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) อย่างไรก็ดี McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

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

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

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

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

BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ 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 เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างถึงงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบโต้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงจะอธิบายเชาน์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาวน์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาวน์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

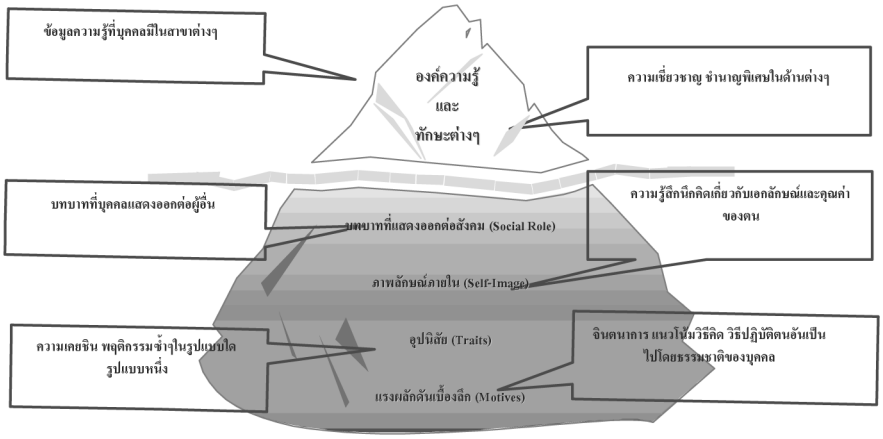
สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำได้แก่ 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

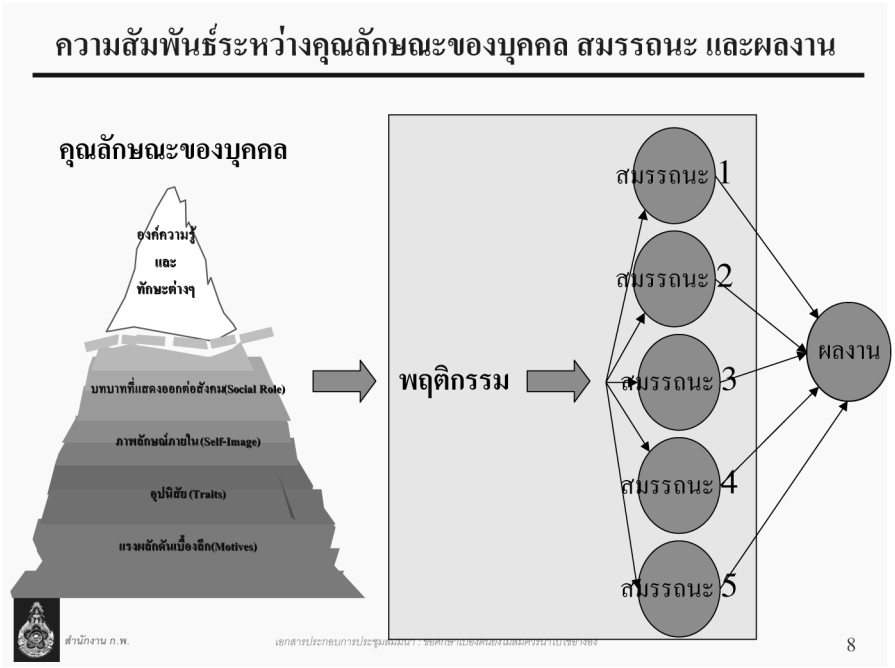
สำหรับความหมายของสมรรถนะในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรเน้น คือ สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลโดยตรง แต่เป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน อธิบายอีกอย่างหนึ่งก็คือ ในพฤติกรรมการทำงานของบุคคลให้เกิดผลงานที่โดดเด่นนั้น บุคคลต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ จึงจะทำให้ทำงานได้ แต่การที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นนั้นจะต้องมีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอีกด้วย ยกตัวอย่างกรณีของนักการทูตในการศึกษาของ McClelland แน่นอนว่าผู้ที่จะทำหน้าที่นักการทูตได้จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม การเมือง ภาษา และอื่น ๆ (ส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ) แต่นักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นพบว่ามีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity) คาดคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (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 ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

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

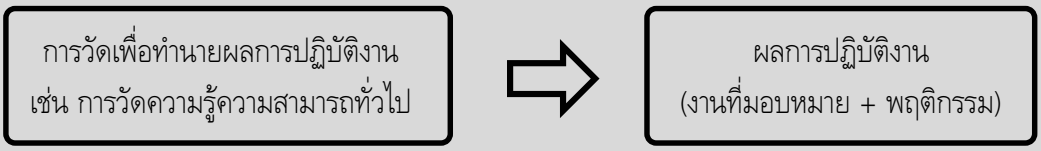


ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน

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 ถ้าข้าราชการไม่มีความสามารถในการเรียนรู้อยู่ในระดับที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต การทดสอบภาคความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความรู้ในสาขาที่กำหนดไว้สำหรับการทำงานหรือไม่ ความรู้ในสาขาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ และการทดสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ในแง่ของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เช่น เป็นคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดเพื่อการคัดเลือกแล้วควรต้องมีการประเมินว่าการวัดนั้น ๆ มีประโยชน์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ วิธีการประเมินแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกทำได้โดยการนำคะแนนของการสอบคัดเลือกมาหาค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าค่าสหสัมพันธ์สูงเช่น ถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สูงด้วย หรืออีกลักษณะหนึ่งถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำ เช่นนี้เป็นการแสดงว่าการสอบคัดเลือกนั้นสามารถใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานได้

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากกับการบริหารงานบุคคล เพราะใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการทดสอบเพื่อการคัดเลือก การวางแผนการพัฒนา และที่สำคัญยังใช้เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานอีกด้วย ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว กล่าวคือไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานคนใดเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่เท่าไร หรืออย่างไรแล้ว การบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ มีโอกาสที่จะล้มเหลวไปด้วยอย่างมาก

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

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แบ่งการประเมินเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมาย และส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน 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 การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมในอดีตคล้ายกับพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่ กล่าวโดยละเอียดคือถ้าต้องการค้นหาว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือไม่ 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 และมีการให้น้ำหนักกับสองส่วนนี้แตกต่างกัน (รายละเอียดโปรดอ่านจากบทที่ 5 การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน)

บทที่ 2

สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

2.1 การดำเนินการเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทย

ในการศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน อย่างไรก็ดีสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงาน (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

คณะทำงานโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำสมรรถนะ โดยทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐ และข้อมูลอีก 3 ส่วนคือ

1. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่เก็บจากข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ จำนวนกว่า 60,000 ชุด แบบสำรวจงานซึ่งเป็นการสำรวจหน้าที่รับผิดชอบหลัก และผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่รับผิดชอบหลักนั้น ๆ ของสายงานและชั้นงานต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีข้อมูล ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะของสายงานนั้น ๆ อีกด้วย

2. ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการระดับ 8 ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และเป็นตัวแทนของกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 16 กลุ่มงาน (ระยะแรกของโครงการฯ จัดกลุ่มงานเป็น 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 โดยโมเดลสมรรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 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 ข้อเสนอสำหรับการดำเนินในระยะแรกอาจใช้เพียงสมรรถนะหลักก่อน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานอาจดำเนินการในภายหลัง หรือหากส่วนราชการใดมีความพร้อมก็สามารถดำเนินการได้เลย

2.3 โมเดลสมรรถนะควรมีสมรรถนะกี่สมรรถนะ

เราจะพบว่าในยุคนี้เป็นยุคที่สมรรถนะได้รับความสนใจอย่างมาก องค์การต่าง ๆ มักมีโมเดลสมรรถนะของตนเอง โมเดลสมรรถนะที่หลากหลาย และแต่ละโมเดลมีจำนวนสมรรถนะต่าง ๆ กันไป จึงเกิดคำถามขึ้นว่า โมเดลสมรรถนะของใครดีที่สุด และสมรรถนะควรมีกี่สมรรถนะกันแน่

โมเดลสมรรถนะของแต่ละหน่วยงาน ถ้ากำหนดขึ้นถูกต้องตามหลักการ และมีการทดสอบโมเดลแล้วก็น่าจะมีความเหมาะสมสำหรับหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ คงจะนำมาเปรียบเทียบกันได้ยากว่าของใครจะดีที่สุด เพราะลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน หรือองค์การมีความแตกต่างกัน โมเดลที่ดีสำหรับองค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์การอื่น ๆ ก็ได้

สำหรับคำตอบที่ว่าโมเดลสมรรถนะควรมีกี่สมรรถนะนั้น ผู้เขียนขอให้ความเห็นตามหลักพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ที่กล่าวว่า ระหว่างทฤษฎีที่ซับซ้อนมากกว่า กับทฤษฎีที่ซับซ้อนน้อยกว่า ถ้าทั้งสองอธิบายปรากฏการณ์ได้ไม่แตกต่างกันให้เลือกทฤษฎีที่ซับซ้อนน้อยกว่า เมื่อนำมาปรับกับโมเดลสมรรถนะที่ใช้อธิบายผลการปฏิบัติงานจึงอาจอธิบายได้ว่า ระหว่างโมเดลสมรรถนะที่มีจำนวนสมรรถนะมาก กับสมรรถนะที่มีจำนวนน้อย ถ้าทั้งสองโมเดลอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ไม่แตกต่างกันให้เลือกโมเดลสมรรถนะที่มีสมรรถนะจำนวนน้อยกว่า อย่างไรก็ดีการพิสูจน์ว่าโมเดลใดอธิบายผลการปฏิบัติงานได้แตกต่างหรือไม่แตกต่างต้องพิสูจน์ด้วยการวิจัย แต่หลักในการคิดนี้ทำให้ได้ข้อคิดว่า ในการกำหนดโมเดลสมรรถนะที่ซับซ้อนมากนั้นอาจไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด เพราะนอกจากจะต้องคำนึงถึงว่าโมเดลทำนายผลการปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับการวัด การประเมินหรือไม่แล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ การนำไปใช้หลักการที่ดีควรสามารถนำไปปรับใช้ได้ง่ายด้วย โมเดลที่ยุ่งยากการนำไปใช้ก็มักทำได้ยาก ประโยชน์ที่ได้รับอาจไม่คุ้มค่ากัน

หลักการอีกประการหนึ่งที่น่าจะนำมาคำนึงถึงด้วยคือ หลักของความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตามหลักของจิตวิทยาการคัดเลือกบุคลากรกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งตามความหมายสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ที่ว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กร” ดังนั้นในบทความนี้เน้นเฉพาะ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม” ส่วนความรู้ ทักษะ และความสามารถถือเป็นส่วนพื้นฐานที่ข้าราชการทุกคนต้องมีอยู่ก่อนแล้ว 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 ผู้ที่มีบริการที่ดีก็มักจะควบคุมอารมณ์ได้ดี ถ้าเอาส่วนนี้ไปกำหนดค่าตอบแทนทั้งสองส่วนจะเป็นการให้รางวัลกับคุณลักษณะคล้ายกัน ซึ่งเป็นการซ้ำซ้อน

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

นอกจากนี้ในส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งโมเดลสมรรถนะบางแห่งเรียกว่าเป็นสมรรถนะด้วยนั้นเป็นสิ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนา อย่างไรก็ดี สำนักงาน ก.พ. ไม่ได้เรียกความรู้ ทักษะ ความสามารถว่าเป็นสมรรถนะจึงไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในส่วนนี้ (แต่กำหนดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)

2.4 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากร-บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์)

- **การคัดเลือก**

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

โดยสรุประบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

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

- **การพัฒนา**

ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ

การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมีคือ (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 อย่างไรก็ดีในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน

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

2.5 คำถาม หรือข้อกังวลเกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการพลเรือนไทย

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

บทที่ 3

การกำหนดสมรรถนะ

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

1) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงาน (Role Profile)
2) ข้อมูลการการประชุมเชิงปฏิบัติการ และ
3) ข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัท ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้ถูกนำมาวิเคราะห์และเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับภาคราชการพลเรือนไทย ดังที่ได้เสนอไปแล้ว

โมเดลสมรรถนะนี้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้ แต่ถ้าส่วนราชการต้องการจะกำหนดโมเดลสมรรถนะขึ้นใหม่ หรือต้องการทดสอบโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ว่าเหมาะสมกับส่วนราชการหรือไม่ ก็สามารถทำได้โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน
2. วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบจากโมเดลสมรรถนะที่กำหนดไว้แล้ว

หมายเหตุ บริษัทที่ปรึกษาใช้การสำรวจลักษณะงาน (Role Profile) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานที่เน้นบทบาทในงาน มากกว่ากิจกรรมในงาน อย่างไรก็ดีผู้เขียนมีความเห็นว่า การวิเคราะห์กิจกรรมในงานมีข้อดีในแง่ที่ทำให้ได้ข้อมูลละเอียดเกี่ยวกับ ข้อกำหนดในงานได้ดีกว่า จึงขอเสนอแนะการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานแทนที่จะเป็นการสำรวจลักษณะงาน (Role Profile)

โดยทั่วไปการกำหนดโมเดลสมรรถนะมักมีขั้นตอนการดำเนินงานได้แก่ (1) การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ 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

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

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานเป็นการรวบรวบข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงานในสายงานใด สายงานหนึ่งจากผู้ที่มีความรู้ในงานนั้น 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 อย่างไรก็ดีจากประสบการณ์การเก็บข้อมูลในส่วนราชการ ผู้เขียนพบว่าข้อมูลที่ได้ไม่มากนัก จึงยังไม่เคยต้องสร้างแบบสอบถามเพิ่มเติมในส่วนนี้

3.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโมเดลสมรรถนะที่กำหนดไว้แล้ว

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

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

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

การเก็บข้อมูลทำเป็นกลุ่มโดยเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเป็นผู้เล่าเหตุการณ์ในการทำงานที่พวกเขารู้สึกภาคภูมิใจว่าทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (หรือไม่ประสบความสำเร็จก็ได้) โดยขอให้เล่าถึงความเป็นมาของเหตุการณ์ในการทำงานนั้น ๆ พฤติกรรมที่เขาแสดงออกในการทำงาน ตลอดจนความคิด ความรู้สึกขณะนั้น และผลของเหตุการณ์นั้น (แบบฟอร์มสำหรับการเก็บข้อมูลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานแสดงในภาคผนวก จ)

พฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงาน จะถูกนำมาจัดเป็นกลุ่มของสมรรถนะโดยเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ (โปรดดูในภาคผนวก ฉ) วิธีการนี้บริษัทที่ปรึกษาใช้คำว่า Coding โดยหลักการคือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีว่าจัดเข้ากลุ่มสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ใด ระดับใด และพฤติกรรมนั้น ๆ สามารถนำไปเป็นตัวอย่างสำหรับสมรรถนะในระดับนั้น ๆ

นอกจากการวิเคราะห์เนื้อหาเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว 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 และการเงินในเบื้องต้น ประกอบกับผมเคยพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนจึงอาสาว่าจะช่วยวิเคราะห์ให้ภายใน 3 วันถัดมา (SERV 5) ผมได้ติดต่อให้ท่านผู้นั้นเข้ามารับเอกสารข้อมูลซึ่งได้วิเคราะห์เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยการลงทุนมีความเป็นไปได้ทั้งทางเทคนิค และการเงิน

ผู้ประกอบการท่านนั้นรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่ง ชมเชยผมว่าเป็นบุคคลที่มีปฏิกิริยาตอบโต้ได้เร็ว มีความนอบน้อมต่อผู้ขอใช้บริการ และได้ยื่นซองบรรจุเงินจำนวนหนึ่งมาให้ บอกว่าเป็นค่าตอบแทน ผมบอกด้วยความภาคภูมิใจว่า “ไม่จำเป็นหรอกครับ นี่เป็นบริการที่ข้าราชการให้แก่ประชาชนเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น” (ING 3) พร้อมบอกว่า กรมฯ และเจ้าหน้าที่ทุกคนยินดีให้บริการเต็มที่อยู่แล้วครับ เขายิ้มให้และกล่าวชมเชยกรมฯ และกลับไป โดยยังแวะเวียนมาหาผมอยู่เนือง ๆ เพื่อปรึกษาแนะนำ อย่างไรก็ตามด้วยเศรษฐกิจในช่วงนั้นมีปัญหาทำให้เขาไม่สามารถลงทุนได้ในปีนั้น ผมรู้สึกเห็นใจเขา แต่ก็ได้ให้กำลังใจและแนะนำโครงการอื่น ๆ ให้พิจารณาจนสุดท้ายผู้ประกอบการท่านนั้นก็ได้โครงการลงทุนสมความปรารถนา และทุกวันนี้ก็จะมีการ์ดอวยพรปีใหม่มาถึงผมตลอด 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 และการเงินในเบื้องต้น ประกอบกับผมเคยพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนจึงอาสาว่าจะช่วยวิเคราะห์ให้ภายใน 3 วันถัดมา

พฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมของการแสดงความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นสมรรถนะ บริการที่ดี (Service Mind) โดยนอกจากสอบถามข้อมูล และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในเบื้องต้น ซึ่งเป็นสมรรถนะบริการที่ดีระดับ 3 คือการแสดงความเต็มใจช่วยเหลือแล้วยังอาสาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลให้ภายใน 3 วัน ซึ่งเป็นสมรรถนะบริการที่ดีระดับ 4 คือ เอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ ด้วยการให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปอีกด้วย

นอกจากนี้ในประเด็นของการพัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนนั้น อาจวิเคราะห์ว่าเป็นสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ได้อีกด้วย การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานในเกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพระดับที่ 3 คือ การนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน (อย่างไรก็ดีในกรณีนี้ไม่มีข้อมูลชัดเจนว่าข้าราชการท่านนี้พัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่ออะไร แต่ทราบว่าท่านนำโปรแกรมนี้มาใช้ประโยชน์ในการให้บริการได้)

ผู้ประกอบการท่านนั้นรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่ง ชมเชยผมว่าเป็นบุคคลที่มีปฏิกิริยาตอบโต้ได้เร็ว มีความนอบน้อมต่อผู้ขอใช้บริการ และได้ยื่นซองบรรจุเงินจำนวนมาให้ บอกว่าเป็นค่าตอบแทน ผมบอกด้วยความภาคภูมิใจว่า “ไม่จำเป็นหรอกครับ นี่เป็นบริการที่ข้าราชการให้แก่ประชาชนเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น” พร้อมบอกว่า กรมฯ และเจ้าหน้าที่ทุกคนยินดีให้บริการเต็มที่อยู่แล้วครับ

พฤติกรรมนี้ของข้าราชการ ตรงกันกับความหมายของสมรรถนะจริยธรรม (Integrity) ที่หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักฎหมาย 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 ฝึกอบรม 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 ประสบการณ์ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มาให้กลุ่มศึกษา และกำหนดความรู้ระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกิจกรรมย่อยในงานของตนเอง (ซึ่งกำหนดไว้แล้วในการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน)

- **การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเพื่อกำหนดสมรรถนะ**

หลังจากได้ดำเนินการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน และการกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ แล้ว ได้ทำการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน โดยทำกิจกรรมดังนี้

1. ให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนเขียนตัวอย่างประสบการณ์ในการทำงานที่ประทับใจของตนเอง
2. ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ

- **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์หน้าที่หลัก และการกำหนดความรู้ ทักษะในการทำงานดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมมาศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาว่ามีข้อใดซ้ำซ้อนกับหน้าที่หลักที่มีอยู่แล้ว ถ้าวิเคราะห์เนื้อหาแล้วพบว่าเป็นหน้าที่หลักที่เพิ่มเติมก็จะกำหนดเพิ่มไว้

การกำหนดสมรรถนะ ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลพฤติกรรมในการทำงาน โดยเทียบเคียงกับสมรรถนะต่าง ๆ ในพจนานุกรมสมรรถนะที่ได้มาจากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา

- **ผลการวิเคราะห์**

สายงานบุคลากร

ผลจากการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน

สายงานบุคลากร ระดับต้น (ซี 3 -5 เดิม) (ชื่อระดับยังไม่มีข้อสรุปในวันที่เขียนรายงาน) พบว่ามีหน้าที่ที่เพิ่มเติมจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ด้านดำเนินการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน เช่น การปรับเงินเดือน การกำหนดเงินเดือน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในกรมฯ ได้ถูกต้อง และรวดเร็ว และหน้าที่ช่วยผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล เพิ่มเติม

สายงานบุคลากร ระดับเชี่ยวชาญ (ซี 6-7 เดิม) (ชื่อระดับยังไม่มีข้อสรุปในวันที่เขียนรายงาน) พบว่ามีหน้าที่ที่เพิ่มเติมจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้แก่ งานวางแผน พัฒนา ติดตามประเมินผลระบบบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของกรมฯ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีหน้าที่กำหนดนโยบายในการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

- **ผลจากการกำหนดความรู้**

ระดับ*	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
ระดับ 2	ได้รับปริญญาตรีทางสังคมศาสตร์ /อักษรศาสตร์ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	เข้าใจในกฎ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง และทราบว่าจะหาคำตอบได้จากที่ใด เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน
ระดับ 3	มีความรู้ระดับ 2 และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในงานอาชีพที่ปฏิบัติ ได้แก่ด้านการบริหารบุคคล 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 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้

- **ผลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน**

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 8 เหตุการณ์พบว่า สมรรถนะที่ปรากฏมีดังนี้ (เหตุการณ์สำคัญแต่ละเหตุการณ์อาจแสดงสมรรถนะมากกว่า 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 เพื่อทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เช่น ความรู้เกี่ยวกับองค์กร หัวข้อที่เกี่ยวกับภารกิจของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เช่น กฎระเบียบต่าง ๆ การลาศึกษาต่อ การลาไปต่างประเทศ)
3. เผยแพร่ข้อมูลความรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ (จัดบอร์ด, website) เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- **ผลจากการกำหนดความรู้ ทักษะ**

ระดับ*	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
ระดับ 2	• ปริญญาตรีทุกสาขา และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ศึกษาในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ • ปริญญาโท สาขา HR, HRM, HRD, Education	• รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน และกฎหมายมหาชน • พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร • พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน • พ.ร.บ. ศาลปกครอง

ระดับ*	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ
	• ปริญญาเอกสาขา HR, Education	• ระเบียบกระทรวงการคลัง (ค่าใช้จ่ายในการอบรม) • พ.ร.บ. งบประมาณ • พ.ร.บ. กิจการบ้านเมืองที่ดี • ระเบียบสำนักนายก เรื่องพัสดุ/สารบรรณ • มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 3	• มีความรู้ระดับ 2 • มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล • มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม • มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร • มีความรู้ เทคนิค วิธีการ รูปแบบ การฝึกอบรม • มีความรู้ความเข้าใจ การติดตามประเมินผลการฝึกอบรม • มีความรู้ในการวางแผนฝึกอบรม • มีความรู้ในการจัดทำเอกสาร/หนังสือสำหรับการฝึกอบรม • มีความรู้ในการพัฒนาหลักสูตร • มีความรู้ในการบริหารจัดการ (งบประมาณ) • มีความรู้ในการเป็นวิทยากรและผู้ดำเนินรายการ • มีความรู้ในการสอนงาน • สามารถนำองค์ความรู้มาปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ • ให้ข้อมูล และคำแนะนำที่ถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน และผู้มารับบริการได้อย่างถูกต้อง	• มีทักษะระดับที่ 2 และ มีความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติงาน สามารถนำไปประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน อุดช่องโหว่ในกฎหมาย หรือตอบคำถาม ข้อสงสัย หรือให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้

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

- **ผลจากการกำหนดทักษะ**

ระดับ*	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	ทักษะการใช้ภาษา
ระดับ 2	• มีทักษะระดับ 1 และสามารถใช้โปรแกรม Microsoft Office, Internet Explorer และ Internet ได้ และสามารถใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงได้	• สามารถพูด อ่าน เขียน และฟังภาษาอังกฤษและทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้
ระดับ 3	• มีทักษะระดับที่ 2 และใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศ (Database) ได้ • สามารถเลือกโปรแกรมให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย • สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสถิติได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบงานได้	• มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้ถูกไวยากรณ์ • ใช้ภาษาเพื่อการนำเสนองานได้

- **ผลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน**

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 21 เหตุการณ์พบว่า สมรรถนะที่ปรากฏมีดังนี้ เหตุการณ์สำคัญแต่ละเหตุการณ์อาจแสดงสมรรถนะมากกว่า 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 ของกรมทางหลวงมีหน้างานบางหน้างานของระดับเชี่ยวชาญด้วย การกำหนดระดับความรู้ และทักษะ พบว่าข้อมูลที่ได้เป็นไปในทางเดียวกันกับของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ แต่ยังไม่มีรายละเอียดมากพอ

สมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานพบว่ามี สมรรถนะบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจเป็นสมรรถนะหลักตามโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว สมรรถนะที่พบเพิ่มเติมสำหรับหน้างานของบุคลากรจึงได้แก่ การคิดวิเคราะห์ และการดำเนินการเชิงรุก อย่างไรก็ดีสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากร ซึ่งอยู่ในกลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไปได้แก่ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ จึงพบว่ามีเพียงการคิดวิเคราะห์เท่านั้นที่ตรงตามโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย อนึ่งเหตุการณ์สำคัญในงานที่ได้จากการประชุมครั้งนี้มีเพียง 8 เหตุการณ์ ซึ่งอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะสรุปสำหรับทั้งสายงาน

กลุ่มงานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่าสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ และมีข้อเพิ่มเติมคือ ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นวิทยากรบรรยาย เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานจำนวน 21 เหตุการณ์ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก บริการที่ดี ความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ และการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ดี บริการที่ดี การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะหลักในโมเดลสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว ดังนั้นสมรรถนะที่เพิ่มเติมได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แก่ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ จึงพบว่ามีเพียงศิลปะการสื่อสารจูงใจเท่านั้นที่สอดคล้องกับโมเดลสมรรถนะ

สำหรับการดำเนินการเชิงรุกนั้นพบว่า หน้างานของการจัดโครงการฝึกอบรมมักมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายเกิดขึ้นจึงทำให้เห็นว่าสมรรถนะนี้เด่นสำหรับหน้าที่รับผิดชอบงานของการจัดฝึกอบรม

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. ด้านการดำเนินการตามพระราชการบัญญัติส่งเสริม 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 นำข้อมูลหน้าที่หลักในการทำงานของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานทั้ง 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. ติดต่อประสานงานกับองค์การต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในการฝึกอบรมและการทดสอบฝีมือแรงงาน

สำหรับหน้าที่หลักในงานอื่น ๆ รวมอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้ว อย่างไรก็ดี หน้าที่ด้านการวางแผนการฝึกอาชีพและจัดทำอุปกรณ์การฝึก และหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานงานและแบบทดสอบวัดผลฝีมือช่าง 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 2. ความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่จะทำการฝึกอบรม เช่น ช่างเชื่อม ช่างไฟฟ้า ฯลฯ 3. ความรู้ด้านการวัดผล ประเมินผล การศึกษาวิจัย และสถิติ 4. ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ การทำบัญชี 5. ความรู้ข้อกำหนดของมาตรฐานสากลต่าง ๆ และมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ 6. ความรู้เรื่องหลักสูตรของสาขาวิชานั้น ๆ ตลอดจนความรู้เรื่องการออกแบบ และจัดทำหลักสูตร 7. ความรู้เรื่องภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และนโยบายด้านแรงงาน 8. ความรู้เรื่องสถานการณ์ด้านแรงงานทั้งในและต่างประเทศ 9. ความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ การเขียนข่าว 10. ความรู้เรื่องการฝึกอบรม และการเขียนโครงการ 11. ความรู้เรื่องการเป็นวิทยากร 12. ความรู้เรื่องวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่น	1. ความรู้เรื่อง พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน 2. ความรู้เรื่อง กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- **ผลจากการกำหนดทักษะ**

ทักษะที่พบว่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

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

- **ผลจากการกำหนดคุณลักษณะ (สมรรถนะ)**

คุณลักษณะที่พบว่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (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 * (การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ)
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 ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการว่าพฤติกรรมการทำงานที่ดีของนักวิชาการฝึกอาชีพมีอะไรบ้าง เมื่อนำผลจากการระดมความคิดเห็นมาวิเคราะห์พบว่าพฤติกรรมการทำงานที่ดีของนักวิชาการฝึกอาชีพ 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. ด้านการดำเนินการตามพระราชการบัญญัติส่งเสริม 2545
6. ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน
7. ด้านการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

จะเห็นได้ว่านักวิชาการฝึกอาชีพมีการแบ่งงานตามโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งทำให้ผู้ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มงานอาจจะมีความหลากหลายในแง่ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ผลที่ตามมาคือแม้ว่าชื่อสายงานจะเหมือนกัน แต่ว่าอาจจะไม่สามารถมีการหมุนเวียนงานกัน เช่นนักวิชาการฝึกอาชีพที่ทำหน้าที่ในกลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานและการแข่งขัน งานการประสานการทดสอบ งานพัฒนาผู้ฝึก งานการ

ดำเนินการตาม พ.ร.บ. ส่งเสริม 2545 และงานด้านส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งเป็นงานที่เจ้าของงานไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความรู้เฉพาะสาขาอะไร เมื่อเปรียบเทียบกับงานในงานอื่น ๆ ได้มีการกำหนดวิชาเฉพาะไว้ การกำหนดคุณสมบัติในขั้นตอนการสรรหาและเลือกสรรก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการกำหนดให้เฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าหน้าที่การปฏิบัติงานต้องเกี่ยวข้องกับเนื้องานอะไรบ้าง

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่า ส่วนใหญ่แล้วสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ มีเพียงสองหน้าที่รับผิดชอบหลักที่เพิ่มเติมคือ

1. หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน โดยดำเนินงานเกี่ยวกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน เช่น หาข้อมูลการแข่งขันฝีมือแรงงานของต่างประเทศ ทำแผนติดตาม ประเมินผลการแข่งขัน การประชาสัมพันธ์การแข่งขัน การทำคำสั่งการปฏิบัติงาน การจัดตั้งอนุกรรมการ และจัดทำคำของบประมาณสำหรับการจัดการแข่งขัน เพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน
2. ติดต่อประสานงานกับองค์การต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในการฝึกอบรมและการทดสอบฝีมือแรงงาน

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ ระดับของชั้นงานนักวิชาการฝึกอาชีพที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิชาการฝึกอาชีพระดับ 6-7 แต่หน้าที่รับผิดชอบหลักบางอย่าง เช่น การวางแผนการฝึกอาชีพ การจัดอุปกรณ์การฝึก และการกำหนดมาตรฐานงานนั้น มาตรฐานกำหนดตำแหน่งระบุไว้สำหรับ นักวิชาการฝึกอาชีพระดับ 3-5 เท่านั้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหน้าที่รับผิดชอบงานบางอย่าง 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 โดยพบว่าบริการที่ดีมีความถี่สูงที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบเพียง 1 เหตุการณ์เท่านั้น

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามการศึกษาเรื่องระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นั้น สายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ จัดอยู่ในกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา (Public Education) ซึ่งสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ แต่จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานพบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรกคือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพผู้อื่น ส่วนลำดับถัดไปได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก และการคิดวิเคราะห์

การที่พบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานไม่สอดคล้องกันกับผลการศึกษาเรื่องระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงนั้น เพราะว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกันกับในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ซึ่งกำหนดว่าหน้าที่ต่าง ๆ ของสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพนั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา ซึ่งหน้าที่หลักได้แก่ การคิดหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การฝึกอาชีพ การติดต่อกับสถานประกอบการ สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการฝึกอาชีพจึงควรต้องมีความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ อย่างไรก็ดีจากการวิเคราะห์งานพบว่านักวิชาการฝึกอาชีพนั้น มีหน้าที่เกี่ยวกับการกู้ยืมเงินของผู้รับบริการ และ

ยังต้องควบคุมกฎระเบียบในหอพักของผู้รับการฝึกอาชีพอีกด้วย (ซึ่งอาจมีปัญหาการทำผิดกฎ เช่นปัญหายาเสพติดได้) ดังนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานจึงพบว่า นักวิชาการฝึกอาชีพมีสมรรถนะของการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ด้วย อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาตามผลสัมฤทธิ์ของสายงานนี้แล้ว 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 นอกจากนี้สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แม้จะพบว่า การพัฒนาศักยภาพคนเป็นสมรรถนะที่เด่นที่สุดของสายงานนี้ แต่ไม่ใช่นักวิชาการฝึกอาชีพทุกคนทำหน้าที่ในการฝึกอาชีพ ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอดังนี้

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

4.3 กรมศิลปากร

รายงานผลการวิเคราะห์งาน
เพื่อกำหนดสมรรถนะพนักงานราชการ กรมศิลปากร

- **ความเป็นมา**

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

จากผลการเปลี่ยนแปลงหลักการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของพนักงานราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีข้างต้น เป็นผลทำให้รูปแบบวิธีการบริหารงานบุคคลของพนักงานราชการมีความแตกต่างไปจากวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของข้าราชการและลูกจ้างในปัจจุบัน ส่วนราชการต้องนำหลักการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

แบบใหม่ดังกล่าวมากำหนดรูปแบบ 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 นอกจากนี้งานด้านพัฒนาก็ควรเน้นการทำให้บุคคลมีความรู้ 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 จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดอยุธยา จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดโคราช) โดยเก็บข้อมูลทุกหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนั้น ๆ ในระหว่างเดือนเมษายน -มิถุนายน 2548
2. การจัดทำรายงานผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในเดือนกรกฎาคม 2548

วิธีการสำรวจ มีแนวทางและรายละเอียด ดังนี้

1) <u>การกำหนดตัวอย่างและสถานที่เก็บข้อมูล</u> สถานที่เก็บข้องมูลกำหนดให้สำนักงานศิลปากรในภูมิภาคเป็นหน่วยงานหลัก และสำรวจข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ในจังหวัดนั้น โดยมีการสำรวจในจังหวัดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 จังหวัดอยุธยา สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 3 พระนครศรีอยุธยา อุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเจ้าสามพระยา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จันทรเกษม

1.2 จังหวัดเชียงใหม่ สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 8 เชียงใหม่ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเชียงใหม่ หอจดหมายเหตุแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิตต์เชียงใหม่ หอสมุดแห่งชาติรัชมังคลาภิเษกเชียงใหม่

1.3 จังหวัดนครราชสีมา สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 12 นครราชสีมา อุทยานประวัติศาสตร์พิมาย พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพิมาย พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติมหาวีรวงษ์ หอสมุดแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ ร. 9 นครราชสีมา

1.4 จังหวัดสุพรรณบุรี สำรวจจาก สำนักงานศิลปากรที่ 2 สุพรรณบุรี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติสุพรรณบุรี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติอู่ทอง หอจดหมายเหตุแห่งชาติจังหวัดสุพรรณบุรี หอสมุดเฉลิมพระเกียรติ ร.9 จังหวัดสุพรรณบุรี เฉลิมพระเกียรติ

กลุ่มตัวอย่างของการเก็บข้อมูล คือ ตำแหน่งหลักในหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. สำนักงานศิลปากร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ
กลุ่มงานหลัก ได้แก่ นักโบราณคดี และช่างต่าง ๆ คือ ช่างสำรวจ ช่างศิลปกรรม ช่างเขียนแบบ ช่างโยธา
กลุ่มงานสนับสนุน ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนด้วย) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

ข. อุทยานประวัติศาสตร์ คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ช่างศิลปกรรม ช่างโยธา

ค. พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ คือ ภัณฑารักษ์ เจ้าหน้าที่พิพิธภัณฑ์ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ

ง. หอจดหมายเหตุแห่งชาติ คือ นักจดหมายเหตุ เจ้าหน้าที่จดหมายเหตุ

จ. หอสมุดแห่งชาติ คือ บรรณารักษ์ นักภาษาโบราณ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าพนักงานธุรการ

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

3) **กลุ่มตัวอย่าง** ดำเนินการสัมภาษณ์กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง และสถานที่เก็บข้อมูล โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ไม่ได้กำหนดชื่อบุคคลล่วงหน้า แล้วทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ หน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน คุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งที่ควรเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ 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 ถ้าต้องทำงานภาคสนามข้อกำหนดเรื่องความแข็งแรงของร่างกาย และความอดทนต่อสภาพการทำงานย่อมมีความสำคัญ หรือการทำงานในท้องถิ่นที่ต่างกัน ความรู้บางอย่างเช่น ภาษาถิ่นน่าจะเป็นประโยชน์ต่องาน

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

ข้อมูลที่แสดงในตารางทำให้เห็นว่า สมรรถนะที่มีความถี่มากที่สุดได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความร่วมแรงร่วมใจ ข้อมูลส่วนนี้ยังสนับสนุนแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะว่าสามารถใช้ได้กับงานทุกตำแหน่งในภาครัฐ อย่างไรก็ดีในการสรรหาและเลือกสรรนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์รายตำแหน่ง เพราะลักษณะงานที่ต่างกันอาจกำหนดความสำคัญของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะไม่เท่ากัน เช่น งานของภัณฑารักษ์ที่ต้องให้บริการการศึกษากับผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์อาจจะเน้นเรื่องการบริการมากกว่างานของนักจดหมายเหตุที่ต้องศึกษาจัดแยกเอกสาร เป็นต้น

ข้อที่ควรคำนึงถึงอีกประการหนึ่งคือ ในการคัดเลือกพนักงานราชการนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือ การเลือกบุคคลที่มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในงานก่อน เพราะถ้าขาดสิ่งนี้บุคคลจะทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ไม่ได้ เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ การวัดความรู้ และทักษะมีความเป็นปรนัยมากกว่าการวัดคุณลักษณะ และสมรรถนะ เมื่อวัดความรู้และทักษะ 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.	ใจกว้างยอมรรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	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 รักงานด้านศิลปวัฒนธรรม รับผิดชอบต่อโบราณวัตถุ กล้าพูดกล้าแสดงออก เชื่อมั่นในตนเอง ตรงไปตรงมา	อย่างละ 1

- **สรุป**

จากการวิเคราะห์คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับสมรรถนะพบว่า สมรรถนะที่เด่นมากที่สุดคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 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 โดยโมเดลสมรรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 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)

ดังนั้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานจะมีสมรรถนะประจำ 8 สมรรถนะ คือสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ อย่างไรก็ดีจากการดำเนินการเก็บข้อมูลสมรรถนะในส่วนราชการจำนวน 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 พบว่ามีเพียงบางสมรรถนะเท่านั้นที่ปรากฏ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากโครงสร้างองค์การภาครัฐที่ซับซ้อน 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 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ ตามหลักจิตวิทยาวิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อทำให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้

ในการนำหลักสมรรถนะมาใช้โดยกำหนดสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นนั้น รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมาย และส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน หรือสมรรถนะ ตามรูปประกอบด้านล่าง

ภาพที่ 3 องค์ประกอบของผลงาน

ในตอนต้นที่กล่าวว่าสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร แต่ในการวัดพฤติกรรมเราจะเห็นเพียงงานที่มอบหมาย ซึ่งตัวงานที่มอบหมายนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นเอง ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่เราใช้ทำนายว่าบุคคลจะทำงานได้ดี แต่เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้วจึงมาวัดที่ผลงานแทน ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเน้นในการคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาเป็นหลัก

การที่แยกคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมออกมาวัดต่างหากจากงานที่มอบหมายนั้น เป็นการขยายขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือนอกจากพนักงานจะต้องทำงานให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์อีกด้วย ได้แก่ การทำงานอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานอย่างเน้นบริการ การทำงานอย่างสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การทำงานอย่างมีจริยธรรม และการทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ

- **การประเมินสมรรถนะ คือการประเมินพฤติกรรม**

ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้นการประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง

การประเมินพฤติกรรมทำได้อย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึก และประเมินลงในแบบประเมิน

- **การสังเกตพฤติกรรมและบันทึกพฤติกรรม**

การสังเกตพฤติกรรม ต้องทำสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมิน ตามปกติรอบการประเมินมักมีระยะเวลานาน การสังเกตโดยไม่ได้ทำการบันทึกไว้ผู้ประเมินมักลืม และการประเมินจากความจำจะทำให้ผู้ประเมินประเมินจากความประทับใจ ประเมินจากพฤติกรรมครั้งใดครั้งหนึ่ง หรือประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตในระยะที่ใกล้กับรอบการประเมิน ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่ความผิดพลาดในการประเมิน

ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินมักจะกล่าวว่า การสังเกตพฤติกรรมใช้เวลามากทำให้หัวหน้าไม่มีเวลาทำงานอย่างอื่น นั่นก็เป็นคำกล่าวของบรรดาหัวหน้าที่บริษัท General Motors แต่เมื่อทำการบันทึกพฤติกรรมการทำงานจริงพบว่าใช้เวลาเพียงวันละ 5 นาทีเท่านั้น

การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จะบันทึกลงแบบฟอร์มที่เรียกว่า แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบบันทึกนี้แสดงในตารางด้านล่าง ในแต่ละวันผู้บังคับบัญชาบันทึกว่าสังเกตเห็นพฤติกรรมที่ดีอะไรบ้าง และพฤติกรรมที่ไม่ดีอะไรบ้างในแต่ละวัน โดยพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีนี้แยกตามสมรรถนะที่ประเมิน

- **แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา**

สมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	พฤติกรรมที่ไม่ดี	พฤติกรรมที่ดี
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ตรงต่อเวลา รับผิดชอบ ละเอียด รอบคอบ ขยันตั้งใจทำงาน)		
บริการที่ดี (เต็มใจให้บริการ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้)		
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในงาน)		
จริยธรรม (ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ)		
การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ)		

การใช้แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเท่านั้น หลังจากครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจึงสรุปผลรวมลงในแบบประเมินอีกครั้งหนึ่ง หลักฐานที่ได้จากแบบบันทึกยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการแจ้งผลการประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- **การประเมินในแบบประเมิน/มาตรการประเมิน**

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

(1) มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน

(2) มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน

- **มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน**

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

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

จะเห็นได้ว่ารายการพฤติกรรมในการทำงานในที่นี้ คือตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 1 ในพจนานุกรมสมรรถนะนั่นเอง ข้อที่ควรระวังของมาตรประเมินแบบนี้คือ การเลือกพฤติกรรมที่จะประเมินให้มีความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันในองค์กร ตัวอย่างของความไม่ชัดเจนได้แก่ การแสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ข้าราชการบางท่าน กล่าวว่าไม่ทราบว่าต้องทำอย่างไรจึงจะเป็นการแสดงความพยายามในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ถ้าเป็นเช่นนั้น ควรให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมในการประเมินที่เป็นที่เห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ในหน่วยงานว่าจะเลือกพฤติกรรมอะไรในการประเมิน

ข้อที่พึงระวังประการถัดมา คือการกำหนดระดับประเมินว่า น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุดนั้นมีความเป็นอัตนัยมาก เพราะระดับน้อยของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน การแก้ปัญหานี้ทำได้ด้วยการให้ความหมายแก่ระดับต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างแสดงดังต่อไปนี้

- น้อยมาก หมายถึงมีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0-20 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม (เช่น ในการทำงานสามารถแสดงความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้องได้ทุกวัน 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

ระดับ 5 ตัดสินใจได้ดีแม้มีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

ระดับ 4 พัฒนางานให้ได้ผลงานอย่างโดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

ระดับ 3 ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับ 2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้

ระดับ 1 แสดงความพยายามทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรตรงต่อเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

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 เมื่อข้าราชการได้มีการเลื่อนระดับชั้นงานสูงขึ้นสมรรถนะถูกกำหนดในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและค่าตอบเทน ดังนั้นการใช้มาตรแบบนี้ทำให้สามารถใช้มาตรเดียวกับข้าราชการทุกระดับชั้นงานได้ ในขณะที่ถ้าจะสร้างมาตรแบบ Likert จำเป็นต้องมีการปรับมาตรให้เหมาะสมกับแต่ละชั้นงาน ซึ่งอาจทำให้ไม่คล่องตัวนักในการปฏิบัติ

- **จะเลือกใช้มาตรแบบไหนดี**

ไม่ว่าจะเลือกใช้มาตรแบบใดก็จะมีข้อด้อยและข้อดีที่ต่างกันไป ไม่มีมาตรการประเมินแบบใดจะดีกว่าแบบอื่น ๆ อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงคือ การประเมินที่ดีขึ้นกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมิน ดังนั้นขั้นตอนของการบันทึกพฤติกรรมในการประเมินเป็นขั้นตอนที่ละเลยไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินมักจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร แต่กลับมาแสวงหามาตรการประเมินที่ประเมินได้ดี โดยไม่ใช้ความพยายามในการบันทึกพฤติกรรม ซึ่งไม่ว่ามาตรการประเมินแบบใดก็ตาม หากขาดข้อมูลที่ถูกต้องก็ไม่สามารถประเมินได้ถูกต้องด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นไม่ว่าหน่วยงานจะเลือกใช้มาตรการประเมินแบบใดก็ตาม สิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ การอบรมให้ผู้ประเมินรู้จักบันทึกพฤติกรรมที่จะใช้ในการประเมินให้เป็นระบบ และนำพฤติกรรมในมาทำการประเมิน ความผิดพลาดจากการประเมินทั้งหลายล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นมาจากการไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องที่จะประเมินด้วยกันทั้งสิ้น ลองเปรียบเทียบข้อดีข้อด้อยของมาตรการประเมินทั้งสองแบบจากตารางต่อไปนี้

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

- **ทัศนคติต่อการประเมิน**

ทัศนคติต่อการประเมินเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน ประการแรก การประเมินพฤติกรรมไม่เหมือนกับการทำข้อสอบ หรือการทดสอบที่ใช้เวลาอันจำกัดในการประเมิน ผู้ที่เข้าทดสอบจะแสดงความสามารถที่ดีที่สุดของตน และผลการทดสอบใช้ตัดสินชะตาชีวิตอย่างฉับพลันทันใด คือการสอบได้ หรือสอบตก

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

ประการที่สอง การประเมินในการบริหารผลงานนั้นไม่ได้ใช้ตัดสินชะตาชีวิตอย่างฉับพลันทันใด เพราะไม่ได้ใช้เพื่อการเลิกจ้าง (แม้ว่าการเลิกจ้างอาจเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะในที่สุดถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้องค์การส่วนใหญ่ก็จำเป็นต้องเลิกจ้าง) แต่จุดมุ่งหมายคือเพื่อบริหารผลงาน กล่าวคือ เป็นการระบุว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้กำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม โดยพนักงานที่มีผลงานดีก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่ดีกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีน้อยกว่า 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 บางคนมักประเมินพนักงานทุกคนโดยให้คะแนนสูง หรือเรียกง่าย ๆ ว่าประเมินแบบคุณครูใจดี ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Leniency Error ความผิดพลาดแบบนี้คือ ผู้ประเมินประเมินโดยให้คะแนนเต็ม หรือเกือบเต็มกับพนักงานทุกคนโดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง ๆ

ในทางตรงกันข้ามผู้ประเมินบางคนประเมินพนักงานทุกคน โดยให้คะแนนต่ำ หรือเป็นการประเมินแบบคุณครูใจร้าย ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strictness Error

อีกกลุ่มหนึ่งผู้ประเมินไม่ต้องการตัดสินใจมากจึงประเมินพนักงานทุกคนโดยให้คะแนนกึ่งกลาง เรียกว่าเป็นความผิดพลาดในการประเมินแบบประเมินตรงกลาง (Central Tendency Error)

การประเมินผิดพลาดในกลุ่มนี้ผู้ประเมินไม่ได้ประเมินโดยคำนึงถึงผลงาน หรือเป็นการประเมินตามความเคยชินของตนเองมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นในขบวนการประเมินควรต้องมีมาตรฐานกลางที่ทุกคนเข้าใจตรงกันว่า พฤติกรรมอย่างไรจะให้คะแนนการประเมินอย่างไร ถ้าไม่ได้มีการตกลงทำความเข้าใจในมาตรฐานการประเมินทุกคนจะประเมินไปตามมาตรฐานของตนเองทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

2. การประเมินจากความประทับใจ (Halo Error)

การประเมินจากความประทับใจนี้ ผู้ประเมินคำนึงถึงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือความประทับใจโดยรวมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ประเมินที่มักประเมินแบบนี้คือ ผู้ประเมินที่ไม่มีข้อมูลในการประเมินหรือไม่ใส่ใจกับการประเมินเท่าที่ควร

กรณีของความประทับใจโดยรวมนี้เป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้บ่อยกับคนส่วนใหญ่ เพราะคนเรามักมีการประเมินคนจากความรู้สึก เช่น คนนี้เห็นแก่ตัว คนนี้ใจดี เป็นต้น ถ้าแต่ละคนสร้างภาพรวมสำหรับผู้ที่จะประเมินแล้ว การประเมินจะผิดพลาด

ดังนั้นในการประเมินผู้ประเมินไม่ควรคำนึงถึงแต่ความประทับใจ แต่ให้คำนึงถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้เท่านั้น-ว่าตรงกับมาตรฐานการประเมินหรือไม่

3. การประเมินคุณลักษณะในลำดับที่ติดกันในแบบประเมินคล้ายกัน (Proximity Errors)

การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินคุณลักษณะในลำดับติดกันคล้ายกัน การประเมินแบบนี้ผู้ประเมินข้อที่ติดกันใกล้เคียงกันโดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง ความผิดพลาดจากการประเมินนี้อาจเห็นได้จากการตอบแบบสอบถามที่เมื่อไม่มีความคิดเห็นอะไร ก็ตอบเหมือน ๆ กับข้อที่อยู่ใกล้เคียงกัน

การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินนี้ ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่จะประเมินเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ เมื่อมีข้อมูลชัดเจนสำหรับการประเมินความผิดพลาดในการประเมินจะน้อยลง

4. การประเมินจากการเปรียบเทียบผู้ถูกประเมิน (Contrast Errors)

ผลการประเมินของบุคคลหนึ่งอาจได้รับผลกระทบจากผลการประเมินของพนักงานคนอื่น เช่นถ้าคนอื่นได้รับคะแนนการประเมินดีมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบทำให้ได้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง หรือถ้าคนหนึ่งได้รับการประเมินต่ำมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบทำให้ได้คะแนนสูงกว่าความเป็นจริง

การประเมินจากการเปรียบเทียบนี้ยังอาจเกิดขึ้นในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้ เช่น ถ้าผลการประเมินรอบแรกดีมาก รอบถัดไปถ้าทำได้ด้อยลง การประเมินรอบถัดมามักถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง

การพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการประเมินนี้ ผู้ประเมินต้องเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้โดยไม่ต้องเปรียบเทียบระหว่างผู้ประเมิน

5. การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างผู้ประเมิน (Low Reliability Across Raters)

มีสาเหตุมากมายที่ทำให้ผู้ประเมินแต่ละคนประเมินแตกต่างกัน บางคนประเมินผิดพลาดโดยประเมินสูง หรือต่ำเกินกว่าความเป็นจริง บางคนอาจประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานกันเอง ผลของการประเมินโดยผู้ประเมินแต่ละคนจึงขาดความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ผู้ประเมินต่างก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพนักงานที่ดี หรือในอีกกรณีหนึ่งผู้ประเมินที่ต่างคนกันก็อาจจะมองต่างมุมในการประเมินพนักงานคนเดียว ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้หากไม่ได้มีการอบรมผู้ประเมินให้รู้จักวิธีการประเมินผู้ประเมินมักประเมินแตกต่างกัน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการประเมิน

6. ปัญหาการประเมินจากการสุ่มสังเกตพฤติกรรม (Sampling Problems)

- ตามปกติการประเมินมักทำในช่วง 6 เดือน หรือ 1 ปี พฤติกรรมที่นำมาประเมินควรเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาตลอด 6 เดือน หรือ 1 ปีนั้น อย่างไรก็ดีพบว่าพฤติกรรมที่เกิดใกล้เวลาประเมินมักจะมีผลต่อผลการประเมินมากกว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ เราเรียกสิ่งที่เกิดนี้ว่าเป็นอิทธิพลของพฤติกรรมที่เกิดใกล้กับเวลาประเมิน (Recency Effect)

- การประเมินพฤติกรรมนั้นผู้ประเมินควรจะทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ แต่มักพบว่าผู้ประเมินไม่ได้ทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ (Infrequent Observation) สาเหตุพบว่าผู้ประเมินมักจะบอกว่าไม่มีเวลาที่จะสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ จึงทำการประเมินโดยดูจากผลงาน หรือบุคลิกภาพโดยรวมของพนักงาน

7. ปัญหาการประเมินที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Processing of Observed Behavior)

- ในการสังเกตพฤติกรรมนั้น ผู้ประเมินอาจจะจำพฤติกรรมของพนักงานที่ตนเองสังเกตในขณะที่ทำการประเมินไม่ได้ 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 4th 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

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

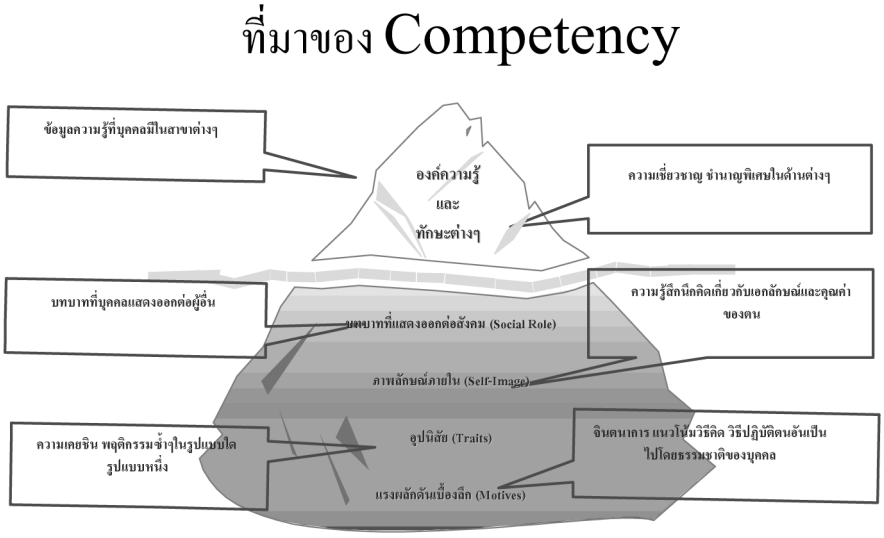
ภาคผนวก ก

รายงานสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะกับการผลการปฏิบัติงาน

หลักการและเหตุผล

สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่เริ่มต้นมาจากการศึกษาของ David C. McClelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard เขาได้เขียนบทความที่มีชื่อเสียงในปี 1973 ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน ชื่อ Testing for Competence Rather than for Intelligence ข้อสรุปหนึ่งในบทความของเขากล่าวว่า การทดสอบสมรรถนะดีกว่าการทดสอบเชาวน์ปัญญา ในแง่ที่ว่าสมรรถนะทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเชาวน์ปัญญา และได้มีการอธิบายความหมายของสมรรถนะในโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ว่าบุคคลประกอบไปด้วยส่วนที่มองเห็นได้ง่าย ที่เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ความรู้ และทักษะต่าง ๆ และส่วนที่มองเห็นได้ยาก ที่เปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องลึก (Motive) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)



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)

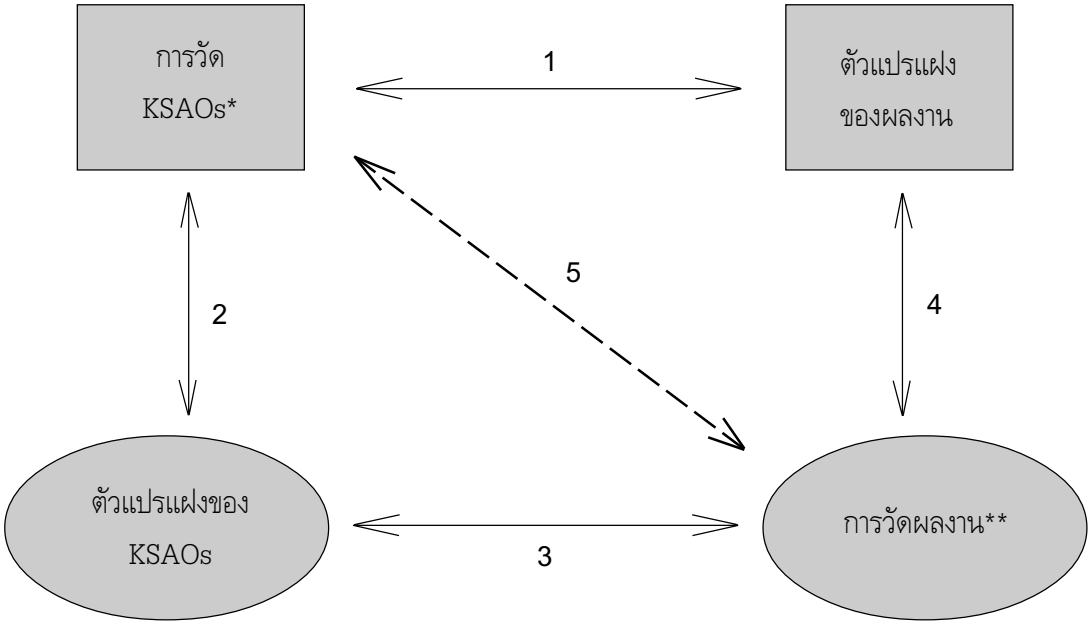
Mirabile กล่าวว่าสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

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 พฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภายภายใต้บริบทขององค์กร

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 หมายถึงความรู้ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล

** ผลงานอาจประกอบด้วย ตัวผลงานที่เป็นปริมาณ คุณภาพของงาน และส่วนที่เป็นพฤติกรรมในการทำงาน

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

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์งานว่า สิ่งที่บุคคลต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือทำงานให้ได้โดดเด่นนั้นประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทน เพื่อจูงใจให้พนักงานพยายามทำงานให้ดีขึ้น

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

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

การศึกษาที่ 1: การวิเคราะห์งาน

วิธีการ

แบบสอบถาม

แบบสอบถามหน้าที่รับผิดชอบในงาน 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 ปีอายุงานเฉลี่ย 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 หมายถึงพฤติกรรมของความมุ่งมั่นในการทำงานตลอดจนการติดตามงานให้บรรลุผลสำเร็จ

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 ได้แก่ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้อง เวลา และทรัพยากรที่ใช้
2. การสื่อสาร เช่น สามารถนำเสนอรายงาน เขียนรายงานชัดเจน เก็บใจความจากการฟังได้ครบถ้วน
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 ทำงานได้ผลงานดีกว่าที่คาดหมาย
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) แบบประเมินชีวประวัติ ซึ่งส่วนของการวิเคราะห์แบบประเมินชีวประวัติอยู่นอกขอบเขตของรายงานฉบับนี้

การวิเคราะห์

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) รายข้อ เพื่อตรวจดูคุณสมบัติของข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีคุณสมบัติในการวัดที่ดีหรือไม่ โดยดูจาก
   (1) ค่าสัมประสิทธิ์ (coefficient) หรือค่าน้ำหนักของข้อคำถามในการแสดงองค์ประกอบ
   (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 “โดยทั่วไปท่านพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ถูกประเมินนี้มากเพียงใด” เป็นข้อที่มีค่าน้ำหนัก (coefficient) กับองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ และข้อ 33 ซึ่งถามว่า “โยนความผิดให้ผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา” (เป็นข้อเดียวที่มีเนื้อหาเป็นทางด้านลบ) เป็นข้อที่มีค่าความคลาดเคลื่อนจากการวัด และค่า R-square ที่แตกต่างจากข้ออื่นอย่างเด่นชัด ซึ่งแสดงว่ามีปัญหาในด้านคุณภาพของการวัด

การวิเคราะห์ครั้งที่สองด้วยการตัดข้อ 7 และข้อ 33 ออกจากการวิเคราะห์พบว่าทำให้ค่าไคร์สแควร์ ที่แสดงภาวะสารูปสนิทดี (Goodness of Fit) ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าไคร์สแควร์มีความแตกต่างเท่ากับ 200.31 โดยมีค่า df เท่ากับ 119 เมื่อเปรียบเทียบค่าไคร์สแควร์จากตารางเท่ากับ 145.46 ดังนั้นจึงแสดงว่าเมื่อมีการตัดข้อ 7 และ ข้อ 33 ออกแล้ว โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โมเดล	ค่าไคสแควร์	df
วิเคราะห์รายข้อ	4724.91	1774
วิเคราะห์ข้อมูลตัดข้อ 7 และ ข้อ 33 ออก	4524.60	1655
ค่าความต่างของไคสแควร์	200.31	119

เมื่อดูรายละเอียดของค่าน้ำหนัก ค่าความคลาดเคลื่อนจากการวัด และค่า R-square ของข้อคำถามอื่น ๆ ข้อคำถามที่เหลือมีคุณสมบัติด้านการวัดในระดับดี

1.2 การวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบ

การวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบ เป็นการรวมข้อคำถามที่แสดงองค์ประกอบเดียวกันเข้าด้วยกัน การรวมข้อคำถามเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มเพื่อให้แต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรที่แสดงองค์ประกอบ (Indicators) สองตัว โดยหลักการรวมนี้มีข้อคำนึงถึงสองข้อคือ

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 คือผลการปฏิบัติงานโดยรวม
2. โมเดลสององค์ประกอบ คือผลการปฏิบัติงาน และ กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. โมเดลสามองค์ประกอบ คือผลการปฏิบัติงาน กลุ่มสมรรถนะความคิด และกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. โมเดลสี่องค์ประกอบคือ ผลการปฏิบัติงาน กลุ่มสมรรรถนะความคิด 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 และทรัพยากรที่ใช้)	สมรรถนะกลุ่มความคิด (การสื่อสาร, การคิดวิเคราะห์, การคิดแก้ปัญหา, การคิดสร้างสรรค์)	สมรรถนะกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผลงาน (ความละเอียดรอบคอบ, ความรับผิดชอบ, การมุ่งผลสำเร็จ)	สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น (การประสานสัมพันธ์, การบริการที่ดี, การควบคุมอารมณ์)

ค่าวิเคราะห์ทางสถิติแสดงให้เห็นว่าโมเดลสามองค์ประกอบ และสี่องค์ประกอบมีค่าสถิติที่ดีที่สุดและใกล้เคียงกัน ความแตกต่างของค่าไคสแควร์ = 4.18 df = 2 เมื่อเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ที่ค่า alpha = .05 และ df =2 เท่ากับ 5.99 ซึ่งค่าจากตารางมากกว่าค่าที่ได้ ดังนั้นจึงสรุปว่าความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โมเดลสามองค์ประกอบจึงนับว่าเป็นโมเดลที่ดีที่สุด 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 คือ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจซึ่งจะช่วยลดพฤติกรรมไม่ร่วมมือกันในการทำงานลง อย่างไรก็ตามทางคณะทำงานโครงการสมรรถนะก็ได้ปรับความหมายของสมรรถนะเพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น 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 และความแตกต่างและการนำไปใช้ เพื่อทำให้สามารถใช้โมเดลที่มีอยู่แล้วและโมเดลใหม่ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด แต่ถ้าส่วนราชการกำลังจะจัดทำโมเดลสมรรถนะ ควรให้คณะทำงาน และ/หรือที่ปรึกษาทำความเข้าใจกับโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. เพื่อจะได้สามารถปรับใช้ด้วยกันได้

7. **ถาม** - สมรรถนะ จะหมายรวมถึงศักยภาพทางความสามารถได้ไหม

   ตอบ สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น ดังนั้นสมรรถนะเน้นที่การแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นได้ ในขณะที่ศักยภาพทางความสามารถ อาจจะยังไม่ได้แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็น อย่างไรก็ดีศักยภาพทางความสามารถ หรือถ้าเรียกว่าเป็นความสามารถก็เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะสร้างผลงานได้โดดเด่น บางแนวคิดอาจเรียกศักยภาพทางความสามารถว่าเป็นสมรรถนะก็ได้ แต่บางแนวคิดที่เน้นว่าสมรรถนะต้องแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานให้เห็นได้ 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 หรือบางทีก็ไม่ได้มีการพูดถึงความสามารถเลย 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 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 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.คิดว่าวิธีการใดดีกว่า หรือเหมาะสมกว่า

คำตอบ หลักการประเมินพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้การสังเกต และบันทึกพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นผู้ที่จะประเมินได้ต้องเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกัน จึงจะสามารถสังเกตพฤติกรรมได้ การประเมินจึงมักให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน การใช้คณะกรรมการในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานก็ตาม บุคคลเหล่านี้ไม่มีข้อมูลการสังเกตพฤติกรรมที่จะนำมาประเมินได้จึงไม่เหมาะสม แต่ว่าอาจตั้งคณะกรรมไว้พิจารณากรณีที่ความเห็นของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินขัดแย้งกันจะเหมาะสมกว่า

11. **คำถาม** - ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินสมรรถนะ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ระบบอุปถัมภ์ การขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมควรมีกระบวนการอย่างไร

คำตอบ ปัจจัยที่เกิดจากปัญหาระบบอาจจะต้องแก้ไขด้วยการสร้างระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง ในขณะเดียวกันก็เน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินที่ถูกต้อง ให้เข้าใจทั่วทั้งหน่วยงาน

12. **คำถาม** - การประเมินสมรรถนะเป็นเชิงพฤติกรรม ใครจะเป็นผู้กำหนดการวัด เนื่องจากผู้ประเมินมักจะไม่เที่ยงและเป็นธรรม จะประเมินอย่างไร

คำตอบ สมรรถนะมีรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะ สำหรับพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะนั้นควรให้ข้าราชการในแต่ละส่วนราชการแสดงความเห็นร่วมกันว่าจะเลือกพฤติกรรมใดแสดงสมรรถนะ การวัดทำโดยผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน มักเป็นหัวหน้า ถ้าผู้ประเมินไม่เที่ยงและไม่เป็นธรรม ควรมีการอบรมให้ความรู้เรื่องการประเมินกับผู้ประเมิน และควรมีระบบร้องเรียน หรือระบบการตรวจสอบไว้ด้วย

13. **คำถาม** - การประเมิน 2 ขั้น/ 1 1/2 ขั้นให้ใช้โบนัสแทนแบบเอกชนได้หรือไม่

คำตอบ การประเมิน 2 ขั้นเป็นการขึ้นเงินเดือน ซึ่งในภาคเอกชนขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ตามผลการปฏิบัติงาน แต่โบนัสเป็นเงินเพิ่มพิเศษซึ่งเป็นไปตามผลกำไรของบริษัท ซึ่งบางปีก็ได้มาก บางปีก็ได้น้อย บางปีก็ไม่ได้ แต่การขึ้นเงินเดือนมักจะขึ้นทุกปี ในภาครัฐมีเงินที่คล้ายกับโบนัสคือ เงินรางวัลประจำปี

ข้อเสนอแนะจากข้าราชการเกี่ยวกับการดำเนินการสมรรถนะ

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

ภาคผนวก ค

รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการ

ของคณะทำงานทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรม

รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการ ของคณะทำงานทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรม

คณะทำงานสมรรถนะสำนักงาน ก.พ.

บทคัดย่อ

สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งกำหนดให้ข้าราชการแต่ละคนต้องมีสมรรถนะคนละ 8 สมรรถนะ คือสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ สมรรถนะจะมีผลกับการเลื่อนระดับ และค่าตอบแทนของข้าราชการด้วย การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการของคณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรมในครั้งนี้ ทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของคณะทำงานของกระทรวงอุตสาหกรรมว่าหลังจากที่ได้เข้ารับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะไปแล้ว เขามีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสมรรถนะในแง่ของ “ความเข้าใจ ประโยชน์ การประเมิน และถ้านำไปใช้เขาคาดว่าจะมีปัญหาอะไร และเขาต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. อย่างไรบ้าง” ผลการสำรวจความคิดเห็นแสดงว่าคณะทำงานของกระทรวงอุตสาหกรรมมีความเข้าใจสมรรถนะในระดับปานกลางค่อนข้างมาก 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 หรือเป็นคณะทำงานร่วมกับกรม

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 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในเรื่อง ความหมาย ที่มา ความสำคัญของการนำไปใช้ รายละเอียดของสมรรถนะ ตลอดจนการทดลองประเมินสมรรถนะด้วย

ในช่วงท้ายของโครงการการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ในกระทรวงอุตสาหกรรม คณะทำงานของสำนักงานก.พ.ที่รับผิดชอบเรื่องสมรรถนะได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของคณะทำงานของกระทรวงอุตสาหกรรมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสมรรถนะ ในแง่ของการทำความเข้าใจ ประโยชน์ การประเมิน ปัญหาในการนำไปใช้ และสิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. หากมีการนำสมรรถนะไปใช้ในระบบราชการ

วิธีการสำรวจ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่คณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรมจำนวนประมาณ 30 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 15 ชุด

แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามสั้น ๆ มีข้อคำถามที่ให้แสดงระดับความเห็นว่าเห็นด้วยจากน้อยที่สุด (ให้ค่าคะแนน 1) จนถึงเห็นด้วยมากที่สุด (ให้ค่าคะแนน 5) จำนวน 11 ข้อ โดยข้อคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความเข้าใจสมรรถนะ ประโยชน์ของสมรรถนะ และการประเมินสมรรถนะ นอกจากนั้นแบบสอบถามยังมีคำถามปลายเปิดอีก 2 ข้อ คือ สิ่งที่น่าจะเป็นปัญหามากที่สุดในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ และ สิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. ในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และช่วงคะแนนความคิดเห็น

ผลของการสำรวจความคิดเห็น

ผลของการสำรวจความเห็นแบ่งตามเนื้อหาของแบบสอบถามคือ

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

2.3. ประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการในระดับปานกลางค่อนไปทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .49 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 3-4)

2.4. ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการในระดับปานกลางค่อนไปทางมาก (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 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะประเมินได้อย่างเที่ยงตรงอยู่ในระดับน้อยค่อนมาทางปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .92 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 1-4)

3.3. ความโปร่งใสของการประเมินสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสมรรถนะประเมินได้อย่างโปร่งใสอยู่ในระดับน้อยค่อนมาทางปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.27 (เป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแบบสอบถาม) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .88 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 1-4)

3.4. ความสามารถในการประเมินสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าตนเองสามารถประเมินสมรรถนะได้อยู่ในระดับปานกลางค่อนมาทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .56 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)

3.5. การประเมินสมรรถนะเป็นช่องทางสำหรับการเลือกปฏิบัติในกระประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าการประเมินสมรรถนะเป็นช่องทางสำหรับการเลือกปฏิบัติในระดับปานกลางค่อนมาทางมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .65 และช่วงคะแนนต่ำสุดถึงสูงสุด 2-4)

4. สิ่งที่น่าจะเป็นปัญหามากที่สุดในการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ นั้นความคิดเห็นแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

4.1. เรื่องการประเมินสมรรถนะที่อาจไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส ขาดความยุติธรรม เอื้อต่อระบบอุปถัมภ์ 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. จัดการสัมมนาและเป็นผู้บรรยายให้กับข้าราชการ

5.3. การปรับวัฒนธรรมการประเมินให้มีการประเมินตามความเป็นจริง โดยอาจจัดไว้ในหลักสูตร นบก. และ นบส.

5.4. ให้สำนักงาน ก.พ. กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นคณะทำงานร่วมกับกรม

สรุปและอภิปรายผล

โดยสรุป คณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของกระทรวงอุตสาหกรรม มีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในระดับปานกลาง และเห็นถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ แต่สิ่งที่คณะทำงานดูเหมือนจะคิดว่าเป็นปัญหาคือ การประเมินสมรรถนะ โดยเห็นว่าการประเมินสมรรถนะทำได้ยาก การประเมินให้เที่ยงตรงและโปร่งใสค่อนมาทางด้านน้อย สำหรับคณะทำงาน (หลังจากการอบรมเรื่องสมรรถนะแล้ว) คิดว่าประเมินได้ในระดับปานกลาง และความเห็นว่าการประเมินสมรรถนะเป็นช่องทางของการเลือกปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนมาทางด้านมาก

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 ในงานอย่างเช่นสมรรถนะนี้เป็นเรื่องที่ทำได้และเห็นด้วยว่ามีประโยชน์ แต่ยังมีความกังวลในเรื่องการประเมินว่าจะไม่โปร่งใส และขาดความเป็นมาตรฐาน และเป็นช่องทางของการเลือกปฏิบัติ อย่างไรก็ดีโดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมเป็นการประเมินที่ใช้การตัดสินใจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ ดังนั้นขบวนการจึงต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือหลักฐานมีความจำเป็นมาก การทำความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และความพยายาม จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะมีการนำสมรรถนะไปใช้อย่างได้ผล นอกจากนี้แล้วหากไม่มีระบบสำหรับตรวจสอบการประเมินให้เป็นไปอย่างโปร่งใสแล้ว การประเมินสมรรถนะก็อาจเป็นเครื่องมือของการเลือกปฏิบัติได้ เช่นเดียวกันกับการประเมินอื่น ๆ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

ภาคผนวก ง

แบบสำรวจการวิเคราะห์งาน

ตำแหน่ง................................ระดับ..................

แบบฟอร์มการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน

ตารางที่ 1 ตารางสำรวจงาน กิจกรรมของแต่ละงาน และปริมาณของแต่ละงาน และแต่ละกิจกรรม

หน้าที่หลักที่ท่านทำ	เปอร์เซ็นต์ เวลาที่ใช้	กิจกรรมย่อยในงานที่ทำ	เปอร์เซ็นต์ของ กิจกรรมที่ทำ
1..		1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5.	
2..		1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5.	
3..		1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5.	

ตำแหน่ง..................................ระดับ..................

ตารางที่ 2 รายละเอียดของการทำกิจกรรมต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ

งานที่ 1 ....**เพื่อ** ....

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

ตำแหน่ง..................................ระดับ..................

งานที่ 2 ....**เพื่อ** ....

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

ตำแหน่ง.................................ระดับ..................

งานที่ 3 .... **เพื่อ** ....

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

ตำแหน่ง..................................ระดับ..................

งานที่ 4 ....**เพื่อ** ....

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

ตำแหน่ง.................................ระดับ..................

งานที่ 5 ....**เพื่อ** ....

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

ภาคผนวก จ

แบบวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

ตำแหน่ง.....ระดับ.....

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน

<u>คำแนะนำ</u>

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

<u>ตัวอย่าง</u>

พ่อแม่พาลูกชายอายุ 5-6 ขวบที่มีบาดแผลต้องเย็บเล็กน้อยมาที่ห้องฉุกเฉิน พ่อแม่ต้องการให้ลูกพบแพทย์ในทันที แต่ว่าแพทย์กำลังช่วยชีวิตผู้ป่วยอีกคนหนึ่งอยู่ พยาบาลแจ้งให้พ่อแม่ทราบ แต่เขาแสดงความโกรธ พยาบาลรับฟังการแสดงอารมณ์โกรธ และอธิบายอย่างหนักแน่น และสุภาพว่าลูกชายของเขาจะได้พบแพทย์เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จากนั้นพยาบาลกลับมาแจ้งข่าวเป็นระยะ ๆ พ่อแม่รับฟังคำอธิบาย และคลายความโกรธลง

เหตุการณ์นั้นเป็นมาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านแสดงพฤติกรรมอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ฉ

พจนานุกรมสมรรถนะ