในรูปแบบของการบรรยาย หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะก็ได้ จุดมุ่งหมายเพื่อการประชาสัมพันธ์ และทำให้เกิดการยอมรับ แต่โมเดลสมรรถนะนั้นมีการกำหนดไว้แล้ว ในบางส่วนราชการที่ยังไม่มีโมเดลสมรรถนะสามารถนำโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยไปปรับใช้ได้เลย แต่ถ้ามีโมเดลสมรรถนะอยู่แล้วควรต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงความเหมือน และความแตกต่าง และการนำไปใช้ เพื่อทำให้สามารถใช้โมเดลที่มีอยู่แล้วและโมเดลใหม่ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด แต่ถ้าส่วนราชการกำลังจะจัดทำโมเดลสมรรถนะ ควรให้คณะทำงาน และ/หรือที่ปรึกษาทำความเข้าใจกับโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. เพื่อจะได้สามารถปรับใช้ด้วยกันได้
7. **ถาม** - สมรรถนะ จะหมายรวมถึงศักยภาพทางความสามารถได้ไหม
- ตอบ** สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น ดังนั้นสมรรถนะเน้นที่การแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นได้ ในขณะที่ศักยภาพทางความสามารถ อาจจะยังไม่ได้แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็น อย่างไรก็ตามศักยภาพทางความสามารถ หรือถ้าเรียกว่าเป็นความสามารถก็เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะสร้างผลงานได้โดดเด่น บางแนวคิดอาจเรียกศักยภาพทางความสามารถว่าเป็นสมรรถนะก็ได้ แต่บางแนวคิดที่เห็นว่าสมรรถนะต้องแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานให้เห็นได้ ก็อาจจะไม่เรียกศักยภาพทางความสามารถว่าเป็นสมรรถนะก็ได้
8. **คำถาม** - ทักษะ ต่างจาก ความสามารถอย่างไร ตัวไหนสูงกว่ากัน
- คำตอบ** คำสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันมาก และบางแห่งก็ใช้แทนกัน เช่นความสามารถหรือทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ความหมายของทักษะ เน้น การฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญ ถ้ามองดูการวัดด้าน Psychomotor จะเห็นได้ชัดเช่น ทักษะการใช้กล้ามเนื้อมัดเล็ก เช่นนิ้วมือ ของช่วงเครื่องกลต่าง ๆ แต่สำหรับงานที่ไม่ได้ใช้ Psychomotor อาจจะไม่ชัดเจนเท่า เมื่อนำมาใช้ในเรื่องสมรรถนะ เนื่องจากความหมายใกล้เคียงกันมาก บางครั้งก็ไม่ได้มีการแยกความแตกต่าง แต่ใช้รวม ๆ กันไป หรือบางทีก็ไม่ได้มีการพูดถึงถึงความสามารถเลย แต่ใช้คำว่าทักษะอย่างเดียว บริษัทที่ปรึกษาที่ดำเนินการเรื่องระบบจำแนกตำแหน่งใช้คำว่าทักษะอย่างเดียว ไม่ได้พูดถึงความสามารถ แต่มีความหมายรวมกันไป ได้แก่ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการฐานข้อมูล ดังนั้นจะเรียกว่าทักษะ หรือความสามารถก็อาจไม่สำคัญมากเท่ากับคำนิยาม การวัด และการนำไปใช้



9. **คำถาม** - สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือไม่
- คำตอบ** สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เป็นสมรรถนะกลาง ๆ ที่ไม่ว่าในตำแหน่งใดก็สามารถใช้ร่วมกันได้ จากการเก็บข้อมูลจากข้าราชการเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของข้าราชการที่ดี คำตอบส่วนใหญ่ที่ได้สอดคล้องกันกับสมรรถนะหลัก 5 ประการ นอกจากนี้แล้วสมรรถนะหลักนี้ส่วนใหญ่แล้วเป็นชื่อที่เราคุ้นเคยกันมาก่อนไม่ว่าจะใน ค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ และคุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ ดังนั้นจึงยิ่งน่าจะยืนยันให้แน่ใจได้ว่า สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะนี้ใช้ได้สำหรับข้าราชการทุกคน
10. **คำถาม** - การประเมินสมรรถนะโดย ผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการในหน่วยงาน หน่วยงานนอกองค์กร ข้อดี ข้อเสีย และ สำนักงาน ก.พ.คิดหาวิธีการใดดีกว่า หรือเหมาะสมกว่า
- คำตอบ** หลักการประเมินพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้การสังเกต และบันทึกพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นผู้ที่ประเมินได้ต้องเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกัน จึงจะสามารถสังเกตพฤติกรรมได้ การประเมินจึงมักให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน การใช้คณะกรรมการในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานก็ตาม บุคคลเหล่านี้ไม่มีข้อมูล การสังเกตพฤติกรรมที่จะนำมาประเมินได้จึงไม่เหมาะสม แต่อาจอาจตั้งคณะกรรมการไว้พิจารณากรณีที่มีความเห็นของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินขัดแย้งกันจะเหมาะสมกว่า
11. **คำถาม** - ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินสมรรถนะ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ระบบอุปถัมภ์ การขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมควรมีกระบวนการอย่างไร
- คำตอบ** ปัจจัยที่เกิดจากปัญหาระบบอาจจะต้องแก้ไขด้วยการสร้างระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง ในขณะเดียวกันก็เน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินที่ถูกต้อง ให้เข้าใจทั่วทั้งหน่วยงาน
12. **คำถาม** - การประเมินสมรรถนะเป็นเชิงพฤติกรรม ใครจะเป็นผู้กำหนดการวัด เนื่องจากผู้ประเมินมักจะไม่เที่ยงและเป็นธรรม จะประเมินอย่างไร
- คำตอบ** สมรรถนะมีรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะ สำหรับพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะนั้นควรให้ข้าราชการในแต่ละส่วนราชการแสดงความคิดเห็นร่วมกันว่าจะเลือกพฤติกรรมใดแสดงสมรรถนะ การวัดทำโดยผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน มักเป็นหัวหน้า ถ้าผู้ประเมินไม่เที่ยงและไม่เป็นธรรม ควรมีการอบรมให้ความรู้เรื่องการประเมินกับผู้ประเมิน และควรมีระบบร้องเรียน หรือระบบการตรวจสอบไว้ด้วย
13. **คำถาม** - การประเมิน 2 ชั้น/ 1 1/2 ชั้นให้ใช้โบนัสแทนแบบเอกชนได้หรือไม่
- คำตอบ** การประเมิน 2 ชั้นเป็นการขึ้นเงินเดือน ซึ่งในภาคเอกชนขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ตามผลการปฏิบัติงาน แต่โบนัสเป็นเงินเพิ่มพิเศษซึ่งเป็นไปตามผลกำไรของบริษัท ซึ่งบางปีก็ได้มาก บางปีก็ได้น้อย บางปีก็ไม่ได้ แต่การขึ้นเงินเดือนมักจะขึ้นทุกปี ในภาครัฐผู้มีเงินที่คล้ายกับโบนัสคือ เงินรางวัลประจำปี



### ข้อเสนอแนะจากข้าราชการเกี่ยวกับการดำเนินการสมรรถนะ

1. ควรแก้ปัญหาเรื่องผู้บังคับบัญชา เพราะบั่นทอนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. การนำสมรรถนะไปใช้ ดูเหมือนเป็นการสร้างองค์กรในอุดมคติเกินไป ทำยาก ต้องใช้ความตั้งใจ และเสียเวลามากในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม (เป้าหมายก็ต้องสูงเป็นธรรมดา แต่เวลานำไปใช้ คงจะมีการปรับให้ใช้ได้ง่ายขึ้น)
3. ควรต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้มาก และชี้แจงให้ผู้ที่ประเมินว่าการประเมินเพื่อพัฒนา ควรต้องประเมินอย่างมีหลักฐาน
4. ควรนิยามสิ่งที่จะประเมินให้ชัด เพราะมีผลต่อตัวข้าราชการมาก



# ภาคผนวก ค

รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการ  
ของคณะทำงานทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรม



## รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการ ของคณะกรรมการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรม

คณะกรรมการสมรรถนะสำนักงาน ก.พ.

### บทคัดย่อ

สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งกำหนดให้ข้าราชการแต่ละคนต้องมีสมรรถนะคนละ 8 สมรรถนะ คือสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ สมรรถนะจะมีผลกับการเลื่อนระดับ และค่าตอบแทนของข้าราชการด้วยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการของคณะกรรมการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรมในครั้งนี้ ทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการของกระทรวงอุตสาหกรรมว่าหลังจากที่ได้เข้ารับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะไปแล้ว เขามีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสมรรถนะในแง่ของ “ความเข้าใจ ประโยชน์ การประเมิน และถ้านำไปใช้เขาคาดว่าจะมีปัญหอะไร และเขาต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. อย่างไรบ้าง” ผลการสำรวจความคิดเห็นแสดงว่าคณะกรรมการของกระทรวงอุตสาหกรรมมีความเข้าใจสมรรถนะในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการนำมาใช้ แต่การประเมินทำได้ยาก ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการนำไปใช้คือ การประเมินอาจไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส และปัญหาการขาดความเข้าใจเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ และสิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. คือ 1) เรื่องคู่มือ เครื่องมือ และวิธีการประเมินที่โปร่งใส ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีรายละเอียด 2) การจัดการสัมมนาและเป็นผู้บรรยายให้ข้าราชการมีความเข้าใจ 3) เรื่องการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการประเมินให้เป็นไปตามความเป็นจริง และ 4) เรื่องการกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ตลอดจนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นคณะกรรมการร่วมกับกรม

### ความเป็นมา

การทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ในกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. และบริษัทเฮย์ กรุ๊ป โดยดำเนินงานในช่วงเดือนมกราคม - พฤษภาคม 2547 ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนมีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ โดยกำหนดให้มีการจัดกลุ่มงานในระบบราชการออกเป็น 18 กลุ่มงาน ในแต่ละกลุ่มงานกำหนดสมรรถนะไว้ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะที่ข้าราชการทุกคนต้องมี และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 สมรรถนะ รวมแล้วข้าราชการแต่ละคนต้องมีสมรรถนะ 8 สมรรถนะ

ในการเลื่อนระดับของข้าราชการในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ข้าราชการจะต้องได้รับการประเมินสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะว่ามีอยู่ในระดับที่กำหนดไว้หรือไม่ และในกรณีของค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะก็มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนด้วยเช่นกัน

การทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ในกระทรวงอุตสาหกรรมมีการบรรยาย ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในเรื่อง ความหมาย ที่มา ความสำคัญของการนำไปใช้ รายละเอียดของสมรรถนะ ตลอดจนการทดลองประเมินสมรรถนะด้วย



ในช่วงท้ายของโครงการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ในกระทรวงอุตสาหกรรม คณะทำงานของสำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบเรื่องสมรรถนะได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของคณะทำงานของกระทรวง อุตสาหกรรมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสมรรถนะ ในแง่ของการทำความเข้าใจ ประโยชน์ การประเมิน ปัญหา ในการนำไปใช้ และสิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. หากมีการนำสมรรถนะไปใช้ในระบบราชการ

## วิธีการสำรวจ

**ผู้ตอบแบบสอบถาม** ได้แก่คณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวง อุตสาหกรรมจำนวนประมาณ 30 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 15 ชุด

**แบบสอบถาม** เป็นแบบสอบถามสั้น ๆ มีข้อความที่ให้แสดงระดับความเห็นว่าเป็นด้วยจากน้อยที่สุด (ให้ค่าคะแนน 1) จนถึงเห็นด้วยมากที่สุด (ให้ค่าคะแนน 5) จำนวน 11 ข้อ โดยข้อความครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเข้าใจสมรรถนะ ประโยชน์ของสมรรถนะ และการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้แบบสอบถามยังมีคำถามปลาย เปิดอีก 2 ข้อ คือ สิ่งที่น่าจะเป็นปัญหามากที่สุดในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ และ สิ่งที่ต้องการ การสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. ในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์** ใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และช่วงคะแนนความคิดเห็น

## ผลของการสำรวจความคิดเห็น

ผลของการสำรวจความคิดเห็นแบ่งตามเนื้อหาของแบบสอบถามคือ

1. ความเข้าใจสมรรถนะ
  - 1.1. ความเข้าใจเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจสมรรถนะในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (ค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 3.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .52 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)
  - 1.2. ความคิดว่าสมรรถนะเข้าใจได้ยาก ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะเข้าใจยากในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .52 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 3-4)
2. ประโยชน์ของสมรรถนะ
  - 2.1. การนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)
  - 2.2. การนำสมรรถนะมาใช้ในระบบค่าตอบแทน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบค่าตอบแทนในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .74 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)



- 2.3. ประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .49 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 3-4)
- 2.4. ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .53 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 3-5)
3. การประเมินสมรรถนะ
  - 3.1. ความยากของการประเมินสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะประเมินได้ยากในระดับปานกลางค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87 (เป็นค่าเฉลี่ยสูงสุดในแบบสอบถาม) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .83 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-5)
  - 3.2. ความเที่ยงตรงของการประเมินสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะประเมินได้อย่างเที่ยงตรงอยู่ในระดับน้อยค่อนข้างมาทางปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .92 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 1-4)
  - 3.3. ความโปร่งใสของการประเมินสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะประเมินได้อย่างโปร่งใสอยู่ในระดับน้อยค่อนข้างมาทางปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.27 (เป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแบบสอบถาม) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .88 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 1-4)
  - 3.4. ความสามารถในการประเมินสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าตนเองสามารถประเมินสมรรถนะได้อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .56 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)
  - 3.5. การประเมินสมรรถนะเป็นช่องทางสำหรับการเลือกปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่า การประเมินสมรรถนะเป็นช่องทางสำหรับการเลือกปฏิบัติในระดับปานกลางค่อนข้างมาทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .65 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)
4. สิ่งที่น่าจะเป็นปัญหามากที่สุดในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ นั้นความคิดเห็นแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ
  - 4.1. เรื่องการประเมินสมรรถนะที่อาจไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส ขาดความยุติธรรม กระทบระบบอุปถัมภ์ ความยากในการประเมิน ปัญหาการตีความที่ไม่ตรงกัน และการมีมาตรฐานที่ไม่เท่ากัน
  - 4.2. ความไม่เข้าใจเรื่องระบบสมรรถนะ การต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหาร การไม่มีเวลาดำเนินการประชุมชี้แจงเนื่องจากภารกิจที่มากของการเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และความไม่คุ้นเคยของข้าราชการต่อสมรรถนะ
5. สิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. ในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการนั้น ความคิดเห็นแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ



- 5.1. การจัดทำคู่มือ เครื่องมือ ที่มีตัวอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ข้อมูลมีรายละเอียด ตลอดจนคิดระบบวิธีการประเมินที่เป็นธรรม โปร่งใส
- 5.2. การทำความเข้าใจเรื่องสมรรถนะกับข้าราชการในทุกหน่วยงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ. จัดการสัมมนา และเป็นผู้บรรยายให้กับข้าราชการ
- 5.3. การปรับวัฒนธรรมการประเมินให้มีการประเมินตามความเป็นจริง โดยอาจจัดไว้ในหลักสูตร นบค. และ นบส.
- 5.4. ให้สำนักงาน ก.พ. กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นคณะทำงานร่วมกับกรม

### สรุปและอภิปรายผล

โดยสรุป คณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของกระทรวงอุตสาหกรรม มีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในระดับปานกลาง และเห็นถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ แต่สิ่งที่คณะทำงานดูเหมือนจะคิดว่าเป็นปัญหาคือ การประเมินสมรรถนะ โดยเห็นว่าการประเมินสมรรถนะทำได้ยาก การประเมินให้เที่ยงตรงและโปร่งใสค่อนข้างมาทางด้านน้อย สำหรับคณะทำงาน (หลังจากการอบรมเรื่องสมรรถนะแล้ว) คิดว่าประเมินได้ในระดับปานกลาง และความเห็นว่า การประเมินสมรรถนะเป็นช่องทางของการเลือกปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างมาทางด้านมาก

หากมีการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการแล้วสิ่งที่น่าจะเป็นปัญหามากที่สุดคือ เรื่องการประเมินสมรรถนะที่อาจไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส การขาดมาตรฐานในการประเมิน และความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะ

สำหรับสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. ในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการคือ 1) เรื่องคู่มือ เครื่องมือ และวิธีการประเมินที่โปร่งใส ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีรายละเอียด 2) การจัดการสัมมนาและเป็นผู้บรรยายให้ข้าราชการมีความเข้าใจ 3) เรื่องการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการประเมินให้เป็นไปตามความเป็นจริง และ 4) เรื่องการกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ตลอดจนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นคณะทำงานร่วมกับกรม

### อภิปรายผล

จากผลการสำรวจความคิดเห็นของคณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรมทำให้เห็นว่า การทำความเข้าใจกับเรื่องใหม่ ๆ ในงานอย่างเช่นสมรรถนะนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ และเห็นด้วยว่ามีประโยชน์ แต่ยังคงมีความกังวลในเรื่องการประเมินว่าจะไม่โปร่งใส และขาดความเป็นมาตรฐาน และเป็นช่องทางของการเลือกปฏิบัติ อย่างไรก็ตามโดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมเป็นการประเมินที่ใช้การตัดสินใจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ ดังนั้นขบวนการจึงต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือหลักฐานมีความจำเป็นมาก การทำความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และความพยายาม จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะมีการนำสมรรถนะไปใช้ได้อย่างได้ผล นอกจากนี้แล้วหากไม่มีระบบสำหรับตรวจสอบการประเมินให้เป็นอย่างโปร่งใสแล้ว การประเมินสมรรถนะก็อาจเป็นเครื่องมือของการเลือกปฏิบัติได้ เช่นเดียวกันกับการประเมินอื่น ๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน



**ภาคผนวก ง**  
**แบบสำรวจการวิเคราะห์งาน**



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

**แบบฟอร์มการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน**

**ตารางที่ 1** ตารางสำรวจงาน กิจกรรมของแต่ละงาน และปริมาณของแต่ละงาน และแต่ละกิจกรรม

หน้าที่หลักที่ท่านทำ	เปอร์เซ็นต์เวลาที่ใช้	กิจกรรมย่อยในงานที่ทำ	เปอร์เซ็นต์ของกิจกรรมที่ทำ
1..... ..... ..... ..... .....		1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. ....	
2..... ..... ..... ..... .....		1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. ....	
3..... ..... ..... ..... .....		1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. ....	



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

รายการย่อยของการทำกิจกรรมต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ

งานที่ 1.....เพื่อ.....

กิจกรรม	ทำอะไร ทำกับอะไร หรือ ใคร	เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผล อย่างไร	องค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ		
			ความรู้	ทักษะ/ความสามารถ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

คณะกรรมการโครงการสมรรถนะ : สำนักงาน ก.พ.

งานที่ 2 .....เพื่อ .....

กิจกรรม	ทำอะไร ทำกับอะไร หรือ ใคร	เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผล อย่างไร	องค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ		
			ความรู้	ทักษะ/ความสามารถ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

งานที่ 3 ..... เพื่อ .....

กิจกรรม	ทำอะไร ทำกับอะไร หรือ ใคร	เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผล อย่างไร	องค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ		
			ความรู้	ทักษะ/ความสามารถ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

คณะกรรมการโครงการสมรรถนะ : สำนักงาน ก.พ.

งานที่ 4 .....เพื่อ .....

กิจกรรม	ทำอะไร ทำกับอะไร หรือ ใคร	เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผล อย่างไร	องค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ		
			ความรู้	ทักษะ/ความสามารถ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

งานที่ 5 .....เพื่อ.....

กิจกรรม	ทำอะไร ทำกับอะไร หรือ ใคร	เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผล อย่างไร	องค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ		
			ความรู้	ทักษะ/ความสามารถ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



## ภาคผนวก จ

### แบบวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน



ตำแหน่ง.....ระดับ.....

### การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

#### คำแนะนำ

โปรดเล่าเหตุการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาของท่านที่ผลของการทำงานนั้น ๆ ทำให้ท่านรู้สึกประทับใจว่าท่านสามารถทำงานได้อย่างได้ผลดี โปรดเล่าย่อ ๆ ว่าเหตุการณ์นั้นเป็นมาอย่างไร ท่านแสดงพฤติกรรมอะไรบ้าง (เช่น พูด/ทำอะไร) และผลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร

#### ตัวอย่าง

พ่อแม่พาลูกชายอายุ 5-6 ขวบที่มีบาดแผลต้องเย็บเล็กน้อยมาที่ห้องฉุกเฉิน พ่อแม่ต้องการให้ลูกพบแพทย์ในทันที แต่แพทย์กำลังช่วยชีวิตผู้ป่วยอีกคนหนึ่งอยู่ พยาบาลแจ้งให้พ่อแม่ทราบ แต่เขาแสดงความโกรธ พยาบาลรับฟังการแสดงอารมณ์โกรธ และอธิบายอย่างหนักแน่น และสัญญาว่าลูกชายของเขาจะได้พบแพทย์เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จากนั้นพยาบาลกลับมาแจ้งข่าวเป็นระยะ ๆ พ่อแม่รับฟังคำอธิบาย และคลายความโกรธลง

#### เหตุการณ์นั้นเป็นมาอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### ท่านแสดงพฤติกรรมอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### ผลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

**ภาคผนวก จ**

**พจนานุกรมสมรรถนะ**



---

**คำจำกัดความ  
และรายละเอียดสมรรถนะ (Competency) แต่ละรายการ**



## การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน



## การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

<p><b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง</li><li>• มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา</li><li>• มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา</li><li>• แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้</li><li>• แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li><li>• หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น</li><li>• ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li><li>• มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li><li>• เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li><li>• ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li><li>• บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li></ul>



## บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ  
ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน  
ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



## บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : แสดงความเต็มใจในการให้บริการ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ</li><li>ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ</li><li>ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ขอเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ได้ตลอดการให้บริการ</li><li>แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li><li>ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้</b> <ul style="list-style-type: none"><li>รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาวะ</li><li>คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา</li><li>คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li><li>ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li><li>ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li></ul>
<b>ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด</li><li>ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ</li><li>สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ</li></ul>



## การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

คำจำกัดความ : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม  
พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติ  
ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่าง  
ต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิง  
วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิด  
ผลสัมฤทธิ์



## การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

<p><b>ระดับที่ 0 :</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</p>
<p><b>ระดับที่ 1 :</b> แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li><li>• หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li><li>• ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 2 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่ของตน</li><li>• ติดตามแนวโน้มวิชาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 3 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• เข้าใจประเด็นหลักๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิชาการต่างๆ อย่างลึกซึ้ง</li><li>• สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้</li><li>• สังเกตความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 4 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม</li><li>• สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li><li>• ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 5 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li><li>• ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน</li><li>• มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</li></ul>



## จริยธรรม (Integrity-ING)

คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง  
เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม  
ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์  
ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรง  
รักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญ  
ในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุ  
เป้าหมายที่กำหนดไว้



## จริยธรรม (Integrity-ING)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : มีความซื่อสัตย์สุจริต</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย</li><li>แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</b> <ul style="list-style-type: none"><li>รักษาวาจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง</li><li>มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน</li><li>เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้</li><li>ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผลของความยุติธรรม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li></ul>



## ความร่วมมือแรงร่วมมือใจ (Teamwork-TW)

คำจำกัดความ : พฤติกรรมที่แสดง 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม



## ความร่วมมือแรงร่วมมือ (Teamwork-TW)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม</li><li>รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li><li>เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li><li>กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน</li><li>ประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม</li><li>ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภายในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ</li><li>แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ</li><li>รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li><li>ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li><li>ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจใหญ่น้อยต่างๆ ให้บรรลุผล</li></ul>



## การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)

คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น  
ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจง  
แตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์  
ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์  
อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถ  
ระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มา  
ที่ไปของกรณีต่างๆ ได้



## การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : แยกปัญหา/งานออกเป็นส่วนย่อยๆ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ระบุรายการสิ่งต่างๆ หรือประเด็นย่อยต่างๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับก่อนหลัง</li><li>• วางแผนงานได้โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นงาน หรือกิจกรรมต่างๆ</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงขั้นพื้นฐานของส่วนต่างๆ ของปัญหา/งาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ระบุได้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน ในสถานการณ์หนึ่งๆ</li><li>• แยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้</li><li>• วางแผนงานได้โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วน</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ของปัญหา/งาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อน อาทิ เหตุการณ์กรณีหนึ่งอาจมีสาเหตุได้หลายประการ หรือสามารถนำไปสู่เหตุการณ์สืบเนื่องได้หลายประการ อาทิ เหตุ ก. นำไปสู่เหตุ ข. เหตุ ข. นำไปสู่เหตุ ค. นำไปสู่เหตุ ง. ฯลฯ)</li><li>• วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหา/งานจากความเข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็น ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนเป็นรายละเอียดในชั้นต่างๆ อีกทั้งวิเคราะห์ว่าแง่มุมต่างๆ ของปัญหาหรือสถานการณ์หนึ่งๆ สัมพันธ์กันอย่างไร คาดการณ์ว่า จะมีโอกาส หรืออุปสรรคอะไรบ้าง</li><li>• วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดแผนงาน/ขั้นตอนการทำงานจากการศึกษาวิเคราะห์ในชั้นต่างๆ เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน/แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ใช้กรรมวิธีการวิเคราะห์ทางเทคนิคที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ</li><li>• ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง</li><li>• วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้</li></ul>



## การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)

คำจำกัดความ : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจน  
ได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจาก  
การสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์  
หรือข้อมูลหลากหลาย และนันทัพสนะ



## การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ตลอดจนหลักสามัญสำนึกทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์</b> <ul style="list-style-type: none"><li>พิจารณารูปแบบของข้อมูลแล้วสามารถระบุแนวโน้ม หรือระบุข้อมูลที่ขาดหายไป</li><li>ประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนมาใช้พิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน ระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้อย่างลึกซึ้ง แยกคาย แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้และสถานการณ์ที่ประสบอยู่ดูเหมือนจะไม่มี ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายปัญหา/งานในภาพองค์รวม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>พิจารณาสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม และอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย</li><li>จัดการสังเคราะห์ข้อมูล สร้างแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ฯลฯ ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่</b> <ul style="list-style-type: none"><li>คิดนอกกรอบ พิจารณาส่งต่างๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์และนำเสนอรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่องาน ภาครัฐราชการ หรือสังคมและประเทศชาติโดยรวม</li></ul>



## การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนา  
ผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่  
เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่



# การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV)

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : ให้ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ

- ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ ฯลฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่
- เชื่อมมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ/หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง
- สอนงาน หรือให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนางานหรือการปฏิบัติงาน
- ชี้แนะแหล่งข้อมูล และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอน/แนะนำ และให้การสนับสนุนอื่นๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งตรวจสอบว่าผู้รับการสอนมีความเข้าใจ

- ให้แนวทาง หรือสาธิตการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ
- ให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เช่น สนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาก่อน ฯลฯ) ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ
- ถามคำถาม ทดสอบ หรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อตรวจสอบว่าผู้อื่นเข้าใจคำอธิบายหรือไม่

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง

- ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผลการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากวิธีปฏิบัติตามปกติ
- สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสิทธิภาพในการมองภาพรวมของบุคลากร

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้คำติชมผลการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ให้คำติชมผลการปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนของผู้อื่นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง
- ตีติงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป โดยปราศจากอคติต่อตัวบุคคล
- เมื่อให้ความเห็นต่อผลการปฏิบัติปัจจุบันก็แสดงความคาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับคำติชมมีศักยภาพและจะพัฒนาไปได้ดีในทางใด
- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม

ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยรวม

- มอบหมายงานที่เหมาะสมและมีประโยชน์ คอยมองหาโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาหรือประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้อื่น
- เข้าใจและสามารถระบุความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมหรือพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์ต่อศักยภาพ บุคลิกภาพ ทักษะการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับบริการ และกำหนดแผนงาน โครงการ หรือโอกาสการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานั้น
- ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนอย่างเป็นระบบ โดยตระหนักถึงความสำคัญของพลังศักยภาพของคนในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ



## การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA)

คำจำกัดความ : เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัย อำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ของ องค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจ หน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงาน ปรกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน



# การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA)

<p><b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1 : สั่งให้กระทำการต่างๆ ตามมาตรฐาน หรือตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>สั่งให้กระทำการต่างๆ ตามมาตรฐานหรือตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</li><li>มอบหมายงานประจำในรายละเอียดให้ผู้อื่นดำเนินการ เพื่อตนเองจะได้มีเวลาไปจัดการงานราชการอื่นๆ ที่มีผลในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น</li></ul>
<p><b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการต่างๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>ปฏิเสธข้อเรียกร้องของผู้อื่นหรือหน่วยงานกำกับดูแล (ทั้งในภาครัฐและเอกชน) ที่ขาดเหตุผลหรือผิดกฎหมายและระเบียบที่วางไว้</li><li>กำหนดชัดว่าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานใดของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลเป็นที่ยอมรับไม่ได้</li><li>ปรับสถานการณ์ เพื่อจำกัดทางเลือกของผู้อื่นหรือ เพื่อบีบบังคับให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติในกรอบที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติอื่นๆ</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสั่งให้ปรับปรุงผลงานให้ได้ตามมาตรฐาน/ปรับมาตรฐานให้ดีขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดมาตรฐานผลงานแบบใหม่ แตกต่าง หรือสูงขึ้น</li><li>สั่งให้ไปปรับปรุงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้เข้าเกณฑ์มาตรฐาน</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือตามกฎหมายข้อบังคับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>หมั่นควบคุมตรวจตราการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย</li><li>ออกคำเตือนโดยชัดแจ้งว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผลงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือกระทำการละเมิดกฎหมาย</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการกับผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเมื่อผู้อื่นหรือหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีปัญหาผลงานไม่ดีหรือทำผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง</li><li>ไล่ออกหรือจับกุมลงโทษในกรณีที่มีหลักฐานเหตุผลสมควร</li></ul>



## การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF)

คำจำกัดความ : ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึง การสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัว โดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต



## การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในระดับต้น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>หาข้อมูลโดยการถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง</li><li>ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้วิธีการสืบเสาะหาข้อมูล</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สืบเสาะปัญหาหรือสถานการณ์อย่างลึกซึ้งกว่าการตั้งคำถามตามปรกติธรรมดา</li><li>สืบเสาะจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ หรือประเด็นปัญหามากที่สุด</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาข้อมูลแบบเจาะลึก</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ซักถามคำถามเจาะลึกอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาต้นตอของสถานการณ์ ปัญหา หรือโอกาสที่ซ่อนเร้นอยู่ในเบื้องลึก</li><li>สอบถามทัศนะความคิดเห็น ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประสบการณ์ ฯลฯ จากผู้รู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง โดยตรง</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ดำเนินการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในช่วงเวลาหนึ่งๆ อย่างเป็นระบบ</li><li>สืบค้นจากแหล่งข้อมูลที่แปลกใหม่แตกต่างจากปรกติธรรมดาทั่วไป</li><li>ลงมือสืบค้นวิจัยเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลอย่างเป็นกิจจะลักษณะจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข่าวต่างๆ</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>วางระบบการสืบค้น เพื่อให้มีข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่อง</li><li>กำหนดมอบหมายให้ผู้อื่นทำการสืบค้นหาข้อมูลให้อย่างสม่ำเสมอเป็นกิจวัตร</li></ul>



## ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS)

คำจำกัดความ : ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ



# ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เห็นคุณค่าและให้ความสนใจวัฒนธรรมอื่น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ภาควิชาในวัฒนธรรมไทยแต่ในขณะเดียวกันก็เห็นคุณค่าและแสดงความสนใจเรียนรู้ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติของชนชาติต่างๆ</li><li>• ไม่แสดงอาการดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า</li><li>• เห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปในที่ต่างๆ</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เข้าใจมารยาท กาลเทศะ และธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่างและพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกลมกลืน</li><li>• สื่อสารและสนทนาด้วยวิธีการเนื้อหาและถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เข้าใจบริบท และบรรทัดฐานที่แฝง (unspoken norms) อยู่ในวัฒนธรรมต่างๆ</li><li>• เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคคลอื่นทำให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานหรือความคิดเห็นของบุคคลแตกต่างกัน</li><li>• ไม่ด่วนสรุปบุคคลจากประสบการณ์หรือความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์แต่ใช้ความรู้ที่ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างความยอมรับนับถือท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• สร้างความยอมรับนับถือ ไว้วางใจในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อประสานความร่วมมือและสัมพันธ์ไมตรีอันดี</li><li>• ริเริ่มเพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อเชื่อมสัมพันธ์ภาพระหว่างประเทศทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับแผนงานและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกันบนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแต่ละวัฒนธรรม</li><li>• ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเจรจาต่อรอง</li></ul>



## ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้ง  
ความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์  
ของผู้ที่ติดต่อด้วย



## ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นสื่อสารด้วยภาษาโดยสื่อต่างๆ สามารถจับใจความได้ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องครบประเด็น</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจทั้งเนื้อหาของสารและนัยเชิงอารมณ์ (จากการสังเกตอวัจนภาษา เช่น ท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า หรือน้ำเสียง) ของผู้ที่ติดต่อด้วย</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในอากัปกิริยาและคำพูด</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สามารถตีความหมายเบื้องลึกที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในคำพูดหรือน้ำเสียง</li><li>เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น ณ เวลานั้น ทั้งที่แสดงออกมาเพียงเล็กน้อย หรือไม่ได้แสดงออกเลยก็ตาม</li><li>สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ความเข้าใจในการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายนัยแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>แสดงความเข้าใจในนัยของพฤติกรรมและอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น</li><li>ใช้ความเข้าใจในบุคคลนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตรทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงานในโอกาสต่างๆ</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>แสดงความเข้าใจเบื้องลึกถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหาของผู้อื่นตลอดจนเข้าใจสาเหตุหรือแรงจูงใจในระยะยาวของพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้อื่น</li><li>สามารถแสดงทัศนคติที่เป็นธรรมและเหมาะสมเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดเด่นทางพฤติกรรมและลักษณะนิสัยของผู้อื่น</li><li>มีจิตวิทยาในการใช้ความเข้าใจผู้อื่นเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน การเจรจาทำความเข้าใจ การให้ความรู้หรือให้บริการ การสอนงาน การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ ตามภารกิจในงาน</li></ul>



## ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทหารการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร



## ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เข้าใจโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ กฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการติดต่อประสานงาน รายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ของภาคราชการเป็นสำคัญ</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรภาครัฐ โดยรวม วิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ฯลฯ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงาน</li><li>เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้พิจารณาดำเนินการต่างๆ ในงานตามกาลเทศะที่เหมาะสม</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสการเมืองในองค์กรและในภาครัฐโดยรวม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจนโยบายภาครัฐในภาพรวม อีกทั้งเข้าใจผลที่จะมีต่อหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของตนทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ</li><li>เข้าใจกลไกและสัมพันธ์ภาพระหว่างภาคการเมืองและระบบราชการ เพื่อใช้ในการผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพในจังหวะโอกาสที่เหมาะสมให้บรรลุผลเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมตามแผนงานที่กำหนดไว้</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจมูลเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจมูลเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร ในหน่วยงานของตนและของภาครัฐ โดยรวม ตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ</li><li>เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจของหน่วยงานของตน เพื่อใช้แปลงวิกฤติให้เป็นโอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ</li></ul>



## การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC)

คำจำกัดความ : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่



## การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness - PROAC)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เห็นโอกาสหรือปัญหาระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้นและไม่รีบที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</li><li>• เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือหาวิธีแก้ไข โดยไม่รอช้า</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ลงมืออย่างฉับไวเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ</li><li>• กระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง</li><li>• รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค</li><li>• มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่และแสวงหาแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า</li><li>• ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาว</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4-12 เดือนข้างหน้า</li><li>• คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลามากกว่า 12 เดือนข้างหน้า</li><li>• สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว</li></ul>



## ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO)

คำจำกัดความ : ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง ความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ



## ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : ต้องการงานให้ถูกต้องและชัดเจน รักษาระเบียบ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย</li><li>ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสภาพแวดล้อมการทำงาน ปฏิบัติตามหลัก 5 ส.</li><li>ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้งานมีคุณภาพดี</li><li>ต้องการทราบมาตรฐานของผลงานในรายละเอียดเพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง</li><li>ตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการปฏิบัติของตน</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่น (ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานของตนเอง</li><li>ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ โดยอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ตรวจสอบว่าผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้หรือไม่</li><li>ให้ความเห็นและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้ เพื่อความถูกต้องของงาน</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำกับตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ และการปฏิบัติงานโดยละเอียด</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการตามกำหนดเวลาที่วางไว้</li><li>ตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล หรือการปฏิบัติงาน โดยละเอียด</li><li>ระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลให้หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด</li></ul>



## ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF)

คำจำกัดความ : ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจน  
วิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล  
หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข  
ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง



## ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด</li><li>• ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• กล้าตัดสินใจเรื่องที่พิจารณาโดยถ่วงแล้วว่าคุณต้องในหน้าที่ แม้จะไม่มีมติเอกฉันท์ หรือมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง</li><li>• แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอยู่บ้าง</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมั่นใจในความสามารถของตน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้</li><li>• อาจแสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย/ความคิดของตน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ และรู้สึกตื่นเต้นยินดีที่ได้ทำงานนั้น</li><li>• แสดงความคิดเห็นของตนอย่างสุภาพเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเต็มใจทำงานที่ท้าทายและกล้าแสดงจุดยืนของตน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือเสี่ยงภัยมาก</li><li>• กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาหากไม่เห็นด้วยในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตน</li></ul>



## ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายรวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป



## ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ปรับตัวได้แม้ประสบความยากลำบากทางกายภาพในงาน ไม่ยึดติดกับความสะดวกสบาย วัตถุประสงค์ทางสังคม หรือระดับอาวุโสในงาน</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น</li><li>เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่หรือหลักฐานที่ขัดแย้งกับความคิดเดิม</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้กฎระเบียบอย่างยืดหยุ่น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ ใช้กฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น มีวิจารณญาณในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้</li><li>ปรับแก้ไขกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ปรับแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li><li>ทบทวน สังคายนา กฎระเบียบและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ใหม่ทั้งหมด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li><li>ปรับเปลี่ยนองค์กร สายการบังคับบัญชา เป็นการเฉพาะกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม</li></ul>



## ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

### (Communication & Influencing-CI)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุน ความคิดของตน



## ศิลปะการสื่อสารใจ (Communication & Influencing-CI)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : นำเสนออย่างตรงไปตรงมา</b> <ul style="list-style-type: none"><li>นำเสนอความเห็นอย่างตรงไปตรงมาในการอภิปรายหรือนำเสนอผลงาน อาจยกเหตุผลความเป็นมา ข้อมูล หรือความสนใจของผู้ฟังมาประกอบการพูดหรือการนำเสนอ หรือยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมมาประกอบการนำเสนอ เช่น ภาพประกอบหรือการสาธิต เป็นต้น แต่ยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>มีการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนออย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน อาจมีการนำเสนอประเด็น ข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันในการบรรยายหรืออภิปราย เพื่อความกระจ่างหรือเพื่อจูงใจให้เห็นด้วย</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้ศิลปะการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ปรับรูปแบบการนำเสนอและอภิปรายให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง คาดการณ์ถึงผลกระทบของสิ่งที่นำเสนอและภาพพจน์ของผู้พูดที่จะมีต่อผู้ฟัง</li><li>ใช้รูปแบบการนำเสนอที่วางแผนไว้ล่วงหน้ามาอย่างดี ตื่นตาคิดใจและแปลกใหม่ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ฟังในทิศทางที่ตนต้องการ อีกทั้งคาดการณ์และเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปฏิกิริยาของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้อิทธิพลทางอ้อมในการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>โน้มน้าวใจผู้ฟังทางอ้อมด้วยการชักจูงเป็นลูกโซ่ เช่น “ให้คุณ ก. แสดงให้คุณ ข. เห็น เพื่อให้คุณ ข. ไปบอกคุณ ค. ต่อไปอีกทอดหนึ่ง” เป็นต้น มีการปรับแต่ละขั้นตอนในการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย</li><li>ใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ มาช่วยให้การสื่อสารใจได้ผลดียิ่งขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สร้างกลุ่มผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลังหรือกลุ่มแนวร่วม เพื่อช่วยสนับสนุนผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ฯลฯ ให้สัมฤทธิ์ผล</li><li>ใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปฏิกิริยาของผู้รับสาร พฤติกรรมกลุ่ม จิตวิทยามวลชน ฯลฯ ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ</li></ul>



## สถานะผู้นำ (Leadership-LEAD)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำ  
ของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์  
เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงาน  
ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุ  
วัตถุประสงค์ขององค์กร



## สถานะผู้นำ (Leadership-LEAD)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : บริหารการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปอยู่เสมอ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้</li><li>แจ้งข่าวสารความเป็นไปให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ</li><li>อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นทราบ</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li><li>ลงมือกระทำการเพื่อช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li><li>กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อช่วยสร้างสถานะที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น</li><li>เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้กลุ่มหรือกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li><li>สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลผู้ได้บังคับบัญชา</li><li>ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาและชื่อเสียงขององค์กร</li><li>จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ เมื่อองค์กรต้องการ เพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</li><li>ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</li><li>ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา</li><li>สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายประเทศและบรรดารัฐกิจภาครัฐ</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อผู้ได้บังคับบัญชา</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริง</li><li>เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสม</li><li>มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเตรียมการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ</li></ul>



## สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)

คำจำกัดความ : ความซาบซึ้งในธรรมชาติของงานศิลป์ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลป์ของตน



## สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : ชาบซึ่งในงานศิลปะ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เห็นคุณค่าและแสดงความชื่นชมในงานศิลปะต่างๆ รวมถึงแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะของชาติ</li><li>สนใจและอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตามหรือปฏิบัติงานศิลปะแขนงต่างๆ</li><li>หมั่นฝึกฝนสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจรูปแบบต่างๆ ของงานศิลปะ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความสวยงามของงานศิลปะเหล่านั้นได้</li><li>เข้าใจรูปแบบอย่างถ่องแท้และเห็นข้อเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และนำไปปรับใช้การพัฒนาผลงานศิลปะของตน</li><li>สร้างจิตสำนึกในคุณค่าศิลปะไทยให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์เพื่อสร้างสรรค์งานศิลปะ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>นำอิทธิพลของยุคสมัยต่างๆ หรือแนวโน้มทางงานศิลปะ มาเป็นแรงบันดาลใจหรือพื้นฐานในการคิดค้นประดิษฐ์ผลงานศิลปะของตน</li><li>ประยุกต์ประสบการณ์และความรู้ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างแรงบันดาลใจโดยอาศัยงานศิลปะ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ประยุกต์สิ่งที่ได้จากยุคต่างๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงานให้น่าสนใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย</li><li>นำศาสตร์ทางศิลปะในหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน พิจารณาศาสตร์ต่างๆ ในมุมมองที่แตกต่างไป อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานศิลปะที่แตกต่าง</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะที่เป็นที่ยอมรับในวงการ ไม่ว่าจะเป็นการคิดสร้างสรรค์งานแนวใหม่ หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งขนบดั้งเดิมของงานศิลปกรรมไทย</li><li>คิดนอกกรอบ รูปแบบ วิธี ตลอดจนนำองค์ความรู้ใหม่ด้านงานศิลปะมาสร้างสรรค์งานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน</li></ul>



---

## สมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง



## วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS)

คำจำกัดความ : ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อ  
ความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำพางาน  
ภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน



# วิสัยทัศน์ (Visioning - VIS)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เชื่อมโยงงานเข้ากับบริบทของภาครัฐโดยรวม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อสาธารณชน พยายามทำให้ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาทของตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวมอย่างไร</li><li>เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของภาครัฐโดยรวมได้</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์</b> <ul style="list-style-type: none"><li>แบ่งปันความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นด้วย</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และทำให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่วิสัยทัศน์โดยการสื่อสารในวงกว้างในหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่</li><li>แบ่งปันข้อมูลแนวโน้มภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนชี้ว่าข้อมูลเหล่านั้นจะนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้อย่างไร</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสื่อสารวิสัยทัศน์</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้วยวิธีที่สร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น และความร่วมมือร่วมใจให้บรรลुวิสัยทัศน์นั้น</li><li>ใช้วิสัยทัศน์นั้นในการกำหนดจุดร่วมและทิศทางสำหรับผู้คนทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่กำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลง</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้วิสัยทัศน์มาช่วยกำหนดนโยบายในงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายในงานเพื่อประโยชน์หรือโอกาสของภาครัฐหรือสาธารณชน โดยรวมอย่างที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน</li></ul>
<b>ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และคำนึงถึงวิสัยทัศน์ระดับโลก</b> <ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดเป้าหมายและทิศทาง เพื่องานในภาครัฐด้วยความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าเป้าหมายเหล่านั้นสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยในประชาคมโลกอย่างไร</li><li>คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ในประเทศอาจได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทุกด้านทั้งภายในและภายนอกประเทศ และเสนอกลยุทธ์เพื่อให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น</li></ul>



## การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น



## การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ภาครัฐ อีกทั้งเข้าใจว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างไร</li><li>สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานตน ในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐ และสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้</li><li>ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานในอนาคต</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li><li>คิดโครงการหรือแผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ระยะยาวต่องานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ</li><li>คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนอง โอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายในประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเชื่อมโยงสถานการณ์โลกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของโลก เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศ</li><li>คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนอง โอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป</li></ul>
<b>ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการงานกลยุทธ์ภาครัฐ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สรรค์สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทยในภาพรวมและปรับให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง</li><li>คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาประเทศในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้</li></ul>



## ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้น  
ผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปใน  
แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่น  
รับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง



# ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน สามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยนที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้</li><li>เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ</li><li>สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น</b> <ul style="list-style-type: none"><li>กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง</li><li>เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และทำให้เห็นชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนไปอย่างไร และดีขึ้นอย่างไร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติกันอยู่นั้นแตกต่างกันอย่างไร</li><li>ท้าทายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็น โทษของการนิ่งเฉย และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ปัจจุบัน</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางแผนงานที่ดีสำหรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"><li>สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ระส่ำระสาย</li></ul>
<b>ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และดำเนินการตามแผนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม</li></ul>



## การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT)

คำจำกัดความ : การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง



## การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้</li><li>• อटकั้น ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และหลีกเลี่ยงหรือเบี่ยงเบนสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• อาจเลี่ยงออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสงบ แม้จะถูกยั่วจากฝ่ายตรงข้าม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออกมา ไม่ได้ตอบรุนแรงแม้จะถูกยั่วจากฝ่ายตรงข้าม และยังคงครองสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการความเครียดอย่างมีประสิทธิภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง</li><li>• สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li><li>• อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ละวางอารมณ์รุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแก่กรณี</li></ul>



## การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others - EMP)

คำจำกัดความ : ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน



## การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others - EMP)

<b>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b>
<b>ระดับที่ 1 : รู้สึกว่าตนมีสิทธิอำนาจในงาน/เป็นเจ้าของงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• รับผิดชอบต่อผลงานการกระทำของตนเอง</li><li>• นำเสนอทางแก้ปัญหา มิใช่แนะนำเสนอแต่ปัญหา</li></ul>
<b>ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนมีศักยภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เข้าใจข้อดีและข้อด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาและชี้แนะหนทางเพื่อสนับสนุนส่งเสริมข้อดีให้โดดเด่น</li><li>• ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกถึงศักยภาพด้านดีของตนเพื่อเสริมความมั่นใจการปฏิบัติหน้าที่</li></ul>
<b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความสามารถในการทำงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• มอบหมายงานประจำ ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น คำชี้แนะและการสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จ</li><li>• พร้อมจะยอมเสี่ยงบ้าง โดยยอมให้ผู้อื่นตัดสินใจในบางเรื่อง</li></ul>
<b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และช่วยจัดข้อจำกัดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาศักยภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</li><li>• มีจิตวิทยาในการเข้าถึงจิตใจและเหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาสนับสนุนในการล้มล้างความเชื่อ และค่านิยมเชิงลบและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น</li></ul>
<b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มและตัดสินใจเอง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง โดยการมอบหมายอำนาจตัดสินใจให้</li><li>• สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในงานให้แก่ผู้อื่น โดยการอยู่หลังฉาก ปล่อยให้ผู้อื่นแสดงฝีมือในงานสำคัญๆ</li></ul>
<b>ระดับที่ 6 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและสอนงาน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• สนับสนุนส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและมีการสอนงานกันเอง เพื่อพัฒนาการร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อวัฒนธรรมดังกล่าว ตลอดจนจัดหาทรัพยากรและการสนับสนุนต่างๆ ที่จำเป็นให้</li></ul>