

การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา
กรมชลประทาน

นายปิยดล สุขใจ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Functional Competency Evaluation of Government Official
in Office of Research and Development
Royal Irrigation Department**

Mr. Piyadul Sukkho

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
ชื่อและนามสกุล	นายปิยคุณ สุขโข
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



(รองศาสตราจารย์ ดร. เดลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ผู้ศึกษา นายปิยคุณ สุขโข **รหัสนักศึกษา** 2523005284 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) จัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (2) ประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จำนวนรวม 10 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา และส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหาร) จำนวนรวม 72 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านการมองภาพองค์รวม ด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ด้านการคิดวิเคราะห์ (2) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรจัดให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

คำสำคัญ การประเมินสมรรถนะ สมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

Independent Study Title: Functional Competency Evaluation of Government Official in Office of Research and Development, Royal Irrigation Department

Author: Mr. Piyadul Sukkho; **ID** 2523005284; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Saneh Juito, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The purposes of this independent study were to (1) develop the functional competencies of government officers in Office of Research and Development, Royal Irrigation Department; (2) assess the functional competencies of the government officers in Office of Research and Development, Royal Irrigation Department ; and (3) study the approach to improve the functional competencies of the government officers in Office of Research and Development, Royal Irrigation Department

Population in the qualitative part of this study consisted 10 executives of Office of Research and Development, Royal Irrigation Department. Instrument used was interview. Content analysis was applied to analyze the data collected. As for quantitative part, population consisted 72 officers of Office of Research and Development, Royal Irrigation Department. Instrument employed was questionnaire. Descriptive statistics was used in data analysis.

The study result indicated that (1) five competencies included in functional competencies were conceptual thinking, flexibility, expertise, information seeking, and analytical thinking, (2) in general, officers in Office of Research and Development, Royal Irrigation Department were found to have all 5 competencies in medium level (3) appropriate approach to improve the competencies of officers in Office of Research and Development were : officers should be provided with training particularly in knowledge and skills required by their jobs, knowledge exchange activities should be arranged, together with the enhancing of positive work environment so to encourage creative thinking, and finally, workshop should be deemed necessity as another effective tool to improve the officers' competencies as well.

Keyword: Competencies Assessment, Functional Competencies, Office of Research and Development, Royal Irrigation Department

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้รับการอนุเคราะห์จนประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยแรง
ความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
และรองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามการค้นคว้าอิสระ
ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ผู้ทำการค้นคว้าอิสระรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทั้งสองท่าน
เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานทุกท่านที่เสียสละ
เวลาในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูง และขอขอบคุณข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรม
ชลประทานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการค้นคว้าอิสระ
ครั้งนี้ทุกๆท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณบุพการีและครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและมีส่วนร่วมสนับสนุนใน
การศึกษาวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

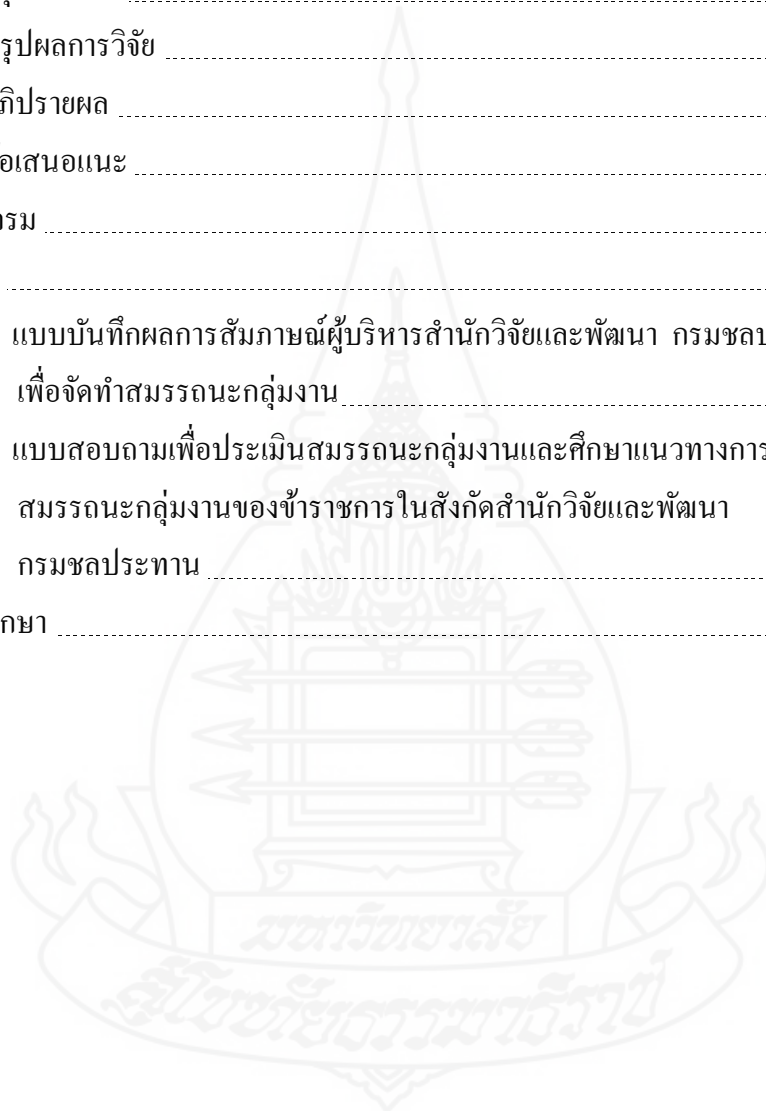
ปิยกุล สุขโจ
กรกฎาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	9
เนื้อหาเกี่ยวกับหน่วยงาน	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
วิธีการศึกษา	66
ประชากร	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล	72
ผลการศึกษาจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา	76
ผลการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา	86
ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
สรุปการวิจัย	98
สรุปผลการวิจัย	100
อภิปรายผล	105
ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	110
ก แบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงาน	111
ข แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานและศึกษาแนวทางการพัฒนา สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน	136
ประวัติผู้ศึกษา	150



สารบัญตาราง

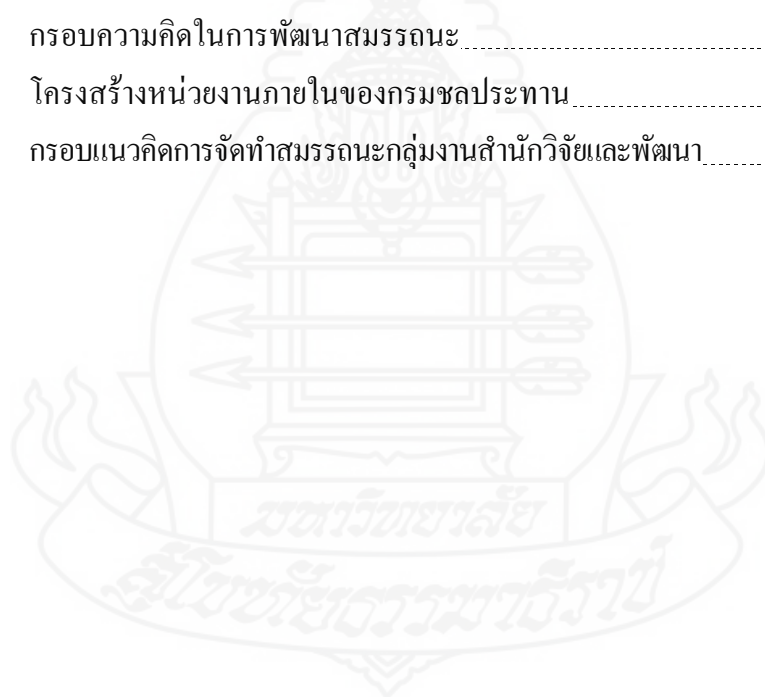
	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงการกำหนดกลุ่มงานตามหลักสมรรถนะของข้าราชการ สำนักวิจัยและพัฒนา	4
ตารางที่ 2.1 แสดงสมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงาน	19
ตารางที่ 2.2 แสดงระดับคะแนนและรายละเอียดพฤติกรรม “จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนด”	28
ตารางที่ 2.3 แสดงระดับคะแนนและรายละเอียดพฤติกรรม “การมาทำงานและอุทิศเวลา ให้กับงาน”	29
ตารางที่ 2.4 แสดงวิธีการพัฒนาและรายละเอียดลักษณะเฉพาะของแต่ละวิธี	49
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนและรายชื่อข้าราชการกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน	67
ตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.1 รายชื่อข้าราชการและตำแหน่งทางบริหารในสังกัดสำนักวิจัย และพัฒนา	72
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา	74
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ด้านหน่วยงานย่อยที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักวิจัยและพัฒนา และระดับของตำแหน่ง	75
ตารางที่ 4.4 แสดงชื่อผู้บริหารและหัวข้อสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาที่เลือก	76
ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา	79
ตารางที่ 4.6 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การมองภาพองค์กรรวม	80
ตารางที่ 4.7 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	81
ตารางที่ 4.8 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	82
ตารางที่ 4.9 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การสืบเสาะหาข้อมูล	83
ตารางที่ 4.10 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การคิดวิเคราะห์	84
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการมองภาพ องค์กรรวมแยกตามหน่วยงานย่อย	86
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	88
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการสืบเสาะ หาข้อมูล.....	88
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการคิดวิเคราะห์.....	89
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา.....	90
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัย และพัฒนา ด้านการมองภาพองค์รวม.....	91
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านความ ยืดหยุ่นผ่อนปรน.....	92
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการ สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	93
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการ คิดวิเคราะห์.....	94
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงานด้าน การสืบเสาะหาข้อมูล.....	95

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์องค์กร	2
ภาพที่ 1.2 โครงสร้างสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน(พ.ศ. 2553)	3
ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่องสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน	6
ภาพที่ 2.1 ภาพภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ	10
ภาพที่ 2.2 การแยกแยะระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามสมรรถนะ	35
ภาพที่ 2.3 การประเมินสมรรถนะเพื่อการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร	40
ภาพที่ 2.4 การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร	42
ภาพที่ 2.5 การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน	43
ภาพที่ 2.6 กรอบความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ	45
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างหน่วยงานภายในของกรมชลประทาน	55
ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา	77



บทที่ 1

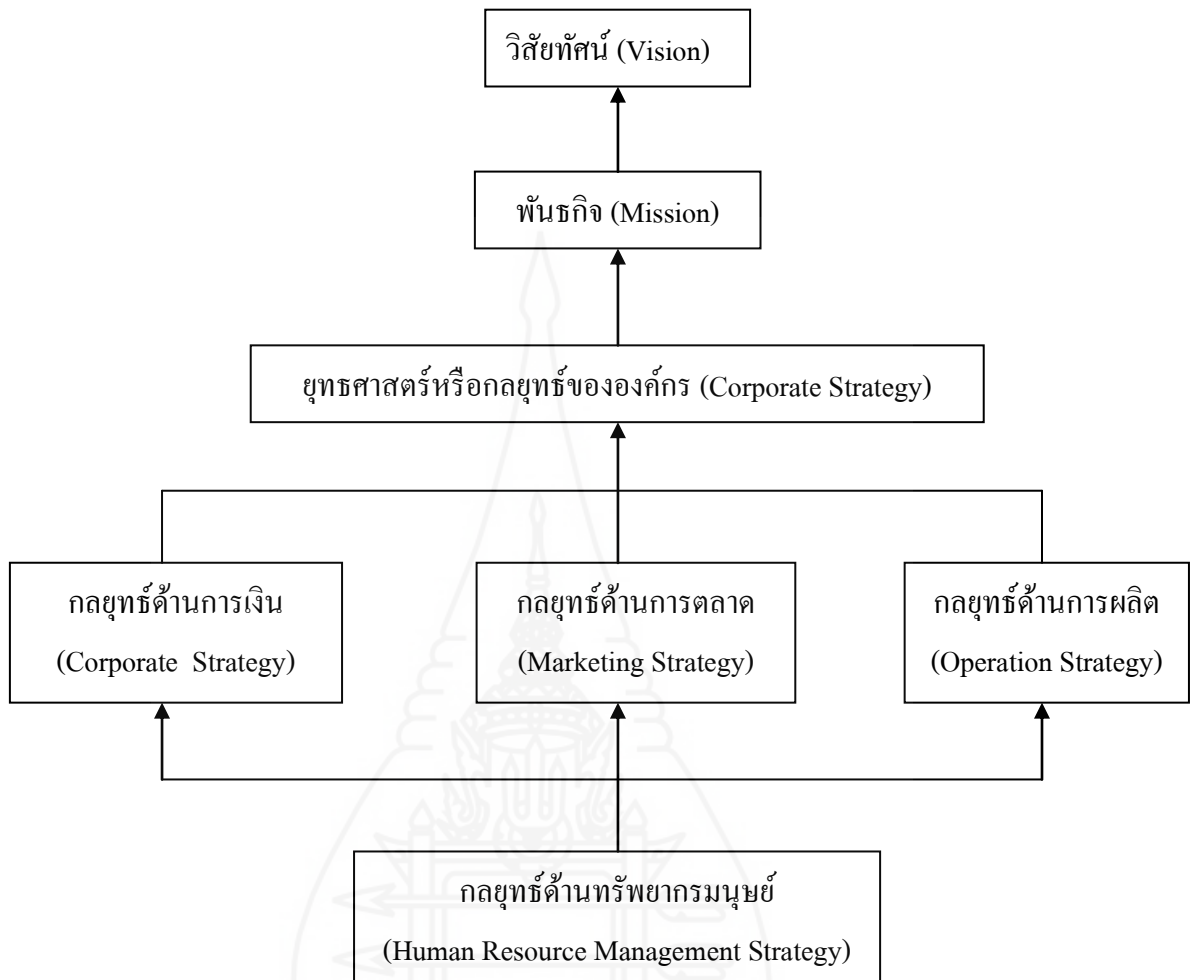
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ จึงเน้นการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะสูงขึ้น แต่การจะพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามความต้องการ ขององค์กรจำเป็นต้องค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นของหน่วยงานก่อนและดูว่าบุคลากรที่มีอยู่มี สมรรถนะอยู่ในระดับใด สมรรถนะเป็นเรื่องเชิงพฤติกรรมที่ประเมินค่อนข้างให้สะท้อนความ เป็นจริงได้ยากและสมรรถนะแต่ละบุคคลก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลาหรือ สถานการณ์แวดล้อมที่แตกต่างกันไป สภาพการณ์ในปัจจุบันจำนวนของข้าราชการถูกจำกัดการ ขยายหรือเพิ่มอัตรากำลังประกอบกับข้าราชการเก่าก็มีแต่จะเกษียณอายุราชการ โดยไม่มีการ ทดแทนอัตรากำลัง ทำให้ต้องแก้ปัญหาด้วยการพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำงานได้มากและหลากหลายขึ้น

สมรรถนะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรให้ เป็นไปตามความต้องการประสพผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของหน่วยงานและตามหน้าที่ความ รับผิดชอบเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดหัวข้อสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะในแต่ละรอบ การประเมินที่ผ่านมาของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ยังเป็นปัญหาไม่สะท้อนความ เป็นจริงที่ต้องการเนื่องจากปฏิบัติตามรูปแบบและวิธีที่ถูกกำหนดมาหรือผู้ประเมินบางคนเวลา นำมาปฏิบัติจริงก็ยังไม่ได้นำมาใช้เนื่องจากยังไม่ตรงหรือไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ตามภารกิจของหน่วยงานหรือยังขาดความเข้าใจประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม สมรรถนะ

ดังนั้นการศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะกลุ่มงานที่เน้นตามภารกิจเป็นการ เฉพาะเจาะจงของสำนักวิจัยและพัฒนาในกรมชลประทานและพฤติกรรมของบุคลากรที่พึง ปรารถนาในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ จึง เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งเพราะบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าประสงค์(ตามภาพที่ 1.1) และควรต้องศึกษาหัวข้อสมรรถนะให้ตรงความต้องการที่แท้จริง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง(High Performance Organization)



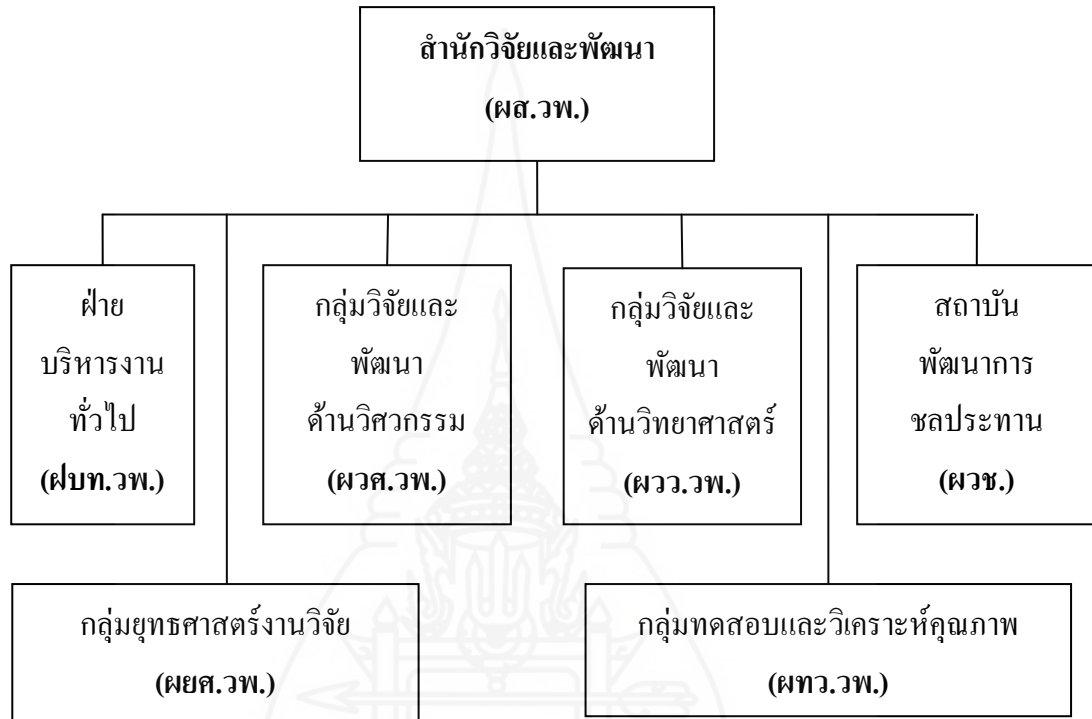
ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์องค์กร: ที่มา วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2551) กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้(หน้า 28)

สำนักวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และทดลอง เพื่อพัฒนารูปแบบอาคารชลประทาน แก้ไขปัญหาวัชพืช ตลอดจนเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในวิชาการด้านวิศวกรรม วิทยาศาสตร์ และการเกษตร
2. วิเคราะห์ ทดลอง ตรวจสอบ คุณสมบัติของวัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของกรมชลประทานให้เป็นที่น่าเชื่อถือและปฏิบัติตามหลักวิชาการ
3. วิเคราะห์น้ำทั้งในและนอกเขตโครงการชลประทาน เพื่อควบคุมคุณภาพ เพื่อพิจารณาวางโครงการ และเพื่อรักษาสภาพแวดล้อม

4. ให้การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับงานด้านชลประทาน

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน(พ.ศ. 2553)

สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน แบ่งโครงสร้างออกเป็น 1 ฝ่าย 4 กลุ่ม และ 5 สถาบัน(ตามภาพที่ 1.2) ได้แก่

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีข้าราชการ 6 อัตรา ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป(2 อัตรา) เจ้าพนักงานธุรการ(2 อัตรา) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี(1 อัตรา) และเจ้าพนักงานพัสดุ(1 อัตรา)

2. กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย มีข้าราชการ 11 อัตรา ตำแหน่งวิศวกรโยธา(10 อัตรา) นายช่างโยธา(1 อัตรา)

3. กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม มีข้าราชการ 21 อัตรา ตำแหน่งวิศวกรโยธา (21 อัตรา)

4. กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ มีข้าราชการ 28 อัตรา ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์(27 อัตรา) เจ้าพนักงานการเกษตร(1 อัตรา)

5. กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ มีข้าราชการ 20 อัตรา ตำแหน่งวิศวกรโยธา (16 อัตรา)นายช่างโยธา(4 อัตรา)

6. สถาบันพัฒนาการชลประทาน มีข้าราชการ 14 อัตรา ตำแหน่งวิศวกรชลประทาน(13 อัตรา) บรรณารักษ์(1 อัตรา)

ตารางที่ 1.1 แสดงการกำหนดกลุ่มงานตามหลักสมรรถนะของข้าราชการสำนักวิจัยและพัฒนา

1. กลุ่มนักบริหาร	2. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3. กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	4.กลุ่มวิจัยและพัฒนา ด้านวิศวกรรม
1) ผู้อำนวยการสำนัก 2) ผู้เชี่ยวชาญ 3) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 4) ผู้อำนวยการกลุ่ม 5) ผู้อำนวยการสถาบัน	1) นักจัดการงานทั่วไป 2) เจ้าพนักงานธุรการ 3) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 4) เจ้าพนักงานพัสดุ	1) วิศวกรโยธา 2) นายช่างโยธา	1) วิศวกรโยธา
5. กลุ่มวิจัยและพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์	6. กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	7. สถาบันพัฒนาการชลประทาน	
1) นักวิทยาศาสตร์ 2) เจ้าพนักงานการเกษตร	1) วิศวกรโยธา 2) นายช่างโยธา	1) วิศวกรชลประทาน 2) บรรณารักษ์	

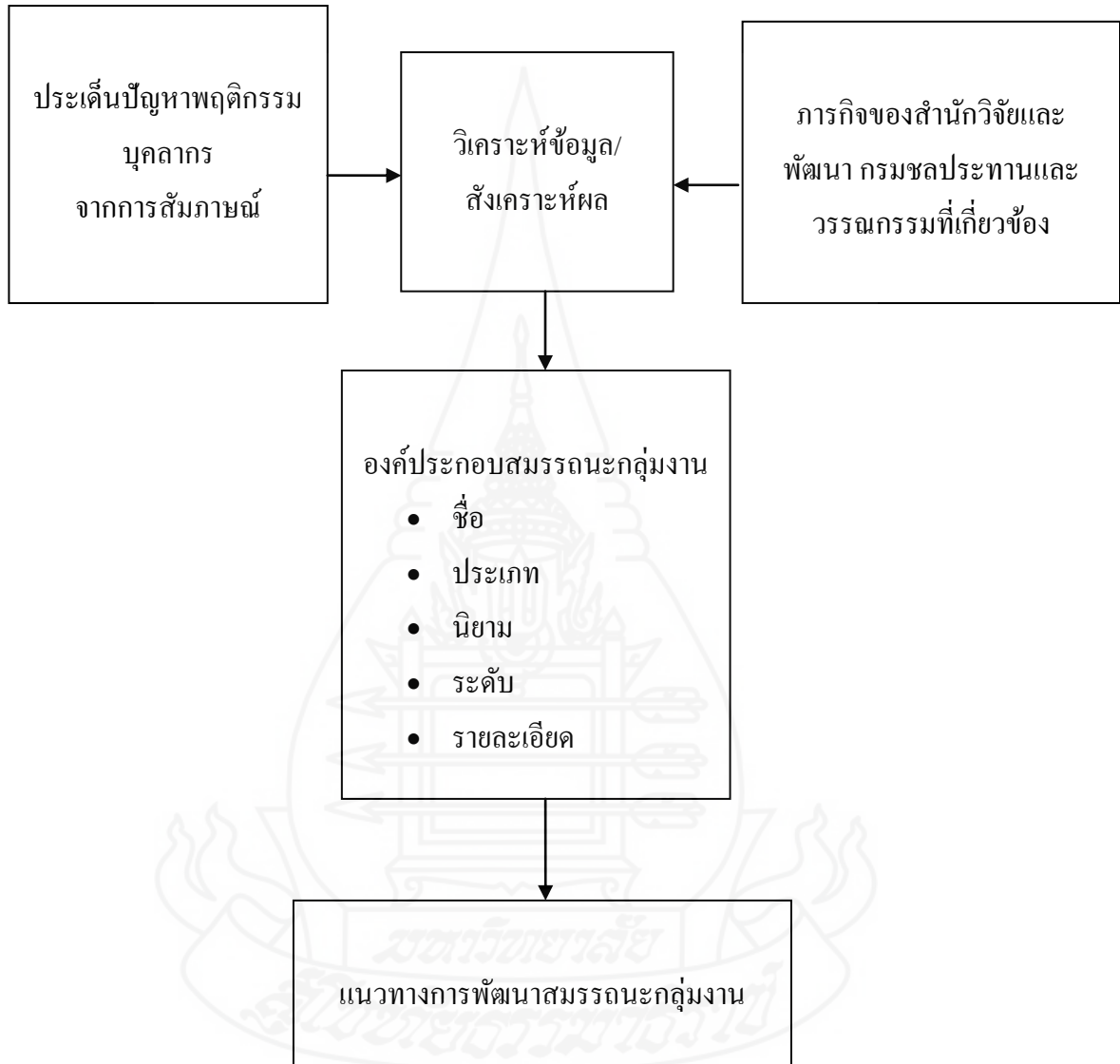
สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ยังไม่มีการสำรวจหรือจัดทำสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ(Functional Competency) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบตามหน่วยงานที่ตนสังกัด แต่ละหน่วยงานจะมีระดับตำแหน่งอยู่ 2 ระดับ คือ ผู้อำนวยการกลุ่ม(หรือหัวหน้าฝ่าย) และข้าราชการในสังกัด

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ตามมาตรา 76 ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้วางหลักการและแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อให้กำลังคนภาคราชการมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารการจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน และกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ดังนั้น จึงสมควรมีการจัดทำสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ(Functional Competency)แต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายสำคัญในการมุ่งพัฒนาพฤติกรรมของข้าราชการแต่ละตำแหน่งในสำนักวิจัยและพัฒนาของกรมชลประทานให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
- 2.2 เพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่องสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา
กรมชลประทาน

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้อยู่ในบริบทของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม 2554 ถึงเดือนมิถุนายน 2554 รวม 4 เดือน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สมรรถนะกลุ่มงาน มีองค์ประกอบในการจัดทำ คือ ชื่อ ประเภท นิยาม ระดับ รายละเอียด

5.2 แนวทางการพัฒนา หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของข้าราชการที่จะส่งเสริมความสามารถปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ

5.3 การสัมภาษณ์ หมายถึง การสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน(จำนวน 10 คน)

5.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หมายถึง เนื้อหาในตำราหรือหนังสือที่มีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ คู่มือยุทธศาสตร์กรมชลประทาน คู่มือการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะกรมชลประทาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 เป็นแนวทางการประเมินพฤติกรรมการทำงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนและพัฒนาบุคลากรของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

6.2 เป็นต้นแบบของแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื้อหาเกี่ยวกับหน่วยงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1. ความเป็นมาของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็น ผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหา กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับการ คัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน น้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความ เรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ สำนัก งานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) (2548 : 3)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะ ต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายในและบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อ พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

	องค์ความรู้ (Knowledge) ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ
	ทักษะต่างๆ (Skill) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ
	บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น
	ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน
	อุปนิสัย (Traits) ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
	แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติ

ภาพที่ 2.1 ภาพภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ ที่มา: ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2553) หน้าที่ 8-15 (หน้า 14-11)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่จะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงานกล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมนั้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับ

พฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

1.2. ความหมายของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความสามารถ เป็นคุณภาพหรือสภาวะของการกระทำหน้าที่ตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบได้อย่างเพียงพอหรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงพอ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้ให้ความหมายของ Competency ตามแนวทางของบริษัทเฮย์กรุ๊ป หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ส่วนที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Competency) นั้นมาจากแรงดันเบื้องต้น (Motive) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self - image) และบทบาทที่แสดงออกทางสังคม (Social Role) ที่แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น”

อารักษ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2547) ได้ให้ความหมายใน 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 คือลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

แบบที่ 2 เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)

แบบที่ 3 เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management System : PMS)

แบบที่ 4 เป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการทำงาน (Behavior - Based) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการวัดปัจจัยนำเข้า

(Input)และกระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าวัดผลงานที่เกิดขึ้น (Result - Based) ซึ่งเป็นการวัดที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output/Outcome) ของงาน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีเด่นกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวความหมายของ Competency ว่าคือลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ทักษะคิด และแรงจูงใจของบุคคลที่เอื้อ หรือช่วยส่งเสริมให้คนนั้นสามารถทำงานได้ผลที่สูงกว่ามาตรฐาน โดยแบ่งองค์ประกอบย่อย ๆ ของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : แรงขับเคลื่อนภายใน หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ซึ่งพลังภายใน นี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะ เพราะเปรียบเสมือนขุมพลังงานที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่(แรงจูงใจอาจจะไม่มากพอที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค) บ่งชี้ว่าคนสามารถทำงานได้ได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่(แรงจูงใจอาจจะมีแต่ไม่ต่อเนื่อง มีเป็นช่วง ๆ หรือสิดเป็นพัก ๆ) องค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนนี้ คนแต่ละคนมีไม่เท่ากัน แต่เป็นส่วนที่สามารถสร้างได้แรงจูงใจบางเรื่องบางคนอาจจะสร้างได้เพียงชั่วคราวชั่วครว เช่น ในช่วงที่เดือดร้อนเรื่องเงิน บังคับจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะมีอิทธิพลสูง แต่เมื่อความจำเป็นเรื่องเงินถูกเติมเต็มเรียบร้อยแล้ว บังคับจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะลดน้อยลง ในขณะที่แรงจูงใจบางเรื่องของบางคนอาจจะสร้างแล้วอยู่นาน เช่น สร้างให้คนมีจิตสำนึกในเรื่องต่าง ๆ ถ้าสร้างให้เขาเกิดความอยาก(แรงจูงใจ) เหล่านี้ได้ความอยากนี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนเขาไปตลอด เช่น คนบางคนทำงานเพื่อสังคมโดยไม่คิดถึงผลตอบแทนใด ๆ แรงจูงใจแบบนี้มักจะอยู่กับคน ๆ นั้นได้นานหรือตลอดไป

ส่วนที่ 2 : อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน(นิสัยส่วนตัว) ซึ่งลักษณะนิสัยใจคอนี้มักจะเป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานาน เป็นสิ่งที่ค่อย ๆ สะสมมาเรื่อย ๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคนๆนั้นไปโดยอัตโนมัติ เช่น มีนิสัยโมโหง่าย มีนิสัยคดโกง มีนิสัยใจอ่อน ชอบช่วยเหลือคนอื่น ฯลฯ องค์ประกอบในส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารคน เพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยากมาก หรืออาจจะพูดได้ว่าเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย เพราะกว่าคนแต่ละคนจะมีนิสัยเหมือนที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบันนั้น ต้องใช้เวลาสั่งสมมานาน ดังนั้น การที่จะ

มาเปลี่ยนเพียงชั่วข้ามคืนข้ามวันนั้นคงจะทำได้ยากหรือทำไม่ได้เลย จะทำได้ดีที่สุจริตก็เพียงการป้องกันไม่ให้คนได้มีโอกาสนำเอานิสัยที่ไม่ดีออกมาใช้เท่านั้น ดังนั้น จึงป้องกันไม่ให้คนที่มีอุปนิสัยไม่ดีเข้ามาทำงานในหน่วยงาน หรือจึงป้องกันไม่ให้คนที่นิสัยไม่ดีมีโอกาสแสดงนิสัยที่ไม่ดีออกมาในการทำงาน อาจจะต้องมีระบบควบคุมหรือป้องกันไม่ให้คนเหล่านี้แสดงออกถึงนิสัยที่ไม่ดี

ส่วนที่ 3 : การรับรู้ตัวเอง หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบข้อนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรจะแสดงออกอย่างไร เช่น บางคนชอบคิดว่าตัวเองไม่เก่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มักจะยกย่องคนอื่นและดูถูกตัวเอง องค์ประกอบในข้อนี้ ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะอยู่กับคนมานาน แต่ก็พอที่จะปรับเปลี่ยนได้ เช่น คนที่มีทัศนคติต่อพ่อแม่ไม่ดีอาจจะเปลี่ยนความคิดได้เมื่อตัวเองเป็นพ่อแม่ คนที่ถูกดูถูกตัวเองอาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนที่เพิ่งพบกันเป็นครั้งแรกเพียงเพราะรูปลักษณ์ภายนอกอาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อได้รู้จักคนๆนั้น และมีความสนิทสนมกันมากขึ้น

ส่วนที่ 4 : ความรู้ หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่คนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆได้ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ ความรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรม การศึกษา หรือการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น ดังนั้นองค์ประกอบในส่วนนี้จึงไม่จริงยั่งยืนเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความรู้บางอย่างอาจจะเก่า หรือไม่ทันสมัย ความรู้บางอย่างอาจจะอยู่ได้นาน

ส่วนที่ 5 : ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ ทักษะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงาน เพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้านและทักษะมักจะต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้ ดังนั้น สมรรถนะที่แท้จริงจึงหมายถึงลักษณะร่วมขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการของคน ที่สะท้อนออกมาให้เราเห็นหรือรับรู้ได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงออกที่มีผลต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

Spencer and Spencer ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญเชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น จากคำนิยามดังกล่าวพบว่า สมรรถนะจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ(สุรพงษ์ มาลี 2553: 14-10)

1) เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล(Underlying Characteristic) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆรวมทั้งใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆและพฤติกรรมทำงานได้ด้วย

2) มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน(Causally Related)หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3) สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้(Criterion Referenced) หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

และจากคำนิยามดังกล่าวพบว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ ที่มีในบุคคลในสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะในการคำนวณ เป็นต้น

3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับปัจจัยของสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกัน ก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ผู้ประสาน ผู้ประกอบการ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้เป็นสัญลักษณ์ เป็นต้น

4) ภาพลักษณ์ภายใน(Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงาน ซึ่งแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ และความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ(Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำๆในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6) แรงผลักดันเบื้องลึก(Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือ แรงขับภายใน(drive) ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ปัจจัยใฝ่สัมฤทธิ์และระดับใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นต้น

Ganesh Shermon ได้อธิบายไว้ว่าสมรรถนะ คือ การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดของ Shermon ได้ระบอบุคคลประกอบไว้ 4 ประการ คือ(เสน่ห้ จุ้ยโต 2554: 126)

- 1) ความรู้(Knowledge) คือ สารสนเทศที่มีการจัดระบบการเรียนรู้และประยุกต์ผ่านประสบการณ์ การศึกษา และการสังเคราะห์
- 2) ทักษะ(Skills) คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติซ้ำๆของการประยุกต์ความรู้ หรือ ศักยภาพภายใน
- 3) ศักยภาพ(Ability) คือ ศักยภาพภายในที่กำหนดความคิดภายใน(mental) และร่างกาย(physical) ในการปฏิบัติงาน
- 4) คุณสมบัติส่วนบุคคล(Personal Attributes) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยม แรงจูงใจภายใน และทัศนคติที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

Bloom ได้อธิบายไว้ว่าสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ ใน 3 ด้าน ที่เรียกว่า CAP Model ซึ่งประกอบด้วย(เสน่ห้ จุ้ยโต 2554: 127)

- 1) ด้านพุทธิพิสัย(Cognitive Domain) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจการประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล
- 2) ด้านเจตคติพิสัย(Affective Domain) หมายถึง ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจที่อยู่ภายในบุคคล
- 3) ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ การที่เกิดจากการสังเกต การเลียนแบบกระทำตามแบบบ่อยๆ ทำอย่างต่อเนื่อง และทำโดยอัตโนมัติ

ในแนวคิดของ CAP Model จึงอธิบายว่าสมรรถนะ คือ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีมาตรฐานสูงโดยมรการบูรณาการที่ 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย พุทธิพิสัย(ความรู้) เจตคติพิสัย(ทัศนคติ) ทักษะพิสัย(ความชำนาญ)

เสน่ห้ จุ้ยโต(2554: 128) ได้อธิบายนิยามของ สมรรถนะให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยสรุปดังนี้

- 1) ความรู้อย่างเดียวไม่อาจถือว่าเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นสมรรถนะ ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อนำความรู้ไปปฏิบัติสร้างทีมสู่ความสำเร็จได้เรียกว่า มีสมรรถนะ
- 2) ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีทักษะที่เกิดจากความรู้ยอมทำให้เกิดการทำงานมาตรฐานสูง ทักษะการนำเสนอผลงานทุกคนก็นำเสนอผลงานได้ แต่ถ้านำเสนอ

ผลงานแบบมืออาชีพ(professional) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการนำเสนอจึงจะทำให้การนำเสนอเป็นสมรรถนะ

3) ทักษะคนเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเดียวย่อมไม่เป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจบวกกับความรู้และทักษะในการทำงานย่อมให้การทำงานสู่ความสำเร็จได้

สมรรถนะจึงเป็นส่วนผสมของความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และทัศนคติ (Attitude) อย่างเหมาะสมเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในการทำงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังไว้

1.3. ประเภทของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ได้จัดแบ่งสมรรถนะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2) สมรรถนะในหน้าที่ (Job Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำอะไรได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงได้ หรือที่เรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

เสน่ห์ จุ้ยโต (กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2550 : 130-131) จำแนกประเภทสมรรถนะโดยยึดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน โดยจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก(Core Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

2) สมรรถนะในกลุ่มงาน(Functional Competency) คือสมรรถนะที่พนักงานด้านนั้นๆพึงมีเพื่อให้งานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน(Common Functional Competency) คือสมรรถนะพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จะต้องมีสมรรถนะที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management หรือ SHRM)

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน(Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

อาทรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Core Competency หมายถึง

1) ความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2) ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยเฉพาะของคนในทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการ

2. Managerial Competency หมายถึง

1) ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการสิ่งต่าง ๆ

2) เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based)

3. Functional Competency หมายถึง

1) ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - Based)

2) หน้าที่ที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

3) สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency ได้

4. Individual Competency หมายถึง

1) ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

2) หน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

3) ควรมีการกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ซึ่งแบ่งเป็น 3

ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency) และความสามารถในงาน (Functional Competency) เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะของบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้กำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) 18 กลุ่มงานสำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานนโยบายและวางแผน กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน กลุ่มงานการปกครอง และกลุ่มงานอนุรักษ์ โดยที่ทั้ง 18 กลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

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

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 ด้าน (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 ด้าน) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย(สำนักงาน ก.พ. 2548: 11-12)

- 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 Sensivity)
- 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) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)
- 19) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ตารางที่ 2.1 แสดงสมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงาน ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย กรุงเทพมหานคร พี.เอ.ลิฟวิ่ง*

ลำดับ	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1	สนับสนุนทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ความถูกต้องของงาน, การคิดวิเคราะห์
2	สนับสนุนหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การคิดวิเคราะห์, ความถูกต้องของงาน
3	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
4	บริหาร(มี ๕ สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, การควบคุมตนเอง, การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
5	นโยบายและวางแผน	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

6	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
7	ช่างกรองและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล, การคิดวิเคราะห์, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8	ออกแบบเพื่อพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การดำเนินการเชิงรุก, การสืบเสาะหาข้อมูล
9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม, ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
11	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
12	ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น, การพัฒนาศักยภาพคน, ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
13	บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ	การพัฒนาศักยภาพคน, การดำเนินการเชิงรุก, การคิดวิเคราะห์
14	บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
15	บริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล, ความถูกต้องของงาน
16	เอกสารและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
17	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก, ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
18	อนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

1.4. ความสำคัญของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

จิตติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549:31-32) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะเป็น

เครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐาน ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทาง หนึ่งอีกด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้

- 1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กรและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ของ องค์กร
 - 3) เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถ นำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
 - 4) เป็นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ของ องค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้น
- เสน่ห์ จุ้ยโต(2554:134-138) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มี ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์(Recruit and Selection) Competency Profile จะทำให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานต้องการบุคคลที่มีสมรรถนะอะไรบ้างและบุคคล เหล่านั้นจะสรรหามาจากแหล่งไหน ในกระบวนการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการ คัดเลือก เช่น แบบทดสอบ หรือแบบสัมภาษณ์ การสร้างข้อสอบก็ต้องมีข้อคำถามเพื่อจะวัดตาม สมรรถนะที่กำหนดไว้ หรือคำถามในการสัมภาษณ์ก็เพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะตามที่ต้องการหรือไม่ ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในยุคใหม่ ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคล(Qualification)ที่จะ สามารถปฏิบัติงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน(Job Profile)ไว้ 4 ประการ คือ(เสน่ห์ จุ้ยโต 2549:66) 1. Body of Knowledge หมายถึง องค์ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียนซึ่งมีสองลักษณะ ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะเช่น ความรู้ในการปฏิบัติงานกับความรู้เฉพาะงาน บัญชีการเงิน เป็นต้น 2. Competency หมายถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงานประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะกลุ่มงาน ซึ่งในอนาคตสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดตำแหน่งงาน ออกเป็นสี่ประเภท คือ งานทั่วไป งานวิชาการ(วิชาชีพ) งานอำนวยการ และงานบริหารดังนั้นจึง ต้องมีการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้งสี่ประเภท 3. Experience หมายถึง ประสบการณ์ที่

เกี่ยวข้องกับงานซึ่งหมายความว่าถึงประสบความสำเร็จโดยตรงและโดยอ้อมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติภารกิจที่ประสบความสำเร็จได้ 4. Good Behavior หมายถึง พฤติกรรมที่สะท้อนซึ่งความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ ซึ่งต้องมีหลักฐานแสดงรับรองว่าเป็นผู้ประพฤติดี

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal) เนื่องจาก Competency กำหนดเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ (Key Behaviors) ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถประเมินได้ว่า ได้ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งข้อมูลการประเมินผลจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์(Empirical Data) สามารถประเมินได้ว่า บุคคลนั้นปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ทำให้การประเมินผลมีความเป็นปรนัยและลดภาวะอัตวิสัย

3) การฝึกอบรมและพัฒนา การทำ Competency Profile แล้วนำมาวิเคราะห์ช่องว่างทำให้ทราบว่า จะต้องพัฒนาในเรื่องใดและบุคคลใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การจัดการจัดการฝึกอบรม หรือจัดทำแผนพัฒนาตามสายงาน(Career Development Plan) และหลักสูตรการฝึกอบรม การอบรมก็ต้องออกแบบ(Design) และกำหนดเนื้อหาวิชา(Content)ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

4) การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency-Based Pay)จะพิจารณาใน 3 ลักษณะ คือ 1.จ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น 2.จ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเมื่อถึงระดับที่คาดหวัง และ3.จ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเฉลี่ย ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักสมรรถนะจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์กรก็จะมีผลงานสูง

การบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะสูง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เก่ง(Talent) เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน บุคลากรที่เป็นคนเก่งควรได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง(Succession Plan)

1.5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะองค์กรไว้ว่าสมรรถนะองค์กร เกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์กร ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดของบุคลากร 2) รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์กร บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมตลอดจนหลักกติกา ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์กรสมรรถนะ

อาจมองเป็นเรื่องใหม่ เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจ ยังไม่ทราบว่าคืออะไรกันแน่ความจริงแล้ว หากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นจะพบว่าทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่าง ต้องมีสมรรถนะของตนเองอยู่บ้างแล้วเพียงแต่ที่ผ่านมาองค์การได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ องค์การมากกว่าเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบราชการ และนโยบายรัฐบาลที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งมี ผลกระทบต่อการทำงานขององค์การภาครัฐอย่างมาก ทำให้้องค์การไม่เพียงต้องเข้าสู่การแข่งขัน กับองค์การอื่น หรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับผู้รับบริการ และแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและ ภาคเอกชนระหว่างประเทศเพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้ ้องค์การต้องเพิ่มความรับผิดชอบดังกล่าวองค์การสาธารณะต่างๆ จึงต้องมีการบริหารการ เปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ ้องค์การจึงต้องกลับไปวิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อความสำเร็จของ้องค์การมากขึ้น เมื่อ้องค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่ง สามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมาย ของพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างดียิ่งนั้น้องค์การจะต้องมีสมรรถนะที่เป็นเลิศและต้องเป็น สมรรถนะ้องค์การที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์้องค์การ ฉะนั้น ้องค์การจำเป็นต้องกำหนดตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวแบบสมรรถนะทางเลือกที่เหมาะสม กล่าวคือ ้องค์การต้องพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์นั้น ๆ ต้องใช้คน ประเภทใด บุคคลเหล่านั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดอย่างไร ตลอดจนมี รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำใน้องค์การ บุคลิกภาพความสนใจใฝ่ในผลประโยชน์ของ้องค์การ และส่วนรวม อีกทั้งต้องสร้างหลักกติกา ความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติให้มีในบุคคลอย่างไร บุคคลจึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรม้องค์การที่มุ่งหวัง ซึ่งตัวแบบสมรรถนะ ดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หาก้องค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำ้องค์การ ไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นสมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของ การปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น

ตัวแบบสมรรถนะ โดยทั่วไปตัวแบบสมรรถนะใน้องค์การมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่ รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นการวัดความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยตัวบุคคล) คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) คือสมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์กรที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์กร ค่านิยมในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรแสดงออกในการให้บริการการปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบายก็ตาม จึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กร ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์กร ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์กรในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร จึงมักนิยมกำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอาค่านิยมหลักนั้นเข้าไปในสามัญสำนึก เป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการและต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์กรทางสังคมหรือองค์กรสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

1. ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์กรจะต้องตัดสินใจและกำหนดสิ่งที่เป็นความดีงามขององค์กรเพื่อสังคม ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคล หรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจปัญหาทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่มองค์กรต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจน และแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง

2. ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร ทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสมาชิกองค์กร ความเป็นมืออาชีพขององค์กรจะสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมและพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างดี

3. วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องปลูกฝังให้กับบุคคลในองค์กร การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์กร ในงานประจำที่องค์กรดำเนินการ ตลอดจนวิธีคิดและการตัดสินใจขององค์กร และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมได้ตลอดเวลาเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้องค์กรต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา ค่านิยมหลักเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร เพราะเมื่อองค์กรกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรเป็นไปตาม 3 ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ องค์กรจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญความสามารถ ให้เป็นไปตามนั้น จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และขัดเกลาปลูกฝังสมรรถนะให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้นองค์กรจะมีสมรรถนะหลักที่สมาชิกทุกคนมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์กรแล้ว ยังมีสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กร นั่นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์กรกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหารสมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในการทำงานตำแหน่งอื่น ๆ ตัวอย่างสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่

1. สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่าง ๆ โครงการต่าง ๆ หรือ กลุ่มงานบริหารต่าง ๆ ก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มงาน ฝ่าย สำนัก หรือทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในทีมงาน การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่น ๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสานโครงการ การสื่อสาร เป็นต้น

3. สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและ

พัฒนางาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งานและงบประมาณ เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่าง ๆ จะต้องมีระดับความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่นสมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ คือ 1) สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์กร การพัฒนาสมรรถนะขององค์กรจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดตัวแบบสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ตัวแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือกระตุ้นใจที่สำคัญผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่าสมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ ตัวแบบสมรรถนะจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว เมื่อองค์กรกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐานสมรรถนะ ทั้งนี้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่าง ๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.6. การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศิริพร แยมณี (2548) ได้เขียนถึงการประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1) ด้านการสรรหาและเลือกสรรผู้สมัครงาน โดยหลักการแล้วกระบวนการสรรหาและเลือกสรร เริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น อาจพิจารณาจากใบพรรณนางาน (Job description หรือ JD) ที่จะระบุถึงงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ใ้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น เราควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง ถ้าเราพิจารณาภูเขาน้ำแข็งแล้ว จะพบว่านอกเหนือจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานแล้ว กระบวนการเลือกสรรควรต้องให้ความสำคัญกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมให้มากขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้ มักเน้นที่การ

สัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (Behavioral Event Interview, BEI)(McClelland, 1973) ที่ต้องการให้ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด หรือเหตุการณ์วิกฤตหรือยากลำบากในการทำงานอย่างละเอียด เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งการประเมินผลเป็นการให้น้ำหนักของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำหรือสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปหรือจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือจากผลของการกระทำนั้น ๆ (สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547) ข้อเสียที่สำคัญของ BEI ก็คือต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูงนอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี จึงจะได้ข้อมูลที่ดีและถูกต้อง จึงทำให้มีผู้นำเทคนิค BEI มาใช้ยังไม่มากเท่าที่ควร องค์กรในประเทศไทยที่นำการบริหารงานในระบบสมรรถนะและใช้เทคนิค BEI มาใช้ในระบบการคัดเลือกบุคลากร เช่น บริษัทไทยเบเวอเรจ จำกัด ได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสัมภาษณ์งาน โดยยึดหลักขีดความสามารถหลักของบริษัท (สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547)

อย่างไรก็ตาม พบว่าการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรมเพียงอย่างเดียวเป็นเรื่องที่ยากที่จะตัดสินใจได้ว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมที่คาดหวังหรือไม่ ดังนั้น จึงควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยเครื่องมืออื่น ๆ นอกเหนือจากการสัมภาษณ์ เช่น การทดสอบ การแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) เป็นต้น ในการฝึกอบรม สามารถใช้มาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On The job training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของ

โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร (การกำหนดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม) อย่างไรก็ตามการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency - Based Learning เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรยึดหลัก 3 ประการ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548) คือ 1) รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนา Competency ไม่ว่าจะการเรียนรู้ใด ๆ จะมีรูปแบบใด ๆ ก็ตาม 2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 3) เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ ส่วนเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กรควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือโอนย้ายตำแหน่งงานตามความสามารถที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งหากองค์กรมีการหา Competency ในแต่ละตำแหน่งงาน และมีการทำระบบการประเมิน Competency ของผู้ดำรงตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ร่วมในการประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งใน

การเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องพิจารณาว่าในตำแหน่งงานที่พนักงานรายนั้น ๆ จะได้รับเลื่อนขึ้นไป มี Competency ใดบ้างและประเมินดูว่าพนักงานคนนั้นจะมี Competency ในตำแหน่งหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาว่าการเลื่อนตำแหน่งทำให้คนต้องไปทำงานที่ไม่มีขีดความสามารถในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งไป

3) ด้านการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน หลักการบริหารงานผลงาน คือ การให้รางวัลกับผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป (รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม,2548) โดยทั่วไปการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน มักจะนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานมักแบ่งออกเป็นสองส่วน คือผลงานหรืองานที่มอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งอยู่ได้น้ำและพร้อมที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะประเมินผลงานทั้งสองส่วนที่กล่าวมา

ตัวอย่างการประเมินผลงานปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการประเมิน ทั้งผลงานที่ได้รับมอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน โดยได้กำหนด องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 องค์ประกอบคือ 1) ผลงานโดยภาพรวมของกลุ่มงาน 2) พฤติกรรมการทำงาน และ 3) ผลงานรายบุคคล ซึ่งองค์ประกอบพฤติกรรมการทำงาน จะแยกเป็นพฤติกรรมย่อย ๆ และระบุเกณฑ์การให้คะแนนไว้ด้วย เช่น ตัวอย่างตามตารางที่ 2.2 และ ตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.2 แสดงระดับคะแนนและรายละเอียดพฤติกรรม “จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนด”

ระดับคะแนน	รายละเอียดพฤติกรรม
1 คะแนน	ไม่ทำงานตามที่กำหนด หรือปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมาก
2 คะแนน	ปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
3 คะแนน	ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามความคาดหวังหรือตามเป้าหมายที่กำหนด
4 คะแนน	ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนด
5 คะแนน	ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เป็นอย่างมากสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ก่อนเวลา

ตารางที่ 2.3 แสดงระดับคะแนนและรายละเอียดพฤติกรรม “การมาทำงานและอุทิศเวลาให้กับงาน”

ระดับคะแนน	รายละเอียดพฤติกรรม
1 คะแนน	ในแต่ละวันเริ่มลงมือทำงานช้าและเลิกก่อนเวลาเป็นประจำละทิ้งงานที่ได้รับมอบหมายเสมอ
2 คะแนน	ในแต่ละวันเริ่มลงมือทำงานช้าและเลิกทำงานทันที โดยไม่คำนึงถึงงานว่าเสร็จหรือไม่
3 คะแนน	ทำงานเต็มเวลา
4 คะแนน	ทำงานเต็มเวลา และตั้งใจทำงานจนเสร็จสมบูรณ์โดยไม่คำนึงถึงเวลา
5 คะแนน	ทำงานเต็มเวลาสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและสามารถทำงานเพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาปรับใช้ในการบริหารงานและค่าตอบแทนเช่นเดียวกับผลการสำรวจเรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศไทย” ของสมาคมการจัดงานบุคคลแห่งประเทศไทยพบว่าในการออกแบบและการงานแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรร้อยละ 54.6 มีการนำแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานมาใช้และใน 54.6 นั้น มีถึงร้อยละ 83.9 ที่ใช้ดัชนีชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator : KPI) เชื่อมโยงกับขีดความสามารถของพนักงานด้วย (ถนอมรัตน์ ฟองเลา, 2005)

1.7. แนวคิดเรื่องสมรรถนะในนานาประเทศ

1) กระแสแนวคิดเรื่องสมรรถนะต่างประเทศ(ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 55-72) ในปี ค.ศ. 1982 ดร. Richard Boyatzis ได้รวบรวมผลการศึกษารื่องสมรรถนะขึ้นเป็นหนังสือชื่อ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นดาบสองคม ด้านแรกคือ ผลงานครั้งนี้กลายเป็นหลักไมล์ที่สำคัญให้แก่ผู้ศึกษาเรื่องสมรรถนะได้ต่อยอดโดยไม่จำเป็นต้องกลับไปเริ่มใหม่จากศูนย์เนื่องจากได้จัดทำเป็นคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะฉบับแรก ที่มีทั้งชื่อเรียกพฤติกรรมและคุณสมบัติที่ได้มีการศึกษาวิเคราะห์มาแล้ว อันทำให้งานวิจัยเรื่องสมรรถนะต่อมาสามารถศึกษาต่อยอดก่อเกิดประโยชน์อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นโดยง่าย และอีกด้านที่เป็นผลเสียคือ องค์กรต่างๆที่รอคอยริบเร่งนำไปใช้ในทันที คล้ายกับการซื้ออะไหล่สำเร็จรูปไปบริโภคด่วนเกิดไป โดยมีได้สนใจเอารายละเอียดจิตวิญญาณ อันได้แก่ กรอบแนวคิดและกระบวนการอันลึกซึ้งไปด้วย การรับเอาร่างไว้วิญญาณของสมรรถนะไปใช้อย่างเร่งรีบนี้เป็นการสร้างผลเสีย

ในอนาคต เพราะสมรรถนะรายการต่างๆที่เผยแพร่ออกมานั้นถูกผู้ใช้คัดลอกและเลือกนำข้อที่ถูกต้องไปใช้โดยง่ายเกินไป ทั้งๆที่ต้นตำรับทั้ง McClelland และ Boyatzis ต่างก็ย้ำเตือนว่า แต่ละองค์กรและตำแหน่งงาน จะมีลักษณะที่ต่างกันไป การเลือกใช้สมรรถนะใดมีความสำคัญจึงอยู่ที่การศึกษาข้อมูลจริงของแต่ละองค์กร/ตำแหน่งงานต่างๆ จนได้สมรรถนะอันเป็นแบบฉบับขององค์กร/ตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะ อีกทั้งนักวิจัยทุกคนยังต้องเปิดหูเปิดตาสังเกตสมรรถนะอื่นๆที่อาจพบเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ปรากฏในพจนานุกรมฉบับแรกนี้ด้วย(เรียกว่าสมรรถนะเฉพาะองค์กร หรือ “Unique Competencies”)

McClelland และคณะ ได้พัฒนาความรู้ด้านสมรรถนะว่าสมรรถนะรายการใดเป็นตัวชี้เป็นชี้ตายให้กับความสำเร็จของผลงาน สมรรถนะใดใช้จำแนกคนได้ สมรรถนะใดใช้ไม่ได้ ตลอดจนสามารถวัดระดับที่เป็นจุดเปลี่ยนที่สามารถแยกคนเก่งออกจากคนปกติธรรมดาได้เป็นรายสมรรถนะ รวมทั้งยังสามารถระบุที่มาของสมรรถนะที่จำแนกคนเก่งได้ว่าแต่ละรายการมาจากระดับเหนือน้ำหรือใต้น้ำตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง แต่ผู้นำไปใช้กลับไม่มีความรู้แม้แต่นำเกณฑ์ของการแบ่งประเภทคนเก่งคนดีกับคนปกติธรรมดามาเป็นพื้นฐานในการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ การจัดทำต้นแบบสมรรถนะแบบขอไปทีจึงกลายเป็นของไร้ค่า ด้วยเหตุที่ไม่เข้าใจวิธีการวัดคุณลักษณะและพฤติกรรมสำคัญที่อยู่ใต้น้ำ หลายหน่วยงานจึงดำเนินแบบปิดตาในการประเมินและพัฒนาคณะ ซึ่งแทนที่จะได้คนเก่งคนดีกับกลายเป็นเครื่องมือที่สร้างความชอบธรรมแก่ผู้บริหารในการเลือกว่าใครมีคุณสมบัติสูงหรือต่ำได้ตามใจของผู้มีอำนาจ

เมื่อมีการใช้ระบบสมรรถนะแพร่หลายมากขึ้นจากหลากหลายสำนักที่แตกต่างกัน ผู้ใช้ทั้งภาครัฐและเอกชนก็เกิดความสับสน และเกิดการฟ้องร้องเป็นคดีความมากมาย(อันเนื่องมาจากการประเมินคนในองค์กรด้วยวิธีค่าน้ำ โดยอ้างว่าเป็นการประเมินสมรรถนะ) สมาคมการวิจัยทางการศึกษาและสภาการวัดผลทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกาจึงร่วมกันกำหนด “มาตรฐานสำหรับการทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา” ขึ้นในปี ค.ศ. 1999 โดยกำหนดให้การวัดใดๆที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ต้องมีความน่าเชื่อถือ(Reliability)และมีความสมเหตุสมผล(Validity) ทั้งยังสามารถทำนายคุณค่าของบุคคลต่อองค์กรได้ด้วย ดังนั้นในแวดวงการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา การใช้ระบบสมรรถนะจึงมีแนวโน้มจะปรับไปสู่วิธีการที่อ้างอิงการวิจัยและอธิบายผลทางสถิติได้อย่างน่าเชื่อถือมากขึ้นกว่าเดิม แต่สำหรับองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงปัญหาการฟ้องร้องโดยเลือกนิยามสมรรถนะให้สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ แทนที่จะวัดจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ในประเทศอังกฤษมีการนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้เนื่องจากมีบริษัทข้ามชาติจากสหรัฐอเมริกามาดำเนินธุรกิจ อังกฤษจึงเป็นประเทศแรกในยุโรปที่นำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการ

บริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเริ่มต้นจากนำมาใช้ในการคัดเลือกเข้าสู่ข้าราชการระดับสูง(Senior Civil Service) ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1980 และเมื่อเกิดแรงกดดันให้ปรับปรุงระบบบริหารงานภาครัฐ จึงค่อยนำมาใช้กับข้าราชการส่วนใหญ่ แต่ไม่ได้นำแนวคิดมาใช้ทั้งหมด นำมาใช้แก้ไขปัญหาเรื่องการขาดมาตรฐานในระบบบริหารงานบุคคล สำหรับบุคลากรในภาครัฐส่วนใหญ่ อังกฤษเลือกใช้ระบบสมรรถนะในฐานะ “มาตรฐานทางวิชาชีพ” สะท้อนให้เห็นว่าภาครัฐของอังกฤษยังยึดมั่นอยู่กับ ตัวงาน ไม่ใช่ ตัวคน และใช้สมรรถนะในมุมมองเกี่ยวกับผลงาน(Output) ไม่ใช่ลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล(Input)

ในฝรั่งเศสให้ความสนใจในแนวคิดเรื่องสมรรถนะตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1980 ในแวดวงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากระบบอุตสาหกรรมแบบเดิมของฝรั่งเศสเน้นที่ ตำแหน่งงาน แบ่งอำนาจการตัดสินใจตามลำดับช่วงชั้น ทำให้ระบบการผลิตแบบเดิมไม่ตอบสนองต่อตลาด มีข้อพิพาทและปัญหาการนัดหยุดงาน เผชิญกับต้นทุนที่สูงและสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน จนในที่สุดต้องละวางจากระบบที่เน้นเรื่องตำแหน่งงาน โดยเคร่งครัดมาสู่ระบบที่ให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงเป็นคำตอบของยุคในขณะนั้น ในฝรั่งเศสมิได้เน้นเรื่องการฝึกอบรมเหมือนในอังกฤษ แต่เน้นเรื่องการประเมิน ในทศวรรษที่ 1990 บริษัทในฝรั่งเศสจำนวนมากกำหนดให้สมรรถนะเป็น “เกณฑ์ขั้นต่ำของการปฏิบัติงาน” และใช้การวัดสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการเลิกจ้างแรงงานคนที่สมรรถนะต่ำกว่าเกณฑ์จนได้รับการต่อต้าน จนสภานายจ้างของฝรั่งเศสต้องเริ่มศึกษาแนวปฏิบัติเรื่องสมรรถนะอย่างจริงจังและปรับระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อระบุความสามารถในการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง และใช้เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลแก่พนักงานที่พัฒนาสมรรถนะได้ การปรับเช่นนี้ทำให้สมรรถนะเปลี่ยนจากการเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่นายจ้างกำหนด มาเป็นการให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงาน

ในประเทศเยอรมนี แม้จะเป็นประเทศแรกๆ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องระบบสมรรถนะแต่ยังไม่ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ เนื่องจากเหตุผลทางการเมืองเนื่องจากระบบสมรรถนะเป็นเรื่องใหม่ในขณะนั้นเกรงว่าจะไม่เป็นที่ยอมรับของระบบราชการ อีกทั้งยังคงอยู่ในกระแสการเมืองระหว่างประเทศที่ต่อเนื่องยาวนานจนกระทั่งการรวมชาติเยอรมันเริ่มลงตัวในปลายทศวรรษที่ 1990 ระบบสมรรถนะในช่วงเวลานั้นจึงไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยแท้จริง สังคมเยอรมันรับรู้ได้เห็นพ้องต้องกันว่า Competency ในความหมายที่พึงประสงค์คือ “ความรู้ความถนัดเฉพาะทางของบุคคล-fachkompetenz” และเห็นว่ากระบวนการที่จะต้องดำเนินการ คือการกำหนดเกณฑ์ การวัด การพัฒนาและการออกประกาศรับรอง ซึ่งในระบบดังกล่าวนี้มีความพร้อมที่จะนำมาใช้ในช่วงภายหลังการเลือกตั้งทั่วไปปี ค.ศ. 1998 ในช่วงนั้นการรวมชาติเป็นเหตุให้ต้องลดขนาดของอัตรากำลังภาครัฐลงอย่างต่อเนื่อง โอกาสความก้าวหน้าของข้าราชการ

ลดลงในภาพรวม รัฐบาลผสมที่นำโดยพรรคสังคมนิยมประชาธิปไตยในขณะนั้นจำเป็นต้องหันมาชูประเด็นการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่แตกต่างจากแนวทางเดิมที่รัฐบาลฝ่ายขวาเดิมริเริ่มเอาไว้ และต้องเชื่อมโยงกับการเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐด้วย การให้ความสำคัญกับสมรรถนะเช่นนี้ นอกจากจะเป็นการยกระดับภาพลักษณ์ของข้าราชการแล้ว ยังเป็นการลดความเจ็บปวดจากการลดจำนวนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในงานอีกด้วย เนื่องจากเป็นเป้าหมายและโอกาสในการรับรองสถานภาพอีกช่องทางหนึ่งนอกเหนือจากการเลื่อนระดับ ในการนำนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัตินั้นแม้จะไม่มี ความแตกต่างทางความคิด แต่การปฏิบัติในเยอรมนีก็ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด เนื่องจากรัฐบาลกลางไม่มีกลไกในการกำกับควบคุมภาคราชการพลเรือนเหมือนในอังกฤษ นอกจากอำนาจการบริหารงานบุคคลจะกระจายไปอยู่ในมือของรัฐต่างๆแล้ว ในแต่ละกระทรวงก็มีอำนาจการบริหารงานบุคคลเป็นของตนเองอย่างมากด้วย ดังนั้นการนาระบบสมรรถนะไปใช้ในรายละเอียดอาจกล่าวได้ว่าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์กรของตนเป็นสำคัญ

นอกเหนือจากประเทศใหญ่ทั้งสามแล้วปัจจุบันประเทศอื่นๆในสหภาพยุโรปก็ล้วนได้นำระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันประการหนึ่งคือ ต่างตีความคำว่า Competency ไปตามบริบททางภาษา วัฒนธรรม และสถานการณ์ทางการเมืองของตนเอง ซึ่งทำให้ได้ค่านิยมที่แตกต่างกันอย่างมาก แต่สิ่งสำคัญที่เป็นจุดร่วมกันของนานาประเทศในสหภาพยุโรปก็คือ “focus on people instead of job”

หากไม่นับประเด็นที่ว่าหลายประเทศมีความเข้าใจคำว่า “Competency” ในความหมายต่างๆอยู่แล้วในภาษาของตน จะเห็นได้ว่าการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐของประเทศเหล่านี้ก็ยังคงเผชิญเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งแตกต่างจากภาคเอกชนได้แก่ 1) ความจำเป็นในการนำระบบมาใช้ ส่วนใหญ่เกิดเมื่อสถานการณ์เรียกร้องให้ต้องปฏิรูปในทางใดทางหนึ่งมากกว่าจะเล็งเห็นว่าระบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการคัดคนและสร้างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าเดิมและเหมาะสมกับตำแหน่ง 2) เมื่อนำระบบมาใช้จะต้องเป็นกติกาดียวกันที่ใช้ได้กับคนจำนวนมากในคราวเดียว และพิสูจน์ได้ว่ามีความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้ากัน ในเงื่อนไขทั้งสองประการข้างต้นจึงทำให้มีความจำเป็นต้องทำระบบให้เสร็จพร้อมใช้โดยเร็วและได้รับการยอมรับจากข้าราชการส่วนใหญ่มากกว่าการพยายามจัดทำต้นแบบสมรรถนะอย่างเฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละตำแหน่งในแต่ละองค์กร การทำให้พร้อมใช้ในคราวเดียวกันยังทำให้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเป็นไปได้ยาก คำตอบที่พอจะเป็นไปได้จึงออกมาในแนวที่ว่า ขอให้มีระบบอะไรสักอย่างที่เราจะเรียกได้ว่า “สมรรถนะ” โดยให้เนื้อหารายละเอียดคล้ายคลึงกับระบบเดิมๆ หรือวัฒนธรรมเดิมๆ ที่คุ้นเคยมากที่สุด ผลก็คือ ไม่ปรากฏตัวอย่างว่ามีภาคราชการของประเทศใด

สามารถนำระบบสมรรถนะที่มุ่งเน้นพฤติกรรมและเชาว์อารมณ์ อันวางอยู่บนฐานข้อมูลการปฏิบัติงานจริงของผู้มีสมรรถนะโดดเด่นมาเป็นต้นแบบในการสรรหาและพัฒนา เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรสำหรับข้าราชการทั้งระบบได้อย่างแท้จริง

หากจะดูจากบทเรียนของภาคเอกชน บริษัทเอกชนชั้นนำในสหรัฐฯ จำนวนมาก เห็นคุณค่าของการจัดทำต้นแบบสมรรถนะที่สามารถคัดแยกผู้ปฏิบัติงานที่โดดเด่นออกจากผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้เพียงปกติ ปานกลาง อีกทั้งหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะเชิงพฤติกรรม/เชาว์อารมณ์ก็ได้ผลจริงในหลายๆตำแหน่งสำคัญ ทำให้ผลตอบแทนที่ได้รับนั้นเกินคุ้มต่อการลงทุนพยายาม อย่างไรก็ตามต้นแบบอันถูกต้องและวิธีการประเมินสมรรถนะที่แม่นยำนั้นต้องอาศัยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นหลัก (แม้จะมีเครื่องมืออื่นประกอบเพื่อยืนยันความแม่นยำหรือหารายละเอียดเฉพาะเรื่อง) แต่สำหรับตำแหน่งซึ่งมีผู้ดำรงตำแหน่งจำนวนมากและมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับรองๆ ลงไป หากจะใช้ระบบสมรรถนะด้วย หลายแห่งก็อาจเลี่ยงการใช้วิธีสัมภาษณ์ดังกล่าวเนื่องจากต้องใช้เวลาาน อีกทั้งใช้งบประมาณจำนวนมาก จึงหันมาใช้วิธีอื่นหรือเทียบเคียงสมรรถนะจากตำแหน่งสำคัญกระจายลงมาอย่างลดหลั่น

ประเด็นที่เป็นข้อจำกัดสำคัญจึงอยู่ที่วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์นี้ให้ความแม่นยำมากกว่าร้อยละ 80 ในขณะที่วิธีการอันเป็นที่ยอมรับรองลงมาคือการระดมสมองกลุ่ม (Expert นั้นให้ความแม่นยำไม่เกินร้อยละ 50 อีกทั้งยังขาดรายละเอียดเชิงบริบทที่จะนำไปเป็นตัวอย่างของการใช้สมรรถนะในองค์กรนั้นๆ แต่วิธีการสัมภาษณ์นี้เหมาะจะใช้ในการจัดทำต้นแบบและประเมินบุคคลในตำแหน่งที่มีความสำคัญและมีจำนวนคนไม่มากนัก แม้จะภาคภูมิใจกับเครื่องมือดังกล่าว แต่ McClelland ก็ยอมรับว่าการสัมภาษณ์แบบ BEI มีข้อจำกัดในเชิงต้นทุนและเวลาเนื่องจากการสัมภาษณ์เดี่ยวครั้งละหลายชั่วโมงที่จะต้องมีการบันทึกเทปและถอดทุกถ้อยคำลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำมากำหนดรหัสหรือ“อ่านสมรรถนะ” (Competency Coding) อีกทั้งการสัมภาษณ์และอ่านสมรรถนะนี้ต้องกระทำโดยผู้รู้ที่ผ่านการฝึกอบรมและมีประสบการณ์มากพอซึ่งก็มีจำนวนจำกัดเช่นกัน

สิ่งที่น่าชื่นชมอย่างยิ่งเกี่ยวกับ McClelland และคณะคือความไม่พึงพอใจเพียงผลสำเร็จในปัจจุบัน แต่ชวนขยายพัฒนาวิธีการให้ดีขึ้นหรือค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากขึ้น ทุกขั้นตอนของงานวิจัยจึงนำไปสู่การเพิ่มพูนพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องนี้ เกี่ยวกับเรื่องข้อจำกัดของ BEI นี้ ผู้ที่ได้ลงมือปรับปรุงวิธีการ เพื่อข้ามพ้นข้อจำกัดไปแล้วบางส่วนคือ Richard Boyatzis ในระหว่างที่เป็นผู้บริหารหลักสูตรปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจที่มหาวิทยาลัย Case Western

Reserve ซึ่งเป็นหลักสูตรซึ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะของนักศึกษาอย่างได้ผล โดย Boyatzis ได้ปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์นี้ให้เป็นการสัมภาษณ์เพียงชั่วโมงเดียว และพัฒนาวิธีการอ่านสมรรถนะโดยไม่จำเป็นต้องถอดความจากเทปอื่นทำให้ต้นทุนการดำเนินงานถูกลงมาก ในขณะที่เดียวกับที่หลักสูตรปริญญาโทดังกล่าวก็ได้สร้างมหาบัณฑิตรุ่นแล้วรุ่นเล่าที่เชี่ยวชาญในทุกมิติของระบบสมรรถนะไม่ว่าจะเป็นการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ การอ่านสมรรถนะ การให้ Feedback การประเมินและพัฒนาทำให้มีบุคลากรในด้านนี้เข้าสู่สังคมมากขึ้น พัฒนาการดังกล่าวเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ช่วยให้หลายองค์กรเข้าถึงระบบสมรรถนะที่มีคุณภาพได้เพิ่มขึ้น ดังที่ McClelland ก็เคยตั้งความหวังไว้ก่อนเสียชีวิตว่าคนรุ่นต่อไปน่าจะหาหนทางพัฒนา BEI ให้ข้ามพ้นข้อจำกัดเดิมและสามารถนำไปใช้เพื่อคนหมู่มากพร้อมกันได้ดีขึ้น

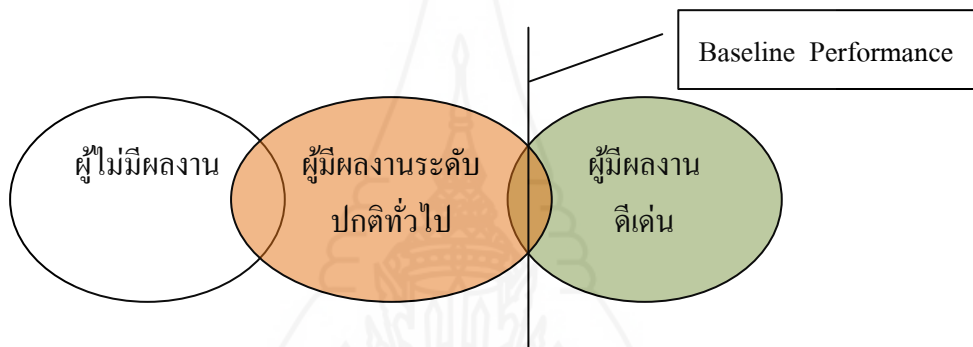
เป็นที่น่าเสียดายว่า แม้ในปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะจะเป็นที่แพร่หลายกว่าเดิม อีกทั้งเครื่องมือในการเก็บข้อมูลก็มีได้จำกัดหรือยากเกินจะหาอีกต่อไปแต่องค์กรจำนวนมากก็ยังเลือกที่จะกำหนดต้นแบบสมรรถนะด้วยวิธีการอันเป็นอัตวิสัย โดยไม่ปรารถนาจะพิสูจน์ว่าสมรรถนะรายการที่ได้มาจะสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นได้จริงหรือไม่ อีกทั้งยังใช้วิธีการประเมิน โดยผู้ที่ไม่มีความรู้และทักษะในการอ่านสมรรถนะแต่อย่างใด

2) กระแสแนวคิดเรื่องสมรรถนะในภาคราชการไทย เริ่มเกิดจากการเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Blueprint for Change ที่ดำเนินการโดย ก.พ.ร. อันมีขอบเขตครอบคลุมการออกแบบกระบวนการใหม่ และการพัฒนาขีดสมรรถนะแก่บุคลากรในภาครัฐ จากนั้น ระบบสมรรถนะก็เป็นส่วนหนึ่งกับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าภาพ ที่ต่อมาได้ประกาศเป็นพระราชบัญญัติระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2551 การปฏิรูประบบราชการพลเรือนของไทยครั้งนี้เป็นผลมาจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ที่ทำให้ประเทศไทยต้องแสดงเจตจำนงในการปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ที่รวมทั้งการลดกำลังคน การลดกรอบอัตรากำลัง และการเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการไปพร้อมๆกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย มาจากข้อมูล 3 ส่วน คือ 1). การจัด Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้นวัตกรรมวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident 2). ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ 3). ข้อมูลจาก Hay Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice

ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย โดยที่มีวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการไทย เพื่อสร้างสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะใช้เพื่อการบริหาร ประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพระยะยาว

จุดเน้นของสำนักงาน ก.พ. คือความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานระดับปกติทั่วไป และผู้ที่มีผลงานโดดเด่นหรือที่เรียกว่า Differentiating Competency ซึ่งจะแตกต่างจากการเปรียบเทียบระหว่างผู้ที่ไม่มีความสามารถและผู้ที่มีความสามารถระดับปกติทั่วไป เพราะกรณีหลังสิ่งที่จะได้คือสมรรถนะของผู้ที่ทำงานได้ในระดับปกติเท่านั้น



ภาพที่ 2.2 การแยกแยะระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามสมรรถนะ: ที่มา สำนักงาน ก.พ.

ด้านภาคเอกชนในประเทศไทย เริ่มนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพบุคลากรยุคแรกๆ ในองค์กรและหน่วยงานกิจการข้ามชาติที่บริษัทแม่ในต่างประเทศใช้ระบบสมรรถนะอยู่ก่อนแล้ว ต่อมาจึงเริ่มแพร่หลายสู่ธุรกิจไทย ในช่วงที่ระบบสมรรถนะเริ่มติดตลาดภาคเอกชนในไทยก็เผชิญกับทางเลือกจำนวนมากในการนำระบบนี้ขึ้นมาใช้ในองค์กรเช่นเดียวกับภาคราชการ โดยระดับความสำเร็จของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในภาคธุรกิจเอกชนไทยขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ระดับความลึกซึ้งรู้จริงของบุคลากรและหน่วยงานผู้ผลักดันเรื่องนี้ และระดับความมุ่งมั่นเอาจริงในการดำเนินการจนบรรลุผล

1.8. การจัดทำสมรรถนะ

การจัดทำสมรรถนะ(ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 73-76) ต้องมีองค์ประกอบของต้นแบบสมรรถนะ(Competency Model)และพจนานุกรมสมรรถนะ(Competency Dictionary)ขึ้นใช้เป็นการเฉพาะในแต่ละองค์กรของตน พจนานุกรมสมรรถนะ คือ การรวบรวมสมรรถนะที่พบบ่อยหรือที่จะใช้ในองค์กรให้ครบถ้วนโดยประกอบด้วยชื่อ นิยามแก่นแท้ของสมรรถนะ รายละเอียดของ

พฤติกรรม และตัวอย่างพฤติกรรมแยกรายระดับ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการจัดทำต้นแบบสมรรถนะหรือประเมินสมรรถนะ การหาต้นแบบสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานหนึ่งๆ เริ่มต้นจากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ดีเด่นในตำแหน่งงานนั้นๆ ผลลัพธ์จากการศึกษานี้นำไปสู่การจัดทำต้นแบบสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย

1) รายการสมรรถนะจำนวนน้อยที่สุดโดยคัดสรรเฉพาะที่ผลการวิเคราะห์สมรรถนะยืนยันว่าจำเป็นในการจำแนกผู้มีผลงานดีเด่นออกจากผู้มีผลงานปรกติทั่วไป

2) รายละเอียดพฤติกรรมและตัวอย่างวิธีการแสดงออกของสมรรถนะแต่ละรายการส่วนนี้คือที่รู้จักกันทั่วไปในนาม “พจนานุกรมสมรรถนะ”

3) ต้นแบบสมรรถนะของบางองค์กรที่ได้จัดทำไว้ด้วยวิธีการที่เป็น Best Practise ยังสามารถระบุรายละเอียดต่อไปนี้ได้ด้วย

- คำอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะรายการต่างๆในต้นแบบนี้ตลอดจนรูปแบบความสัมพันธ์

- “ทางเลือก”(Options) คือ “กลุ่ม”(Competency Clusters) ต่างๆอันประกอบด้วยรายการสมรรถนะเท่าที่จำเป็นที่อาจเหมือนกันบ้าง หรือแตกต่างกันบ้าง แต่นำไปสู่ผลงานดีเด่นในตำแหน่งงานนั้นๆได้เช่นกัน

- รายการสมรรถนะเฉพาะสำหรับสถานการณ์เฉพาะบางกรณีที่มีความสำคัญต่อองค์กร เช่น รายการสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติการกิจก่อร่างสร้างกิจการใหม่ รายการสมรรถนะสำหรับผู้ผู้นำในภารกิจการควบรวมกิจการ ฯลฯ

สาเหตุที่ต้นแบบสมรรถนะควรประกอบด้วยรายการสมรรถนะจำนวนน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นก็เพื่อให้เกิดโฟกัส ผู้ใช้ต้นแบบสมรรถนะจดจำได้ และอยู่ในวิสัยที่จะนำไปปฏิบัติและพัฒนาได้จริง ส่วนสาเหตุที่สมรรถนะในต้นแบบควรเป็นสมรรถนะที่จำแนกผู้มีผลงานดีเด่นออกจากผู้มีผลงานปรกติทั่วไปก็เพราะสมรรถนะใดที่ไม่มีอำนาจจำแนกนี้ก็ถือเป็นสมรรถนะพื้นฐานไม่ช่วยให้องค์กรและหน่วยงานได้ผลงานที่ดีเด่น การระบุสมรรถนะเหล่านี้ไว้ในต้นแบบสมรรถนะด้วยจึงเป็นภาระทั้งต่อพนักงานและองค์กร/หน่วยงานมากกว่าจะเป็นประโยชน์

การจัดทำต้นแบบสมรรถนะ(ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 76-90) ด้วยวิธีการที่เป็น Best Practice จุดเน้นจะอยู่ที่ คณะผู้จัดทำต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการอ่านพฤติกรรม อันนำไปสู่การวิเคราะห์แยกแยะสมรรถนะอย่างได้มาตรฐาน กระบวนการจัดทำต้นแบบสมรรถนะสามารถสรุปเป็นขั้นตอนสำคัญได้ดังนี้ คือ

1) กำหนดเกณฑ์จำแนก “ผลงานดีเด่น” มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเริ่มต้นหาและระบุว่าผลงานดีเด่นคืออะไร เนื่องจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้าง

ผลงานได้อย่างดีเด่นั้นมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกันกับผลงานดีเด่น และเกณฑ์นั้นต้องเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจริง และสามารถใช้อำนาจได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะมีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม มิฉะนั้นต้นแบบที่สร้างขึ้นก็จะไม่ใช่ต้นแบบของผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างแท้จริง และเมื่อใช้ต้นแบบนั้นมาประเมินพนักงานก็จะ เป็นเหตุให้ระบบสมรรถนะไม่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถ ค้นหาเกณฑ์ที่แท้จริงได้ จำเป็นต้องให้ผู้บริหารหรือคณะทำงานที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับ ผลงานของผู้คนซึ่งดำรงตำแหน่งที่จะจัดทำต้นแบบนั้นมาร่วมกันระบุชื่อผู้ที่จัดว่ามีผลงานดีเด่นที่ จะคัดมาเป็นอย่าง

2) ระบุตัวอย่างจากกลุ่มประชากร เมื่อได้เกณฑ์จำแนกผลงานดีเด่นแล้ว ให้ใช้ เกณฑ์นั้นคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นตัวอย่างตามเกณฑ์ และต้องระบุตัวอย่างเปรียบเทียบกับ กลุ่ม ตัวอย่างเปรียบเทียบคือกลุ่มบุคลากรที่มีตำแหน่งเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างดีเด่น มีสภาพต่างๆกันเช่น การกิจ วย การศึกษา เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างดีเด่นและมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ และไม่จำเป็นต้องต้องบอกว่าตนเองอยู่ในกลุ่มดีเด่นหรือกลุ่มเปรียบเทียบเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึก แบ่งแยกหรือกดดัน

3) เก็บข้อมูล ข้อมูลในที่นี้ คือข้อมูลรายละเอียดที่แสดงการกระทำ ตลอดจน ความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูล รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับบุคคลและบริบทแวดล้อมในขณะที่ เกิดเหตุการณ์นั้นๆ วิธีการเก็บมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ด้วยวิธีการเฉพาะ การหารือกลุ่ม การ กรอกแบบสอบถาม ฯลฯ แต่ในความเป็นจริงข้อมูลสมรรถนะที่ดีที่สุดจะได้จากการสังเกตการ ปฏิบัติงานจริงที่ต้องใช้ทั้งทรัพยากรกำลังคนและเวลามากจึงเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ ดังนั้นผู้ เก็บข้อมูลต้องรักษาวินัยการเป็นผู้สังเกตการณ์โดยเคร่งครัดและไม่ให้กรรมวิธีใดๆในขณะที่เก็บ ข้อมูลมีผลให้ข้อมูลบิดเบือนไปจากความเป็นจริงอันเป็นปรกติวิสัยของผู้ให้ข้อมูลนั้นๆ

4) วิเคราะห์และยกร่างต้นแบบสมรรถนะ เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมด มาวิเคราะห์แแกนเรื่องในแต่ละบทตอน และกำหนดรหัสไว้ว่าพฤติกรรมเช่นนั้นควรเรียกว่าอะไร แล้วตัดเนื้อหากจากข้อมูลที่มีแแกนเรื่องแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมกันพิจารณาว่าสิ่งที่เป็น ตัว หารร่วมมาก ของพฤติกรรมต่างานั้น โดยแแกนแท้แล้วเป็นอย่างไร จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ใน รายละเอียดเพื่อกำหนดระดับตามลักษณะเฉพาะของข้อมูลพฤติกรรมในองค์กรหรือตำแหน่งงานที่ ศึกษาอยู่ ในการกำหนดระดับพฤติกรรมของสมรรถนะนี้ อาจพิจารณากำหนดตาม มิติ ต่างๆขึ้นกับ ลักษณะของข้อมูลที่ปรากฏ เช่น ความถี่ของพฤติกรรมนั้น ระดับความพยายาม ความเข้มข้นหรือ ความซับซ้อนของพฤติกรรมนั้น ความสมบูรณ์ของพฤติกรรมนั้น ขนาดของผลกระทบที่เกิดจาก พฤติกรรมนั้น มิติอื่นๆตามรูปแบบลักษณะเฉพาะของข้อมูลพฤติกรรมที่เก็บรวบรวมได้

5) ทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ของร่างสมรรถนะ ขั้นตอนนี้ทำเพื่อทบทวน ยืนยันว่าต้นแบบที่ยกร่างขึ้นมีความตรงมากเพียงใด ความตรงที่เกี่ยวข้องกับการยืนยันต้นแบบ สมรรถนะมี 3 ด้าน คือ หนึ่ง Face Validity คือเมื่อคุณเนื้อหาแล้วมีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือไม่ ผิดเพี้ยนไปจากความรู้สึกของผู้ใช้ สอง Concurrent Validity คือเมื่อนำต้นแบบนี้ไปวัดผู้ที่มีผลงาน ดีเด่นเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลงานปกติทั่วไปจะได้ผลยืนยันตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ หรือทั้งสองกลุ่ม ได้แสดงออกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สาม Predictive Validity เป็นประโยชน์ที่แท้จริงของการใช้ ระบบสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะมีความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสรรหาคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้ที่ผ่านการคัดเลือกด้วยต้นแบบนี้จะมีผลการปฏิบัติงาน ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้สิ่งนี้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงรักษาระบบสมรรถนะให้ได้รับการ ยอมรับนับถือสืบไป

หลังจากนำต้นแบบสมรรถนะที่ได้จากวิธีการนี้ไปใช้ในองค์กรระยะหนึ่งแล้ว เมื่อ ผลการศึกษาเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่าต้นแบบสมรรถนะนี้ไม่สามารถจำแนกการปฏิบัติงานที่ ดีเด่นได้อีกต่อไป ซึ่งอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหา วิธีการทำงาน หรือเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ได้พัฒนาสมรรถนะขึ้นมาจนเกณฑ์สมรรถนะเดิมไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลงานอีก ต่อไปจำเป็นต้องทบทวนต้นแบบสมรรถนะนี้ใหม่ หรือยกวางต้นแบบใหม่ทั้งหมดหรือยกระดับ สมรรถนะเป้าหมายให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

1.9. ประโยชน์ของสมรรถนะ

1 ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์องค์กร โดยจะช่วยในการสร้าง กรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2 ช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้อยู่ไปนาน ๆ บุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เองตามธรรมชาติ ทั้งนี้อาจจะมีบ้างที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัญหาหรือสนับสนุนต่อการดำเนินงาน ขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจะช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร ได้ชัดเจน มากขึ้นและช่วยในการป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3 ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1) การคัดเลือกบุคคล (Recruitment) ดังนี้ ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่งมีความรู้สูง ประสบการณ์ดี อาจจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน นั้น ๆ หรือเข้ากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ยังใช้ในการออกแบบรับคนเข้าทำงานลด การสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ลดการสูญเสียทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรม พนักงานใหม่มีความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งใหม่

2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) นำมาใช้ในการ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม ช่วยให้ทราบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่ง ต้องการกับความสามารถที่มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด และช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรง ตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่ง งานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) โดยใช้ในการพิจารณาเลื่อน บุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งสูงขึ้น และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับตำแหน่ง

4) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้ผลสูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

6) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยลดการกำหนดอัตราค่าจ้าง พนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลการตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่กำหนด จากวุฒิการศึกษาที่ผ่านมา

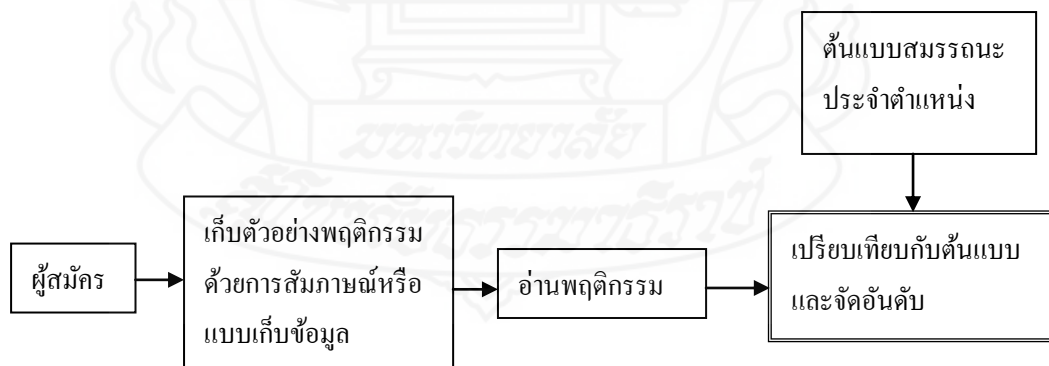
1.10. การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเป็นเรื่องการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมและความ เข้มแข็งของระบบสมรรถนะ อันส่งผลให้การนำระบบสมรรถนะมาใช้สำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจาก ในความเป็นจริงต้องบูรณาการเข้ากับการสรรหา การแต่งตั้ง และให้ทุนให้โทษ ระบบสมรรถนะที่ ยั่งยืนและให้ประโยชน์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถที่ระบบ จะประเมินสมรรถนะของบุคคลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ปราศจากอคติทั้งรักและชัง การประเมิน สมรรถนะสามารถจำแนกตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ได้ 4 วัตถุประสงค์(ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 94-119) คือ

1) การประเมินสมรรถนะเพื่อสรรหาและเลือกสรรบุคคล ในการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์นี้ ความตรงที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความน่าเชื่อถือของการประเมินคือ ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) ไม่เพียงต้องการทราบว่าบุคคลผู้ถูกประเมินทำอะไรได้ แต่ยังต้องการทราบว่าเมื่ออยู่ในสถานการณ์จริงจะ ทำอะไร และ ทำอย่างไร ด้วย

การจะประเมินว่าผู้เข้ารับการคัดเลือกมีสมรรถนะตรงตามต้นแบบที่พึงประสงค์หรือไม่และมีความลึกในระดับที่กำหนดไว้หรือไม่ จะต้องใส่ใจวิธีการได้มาของตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะ โดยทั่วไปการประเมินสมรรถนะเพื่อสรรหามักใช้การสัมภาษณ์ และหรือ การสอบข้อเขียน แต่หากเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลมีลักษณะของการถามนำ หรือส่งสัญญาณบางอย่าง คำตอบที่ได้ก็อาจเป็นตัวอย่างพฤติกรรมที่ผ่านการคิดและกลั่นกรองมาแล้ว เครื่องมือที่เหมาะสมที่จะทำให้ได้ตัวอย่างพฤติกรรมที่สะท้อนได้ถึงระดับได้น้ำอย่างลึกซึ้งคือ เครื่องมือที่ออกแบบให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกตามธรรมชาติของตนเอง ปราศจากการชี้นำ นอกจากนี้ผู้เก็บข้อมูลยังต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะในการเก็บข้อมูลลักษณะดังกล่าวด้วยเพื่อลดปัญหาการปนเปื้อนขึ้นในข้อมูลที่ได้รับ การเก็บตัวอย่างพฤติกรรมอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม และเก็บตัวอย่างโดยแบบสำรวจที่ไม่มีคำถามนำ

การอ่านพฤติกรรมจากข้อมูลต้องใช้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจนมีทักษะในการอ่านพฤติกรรมแล้วผลลัพธ์ที่ได้จึงจะเป็นรายการสมรรถนะต่างๆที่บุคคลนั้นมีอยู่ซึ่งสามารถนำไปเทียบกับต้นแบบสมรรถนะที่ได้จัดทำไว้แล้วเพื่อหาผู้ที่มีสมรรถนะตรงกับที่หน่วยงานประสงค์มากที่สุด



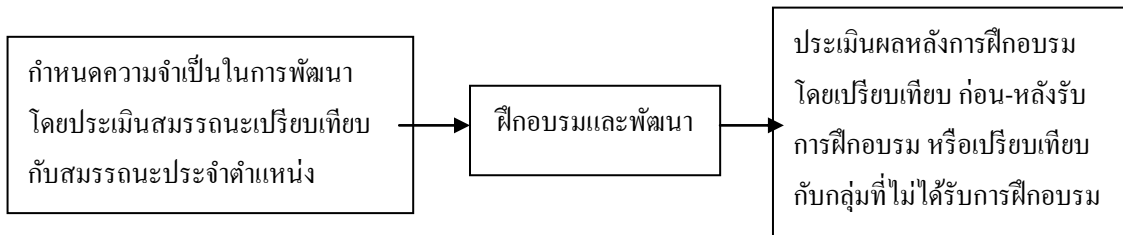
ภาพที่ 2.3 การประเมินสมรรถนะเพื่อสรรหาและเลือกสรรบุคลากร: ทิมา ศิริรัตน์ และ จุฬา (2553) Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล(หน้า 99)

2) การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร

หน่วยงานที่จริงจังกับการพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงการประเมิน 2 ประการ ประการแรกคือ ฐานข้อมูลบุคคล หากมีผลการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมหรือพัฒนาที่เป็นกลางเชื่อถือได้ หน่วยงานก็จะมีฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งจะทราบว่าเมื่อใดที่ประชากรส่วนใหญ่พัฒนาจนมีสมรรถนะเพียงพอจนถึงระดับเป็นคนเก่งคนดีสำหรับสมรรถนะนั้นแล้วจะเป็นสัญญาณบอกถึงความสำเร็จของระบบสมรรถนะ และยังบอกถึงว่าถึงเวลาที่ต้องทบทวนต้นแบบสมรรถนะหรือยกระดับสมรรถนะเป้าหมายให้สูงขึ้นได้แล้ว ประการที่สองคือ การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมพัฒนา มีประโยชน์เพราะกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนามีต้นทุนทั้งเป็นตัวเงินและเวลาของผู้เข้าร่วม ดังนั้นหน่วยงานจึงควรจัดการฝึกอบรมพัฒนาเฉพาะรายการที่ได้ผลเท่านั้น โดยต้องคำนึงถึงประเด็นหลักสองประการคือ หนึ่งการฝึกอบรมให้ถูกเรื่อง และสองการฝึกอบรมพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมให้ถูกเรื่อง ต้องเลือกพัฒนาในรายการและระดับที่จำเป็นจะต้องพัฒนาที่มาจากการใช้ต้นแบบสมรรถนะเป็นกรอบในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม มิใช่มาจากการสำรวจความต้องการของพนักงานแต่เพียงฝ่ายเดียว เนื่องจากผลการสำรวจในเรื่องนี้ บางส่วนสะท้อนความต้องการส่วนบุคคลที่ไม่จำเป็นต้องงาน

การฝึกอบรมพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมพัฒนาจะวัดประสิทธิภาพได้ก็ต่ออาศัยการประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการฝึกอบรม การประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจทำโดยวัดสมรรถนะของคนกลุ่มเดียวกันก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมสักประมาณสามหรือหกเดือนหรือต่อเนื่องเป็นปี การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการฝึกอบรมทำได้โดยแบ่งผู้รับการฝึกอบรมออกเป็นสองรุ่นซึ่งมีระดับตำแหน่งหรือคุณสมบัติอื่นๆเหมือนกันหรือคละกันไปและทำการประเมินสมรรถนะบุคคลทั้งสองกลุ่มพร้อมกันเมื่อรุ่นแรกผ่านการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่งในขณะที่อีกรุ่นหนึ่งยังไม่ผ่านการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างคนสองกลุ่มว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยแตกต่างจากผู้ที่ยังไม่ผ่านการฝึกอบรมหรือไม่เพียงใด



ภาพที่ 2.4 การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร: ทีมา ศิริรัตน์ และ จุฑา (2553) Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล(หน้า 104)

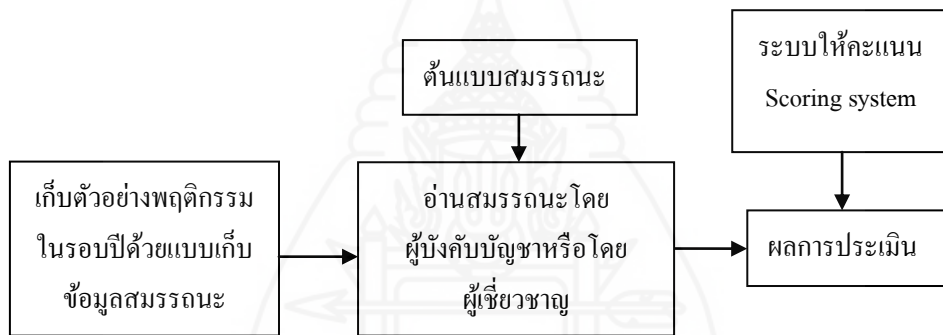
3) การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน

การใช้ประโยชน์จากการประเมินลำดับต่อมาคือการประเมินเพื่อให้คุณให้โทษประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความแม่นยำและเป็นกลางของการประเมินนี้จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคคลทั้งองค์กร พึงระลึกว่าการประเมินสมรรถนะก็เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือต่างก็ต้องอิงหลักฐานที่ปรากฏ จากนั้นเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งสิ้น ในกรณีของการวัดผลการปฏิบัติงานย่อมต้องวัดเทียบกับเป้าหมายประจำปีหรือประจำช่วงเวลานั้นในการวัดสมรรถนะบุคคลก็ต้องวัดเทียบกับต้นแบบที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานโดยเปิดเผยโปร่งใสชี้แจงได้

การประเมินที่สมบูรณ์แบบ คือ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินต่างมีความเข้าใจ และสามารถอ่านสมรรถนะได้เช่นเดียวกัน โดยที่ในระหว่างปีผู้ถูกประเมินทราบดีว่าพึงปฏิบัติเช่นไรจึงจะแสดงสมรรถนะได้สูงสุดในงาน ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็สังเกตเห็นและรับรู้ได้ว่าในรอบการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินแสดงสมรรถนะไบบ้างและแสดงออกบ่อยที่สุดในระดับใดบ้าง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมรรถนะมีจำนวนน้อยรายการทุกคนสามารถจำทุกรายการทุกระดับได้ ชื่นใจ ในระหว่างปีเมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นบุคคลใดแสดงสมรรถนะใดก็สามารถตั้งข้อสังเกตได้ทันทีที่เห็น ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาจึงทำหน้าที่เป็นทั้งผู้เก็บข้อมูลและผู้อ่านสมรรถนะและผลการประเมินจึงไม่ใช่ผลการประเมินตามอำเภอใจ แต่เป็นการระบุผลของการสังเกตซึ่งคนอื่นๆ ในองค์กรก็สามารถสังเกตและอ่านพฤติกรรมนั้นออกเช่นกัน

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างมาตรฐานการประเมินได้คือ โอนการเก็บข้อมูลสมรรถนะไปให้ผู้ถูกประเมินเป็นผู้รับผิดชอบ ในทางปฏิบัติก็คือในทุกกรอบการประเมินให้ผู้รับการประเมินบันทึกรายละเอียดพฤติกรรมการทำงานในกิจกรรมงานที่ตนรู้สึกว่าเป็นความสำเร็จอันน่าภาคภูมิใจที่สุดในช่วงเวลานั้นให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อ่านสมรรถนะและลงหลักฐานไว้ในแบบประเมินนั้น

ด้วยวิธีนี้หากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินผ่านการฝึกอบรมในเรื่องวิธีการอ่านสมรรถนะแล้วและผู้บังคับบัญชาหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมินเพียงเท่าที่มีหลักฐานในแบบรายงานก็จะ มีหลักฐานซึ่งสอบทานกันได้ว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะนั้นในงานหรือไม่ในระดับใด รวมทั้งลดมิติของอัตวิสัยเนื่องจากการประเมินสมรรถนะที่แสดงออกตามหลักฐานที่ปรากฏ เท่านั้น การดำเนินการเช่นนี้นอกจากจะสร้างความเป็นกลางและเชื่อถือได้ให้แก่กระบวนการ ประเมินแล้วยังเกิดผลพลอยได้คือ การกระตุ้นเตือนให้บุคลากรทุกคนตระหนักตลอดเวลาว่าจะต้อง แสดงสมรรถนะของตนในการทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อจะได้มีเรื่องราวมาเป็นหลักฐานในการรับ ประเมินสมรรถนะ อีกทั้งการประเมินที่เป็นกลางเชื่อถือได้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน เมื่อ ทำสม่ำเสมอก็จะทำให้มีฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวางแผนด้านต่างๆ เกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่อไปด้วย



ภาพที่ 2.5 การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน: ทิมา ศิริรัตน์ และ จุฑา (2553)
Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล(หน้า 108)

4) การประเมินสมรรถนะเพื่อการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานในระดับบริหาร เป็น ประโยชน์สูงสุดที่องค์กรและหน่วยงานจะได้รับจากการประเมินสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งนัก บริหารระดับกลางขึ้นไป หน่วยงานจำนวนมากพบว่าการสอบวัดในเชิงความรู้และความสามารถ เชิงวิชาการไม่ช่วยให้คัดเลือกให้ได้นักบริหารผลงานดีเด่น เพราะคุณสมบัติอันโดดเด่นนั้นอยู่ลึกลง ไปกว่าความรู้เชิงวิชาการ การคัดเลือกที่มอบอำนาจให้คนบางคนหรือบางกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าน่าจะมี ความรับผิดชอบและวิจรรณญาณอันดีร่วมกันใช้ดุลยพินิจว่าใครคือผู้ที่เหมาะสมเป็นครั้งๆ ไป เมื่อ องค์กรคนที่ทำหน้าที่คัดเลือกเปลี่ยนเกณฑ์ในการวัดความเหมาะสมและการประเมินว่าใครคือผู้ เหมาะสมก็เปลี่ยนด้วย แต่เมื่อใช้ระบบสมรรถนะ คุณสมบัติที่บ่งบอกถึงความเป็นคนเก่งคนดีเพื่อ

ได้รับการพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งบริหารนั้นจะไม่พร่าเลือนเปลี่ยนแปลงไปตามองค์คณะอีกต่อไป แต่ต้องนำสิ่งที่วัดได้ในคนเก่งคนดีมากำหนดเป็นต้นแบบสมรรถนะที่เผยแพร่ให้คนได้รู้และเข้าใจกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่ผู้มุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะได้ตั้งเป้าหมายและพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์นั้น จากนั้นการประเมินหาผู้มีสมรรถนะเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งบริหารนั้นๆ จะช่วยให้หน่วยงานได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการปลดปล่อยภาระขององค์คณะผู้ใช้ดุลพินิจเดิมที่จะต้องถูกกดดันให้ตอบคำถามให้ได้ว่า ดุลพินิจในการคัดเลือกนั้นเป็นกลางและเหมาะสมจริงแล้วหรือไม่

สำหรับการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง การเลือกผู้ที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งจะสร้างความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดต่อองค์กร โดยเฉพาะกับหน่วยงานราชการที่มีความสำคัญ การสรรหาบุคคลที่มีสมรรถนะสูงและเหมาะสมกับตำแหน่งจะสร้างความแตกต่างที่เกินกว่าบริบทขององค์กร แต่ยังคงอันติสงฆ์ไปถึงสังคมและประเทศชาติโดยรวม ในขณะที่การสรรหาผิดพลาดก็อาจสร้างผลเสียหายได้อย่างใหญ่หลวงเช่นเดียวกัน ดังนั้นการประเมินบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งในระดับนี้จึงต้องใช้ความพิถีพิถันเป็นพิเศษ วิธีการที่เหมาะสมคือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยผู้สัมภาษณ์ที่เชี่ยวชาญ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเปรียบเทียบรายการและระดับสมรรถนะของผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการแต่งตั้งเท่านั้น แต่ยังระบุได้ว่าบุคคลที่จะแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งนั้นมีสมรรถนะใดโดดเด่นเป็นพิเศษ หรือยังมีสมรรถนะใดที่ต่ำกว่าระดับเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้มีข้อมูลประกอบการวางแผนงานและแผนพัฒนาผู้บริหารรายนั้นๆต่อไป การประเมินลักษณะนี้จะใช้ผู้เชี่ยวชาญมาทำการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมรายบุคคล โดยบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ จากนั้นนำไปถอดข้อความและวิเคราะห์สมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลที่ได้รับคือรายการสมรรถนะ ระดับและความถี่ของสมรรถนะของผู้รับการประเมินตามหลักฐานข้อมูล จากนั้นผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะเป้าหมาย อีกทั้งยังอาจให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้รับการประเมินแต่ละคน การประเมินนี้อาจทำเป็นรายครั้งตามที่มีตำแหน่งว่างหรืออาจจัดประเมินผู้บริหารระดับสูงทั้งระบบโดยสม่ำเสมอทุกปีแล้วเก็บไว้เป็นหลักฐานข้อมูลบุคคลเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเมื่อต้องการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย แต่งตั้งก็ได้

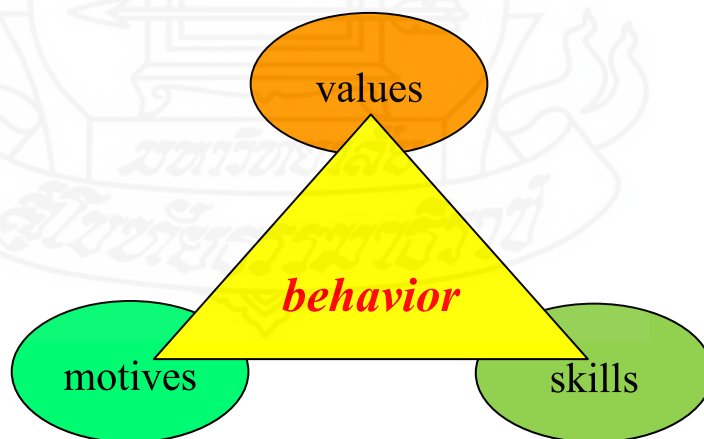
จะเห็นได้ว่าการประเมินสมรรถนะคือการใช้ประโยชน์จากระบบสมรรถนะอย่างสำคัญ หากองค์กรมีต้นแบบสมรรถนะที่ยีกร่างมาอย่างดี แต่ขาดความสามารถในการประเมินคนอย่างถูกต้องแม่นยำตามเกณฑ์สมรรถนะที่ระบุไว้จะไม่เพียงสูญเสียโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากสมรรถนะเท่านั้น แต่ยังอาจสร้างความเข้าใจผิดภายในองค์กรว่าได้มีการประเมินบุคคลดังกล่าวตามเกณฑ์สมรรถนะแล้ว ทั้งที่ความจริงเป็นการให้ความเห็น โดยบุคคลต่างๆเท่านั้นเอง แต่หากองค์กรใดมีความสามารถในการประเมิน นอกจากจะคัดเลือกคนได้ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ยังเป็นการส่ง

สัญญาณ ไปยังผู้คนในหน่วยงานว่าควรตั้งใจพัฒนาสมรรถนะตนเองเพราะเป็นหนทางไปสู่ผลงานที่ดี ตลอดจนเป็น โอกาสให้ได้พัฒนาตนเองและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ตนตามผลงาน และศักยภาพได้จริง

1.11. การพัฒนาสมรรถนะ

กรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะ(ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 122-126) พื้นฐานองค์ประกอบของสมรรถนะนั้นอยู่ลึกลงไปในบุคลิกภาพของบุคคล เมื่อพิจารณาคนเก่งคนดีในองค์กรจะพบว่าบุคคลเหล่านั้นอาจเผชิญกับงานด้วยมุมมองที่แตกต่างด้วยความอดุสาหะที่แตกต่าง ด้วยวิธีการที่แตกต่าง หรือด้วยน้ำใจที่แตกต่าง จากคนทำงานทั่วไปเมื่อตกอยู่ในสภาพการเดียวกัน สิ่งที่สร้างความแตกต่างนั้นคือสมรรถนะ และผลลัพธ์ที่แตกต่างก็มาจากสมรรถนะ ในบริบทขององค์กรจึงหมายความว่าถึงพฤติกรรมอันดีที่ก่อประโยชน์ต่องานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การฝึกทักษะหรือถ่ายทอดความรู้แต่เพียงลำพังไม่อาจยืนยันได้ว่าจะนำไปสู่สมรรถนะที่องค์กรมุ่งหวัง เพราะผู้มีความรู้และทักษะอาจไม่มีใจที่จะทำ หรือไม่เห็นประโยชน์ที่จะทำหรือไม่อยู่ในฐานะที่จะทำได้ บทบาทของการพัฒนาสมรรถนะ จึงได้แก่การช่วยเหลือให้บุคคลอยู่ในฐานะที่จะแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้อย่างสม่ำเสมอ มิใช่รู้ว่าดีแต่ไม่ทำ หรือรู้ว่าไม่ดีแต่ทำ หรือทำเฉพาะเมื่อมีคนเห็น

นักจิตวิทยาพบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ Values Skills และ Motives ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ: ที่มา ศิริรัตน์ และ จุฑา (2553) Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล(หน้า 124)

ศาสตราจารย์ ดร. Richard Boyatzis (ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 37-40) มีแนวคิดเรื่องสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะในวัยผู้ใหญ่ ศาสตราจารย์ Boyatzis และคณะได้ร่วมดำเนินการพิสูจน์เชิงประจักษ์แบบต่อเนื่องระยะยาวหลายรุ่น โดยใช้นักศึกษาหลักสูตร MBA ที่ Weatherhead School of Management (WSOM), Case Western Reserve University มีการเปรียบเทียบกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และได้วัดผลการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง พบว่านักศึกษาหลักสูตร MBA ของ WSOM สามารถพัฒนาสมรรถนะหลายรายการที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งมีผลงานอันโดดเด่นได้ และเมื่อเทียบกับนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำก็ปรากฏว่าในขณะที่นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำแสดงพัฒนาการในกลุ่มวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงร้อยละ 2 หลังจากจบการศึกษา แต่นักศึกษาในหลักสูตร MBA ของ WSOM ยังคงพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 47 ในหมวด Self Awareness และร้อยละ 75 ในหมวด Social Awareness (ความรู้จักและเข้าใจสังคมรอบข้าง) ส่วนนักศึกษา Part Time ในหลักสูตรนี้ ซึ่งใช้เวลาศึกษา 3-5 ปี มีพัฒนาการด้าน Self Awareness (ความรู้จักและเข้าใจตนเอง) ร้อยละ 28 และด้าน Social Awareness ร้อยละ 56 เมื่อติดตามนักศึกษากลุ่ม Part Time นี้ต่อไปภายหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว 2 ปี ก็พบว่า นักศึกษาเหล่านี้พัฒนาสมรรถนะขึ้นไปจากที่เคยวัดได้ครั้งก่อนอีกร้อยละ 36 ในหมวด Self Awareness และร้อยละ 45 ในหมวด Social Awareness

2) ทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) เมื่อเกิดกระแสความสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่เพิ่มขึ้น การศึกษาวิจัยส่วนมากเริ่มชี้ให้เห็นว่าผู้ใหญ่เรียนรู้เฉพาะในสิ่งที่ตนต้องการจะเรียน ส่วนสิ่งอื่น ๆ นั้นเมื่อรู้แล้วมักจะลืมอย่างรวดเร็ว จึงเป็นที่มาของ Self-directed Learning ซึ่ง ศาสตราจารย์ Boyatzis ให้ความหมายว่า คือ ความเปลี่ยนแปลงในตนเองซึ่งเกิดขึ้น โดยที่บุคคลตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นและเข้าใจในกระบวนการของความเปลี่ยนแปลง ในวงการศึกษาด้านสมรรถนะพบว่า บุคลากรจำนวนมากซึ่งแม้จะมีได้แสดงสมรรถนะจนมีผลงานโดดเด่นในองค์กร แต่ก็มีสมรรถนะในระดับเดียวกับที่ผู้ปฏิบัติงานได้โดดเด่นเช่นกัน เพียงแต่เลือกที่จะไม่นำมาใช้ในงาน จากการศึกษายังพบว่า สมรรถนะที่บุคคลไม่นำมาใช้ในการทำงานนี้ บางครั้งนำไปใช้นอกเวลางาน เช่น กิจกรรมอาสาสมัคร ฯลฯ คำตอบที่นักวิจัยพบก็คือ บุคคลเหล่านั้นเลือกจะไม่แสดงสมรรถนะดังกล่าว ดังนั้นเจตนาารมณ์ส่วนบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลงพัฒนาทั้งในเชิงความคิดและพฤติกรรมอย่างยั่งยืน ศาสตราจารย์ Boyatzis ได้พัฒนาต่อยอดทฤษฎี Self-directed Learning โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคคล และเปลี่ยนชื่อเป็นทฤษฎี Intentional

Change Theory(ICT) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่า “บุคคลในวัยผู้ใหญ่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการจะเรียนรู้ แม้บางครั้งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมเมื่อถูกบังคับหรือเผชิญกับสถานการณ์ที่เสี่ยงภัย แต่เมื่อสถานการณ์บังคับหรือเสี่ยงภัยหมดไปแล้วพฤติกรรมใหม่นั้นก็หายไป” การเรียนรู้ตามทฤษฎี ICT นี้จึงเน้นเปลี่ยนแปลงที่เข้าตัวปรารถนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คงอยู่อย่างยั่งยืน

ศาสตราจารย์ ดร. David Kolb (ศิริรัตน์ และ จุฑา 2553: 40-44) ในปี ค.ศ. 1971 ศาสตราจารย์ ดร. David Kolb พัฒนา the Learning Style Inventory (LSI) ขึ้นเพื่อใช้ประเมินสไตล์การเรียนรู้ของคน จากการวิจัยพบว่า สไตล์ที่พบบ่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 4 สไตล์ คือ

1) Accommodating คือรับรู้ประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรมและแปลงประสบการณ์โดยนำความคิดนั้นไปทดลองปฏิบัติ ผู้เรียนที่มีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้จะพึงพอใจที่จะเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ ชอบงานท้าทาย ตัดสินใจจากความรู้สึกโดยไม่พึ่งพาการคิดวิเคราะห์ เมื่อต้องใช้ข้อมูลแก้ปัญหา ก็จะถามจากผู้รู้ ผู้ที่ถนัดสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้มักประกอบอาชีพสายที่ต้องออกภาคสนาม เมื่ออยู่ห้องเรียนก็จะชอบทำงานกลุ่ม ชอบมีภารกิจให้ปฏิบัติ และลองผิดลองถูกหลายๆวิธี

2) Diverging คือรับรู้ประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรมและแปลงประสบการณ์เป็นความรู้ความเข้าใจโดยการสังเกตและไตร่ตรอง ผู้เรียนที่มีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้จะพึงพอใจให้มีการนำเสนอความคิดเห็นต่างๆ ชอบการระดมสมอง ต้องการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้มักจะมีคามสนใจในผู้คน มีความคิดสร้างสรรค์และเต็มไปด้วยอารมณ์ความรู้สึก ชอบทำงานเป็นกลุ่ม เปิดใจรับฟังความเห็นและต้องการ feedback เป็นการส่วนตัว

3) Assimilating คือรับรู้ประสบการณ์โดยนึกคิดจนเกิดเป็นมโนทัศน์และแปลงประสบการณ์โดยการสังเกตและไตร่ตรอง ผู้เรียนที่มีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้จะถนัดในการรวบรวมข้อมูลจำนวนมากมาสังเคราะห์เป็นหมวดหมู่ได้อย่างมีเหตุผล มักไม่ใส่ใจในผู้คนแต่มุ่งไปที่ความคิดต่างๆอันเป็นนามธรรม ชอบการวิเคราะห์เหตุผลในทฤษฎีต่างๆมากกว่าจะสนใจว่าทฤษฎีดังกล่าวจะนำไปใช้อะไร สไตล์การเรียนรู้เช่นนี้เหมาะกับผู้ที่อยู่ในสาขาวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์หรือสารสนเทศ ผู้ที่ชอบใช้สไตล์นี้จะชอบการเรียนรู้จากการอ่าน ฟังบรรยาย วิเคราะห์ต้นแบบ และชอบใช้เวลาในการครุ่นคิดขบปัญหา

4) Converging คือรับรู้ประสบการณ์โดยนึกคิดจนเกิดเป็นมโนทัศน์และแปลงประสบการณ์โดยนำความคิดนั้นไปทดลองปฏิบัติ ผู้เรียนที่มีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้จะพึงพอใจทฤษฎีเมื่อเห็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ ถนัดในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ โดยขบคิดจนสามารถหาทางออกให้กับแต่ละปัญหา ชอบงานทางเทคนิคมากกว่าประเด็นทางสังคมหรือผู้คน ทักษะการ

เรียนรู้เช่นนี้เหมาะกับวิชาชีพด้านเทคนิค หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่ออยู่ในชั้นเรียน คนกลุ่มนี้จะชอบทดลองความคิดใหม่ ชอบแบบจำลองสถานการณ์ ชอบเข้าห้องทดลองและการประยุกต์ใช้ความรู้

คนส่วนใหญ่จะถนัดเรียนรู้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งจนเป็นไคล้ประจำตัว แต่การเรียนรู้ทั้งสี่ไคล้ก็ไม่ใช่ลักษณะตายตัว อาจเลือกใช้ต่างไคล้กันไป在不同的สถานการณ์ก็ได้ หรือบางคนก็สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองไปใช้ไคล้การเรียนรู้ต่างๆได้โดยไม่เน้นไปด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ

ศาสตราจารย์ ดร. Albert Bandura (ศิริรัตน์ และ จุฬา 2553: 45-49) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการเลียนแบบจากต้นแบบและได้พัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎี “Social Cognitive Theory” อธิบายการทำงานโดยเจตนาของมนุษย์ว่าประกอบด้วยปัจจัยสัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ พฤติกรรม การรับรู้ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนกำหนดซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์นี้สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้ โดยผ่านการเลียนแบบจากต้นแบบ (Modeling) และความคิดความเชื่อเกี่ยวกับระดับความสามารถของตนในเรื่องนั้นๆ (Perceived Self-Efficacy) การเลียนแบบจากต้นแบบจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและความเชี่ยวชาญได้จำเป็นต้องอาศัยสามองค์ประกอบ คือ

1) ต้นแบบพฤติกรรม การเห็นพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบนั้นสร้างการเรียนรู้ ยิ่งต้นแบบคล้ายคลึงกับตนเองมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความเชื่อมั่นว่าตนเองก็ทำเลียนแบบพฤติกรรมนั้นได้จำนวนครั้งที่ได้เห็นต้นแบบ ความหลากหลายของต้นแบบ รวมทั้งการเห็นทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์ในเชิงบวกของพฤติกรรม และสถานการณ์ของต้นแบบที่คล้ายคลึงกับสภาพแวดล้อมของตนเองก็จะยิ่งส่งเสริมการเลียนแบบมากขึ้น ต้นแบบให้ทั้งความรู้และความเชื่อมั่นว่าตนเองก็น่าจะทำได้และหากทำก็จะได้ผลดีเช่นกัน

2) การฝึกฝน โดยมีผู้แนะนำ การขยายความรู้และสร้างความเชื่อมั่นเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งมาจากการทดลองฝึกทำพฤติกรรมเช่นนั้น โดยมีพี่เลี้ยงแนะนำ การทดลองเปิดโอกาสให้ทำได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะผิด เมื่อฝึกทำหลายครั้งก็จะเริ่มเรียนรู้และเกิดความถนัด เกิดความมั่นใจ ในระหว่างนั้นพี่เลี้ยงจะต้องให้ Feedback ว่าควรปรับปรุงในเรื่องใด (Feedback ที่ดีคือการมุ่งความสนใจไปยังวิธีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น) พี่เลี้ยงสามารถช่วยชี้แนะถึงรายละเอียดของพฤติกรรม ซึ่งผู้เรียนอาจสังเกตไม่เห็นด้วยตนเองจากต้นแบบ พี่เลี้ยงอาจช่วยผู้เรียนได้โดยให้สื่อช่วยจำ สื่อดังกล่าวควรมีทั้งถ้อยคำและภาพ ขั้นตอนนี้อาจใช้ Role Play และ Simulation ร่วมด้วยก็ได้

3) การปฏิบัติจริง การสร้าง Self Efficacy ที่ดีที่สุดคือการทำด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อผู้เรียนได้ทดลองปฏิบัติร่วมกับพี่เลี้ยงจนเกิดความถนัดแล้ว พี่เลี้ยงควรให้คำปรึกษาเรื่องสถานการณ์ในงานที่จะนำสมรรถนะใหม่นี้ไปใช้ปฏิบัติจริง และมอบหมายให้ปฏิบัติสิ่งที่เรียนรู้

มาแล้วนั้นในงานประจำในโอกาสแรกที่กระทำได้ หากพบอุปสรรค ปฏิบัติแล้วไม่เหมือนที่ซ้อม ให้กลับมาปรึกษากับพี่เลี้ยงเพื่อหาทางปรับปรุงต่อไป

ดร. Bandura ยังตระหนักว่าการมีสมรรถนะกับการใช้สมรรถนะให้ดีและสม่ำเสมอ เป็นคนละเรื่องกัน การปฏิบัติงานให้ได้ดีต้องใช้ทั้งสมรรถนะและความตั้งใจของบุคคล ดังนั้น การจะพัฒนาสมรรถนะใดๆบุคคลต้องมีความเชื่อมากกว่าความกลัว คือต้องเชื่อว่าทำได้และควรทำ ทำแล้วดีกว่าไม่ทำ

ทฤษฎี Social Cognitive Theory นี้ ยังให้ความสำคัญกับความสามารถของมนุษย์ ที่จะกำหนดทิศทางและจุดใจตนเองได้ วิธีการสำคัญก็คือ “การตั้งเป้าหมาย” ซึ่งมีผลที่สำคัญดังนี้

-Motivational Effects เป้าหมายให้ทิศทาง หากไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็ไม่ปลุกเร้าให้ต้องตั้งใจทำอะไรสักอย่าง

-Self-Efficacy Effects เป้าหมายช่วยสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ขึ้นตามลำดับ เป้าหมายใหญ่ที่ถูกทอนลงเป็นเป้าหมายย่อยๆ และนับความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ครั้งแล้วครั้งเล่าจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้นต่อไปได้

-Interest Effects เป้าหมายจะช่วยสร้างและรวมศูนย์ความสนใจ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เข้าไปใกล้ชัยชนะขึ้นทุกขณะ

เป้าหมายที่จะช่วยยกระดับผลงานต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทายความสามารถ วัตถุประสงค์ และให้ Feedback ได้ เป้าหมายที่ไม่ชัดเจน หรือชัดเจนแต่ไม่มี Feedback จะไม่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ควรจะมี ความ “ใกล้ชิดตัว” คือ ควรมีเป้าหมายระยะสั้นที่กระตุ้นเตือนให้เร่งลงมือปฏิบัติด้วย

สำนักงาน ก.พ. เสนอวิธีการพัฒนาสมรรถนะ โดยสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน ตามรายละเอียดในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงวิธีการพัฒนาและรายละเอียดลักษณะเฉพาะของแต่ละวิธี

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน(Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน / ตำแหน่งงาน โดยให้ส่วนฝึกอบรม / สถาบันพัฒนาการชลประทานทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือ สำนัก / กองดำเนินการจัดอบรมเอง หรือบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่

	สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติในขณะทำงานได้เอง
2. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
3. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training: OJT)	เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกอบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
4. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก
7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ โครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทางเคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

10. การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างาน หรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
11. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง / ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือหรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นหาข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e – Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น
13. การเป็นวิทยากร ภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ
14. การดูงานนอก สถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป
15. การให้ข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงาน
16. การฝึกงานกับ ผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากร
17. การเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง / คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็น ตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice

18. การประชุม / สัมมนา (Meeting / Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยน มุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม / สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญ มากในการกระตุ้นใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม / สัมมนานำเสนอ ความคิดเป็นร่วมกัน
19. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้น จากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่ง บุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการ ขอรับทุนจากองค์กร

2. เนื้อหาเกี่ยวกับหน่วยงาน

2.1. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

สำนักวิจัยและพัฒนา เป็นหน่วยงานภายในของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและ
สหกรณ์(ตามภาพที่ 2.1) การแบ่งงานและหน้าที่การรับผิดชอบของสำนักวิจัยและพัฒนา(แนบท้าย
คำสั่งกรมชลประทานที่ ๒๘๔ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๓) สำนักวิจัยและพัฒนา แบ่งงาน
ออกเป็น ๑ ฝ่าย ๔ กลุ่ม และ ๑ สถาบัน คือ

๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบ กลั่นกรองเอกสาร
ควบคุมปฏิบัติงานสารบรรณ ชุรการ การเจ้าหน้าที่ บัญชีการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุและครุภัณฑ์
ควบคุมครุภัณฑ์วิทยาศาสตร์ในฐานะกองผู้ควบคุม ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
ควบคุมและบำรุงรักษายานพาหนะ รวมทั้งอาคารสถานที่และบริเวณ โดยรอบที่เป็นของส่วนกลาง
ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับต่างๆ จัดประชุมและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ
ทั้งภายในและภายนอกสำนัก ตลอดจนปฏิบัติงานและหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

๒. กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์
เสนอแนะ จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยพัฒนาระบบบริหารงานวิจัยและพัฒนาให้มี
ประสิทธิภาพ กำกับ ดูแลงานวิจัยและพัฒนาให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยสรรหา
กลั่นกรอง จัดลำดับความสำคัญ ข้อเสนอการวิจัย จัดทำแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประจำปี
จัดทำแผนงานงบประมาณระยะต่างๆ ควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ติดตามประเมินผลการ
ดำเนินงาน โครงการวิจัย รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลงานวิจัย ให้บริการสืบค้น เผยแพร่ถ่ายทอดและ
ประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของกรมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำ
ข้อเสนอการวิจัยและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรับผิดชอบในการบริหารจัดการ

ภาครัฐสมัยใหม่ของสำนักฯ ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาด้านวิศวกรรม สนับสนุนการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำและการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ สรรหาหัวข้อวิจัยแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา แก้ไขปัญหาทางชลประทานในด้านวิศวกรรมให้มีประสิทธิภาพ ประหยัด ทันสมัย รวมถึงการพัฒนาแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ สร้างนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้น้ำ ตลอดจนการสอบเทียบเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านชลศาสตร์ อีกทั้งเผยแพร่ผลงานและให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการในการวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๔. กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการค้นคว้า วิจัย พัฒนาและวิเคราะห์ด้านวิทยาศาสตร์ในพันธกิจของกรมชลประทานทั้งด้านดิน น้ำ พืช สิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำและการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ สรรหาหัวข้อวิจัยแบบบูรณาการในการพัฒนา แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับดินเพื่อการก่อสร้างและการเกษตรเกี่ยวกับน้ำเพื่อรักษาคุณภาพน้ำในแหล่งน้ำชลประทานเกี่ยวกับวัชพืชที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งน้ำและบำรุงรักษาหรือเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของดิน น้ำ พืช สิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ทางวิทยาศาสตร์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสอบเทียบเครื่องมือและอุปกรณ์การวิเคราะห์ กำหนดคุณสมบัติตามลักษณะเฉพาะ (Specification) ของเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเผยแพร่ผลงานและให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการในการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๕. กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทดลอง ทดสอบตรวจสอบวิเคราะห์คุณสมบัติ คุณภาพวัสดุ สนับสนุนงานก่อสร้างและงานวิจัยและพัฒนา กำหนดมาตรฐานวัสดุ เครื่องมือ วิธีการ และบุคลากรสำหรับงานทดสอบและวิเคราะห์ให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานในสนามให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด สอบเทียบเครื่องมือและอุปกรณ์การทดสอบ กำหนดคุณสมบัติตามลักษณะเฉพาะ (Specification) ของเครื่องมือและอุปกรณ์ทดสอบด้านวิศวกรรม รวมทั้งการพัฒนาสร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ทางวิศวกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการในการทดสอบและ

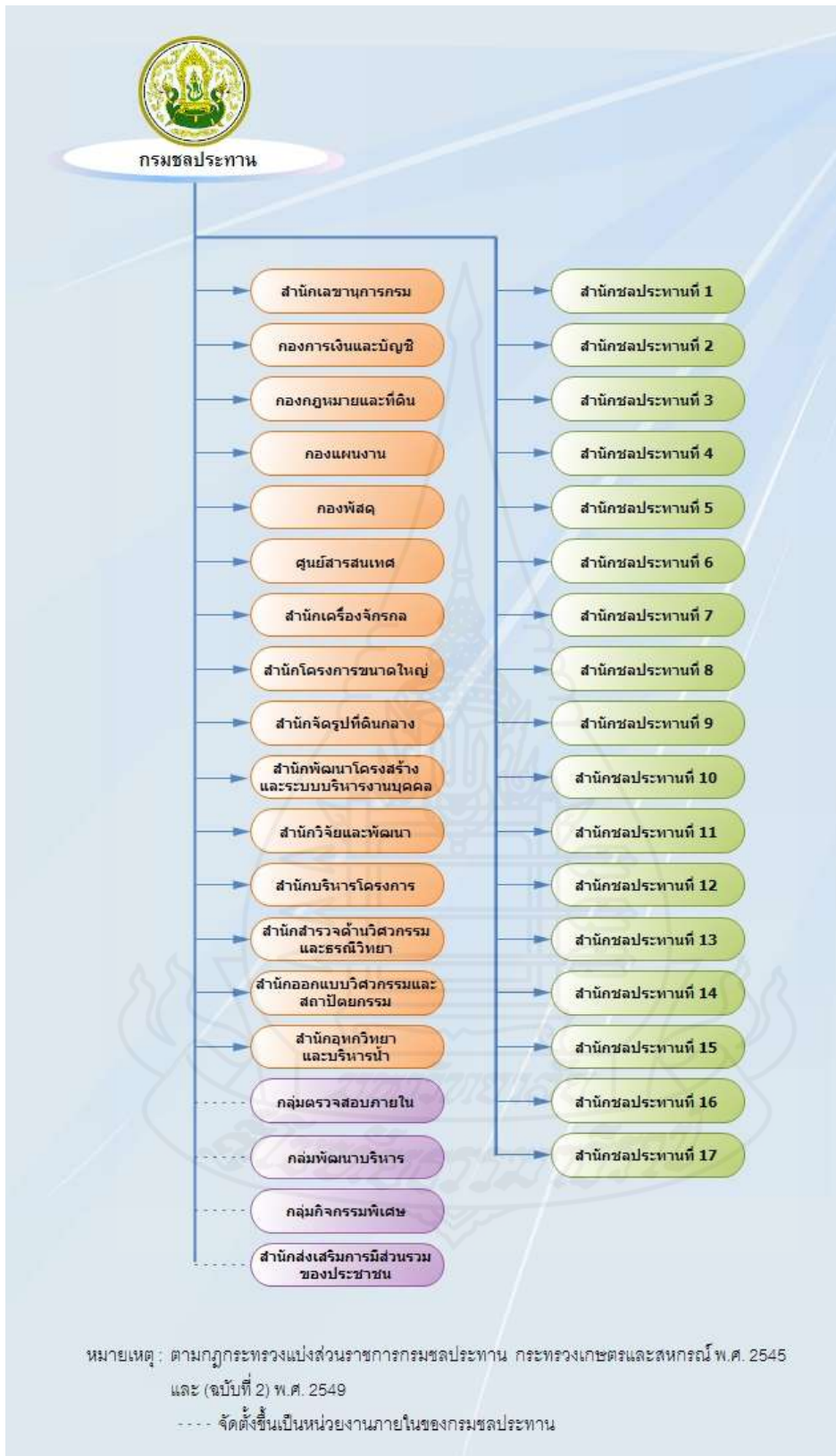
วิเคราะห์คุณภาพ ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๖. สถาบันพัฒนาการชลประทาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา การถ่ายทอดเทคโนโลยีในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิจัยและพัฒนางานชลประทานให้เกิดการบริหารจัดการแบบองค์รวมและยั่งยืนให้แก่ข้าราชการกรมชลประทาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาจัดหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนงานวิจัยเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการชลประทาน รวมทั้งส่งเสริมการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำและยุทธศาสตร์อื่นที่สัมพันธ์กับการจัดการน้ำ

สำนักวิจัยและพัฒนา ภายใต้กรมชลประทาน มีแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2554 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นองค์กรชั้นนำด้านวิชาการ สร้างสรรค์ผลงานวิจัยแบบบูรณาการ บริการงานทดสอบและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ได้มาตรฐาน”

พันธกิจ

- 1). พัฒนากลไกการบริหาร และส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาแบบบูรณาการ ตลอดจนนวัตกรรมด้านการชลประทานที่มีคุณภาพ
- 2). เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทดสอบวัสดุ วิเคราะห์คุณภาพดินและน้ำ
- 3). ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานชลประทานอย่างเป็นรูปธรรม
- 4). ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา
- 5) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างหน่วยงานภายในของกรมชลประทาน

ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1). สร้างกลไกการบริหาร และส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาแบบบูรณาการ ตลอดจนนวัตกรรมด้านการชลประทาน
- 2). พัฒนาการให้บริการทดสอบวัสดุวิเคราะห์คุณภาพดินและน้ำ
- 3). ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 4). ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
- 5). สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา

2.2. สมรรถนะในกรมชลประทาน

กรมชลประทานเริ่มมีการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

ระบบสมรรถนะเริ่มถูกนำมาเผยแพร่ให้ความรู้ในกรมชลประทานก่อนปี พ.ศ. 2551 หลายปี โดยในช่วงแรกๆจะให้ตัวแทนของหน่วยงานภายในกรมชลประทานเข้าไปฝึกอบรมเพื่อรับทราบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ และจัดตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการประเมินสมรรถนะและการวางแผนพัฒนารายบุคคลควบคู่กับการให้ความรู้เรื่องสมรรถนะแก่ตัวแทนหน่วยงานภายในกรมเป็นระยะๆ จนกระทั่งถูกนำมาใช้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลในปีงบประมาณ 2553 โดยมีลักษณะคล้ายเป็นการดำเนินไปเพื่อทำตามรูปแบบที่ ก.พ. กำหนดมาให้ทำ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้โดยตรงเช่น ผู้บริหารระดับต่างๆ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไม่ได้รับการฝึกอบรม จึงไม่รู้ประโยชน์ที่มาที่ไปถึงความถูกต้อง แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม การอ่านและการตีความหมายจากรายละเอียดสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนดให้เข้ากับบริบทของกรมชลประทาน จึงไม่สามารถถ่ายทอดความรู้เรื่องสมรรถนะให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบการประเมินรูปแบบใหม่ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง

1. กนกพร สีตอกไม้(2549) ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี และศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับการให้บริการ และยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่สำคัญคือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

2. ร้อยตำรวจเอกกฤษณพร ทัททวี(2551) ได้ศึกษาตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191: กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ191 2) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ191 และ3) เสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ191 โดยพบว่า 1) สมรรถนะของตำรวจ 191 ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 ด้าน ได้แก่ อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจและหน้าที่การปฏิบัติของตำรวจ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ จิตสำนึกความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำและมีสมรรถนะในกลุ่มงานต่างๆ ที่แตกต่างกัน จำนวน 9กลุ่มงาน 2) แผนการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191ครอบคลุมหลักสูตรการฝึกอบรมด้านสมรรถนะหลัก จำนวน 6 หลักสูตรและหลักสูตรการอบรมด้านสมรรถนะในกลุ่มงานซึ่งมีความแตกต่างกันในจำนวน 9 กลุ่มงาน 3) ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ191 ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานสำรวจสมรรถนะ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง แผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรมและการประเมินสมรรถนะ

3. ญัฐสุริย์ หวังสถิตวงษ์(2547) (อ้างในกนกพร : 2549) ได้ศึกษาการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดี ในทัศนะของคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานสารบรรณ ด้านงานบริหารงานบุคคล ด้านงานคลัง ด้านงานพัสดุ ด้านงานบริหารการศึกษา ด้านงานนโยบายและแผน และด้านงานบริหารวิชาการและวิจัย และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และด้านการควบคุมอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่าคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่องานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดี พบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

4. ศุภวรรณ เสาธานนท์(2548) (อ้างในกนกพร : 2549) ทำการศึกษาสมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 ท่าน ซึ่งมีจำนวน 23 ท่านที่เข้าร่วม 3 รอบ โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารสาธารณสุขผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารทันตสาธารณสุข และทันตแพทย์ผู้ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประสบการณ์ 7 ปีขึ้นไป เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัย ระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนสมรรถนะ 12 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคลินิกทันตกรรม 2) ด้านสร้างเสริมสุขภาพ 3) ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านภาวะผู้นำ 6) ด้านการติดต่อสื่อสาร 7)

ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 8) ด้านการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 9) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10) ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 11) ด้านการคิดวิเคราะห์ 12) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วยรายการสมรรถนะทั้งหมด 91 รายการ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมากที่สุด 28 รายการ และเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมาก 63 รายการงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม

5. ปัทมา เพชรไพรินทร์(2547) (อ้างถึงใน กฤษณพร : 2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการ ศึกษาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติการหอผู้ป่วยในของโรงพยาบาลขอนแก่น และหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลขอนแก่นมีจำนวน 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความสามารถด้านการพยาบาล 2) ด้านการสอน 3) ด้านการดูแลช่วยเหลือ 4) ด้านการวินิจฉัยและการเฝ้าระวัง 5) ด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤติและฉุกเฉิน 6) ด้านการวางแผนการพยาบาล การนำแผนการรักษาและการพยาบาลไปปฏิบัติและติดตามผล 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านการพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและการเป็นผู้แทนผู้ป่วย 9) ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ 10) ด้านการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพและดำเนินการประกันคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล 11) ด้านนวัตกรรมและการวิจัยทางการพยาบาล

ระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการในภาพรวมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบแนวทางในการพัฒนา คือ การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุม การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาดูงานและกิจกรรมพัฒนาทางการพยาบาล การพัฒนาด้านทักษะและประสบการณ์ประกอบด้วย การสอน การสาธิต การฝึกปฏิบัติ มีระบบพี่เลี้ยงและปัจจัยเอื้อที่ส่งเสริมทำให้เกิดการพัฒนา ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การมอบหมายงาน มีการเสริมพลังอำนาจ การสร้างแรงจูงใจและมีระบบการประเมินผลที่อิงสมรรถนะเพื่อวัดผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

6. พรจิตร ถนอมกิตติ(2548) (อ้างถึงใน กฤษณพร : 2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระสังฆราช องค์ที่ 17 จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาสมรรถนะของ พยาบาลวิชาชีพ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และศึกษาความแตกต่างของ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระสังฆราช องค์ที่ 17 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐาน กฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้านการส่งเสริมสุขภาพบุคคลและครอบครัว ด้านการสอนและการให้คำปรึกษาบุคคลและครอบครัว ด้านการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและครอบครัว ด้านการดูแลภาวะผู้นำและการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบ ด้านการตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพยาบาลและคุณภาพ ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าและมีศักดิ์ศรี มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ส่วนสมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาลต่างกัน มีสมรรถนะของ พยาบาลวิชาชีพแตกต่างกัน

7. ประวิตร วิจิตรไตรธรรม(2550) (อ้างถึงใน กฤษณพร : 2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษาคำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อ จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เพื่อจัดทำแผนการ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัด ปทุมธานี และเพื่อนำเสนอตัวแบบสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า

1) สมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 1.ความรู้ด้าน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 2.ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ 3.ความมีระเบียบวินัยใน ตนเอง 4.การมีคุณธรรมและจริยธรรม 5.ความซื่อสัตย์สุจริต 6.การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ ดี 7.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 8.ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ 9.ความสามารถในการทำงาน เป็นทีม 10.ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

2) สมรรถนะกลุ่มงานป้องกันปราบปราม ประกอบด้วย 1.ภาวะผู้นำ 2.ความ สุขภาพอ่อนนุ่มถ่อมตน 3.ทักษะในการสังเกตและจดจำ 4.ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ 5.ความสามารถในการประสานงาน 6.ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน 7.ความสามารถ ควบคุมอารมณ์ตนเอง 8. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

3) สมรรถนะกลุ่มงานสืบสวน ประกอบด้วย 1.ภาวะผู้นำ 2.ความสามารถใน การหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น 3.ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4.ความละเอียดรอบคอบ 5.ความสามารถในการประสานงาน 6.ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ 7.มีความอดทนต่อ สถานการณ์ที่กดดัน 8. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

4) สมรรถนะกลุ่มงานสอบสวน ประกอบด้วย 1.ความสามารถในการรวบรวม พยานหลักฐาน 2.ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม 3.ความสามารถในการวินิจฉัยข้อกฎหมาย 4. การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี 5.ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น 6.ความสามารถในการแก้ไข

ปัญหาและการตัดสินใจ 7.ความสามารถในการประสานงาน 8. ความสามารถในการควบคุม
อารมณ์ตนเอง

5) สมรรถนะกลุ่มงานจรรยา ประกอบด้วย 1.ความสามารถในการจัดและ
ควบคุมการจรรยา 2.ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน 3.ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง 4.ความ
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 5.ความสามารถในการประสานงาน 6.ความอดทนต่อสถานการณ์
ที่กดดัน 7.ทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 8. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

6) สมรรถนะกลุ่มงานอำนวยการ ประกอบด้วย 1.ความรู้ความสามารถในงาน
สารบรรณ 2.ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน บัญชี และการพัสดุ 3.ความสามารถในการ
ประสานงาน 4.ทักษะจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ 5.ความสามารถในการจัดการเอกสาร
สำนักงาน 6.ความสามารถในการจัดการประชุม 7.ความสามารถในการวางแผนและควบคุมงาน
8. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

7) แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ครอบคลุมหลักสูตรการ
ฝึกอบรม 18 หลักสูตร ได้แก่ 1.ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 2.ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน
ในหน้าที่ 3.เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย 4.ทักษะด้านชุมชนและมวลชน
สัมพันธ์ 5.เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด 6.การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
ตำรวจ 7.เทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ 8.การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ 9.
ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ 10.ทักษะในการเจรจาต่อรอง 11.ทักษะในการแก้ไขปัญหา
ในสภาวะวิกฤติ 12.เทคนิคในการบริหารและควบคุมอารมณ์ 13.เทคนิคการเก็บรวบรวม
พยานหลักฐาน 14.เทคนิคในการประสานงาน 15.เทคนิคการจัดการและควบคุมการจรรยา 16.การ
สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 17.เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ 18.เทคนิคการจัดการ
สำนักงานยุคใหม่

8) ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 6 ลักษณะ
คือ 1.แผนยุทธศาสตร์ 2.สำรวจสมรรถนะ 3.แผนพัฒนาบุคลากร 4.การจัดการความรู้ 5.
การฝึกอบรม 6.องค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับปัญหาในการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ ความไม่
แน่นอนในการปรับโครงสร้าง ภาระงานมากและบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน วัสดุ
อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทันสมัย ขาดการวางแผนและการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ขาด
การประสานงานระหว่างหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และขาดการดูแลเอาใจใส่จาก
ผู้ได้บังคับบัญชา

แนวทางการพัฒนาสำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ได้แก่ พัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเชิงระบบ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ควรสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน ควรจัดการประชุม สัมมนา ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และควรเพิ่มการกระจายอำนาจในการบริหารสถานีดำรวจ

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอ้อม

1. ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) (อ้างในกนกพร : 2549) ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 33 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อยคือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ ตามลำดับ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ความเข้าใจ หลักการบริหาร ใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการและรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาคูงาน

2. ชลิดา คงเมือง (2548) (อ้างในกนกพร : 2549) ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสมรรถนะ จำนวน 18 ท่าน เพื่อนำประชาคมติไปสร้างรูปแบบที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผนการสรรหาว่าจ้าง และการพัฒนาพนักงานในองค์กรในอนาคตโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) 3 รอบ โดยรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นำคำตอบที่ได้จากรอบแรกไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สองและสาม ใช้คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นตัวกำหนด ประชาคมติของผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นคำถามที่มีค่ามัธยฐาน 4.00-5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00-1.50 ถือว่าเป็นข้อที่มีความสอดคล้อง

ใช้เป็นข้อสรุปของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่

3. ดาราพร รักหน้าที่(2548) (อ้างในกนกพร : 2549) ทำการศึกษาปัจจัยด้าน แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะ ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขต สาธารณสุขที่ 7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับสมรรถนะ ของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงาน ในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับ สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพและอำนาจการทำนายของปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อสมรรถนะของ พยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพยาบาลวิชาชีพในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขต สาธารณสุขที่ 7 โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะ ประชากรของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามสมรรถนะ ของพยาบาลวิชาชีพ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สมรรถนะ เท่ากับ 0.85 และ 0.93 ตามลำดับวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอยู่ในสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอำนาจการทำนาย พบว่า ตัวแปร อิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการ ขอมรับ ความก้าวหน้าตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร การ ปกครองและการนิเทศ สภาพการทำงานและสวัสดิการ ตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามคือปัจจัย ด้านความสำเร็จในงาน และปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของ พยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 26.8

4. เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์(2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของ หัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นการศึกษถึงการกำหนดขีดความสามารถหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกใน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดสมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่าขีด ความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกคือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารและการประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะความเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิสัยทัศน์ในการทำงาน

5. ปริญญ์ พิษณุวิจิตร(2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง การออกแบบรายการขีด ความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) เป็นการศึกษาจาก 5 ส่วนงาน

ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานในแต่ละส่วนงานรวม 51 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ฉบับ คือ แบบสำรวจเพื่อศึกษาขีดความสามารถในงานและแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์สำคัญ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) ขีดความสามารถในงาน คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร ความสำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำ 2) ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน มี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เป็น การวิจัยประเภทการวิจัยและพัฒนา แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรก เพื่อจัดทำสมรรถนะ กลุ่มงานของข้าราชการและ ช่วงหลัง เพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัย และพัฒนา กรมชลประทาน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการใน สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ตามลำดับ

การจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ใช้การ สัมภาษณ์แบบเชิงลึก(in-depth interview)กับข้าราชการในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัย และพัฒนา กรมชลประทาน กระบวนการดำเนินการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงาน(functional competency)ของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีลำดับขั้นตอนการจัดทำดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา รวมทั้งแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง
- 2) ศึกษายุทธศาสตร์ของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 3) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสนองยุทธศาสตร์ของสำนักวิจัยและพัฒนา โดยการนำความรู้เรื่องหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้
- 4) สืบหาปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาสมรรถนะที่เหมาะสมมาเป็น สมรรถนะในกลุ่มงานที่ข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนาทุกตำแหน่งควรมี โดยทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยและพัฒนา
- 5) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)เพื่อค้นหาสมรรถนะ ในกลุ่มงาน(functional competency) ที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของข้าราชการ ทุกตำแหน่งของสำนักวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สนอง ยุทธศาสตร์ของสำนักวิจัยและพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนัก
- 6) สรุป Functional Competency ขึ้นสุดท้าย

การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนากรม ชลประทาน มีกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆในการดำเนินการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของ ข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา ดังนี้

1) การจัดทำแบบทดสอบแบบปรนัยประเภทเลือกคำตอบ เพื่อประเมินสมรรถนะแต่ละหัวข้อตามรายละเอียดในการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ที่มาจากผลการศึกษาในช่วงแรก

2) การสำรวจและรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบทดสอบเพื่อหาข้อมูลจากประชากรที่เป็นข้าราชการสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

3) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูล(ค่าเฉลี่ย) และการวัดการกระจายของข้อมูล(ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

4) การสรุปผลการประเมินเพื่อหาระดับเฉลี่ยสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนาแต่ละหัวข้อสมรรถนะ

ภาพรวมและรายละเอียดวิธีการดำเนินงานการศึกษาการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีดังต่อไปนี้

1. วิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ผู้วิจัยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ตามประเภทของข้อมูล ดังนี้

1.1 ช่วงแรก เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการ

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยและพัฒนา กับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ มีลำดับการดำเนินงาน ดังนี้

1) ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของสมรรถนะที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเพื่อสนองยุทธศาสตร์ของสำนักวิจัยและพัฒนา ที่ข้าราชการจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน

2) สร้างคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

3) ออกสนามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

4) บันทึกคำสัมภาษณ์

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลำดับการดำเนินงาน ดังนี้

1) การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ การกำหนดหัวข้อสมรรถนะประเภทต่างๆและความหมาย ของ ก.พ.

2) การศึกษาเอกสาร ได้แก่ วิทยุทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ของกรมชลประทาน ของสำนักวิจัยและพัฒนา และคู่มือการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะกรมชลประทาน

3) การเลือกบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1.2 ช่วงหลัง เพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบทดสอบแบบปรนัย 5 ข้อสมรรถนะ ประเภทเลือกคำตอบปลายปิด 5 ตัวเลือก จากประชากรที่เป็นข้าราชการสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

2. ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ ช่วงแรกเพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการ ช่วงหลัง เพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

2.1 ประชากรเพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้าราชการกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานจำนวน 10 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนและรายชื่อข้าราชการกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1	นายศุภชัย รุ่งศรี	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา(นักวิทยาศาสตร์ ผู้อำนวยการระดับสูง)
2	นายปริญญา กมลสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านชลศาสตร์(วิศวกรชลประทาน ระดับเชี่ยวชาญ)
3	นายพิศิษฐ์ วงศ์ฟูเฟื่องขจร	ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการน้ำ(วิศวกร ชลประทาน ระดับเชี่ยวชาญ)
4	นายกฤษฎา โภคกร	ผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุวิศวกรรมชลประทาน(วิศวกร ชลประทาน ระดับเชี่ยวชาญ)
5	นางสุนันทา เพ็ญสุด(รักษาการ)	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา(นักวิทยาศาสตร์ ระดับเชี่ยวชาญ)
6	นางอนงค์ ทรงจิตต์	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป(นักจัดการงานทั่วไป ระดับอาวุโส)
7	นายปรกรณ์ สุตสุนทร(รักษาการ)	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย(วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการพิเศษ)
8	นายสุวัฒน์ พาหุสุวัฒน์	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม (วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการพิเศษ)
9	นายวัชร เลือดี	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการชลประทาน (วิศวกรชลประทาน ระดับชำนาญการพิเศษ)
10	นางสุนันทา เพ็ญสุด	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ (นักวิทยาศาสตร์ ระดับชำนาญการพิเศษ)
11	นายปิยกุล สุขโข(ผู้วิจัย)	ผู้อำนวยการกลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ (วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการพิเศษ)

2.2 ประชากรเพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน คือ ข้าราชการทุกตำแหน่งทั้งหมดในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (ไม่รวมกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะกลุ่มงานวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ประกอบด้วย

3.1. แบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Discussion) เพื่อให้ผู้ตอบ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พูดคุยและตอบคำถามพร้อมทั้งแสดงเหตุผลและความคิดเห็น ซึ่งแนวทางการ สัมภาษณ์มีดังนี้

1) ปัญหาการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา(เน้นที่พฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของบุคลากร)

2) สมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ที่เมื่อประพฤติปฏิบัติได้ดีแล้วจะ ทำให้ผลงานของสำนักวิจัยและพัฒนามีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง

3.2. อุปกรณ์บันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง เพื่อประโยชน์ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลและป้องกันการลืมข้อมูลจนทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดข้อบกพร่องขึ้นมาได้

3.3. แบบทดสอบแบบปรนัยรวม 5 ข้อสมรรถนะกลุ่มงานที่ได้จากการจัดทำ สมรรถนะประเภทเลือกคำตอบ 5 ระดับตัวเลือก เพื่อให้ผู้ตอบเลือกระดับสมรรถนะกลุ่มงานที่ตนมี และเป็นอยู่แต่ละหัวข้อสมรรถนะ การกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนและการกำหนดเกณฑ์ในการ แปลความหมาย เป็นดังนี้

1) การกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนในการตอบ คือ

มากที่สุด	ได้	5	คะแนน
มาก	ได้	4	คะแนน
ปานกลาง	ได้	3	คะแนน
น้อย	ได้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ได้	1	คะแนน

2) การกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย คือ

4.51-5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	ระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่รวบรวมในช่วงแรกเพื่อการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำหรับใช้นำมาวิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(in-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน 10 คน ในเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน 2554 ตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 วันที่ 11 พฤษภาคม 2554 (เวลา 14.00 -15.00 น.) สัมภาษณ์ นายพิศิษฐ์ วงศ์ฟูเพื่องขจร ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการน้ำ(วิศวกรชลประทาน ระดับเชี่ยวชาญ)

4.1.2 วันที่ 25 พฤษภาคม 2554 (เวลา 13.15 -14.30 น.) สัมภาษณ์ นายวัชระ เสือดี ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการชลประทาน(วิศวกรชลประทาน ระดับชำนาญการพิเศษ)

4.1.3 วันที่ 25 พฤษภาคม 2554 (เวลา 15.00 -16.30 น.) สัมภาษณ์ นางสุนันทา เพ็ญสุต ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์(นักวิทยาศาสตร์ ระดับชำนาญการพิเศษ) และรักษาการผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา(นักวิทยาศาสตร์ ระดับเชี่ยวชาญ)

4.1.4 วันที่ 27 พฤษภาคม 2554 (เวลา 14.00 -15.00 น.) สัมภาษณ์ นายกฤษฎา โภคการ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุวิศวกรรมชลประทาน(วิศวกรโยธา ระดับเชี่ยวชาญ)

4.1.5 วันที่ 3 มิถุนายน 2554 (เวลา 09.00 -10.30 น.) สัมภาษณ์ นายปริญญา กมลสินธ์ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านชลศาสตร์(วิศวกรชลประทาน ระดับเชี่ยวชาญ)

4.1.6 วันที่ 3 มิถุนายน 2554 (เวลา 13.30 -14.30 น.) สัมภาษณ์นางอนงค์ ทรงจิตต์ ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป(นักจัดการงานทั่วไป ระดับอาวุโส)

4.1.7 วันที่ 8 มิถุนายน 2554 (เวลา 10.00 -10.45 น.) สัมภาษณ์ นายปรกรณ์ สุตสุนทร วิศวกรชลประทาน ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย(วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการพิเศษ)

4.1.8 วันที่ 9 มิถุนายน 2554 (เวลา 09.00 -10.00 น.) สัมภาษณ์ นายสุวัฒน์ พาหุสุวัฒน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม(วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการพิเศษ)

4.1.9 วันที่ 11 มิถุนายน 2554 (เวลา 10.00 -11.00 น.) สัมภาษณ์ นายสุภชัย รุ่งศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา(นักวิทยาศาสตร์ ผู้อำนวยการระดับสูง)

4.1.10 วันที่ 11 มิถุนายน 2554 (เวลา 20.00 -21.00 น.) นายปิยกุล สุขใจ ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ(วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการพิเศษ) บันทึกข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์

4.2 ข้อมูลที่รวบรวมในช่วงหลังเพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนากรมชลประทานเพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติได้จากแบบทดสอบแบบปรนัยชนิดปลายปิด ประเภทเลือกคำตอบ 5 ระดับตัวเลือก

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีลำดับขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) การตรวจสอบความถูกต้องจากการบันทึกข้อมูลลงเป็นเอกสาร
 2) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)เพื่อค้นหาแกนเรื่องแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมกันพิจารณาเป็นสมรรถนะในกลุ่มงาน(functional competency) ที่มีความสำคัญและจำเป็นกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการทุกตำแหน่งของสำนักวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สนองยุทธศาสตร์ของสำนักวิจัยและพัฒนา

3) กำหนดชื่อที่เหมาะสมของแกนเรื่องเนื้อหาสมรรถนะที่พบว่ามีสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการสำนักวิจัยและพัฒนา และวิเคราะห์ในรายละเอียดเพื่อจัดทำรายละเอียดคำจำกัดความและระดับตามลักษณะเฉพาะของข้อมูลพฤติกรรมในองค์กรที่ศึกษา

4) ทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ของร่างต้นแบบสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบ ใช้สถิติเชิงพรรณนาจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ การแจกแจงความถี่(ค่าร้อยละ) และการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูล(ค่าเฉลี่ย)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 1. ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

การศึกษาแบ่งประชากรเพื่อศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน และกลุ่มข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (ที่ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหาร) ตามรายละเอียดดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญต่างๆ และผู้อำนวยการกลุ่ม/ฝ่าย/สถาบัน ต่างๆตามการแบ่งโครงสร้างใหม่ปี 2553 ของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 รายชื่อข้าราชการและตำแหน่งทางบริหารในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่งทางบริหาร	สังกัด
1	นายสุภชัย รุ่งศรี	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา (นักวิทยาศาสตร์ อำนวยการระดับสูง)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
2	นายปริญญา กมลสินธ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านชลศาสตร์(วิศวกรชลประทาน)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
3	นายพิศิษฐ์ วงศ์ฟูเฟื่องขจร	ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการน้ำ (วิศวกรชลประทาน)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

4	นายกฤษฎา โภคากร	ผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุวิศวกรรม ชลประทาน(วิศวกรโยธา)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
5	นางสุนันทา เพ็ญสุด	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์(นักวิทยาศาสตร์ ชำนาญการพิเศษ) และรักษาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา (นักวิทยาศาสตร์)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
6	นายวัชร เสือดี	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการ ชลประทาน(วิศวกรชลประทาน ชำนาญการพิเศษ)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
7	นายสุวัฒน์ พาหุสุ วัฒน์	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา ด้านวิศวกรรม(วิศวกรโยธา ชำนาญการพิเศษ)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
8	นายปรกรณ์ สุตสุนทร	วิศวกรชลประทาน ชำนาญการ พิเศษ รักษาการแทน ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์ งานวิจัย(วิศวกรโยธา ชำนาญการ พิเศษ)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
9	นายปิยกุล สุขโข	ผู้อำนวยการกลุ่มทดสอบและ วิเคราะห์คุณภาพ(วิศวกรโยธา ชำนาญการพิเศษ)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
10	นางอนงค์ ทรงจิตต์	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป(นัก จัดการงานทั่วไป อาวุโส)	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

1.2 กลุ่มข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (ที่ไม่ใช่กลุ่ม
ผู้บริหารจำนวนรวมทั้งหมด 94 อัตรา) ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม จำนวน 72 คน(ไม่
สามารถเก็บข้อมูลได้ และเลขอัตรารว่างอีกจำนวนรวม 22 คน) มีจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป
ส่วนบุคคล ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 และด้านหน่วยงานย่อย

ที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักวิจัยและพัฒนา และระดับของตำแหน่ง แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	45	62.5
	หญิง	27	37.5
	รวม	72	100.0
อายุ	18-30 ปี	6	8.3
	31-40 ปี	22	30.6
	41-50 ปี	29	40.3
	51-60 ปี	15	20.8
	รวม	72	100.0
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า	2	2.8
	อนุปริญญา/เทียบเท่า	2	2.8
	ปริญญาตรี	34	47.2
	ปริญญาโท	30	41.7
	ปริญญาเอก	4	5.6
	รวม	72	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากร

1. ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.5 ส่วนเพศหญิง ร้อยละ 37.5
2. ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมา อายุ 31-40 ปี ร้อยละ 30.6 อายุ 51-60 ปี ร้อยละ 20.8 อายุ 18-30 ปี ร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

3. ส่วนใหญ่การศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา ปริญญาโท ร้อยละ 41.7 ปริญญาเอก ร้อยละ 5.6 และอนุปริญญา/เทียบเท่าร้อยละ 2.8 มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่าร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ด้านหน่วยงานย่อยที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักวิจัยและพัฒนา และระดับของตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานย่อยที่สังกัด			
	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	4	5.6
	กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	9	12.5
	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม	12	16.7
	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์	24	33.3
	กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	12	16.7
	สถาบันพัฒนาการชลประทาน	11	15.3
	รวม	72	100
ประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักวิจัยและพัฒนา			
	0-5 ปี	20	27.8
	6-10 ปี	7	9.7
	11-15 ปี	13	18.1
	16-20 ปี	10	13.9
	21-25 ปี	12	16.7
	มากกว่า 25 ปี	10	13.9
	รวม	72	100
ระดับตำแหน่ง			
	ปฏิบัติการ	13	18.1
	ชำนาญการ/ชำนาญงาน	47	65.3
	ชำนาญการพิเศษ	12	16.7
	รวม	72	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากร

1. ส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 33.4 รองลงมา กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.7 กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 16.7 สถาบันพัฒนาการชลประทาน คิดเป็นร้อยละ 15.3 กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย คิดเป็นร้อยละ 12.5 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

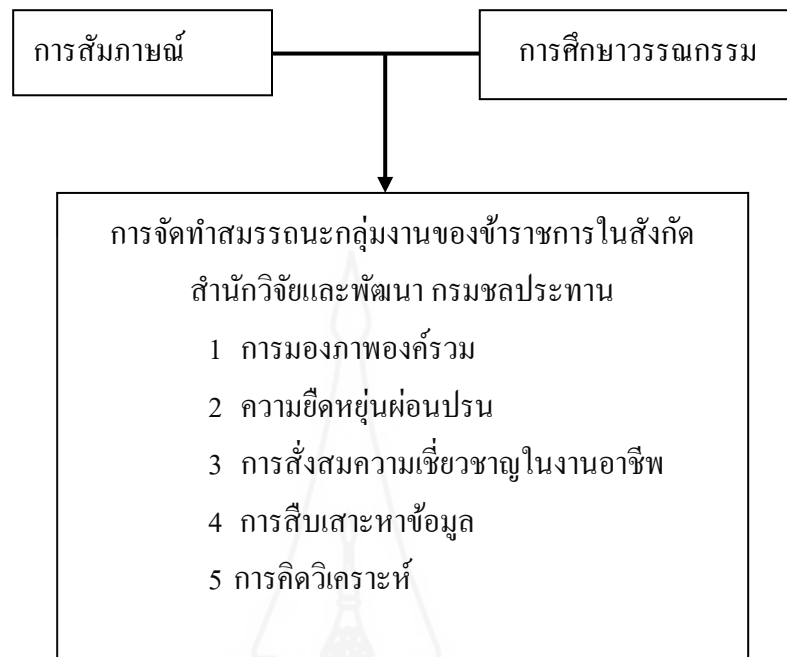
2. ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักวิจัยและพัฒนาระหว่าง 0-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมา ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 18.2 ระหว่าง 21-25 ปี ร้อยละ 16.7 ระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 13.9 มากกว่า 25 ปี ร้อยละ 13.9 และ ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 9.7 ตามลำดับ

3. ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมา ปฏิบัติการ ร้อยละ 18.1 และชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2. ผลการศึกษาจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

2.1 การจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของสำนักวิจัยและพัฒนา รวมจำนวน 10 คน โดยใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล และเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นเรื่องที่สนใจไว้ล่วงหน้า หรือที่เรียกว่า การสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focused interview) เมื่อผู้ศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ครบถ้วนแล้ว ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานกรอบแนวคิดการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาที่แสดงไว้ในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดการจัดการสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา

ตารางที่ 4.4 แสดงชื่อผู้บริหารและหัวข้อสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาที่เลือก

ลำดับที่	ชื่อผู้บริหาร	หัวข้อสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ที่เลือก
1	นายสุภชัย รุ่งศรี	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility) การมองภาพรวม ในการกิจของกรมชลประทาน(Mission Acumen) และการคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)
2	นายปริญญา กมลสินธ์	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Innovation) การสังสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise) และการคิด วิเคราะห์(Analytical Thinking)
3	นายพิศิษฐ์ วงศ์ฟูเฟื่องขจร	การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking) การสัง สมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise) และการ สืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

4	นายกฤษฎา โภคากร	การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Innovation) และการคิด วิเคราะห์(Analytical Thinking)
5	นางสุนันทา เพ็ญสุด	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility) การสืบเสาะหา ข้อมูล(Information Seeking) และการมองภาพองค์ รวม(Conceptual Thinking)
6	นายวัชร เสือดี	การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking) การ ดำเนินงานเชิงรุก(Proactiveness) และการทำงานเป็น ทีม(Team Work)
7	นายสุวัฒน์ พาหุสุวณโณ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การ ให้บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การดำเนินงานเชิง รุก (Proactiveness) และความเข้าใจภารกิจกรม ชลประทาน (Mission Acumen)
8	นายปกรณ์ สุตสุนทร	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility) การมองภาพองค์ รวม(Conceptual Thinking) และการทำงานเป็นทีม (Team Work)
9	นายปิยกุล สุขโข	การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking) ความ ยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility) และการมองภาพองค์ รวม(Conceptual Thinking)
10	นางอนงค์ ทรงจิตต์	ความถูกต้องของงาน(Concern for Order) การสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise) ความ ยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility) และการมองภาพองค์ รวม(Conceptual Thinking)

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา

สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการ ในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา	ความคิดเห็นของผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์										ผล รวม	ลำดับ สมรรถ นะ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
การมองภาพองค์รวม			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7	1
ความยืดหยุ่นก่อนปรน	✓				✓			✓	✓	✓	5	2
การตั้งสมมติฐานเชิงวิชาชีพ		✓	✓				✓			✓	4	3
การสืบเสาะหาข้อมูล			✓		✓				✓		3	4
การคิดวิเคราะห์	✓	✓		✓							3	4
ความเข้าใจภารกิจกรมชลประทาน							✓				1	6
การมองภาพรวมในภารกิจของกรม ชลประทาน	✓										1	6
การมุ่งผลสัมฤทธิ์							✓				1	6
การให้บริการที่ดี							✓				1	6
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓		✓							2	5
การทำงานเป็นทีม						✓		✓			2	5
การดำเนินงานเชิงรุก						✓					1	6
ความถูกต้องของงาน										✓	1	6
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรมและจริยธรรม							✓				1	6

2.2 คำอธิบายสมรรถนะกลุ่มงาน คำนิยาม ระดับ และพฤติกรรม

คำจำกัดความ และระดับขั้นของสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา

การจัดทำคำจำกัดความ และระดับขั้น(ระดับคะแนน)ของสมรรถนะกลุ่มงาน
สำนักวิจัยและพัฒนา ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา ที่มี

องค์ประกอบ “คุณลักษณะและพฤติกรรม” ตามรายละเอียดพฤติกรรมย่อยและเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

1) ประเภทสมรรถนะกลุ่มงาน ชื่อสมรรถนะ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

นิยาม การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดใหม่

ตารางที่ 4.6 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การมองภาพองค์รวม

ระดับที่	คำอธิบาย
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ <ul style="list-style-type: none"> ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้มและความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน <ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย <ul style="list-style-type: none"> สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้ สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ <ul style="list-style-type: none"> ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

2) ประเภทสมรรถนะกลุ่มงาน ชื่อสมรรถนะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

นิยาม ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ตารางที่ 4.7 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

ระดับที่	คำอธิบาย
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน <ul style="list-style-type: none"> ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรรณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ <ul style="list-style-type: none"> มีวิจรรณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือ โครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้อรับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

3) ประเภทสมรรถนะกลุ่มงาน ชื่อสมรรถนะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

(Expertise)

นิยาม ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 4.8 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับที่	คำอธิบาย
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆในงานวิจัยและพัฒนา พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและพัฒนา
2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานวิจัยและพัฒนาของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง
3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาได้

4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง • สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตน ไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา • บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) ประเภทสมรรถนะกลุ่มงาน ชื่อสมรรถนะ การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

นิยาม ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.9 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การสืบเสาะหาข้อมูล

ระดับที่	คำอธิบาย
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	<p>หาข้อมูลในเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว • ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> • สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน • สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด

3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก <ul style="list-style-type: none"> ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจน ได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ <ul style="list-style-type: none"> วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบ สืบค้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

5) ประเภทสมรรถนะกลุ่มงาน ชื่อสมรรถนะ การคิดวิเคราะห์ (Analytical

Thinking)

นิยาม การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการ แยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบ แง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณี ต่างๆ ได้

ตารางที่ 4.10 แสดงรายละเอียดระดับที่และคำอธิบายของสมรรถนะ การคิดวิเคราะห์

ระดับที่	คำอธิบาย
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	1 แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ <ul style="list-style-type: none"> แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วางแผนงาน โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ • วางแผนงาน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ • วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอน การทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหารวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง • วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะ ทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

ตอนที่ 3. ผลการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติใช้สถิติเชิงพรรณนาในการประเมินระดับสมรรถนะกลุ่มงานที่เป็นอยู่ของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) แล้วแปลผลตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ การมองภาพองค์กรรวม ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การสืบเสาะหาข้อมูล และการคิดวิเคราะห์ มีดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการมองภาพองค์กรรวม แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการมองภาพองค์กรรวม แยกตามหน่วยงานย่อย

ลำดับ	หน่วยงานย่อย	ระดับสมรรถนะ		
		\bar{x}	แปลผล	อันดับ
1.	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	2.65	ปานกลาง	4
2.	กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	2.53	ปานกลาง	5
3.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์	2.71	ปานกลาง	3
4.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม	2.80	ปานกลาง	1
5.	กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	2.72	ปานกลาง	2
6.	สถาบันพัฒนาการชลประทาน	2.72	ปานกลาง	2
	รวม	2.69		

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานย่อย พบว่า ประชากรมีการปฏิบัติตามสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการมองภาพองค์กรรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.69$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.53 – 2.80 ซึ่งกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 2.80$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.53$)

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

ลำดับ	หน่วยงานย่อย	ระดับสมรรถนะ		
		\bar{x}	แปลผล	อันดับ
1.	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	2.90	ปานกลาง	5
2.	กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	2.80	ปานกลาง	6
3.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์	3.13	ปานกลาง	1
4.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม	3.00	ปานกลาง	2
5.	กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	2.92	ปานกลาง	4
6.	สถาบันพัฒนาการชลประทาน	2.98	ปานกลาง	3
	รวม	2.96		

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานย่อย พบว่า ประชากรมีการปฏิบัติตามสมรรถนะกลุ่มงานด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.96$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.80 – 3.13 ซึ่งกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.13$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.80$)

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ลำดับ	หน่วยงานย่อย	ระดับสมรรถนะ		
		\bar{x}	แปลผล	อันดับ
1.	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	2.65	ปานกลาง	4
2.	กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	2.51	ปานกลาง	6
3.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์	2.80	ปานกลาง	3
4.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม	3.03	ปานกลาง	2
5.	กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	2.60	ปานกลาง	5
6.	สถาบันพัฒนาการชลประทาน	3.07	ปานกลาง	1
	รวม	2.78		

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานย่อย พบว่า ประชากรมีการปฏิบัติตามสมรรถนะกลุ่มงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.78$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.51– 3.07 ซึ่งสถาบันพัฒนาการชลประทานมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.07$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.51$)

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล

ลำดับ	หน่วยงานย่อย	ระดับสมรรถนะ		
		\bar{x}	แปลผล	อันดับ
1.	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	2.55	ปานกลาง	4
2.	กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	2.49	น้อย	6
3.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์	2.73	ปานกลาง	3
4.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม	2.88	ปานกลาง	2
5.	กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	2.52	ปานกลาง	5
6.	สถาบันพัฒนาการชลประทาน	3.00	ปานกลาง	1
	รวม	2.70		

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานย่อย พบว่า ประชากรมีการปฏิบัติตามสมรรถนะกลุ่มงานด้านการสืบเสาะหาข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.70$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.49– 3.00 ซึ่งสถาบันพัฒนาการชลประทานมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.00$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.49$)

3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการคิดวิเคราะห์ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการคิดวิเคราะห์

ลำดับ	หน่วยงานย่อย	ระดับสมรรถนะ		
		\bar{x}	แปลผล	อันดับ
1.	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	2.55	ปานกลาง	5
2.	กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย	2.53	ปานกลาง	6
3.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์	2.83	ปานกลาง	3
4.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม	2.85	ปานกลาง	2
5.	กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ	2.75	ปานกลาง	4
6.	สถาบันพัฒนาการชลประทาน	3.09	ปานกลาง	1
	รวม	2.77		

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานย่อย พบว่า ประชากรมีการปฏิบัติตามสมรรถนะกลุ่มงานด้านการคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.77$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.53 – 3.09 ซึ่งสถาบันพัฒนาการชลประทานมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.09$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.53$)

3.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา

ลำดับ	ชื่อสมรรถนะกลุ่มงาน	คิดเห็นระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่		
		\bar{x}	แปลผล	อันดับ
1.	การมองภาพองค์รวม	2.69	ปานกลาง	5
2.	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2.96	ปานกลาง	1
3.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2.78	ปานกลาง	2
4.	การสืบเสาะหาข้อมูล	2.70	ปานกลาง	4
5.	ด้านการคิดวิเคราะห์	2.77	ปานกลาง	3
	รวม	2.78		

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ประชากรมีการปฏิบัติตามสมรรถนะกลุ่มงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.78$) เมื่อพิจารณาสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นรายด้านแล้ว พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.69 – 2.96 ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับคือ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($\bar{x} = 2.96$) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 2.78$) ด้านการคิดวิเคราะห์ ($\bar{x} = 2.77$) ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ($\bar{x} = 2.70$) และ ด้านการมองภาพองค์รวม ($\bar{x} = 2.69$)

ตอนที่ 4. ผลการศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของสำนักวิจัยและพัฒนา

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) แล้วแปลผลตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ การมองภาพองค์รวม ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล และด้านด้านการคิดวิเคราะห์ มีดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการใน
สังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการมองภาพองค์รวม แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา
ด้านการมองภาพองค์รวม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{x}	แปรผล	ลำดับ
1.	ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการระบุประเด็น ปัญหาในงานตามภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา	3.88	มาก	1
2.	ควรจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการ ให้บริการของสำนักวิจัยและพัฒนาต่อผู้รับบริการ	3.81	มาก	2
3.	ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างกรอบ แนวคิด	3.65	มาก	3
	รวม	3.78		

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความต้องการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน ด้านการ
มองภาพองค์รวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณาแนวทางเป็นรายการแล้ว
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการระบุประเด็น
ปัญหาในงานตามภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา ($\bar{x} = 3.88$) ควรจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ด้านการให้บริการของสำนักวิจัยและพัฒนาต่อผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.81$) และควรจัดอบรมให้
ความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างกรอบแนวคิด ($\bar{x} = 3.65$) ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการใน
สังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านความยืดหยุ่น
ผ่อนปรน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{x}	แปรผล	ลำดับ
1.	ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปรับตัวเพื่อยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น	3.83	มาก	1
2.	ควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน	3.72	มาก	3
3.	ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติหรือปรับขั้นตอนใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	3.76	มาก	2
	รวม	3.77		

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความต้องการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) เมื่อพิจารณาแนวทางเป็นรายการแล้วพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปรับตัวเพื่อยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น ($\bar{x} = 3.83$) ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติหรือปรับขั้นตอนใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ($\bar{x} = 3.76$) และควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน ($\bar{x} = 3.72$) ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{x}	แปรผล	ลำดับ
1.	ควรเปิดโอกาสให้มีการไปเรียนรู้หรือฝึกอบรมทางวิชาการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนจากแหล่งให้ความรู้นอกกรมชลประทานได้	4.10	มาก	1
2.	ควรมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นการเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	3.78	มาก	3
3.	ควรจัดเวทีประชุมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่หรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่และการประยุกต์ใช้งานและสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนางานของกรมชลประทาน	3.86	มาก	2
	รวม	3.91		

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความต้องการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) เมื่อพิจารณาแนวทางเป็นรายการแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ควรเปิดโอกาสให้มีการไปเรียนรู้หรือฝึกอบรมทางวิชาการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนจากแหล่งให้ความรู้ นอกกรมชลประทานได้ ($\bar{x} = 4.10$) ควรจัดเวทีประชุมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่หรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่และการประยุกต์ใช้งานและสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนางานของกรมชลประทาน ($\bar{x} = 3.86$) และควรมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นการเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.78$) ตามลำดับ

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการคิดวิเคราะห์ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการคิดวิเคราะห์

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{x}	แปรผล	ลำดับ
1.	ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยบรรยากาศที่ยอมรับความเห็นผู้อื่นเต็มรูปแบบ	3.92	มาก	2
2.	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้มีการแสดงออกซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.17	มาก	1
3.	ควรให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน(action plan)ของตนเองจากการวางแผนโดยจัดเรียงขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	3.76	มาก	3
	รวม	3.95		

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความต้องการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) เมื่อพิจารณาแนวทางเป็นรายการแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้มีการแสดงออกซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.17$) ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยบรรยากาศที่ยอมรับความเห็นผู้อื่นเต็มรูปแบบ ($\bar{x} = 3.92$) และควรให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน(action plan) ของตนเองจากการวางแผนโดยจัดเรียงขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ ($\bar{x} = 3.76$) ตามลำดับ

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการใน
สังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยความต้องการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงานด้านการสืบ
เสาะหาข้อมูล

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{x}	แปรผล	ลำดับ
1.	ควรจัดอบรมเทคนิคการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยวิธีการหรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	3.85	มาก	1
2.	ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคหรือแหล่งแสวงหาข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นหรือสภาพการณ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา	3.79	มาก	2
3.	ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้นข้อมูลแบบจำกัดเวลา	3.67	มาก	3
	รวม	3.77		

จากตารางที่ 4.21 พบว่าความต้องการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการสืบเสาะหาข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) เมื่อพิจารณาแนวทางเป็นรายการแล้วพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ ควรจัดอบรมเทคนิคการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยวิธีการหรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ($\bar{x} = 3.85$) ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคหรือแหล่งแสวงหาข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นหรือสภาพการณ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา ($\bar{x} = 3.79$) และควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้นข้อมูลแบบจำกัดเวลา ($\bar{x} = 3.67$) ตามลำดับ

4.6 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา

ข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ในแต่ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมองภาพองค์รวม

1) ควรจัดสื่อประชาสัมพันธ์หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการของกรม และหน่วยงานใต้กรม ว่ามีเป้าหมายอะไร จะทำอะไร ทำเพราะอะไร เพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2) ควรจัดเวทีให้มีการพูดคุยร่วมกันหรือให้คิดร่วมกัน มีกิจกรรมทำร่วมกัน สร้างจินตนาการร่วมกันและพร้อมกันถึงภาพองค์รวมขององค์กร และให้รู้เท่ากันทุกคน

3) สำนักวิจัยและพัฒนาควรมีคณะทำงานที่สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีองค์กรกับสภาพความเป็นจริง ในการสร้างองค์กรในอนาคตที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้

4) ควรส่งเสริมเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อความมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลขึ้น และได้รับทราบเป้าประสงค์หลักขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

1) ควรจัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความเห็นเรื่องต่างๆซึ่งกันและกัน ลักษณะกิจกรรมแห่งความเท่าเทียมกันที่ไม่ต้องคำนึงถึงสายบังคับบัญชา ผู้มีตำแหน่งสูงควรยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่

2) ควรให้ทราบถึงเป้าหมายการทำงาน ต้องมีการทบทวน ปรับแผนงาน ปรับแนวความคิด ไม่ยึดติดวิธีการเดียว โดยการจัดการความเสี่ยงให้สามารถดำเนินงานได้ด้วยดี

3) ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อหาแนวทางแก้ไข และควรคำนึงถึงหลักการและหลักคิดที่ถูกต้องประกอบด้วย

4) ควรจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในสำนัก เช่น กีฬาภายใน เพื่อการเรียนรู้นิสัยใจคอและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- 1) ควรเน้นการศึกษาเรื่องที่ตนเองถนัดเพียงไม่กี่เรื่องให้ลึกซึ้ง ด้วยการปฏิบัติเอง เพื่อให้รู้สึก รู้จริง จนสามารถสังเคราะห์งานได้
- 2) จัดให้มีการศึกษา อบรม ศึกษานอกสถานที่(ภายในและภายนอกกรม) เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) จัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์จากการไปศึกษาอบรมเทคนิคหรือความรู้ใหม่ๆมาจากภายนอก และนำมาประยุกต์ใช้บ่อยๆจนมีทักษะ

4. ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล

- 1) ควรจัดระบบฐานข้อมูลให้สามารถครอบคลุมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
- 2) ระดับสำนักหรือระดับกรมควรจัดให้มีการแบ่งปันข้อมูลให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ทำให้ระดับบุคคลเข้าถึงข้อมูลง่าย
- 3) ควรสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการสืบค้นข้อมูลที่เป็นข้อมูลเฉพาะด้าน

5. ด้านการคิดวิเคราะห์

- 1) จัดอบรมวิธีคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และนำไปฝึกปฏิบัติให้เป็นทักษะในการจัดระบบความคิด
- 2) จัดอบรม หรือมอบหมายงานฝึกปฏิบัติการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ให้มีพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ ไปจนสามารถการจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆเพื่อการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) จัดเวทีเพื่อส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นทางวิชาการมากขึ้น เพื่อเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนระบบการคิดวิเคราะห์

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทสรุปงานวิจัยเรื่องการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปการวิจัย

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 3 อภิปรายผล

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา 2) เพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ที่ใช้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย วิธีการศึกษา ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ผู้วิจัยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ตามประเภทของข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยพัฒนากับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะตนเอง และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องสมรรถนะ(Competency) และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

1.3 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย จำแนกเป็นประชากรผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและประชากรผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ตามรายละเอียดดังนี้

1) ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ได้แก่ ข้าราชการกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานจำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และผู้อำนวยการกลุ่ม/หัวหน้าฝ่ายอีก 6 ท่าน

2) ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินระดับสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาและเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ที่ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหารของสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน 72 คน

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน คือ แบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Discussion) เพื่อให้ผู้ตอบหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พูดคุยและตอบคำถามพร้อมทั้งแสดงเหตุผลและความคิดเห็น และอุปกรณ์บันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง เพื่อประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้องกันการลืมข้อมูลจนทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดข้อบกพร่องขึ้นมาได้

2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประเมินระดับสมรรถนะกลุ่มงานและเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน ของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน คือ แบบสอบถาม ที่ต้องการรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นแบบประเมินตนเองเพื่อประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิดเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมใช้ในการวิเคราะห์แยกตามวัตถุประสงค์ได้มาจากประชากร 2 กลุ่ม คือ

1) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(in-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน ๑๐ คน แล้วนำมาบันทึกเป็นเอกสาร เพื่อวิเคราะห์ในการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

2) จากแบบสอบถามข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ที่ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหารของสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน 72 คน เพื่อวิเคราะห์ในการประเมินระดับสมรรถนะกลุ่มงานและเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน ของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามลักษณะของข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากบันทึกบทสัมภาษณ์ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารระดับสูงของสำนักวิจัยและพัฒนา กับปัญหาการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสรุปหัวข้อข้อเสนอแนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ที่ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหารของสำนักวิจัยและพัฒนา เพื่อวิเคราะห์ในการประเมินระดับสมรรถนะกลุ่มงานและเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หาค่าด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่(ค่าร้อยละ) และการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูล(ค่าเฉลี่ย)

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ผลการศึกษาการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ทำโดยการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานจากกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จำนวน 10 คน และแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ผลจากการวิเคราะห์เรียงตามลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) ด้านการมองภาพองค์รวม
- 2) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 3) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล
- 5) ด้านการคิดวิเคราะห์

2.2 ผลการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

- 1) ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

การประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ ดังนี้

1. ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.5 ส่วนเพศหญิง ร้อยละ 37.5
2. ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมา อายุ 31-40 ปี ร้อยละ 30.6 อายุ 51-60 ปี ร้อยละ 20.8 อายุ 18-30 ปี ร้อยละ 8.3 ตามลำดับ
3. ส่วนใหญ่การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา ปริญญาโท ร้อยละ 41.7 ปริญญาเอก ร้อยละ 5.6 และอนุปริญญา/เทียบเท่า ร้อยละ 2.8 มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า ร้อยละ 2.8 ตามลำดับ
4. ส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 33.4 รองลงมา กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.7 กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 16.7 สถาบันพัฒนาการชลประทาน คิดเป็นร้อยละ 15.3 กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย คิดเป็นร้อยละ 12.5 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ
5. ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักวิจัยและพัฒนา ระหว่าง 0-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมา ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 18.2 ระหว่าง 21-25 ปี ร้อยละ 16.7 ระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 13.9 มากกว่า 25 ปี ร้อยละ 13.9 และ ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 9.7 ตามลำดับ
6. ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมา ปฏิบัติการ ร้อยละ 18.1 และชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

2) การประเมินสมรรถนะกลุ่มงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.78$) เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.69 – 2.96 ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดถึงด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับ คือ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($\bar{x} = 2.96$) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 2.78$) ด้านการคิดวิเคราะห์ ($\bar{x} = 2.77$) ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ($\bar{x} = 2.70$) และ ด้านการมองภาพองค์รวม ($\bar{x} = 2.69$) เมื่อพิจารณาสมรรถนะประจำกลุ่มเป็นรายด้านแล้ว พบว่า

1. ด้านการมองภาพองค์รวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.69$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.53 – 2.80 ซึ่งกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 2.80$) รองลงมาคือกลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ และสถาบันพัฒนาการชลประทาน ($\bar{x} = 2.72$) กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ ($\bar{x} = 2.71$) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ($\bar{x} = 2.65$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.53$)
2. ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.96$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.80 – 3.13 ซึ่งกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} =$

3.13) รองลงมาคือกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม ($\bar{x} = 3.00$) สถาบันพัฒนาการชลประทาน ($\bar{x} = 2.98$) กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ ($\bar{x} = 2.92$) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ($\bar{x} = 2.90$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.80$)

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.78$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.51–3.07 ซึ่งสถาบันพัฒนาการชลประทานมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.07$) รองลงมาคือกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม ($\bar{x} = 3.03$) กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ ($\bar{x} = 2.80$) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ($\bar{x} = 2.65$) กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ ($\bar{x} = 2.60$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.51$)

4. ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.70$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.49–3.00 ซึ่งสถาบันพัฒนาการชลประทานมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.00$) รองลงมาคือกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม ($\bar{x} = 2.88$) กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ ($\bar{x} = 2.73$) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ($\bar{x} = 2.55$) กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ ($\bar{x} = 2.52$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.49$)

5. ด้านการคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.77$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.53 – 3.09 ซึ่งสถาบันพัฒนาการชลประทานมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ($\bar{x} = 3.09$) รองลงมาคือกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม ($\bar{x} = 2.85$) กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ ($\bar{x} = 2.83$) กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ ($\bar{x} = 2.75$) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ($\bar{x} = 2.55$) สำหรับค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย ($\bar{x} = 2.53$)

2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ผลการศึกษาความต้องการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาแยกแต่ละด้าน เป็นดังนี้

1) ด้านการมองภาพองค์รวม แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการมองภาพองค์รวม เรียงความต้องการตามลำดับจากความต้องการมากที่สุดไปความต้องการน้อยสุดได้ดังนี้

1. ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการระบุประเด็นปัญหาในงานตามภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.88$)
2. ควรจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการให้บริการของสำนักวิจัยและพัฒนาต่อผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.81$)
3. ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างกรอบแนวคิด มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.65$)

2) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เรียงความต้องการตามลำดับจากความต้องการมากที่สุดไปความต้องการน้อยสุดได้ดังนี้

1. ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปรับตัวเพื่อยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.83$)
2. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติหรือปรับขั้นตอนใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.76$)
3. ควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมสถานการณ์เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.72$)

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เรียงความต้องการตามลำดับจากความต้องการมากที่สุดไปความต้องการน้อยสุดได้ดังนี้

1. ควรเปิดโอกาสให้มีการไปเรียนรู้หรือฝึกอบรมทางวิชาการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนจากแหล่งให้ความรู้นอกกรมชลประทานได้ มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 4.10$)

2. ควรจัดเวทีประชุมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่หรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่และการประยุกต์ใช้งานและสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนางานของกรมชลประทาน มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.86$)

3. ควรมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นการเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.78$)

4) ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการสืบเสาะหาข้อมูล เรียงความต้องการตามลำดับจากความต้องการมากที่สุดไปความต้องการน้อยสุดได้ดังนี้

1. ควรจัดอบรมเทคนิคการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยวิธีการหรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.85$)

2. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคหรือแหล่งแสวงหาข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นหรือสภาพการณ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.79$)

3. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้นข้อมูลแบบจำกัดเวลา มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.67$)

5) ด้านการคิดวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานด้านการคิดวิเคราะห์ เรียงความต้องการตามลำดับจากความต้องการมากที่สุดไปความต้องการน้อยสุดได้ดังนี้

1. ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้มีการแสดงออกซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 4.17$)

2. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสนอความคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยบรรยากาศที่ยอมรับความเห็นผู้อื่นเต็มรูปแบบ มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.92$)

3. ควรให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน(action plan) ของตนเองจากการวางแผนโดยจัดเรียงขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยความต้องการในระดับมาก($\bar{x} = 3.76$)

ตอนที่ 3 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ผลการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

การจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา และการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าสมรรถนะกลุ่มงานที่ข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนากรมชลประทานจำเป็นต้องมี มีอยู่ 1 ด้านที่ตรงกับสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนดให้ข้าราชการจำเป็นต้องมี คือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3 รองมาจากด้านการมองภาพองค์กรรวม และด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะ ให้ความสำคัญและจำเป็นกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ สำนักวิจัยและพัฒนา ซึ่งหมายความว่าต้องรอบรู้ในอาชีพนักวิจัยของตนเองอย่างลึกซึ้งจึงสามารถตอบปัญหา แก้ปัญหา หรือสามารถหาแนวทางแก้ปัญหาต่างๆทางวิชาการด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ได้ทุกๆเรื่อง

3.2 ผลการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ผลจากการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.78$) เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมองภาพองค์กรรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.69$) ตรงกับความต้องการสมรรถนะมากที่สุดจากผลการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นไปได้ว่าข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานยังขาดสมรรถนะด้านการมองภาพองค์กรรวม หรือมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหารเพื่อใช้ในการสร้างผลงานให้ดีเด่นและเป็นที่ยังพอใจกับความต้องการของผู้รับบริการได้

3.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ผลจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานมีความต้องการทางเลือกวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้านต่างๆด้วยวิธีการ ดังนี้ คือ การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ การจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ สอดคล้องกับ ทฤษฎี Social Cognitive Theory ของ ดร. Albert Bandura ที่อธิบายการทำงานโดยเจตนาของมนุษย์ว่าประกอบด้วยความสัมพันธ์กันสามประการคือ พฤติกรรม การ

รับรู้ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้ โดยผ่านการเลียนแบบจากต้นแบบ(ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้จากผู้อื่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน) และความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับระดับความสามารถของตนในเรื่องนั้นๆ ซึ่งการเลียนแบบจากต้นแบบจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและความเชี่ยวชาญได้

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ที่สะท้อนมาจากการรับรู้ถึงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ที่ส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาหลากหลายด้านในการแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการในสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน เพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการตามหัวข้อสมรรถนะกลุ่มงานทั้ง 5 ด้าน จนสามารถสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามพันธกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา ได้ดีขึ้น

สำหรับแนวทางการนำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในบริบทของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานนั้น ควรต้องเริ่มจากการเผยแพร่สร้างความเข้าใจถึงปัญหาอุปสรรคของพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วทำให้องค์กรยังไม่สามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าไปได้ให้ข้าราชการทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน สมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนาที่ค้นพบครั้งนี้อาจไม่ใช่สมรรถนะกลุ่มงานที่ต้องการสำหรับหน่วยงานอื่นที่มีพันธกิจเหมือนกัน คงจำเป็นต้องศึกษาหาข้อมูล สภาพการณ์ที่เป็นจริง ถึงปัญหาอุปสรรคและพฤติกรรมที่พึงปรารถนาแต่ละบริบทของแต่ละหน่วยงานให้เข้าใจตรงกันก่อนนำสมรรถนะที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์กรนั้นๆต่อไป

4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอความเห็นว่าการค้นหาสมรรถนะกลุ่มงานวิจัยและพัฒนา เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองภารกิจตามยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่โดดเด่นชัดเจนนั้น สามารถค้นหาข้อมูลผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้บริหารองค์กรอื่นที่มีพันธกิจคล้ายกัน และเป็นองค์กรที่มีผลงานโดดเด่นชัดเจน หรือเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นเป็นจำนวนมากในการสร้างผลงานในองค์กร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงในการศึกษาเพิ่มเติมในการค้นหาสมรรถนะที่โดดเด่นและจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนั้นต้องมี

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- ช่างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (๒๕๕๑) *Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร ?* พิมพ์ครั้งที่ ๖
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (๒๕๕๑) *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (Tangible HR Strategy)* พิมพ์ครั้งที่ ๔
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๕๓) *หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน*
พิมพ์ครั้งที่ ๑ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- ศิริรัตน์ พิรัชฌาญ และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (๒๕๕๓) *Competency สมรรถนะ*
เข้าใจ·ใช้เป็น·เห็นผล พิมพ์ครั้งที่ ๑ กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ บริษัท เอ.พี.พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด
- เสน่ห์ จุ้ยโต (๒๕๕๔) *กระบวนการค้นหามุมใหม่การบริหารทุนมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ ๑ นนทบุรี
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ดร.จุมพล หนิมพานิช (๒๕๕๐) *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่าง*
ของไทย พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ทรง รงค์ (๒๕๔๐) "สมรรถภาพมาตรฐานที่จำเป็นสำหรับนักร้องแบบระบบการศึกษา"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชา
เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กนกพร สีดอกไม้ (๒๕๔๘) "การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
บริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (๒๕๕๐) "ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาดำรงภูธรจังหวัด
ปทุมธานี" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กฤษณพร ทัพทวิ (๒๕๕๑) "ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ ๑๘๑ : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- สุรพงษ์ มาลี (2553) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ" ใน *เอกสารประมวลสาระ
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14 หน้า 1-17 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ พิมพ์
ครั้งที่ ๑* นนทบุรี พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด
- นายศุภชัย รุ่งศรี (๒๕๕๔, ๑๑ มิถุนายน) ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรมชลประทาน นนทบุรี
- นายปริญญา กมลสินธุ์ (๒๕๕๔, ๓ มิถุนายน) ผู้เชี่ยวชาญด้านชลศาสตร์ สำนักวิจัยและพัฒนา
กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรมชลประทาน นนทบุรี
- นายพิศิษฐ์ วงศ์ฟูเพื่องจกร (๒๕๕๔, ๑๑ พฤษภาคม) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการน้ำ สำนักวิจัย
และพัฒนา กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรมชลประทาน
นนทบุรี
- นายกฤษฎา โภกการ (๒๕๕๔, ๒๗ พฤษภาคม) ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน
สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรม
ชลประทาน นนทบุรี
- นางอนงค์ ทรงจิตต์ (๒๕๕๔, ๓ มิถุนายน) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักวิจัยและพัฒนา
กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรมชลประทาน นนทบุรี
- นางสุนันทา เพ็ญสุด (๒๕๕๔, ๒๕ พฤษภาคม) ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์
สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรม
ชลประทาน นนทบุรี
- นายสุวัฒน์ พาหุสุวัฒน์ โฉ (๒๕๕๔, ๘ มิถุนายน) ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม
สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรม
ชลประทาน นนทบุรี
- นายปกรณ์ สุตสุนทร (๒๕๕๔, ๘ มิถุนายน) ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย สำนักวิจัยและ
พัฒนา กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรมชลประทาน นนทบุรี
- นายวัชร เลือติ (๒๕๕๔, ๒๕ พฤษภาคม) ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการชลประทาน สำนักวิจัย
และพัฒนา กรมชลประทาน สัมภาษณ์โดย นายปิยกุล สุขโข กรมชลประทาน
นนทบุรี



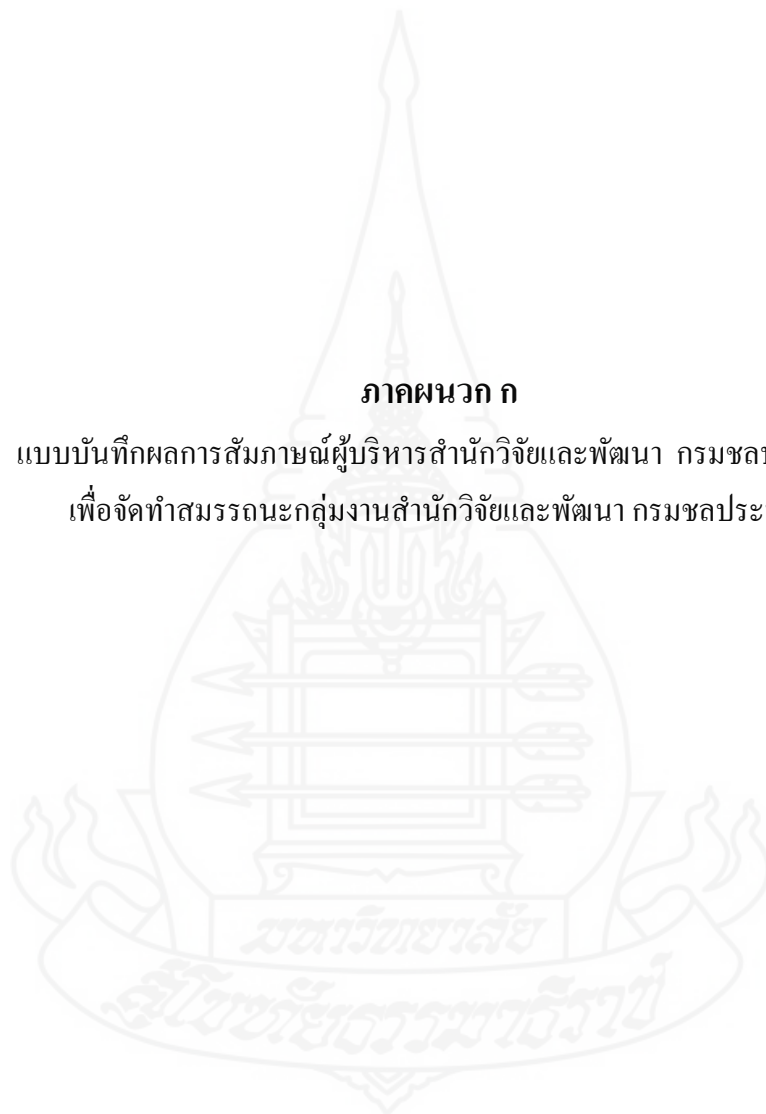
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

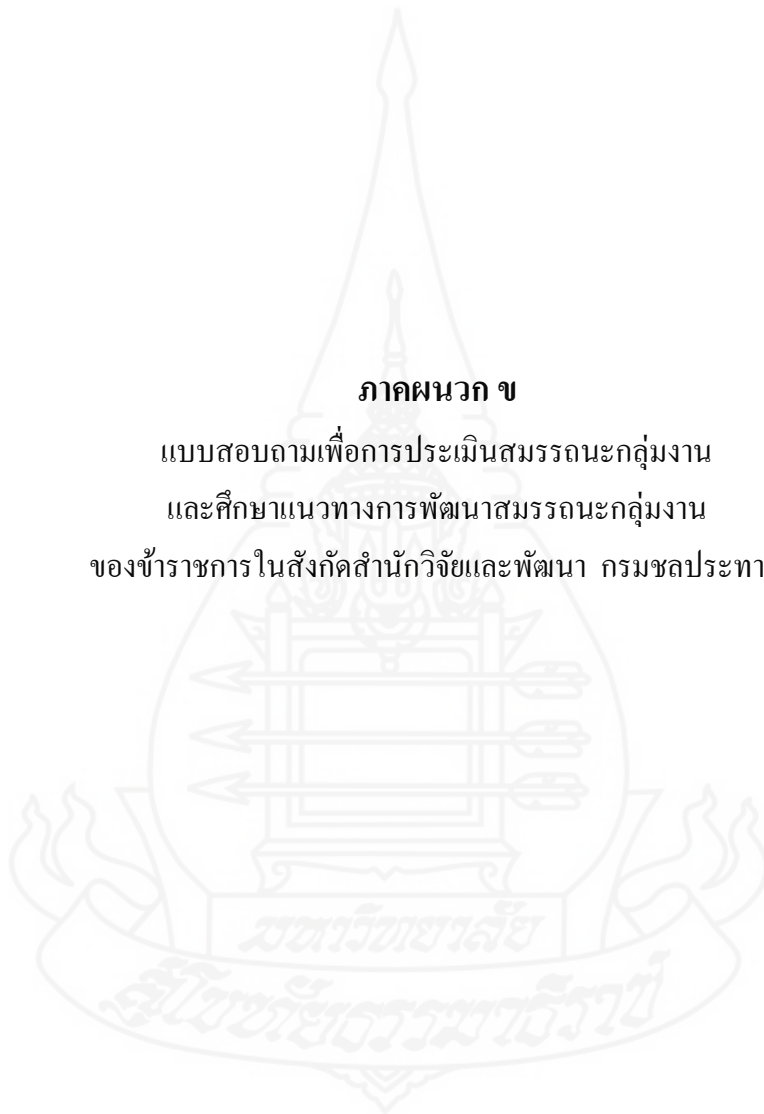
ภาคผนวก ก

แบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการประเมินสมรรถนะกลุ่มงาน
และศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน
ของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน



แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา
กรมชลประทาน

.....

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินตนเอง

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา
กรมชลประทาน

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้จากการศึกษาจะไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใดๆ ทั้งสิ้น แต่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายปิยดล สุขโข

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

-
1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 18-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี
3. ท่านสำเร็จการศึกษาในระดับใด
 มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า อนุปริญญา/เทียบเท่า
 ปริญญาตรี ปริญญาโท
 อื่นๆ(ระบุ).....
4. หน่วยงานย่อยที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย
 กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์
 กลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ สถาบันพัฒนาการชลประทาน
5. ประสบการณ์ในการทำงานสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
 0-5 ปี 6-10 ปี
 11-15 ปี 16-20 ปี
 21-25 ปี มากกว่า 25 ปี
6. ระดับของตำแหน่งที่ท่านเป็นอยู่
 ปฏิบัติการ ผู้อำนวยการ/ชำนาญงาน
 ชำนาญการพิเศษ

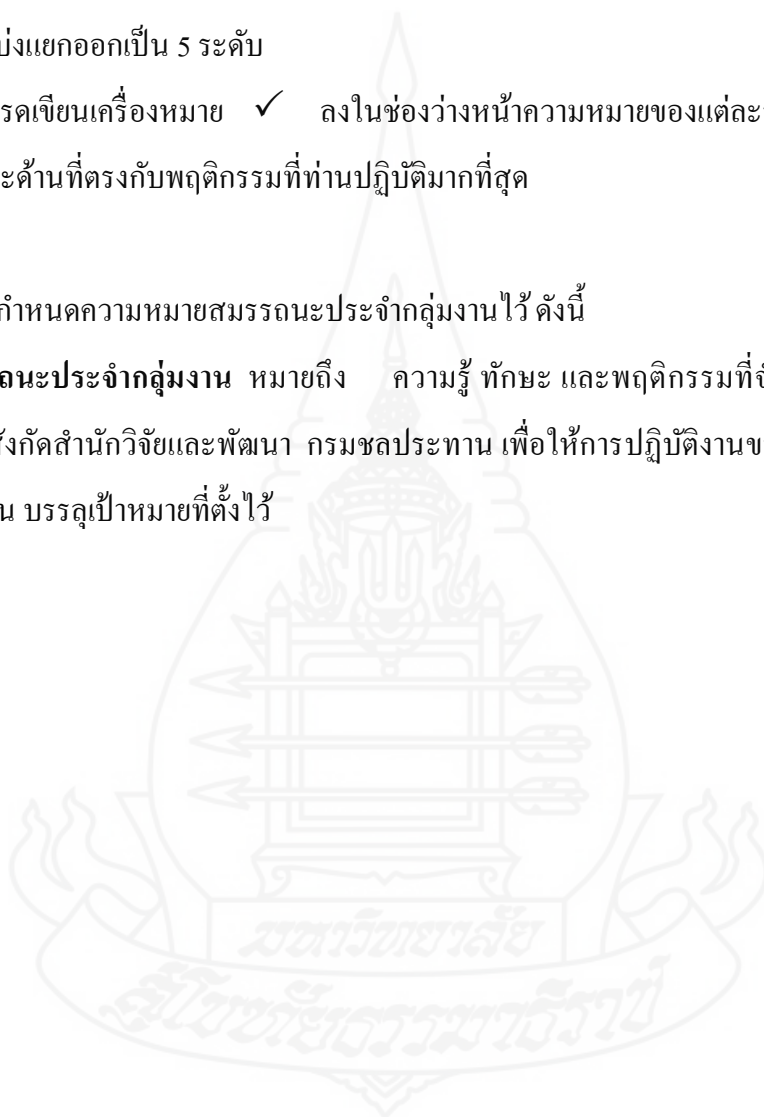
ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะ จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะกลุ่มงาน(Functional Competency) ของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

คำชี้แจง

- 1) กรุณาอ่านความหมายสมรรถนะประจำกลุ่มงานแต่ละด้านรวม 5 ด้าน และแต่ละด้านยังแบ่งแยกออกเป็น 5 ระดับ
- 2) โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าความหมายของแต่ละระดับสมรรถนะในแต่ละด้านที่ตรงกับพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด

ทั้งนี้ กำหนดความหมายสมรรถนะประจำกลุ่มงานไว้ ดังนี้

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้



1 ชื่อสมรรถนะ : การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)	
คำนิยาม : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	
ระดับ	พฤติกรรม
1 <input type="checkbox"/>	สามารถใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
2 <input type="checkbox"/>	สามารถระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้มและความไม่ครบถ้วนของข้อมูล หรือประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
3 <input type="checkbox"/>	สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
4 <input type="checkbox"/>	สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้ หรือสามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปรูปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย และเป็นประโยชน์ต่องาน
5 <input type="checkbox"/>	สามารถริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์ คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

2 ชื่อสมรรถนะ : ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)	
<p>คำนิยาม : ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป</p>	
ระดับ	พฤติกรรม
1 <input type="checkbox"/>	สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
2 <input type="checkbox"/>	สามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น หรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทักษะคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่
3 <input type="checkbox"/>	มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4 <input type="checkbox"/>	สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ หรือปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
5 <input type="checkbox"/>	สามารถปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือ โครงการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า หรือสามารถปรับเปลี่ยน โครงสร้าง หรือกระบวนการเป็นเฉพาะกาลเพื่อให้กับสถานการณ์เฉพาะหน้า

3 ชื่อสมรรถนะ : การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)	
คำนิยาม : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์	
ระดับ	พฤติกรรม
1 <input type="checkbox"/>	ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆในงานวิจัยและพัฒนา หรือพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น หรือติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและพัฒนา
2 <input type="checkbox"/>	รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานวิจัยและพัฒนาของตนหรือรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง
3 <input type="checkbox"/>	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาได้ หรือสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาได้
4 <input type="checkbox"/>	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง หรือสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
5 <input type="checkbox"/>	มีความสามารถสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา หรือสามารถบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4 ชื่อสมรรถนะ : การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	
<p>คำนิยาม : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็น ออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบ แง่มุม ต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้</p>	
ระดับ	พฤติกรรม
1 <input type="checkbox"/>	สามารถแยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ หรือวางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
2 <input type="checkbox"/>	สามารถระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ หรือระบุข้อดีข้อเสียของประเด็น ต่างๆ หรือวางแผนงาน โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือ ความเร่งด่วนได้
3 <input type="checkbox"/>	สามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ หรือวางแผน งานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
4 <input type="checkbox"/>	เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนใน รายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงาน หรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกัน แก้ไขไว้ล่วงหน้า
5 <input type="checkbox"/>	สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็น ส่วนๆ หรือใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง หรือสามารถวางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลาย ฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะ ทางเลือก และข้อดีข้อเสียไว้ให้

5 ชื่อสมรรถนะ : การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)	
คำนิยาม : ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	
ระดับ	พฤติกรรม
1 <input type="checkbox"/>	สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หรือถามผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูล
2 <input type="checkbox"/>	สามารถสืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน หรือสืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด
3 <input type="checkbox"/>	สามารถตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป หรือ แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
4 <input type="checkbox"/>	สามารถวางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด หรือสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป หรือดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย
5 <input type="checkbox"/>	สามารถวางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน(Functional Competency) ของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน						
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าข้อความต่อไปนี้ควรเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มในหัวข้อย่อยที่ตรงกับความต้องการของท่าน						
ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)					
	1.1 ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการระบุประเด็นปัญหาในงานตามภารกิจของสำนักวิจัยและพัฒนา					
	1.2 ควรจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการให้บริการของสำนักวิจัยและพัฒนาต่อผู้รับบริการ					
	1.3 ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างกรอบแนวคิด					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)					
	2.1 ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปรับตัวเพื่อยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น					
	2.2 ควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะกับสถานการณ์เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน					
	2.3 ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติหรือปรับขั้นตอนใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)					
	3.1 ควรเปิดโอกาสให้มีการไปเรียนรู้หรือฝึกอบรมทางวิชาการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนจากแหล่งให้ความรู้นอกกรมชลประทานได้					
	3.2 ควรมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นการเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
	3.3 ควรจัดเวทีประชุมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่หรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่และการประยุกต์ใช้งานและสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนางานของกรมชลประทาน					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	การคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)					
	4.1 ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสนอความคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยบรรยากาศที่ยอมรับความเห็นผู้อื่นเต็มรูปแบบ					
	4.2 ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้มีการแสดงออกซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
	4.3 ควรให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน(action plan)ของตนเองจากการวางแผนโดยจัดเรียงขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้					
5	การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)					
	5.1 ควรจัดอบรมเทคนิคการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยวิธีการหรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย					
	5.2 ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคหรือแหล่งแสวงหาข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นหรือสภาพการณ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา					
	5.3 ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้นข้อมูลแบบจำกัดเวลา					

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัย
และพัฒนา กรมชลประทาน

1. การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะการมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)อย่างไร

ความเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

2. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)อย่างไร

ความเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)

ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
(Expertise)อย่างไร

ความเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

4. การคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)

ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะการคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)อย่างไร

ความเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

5. การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

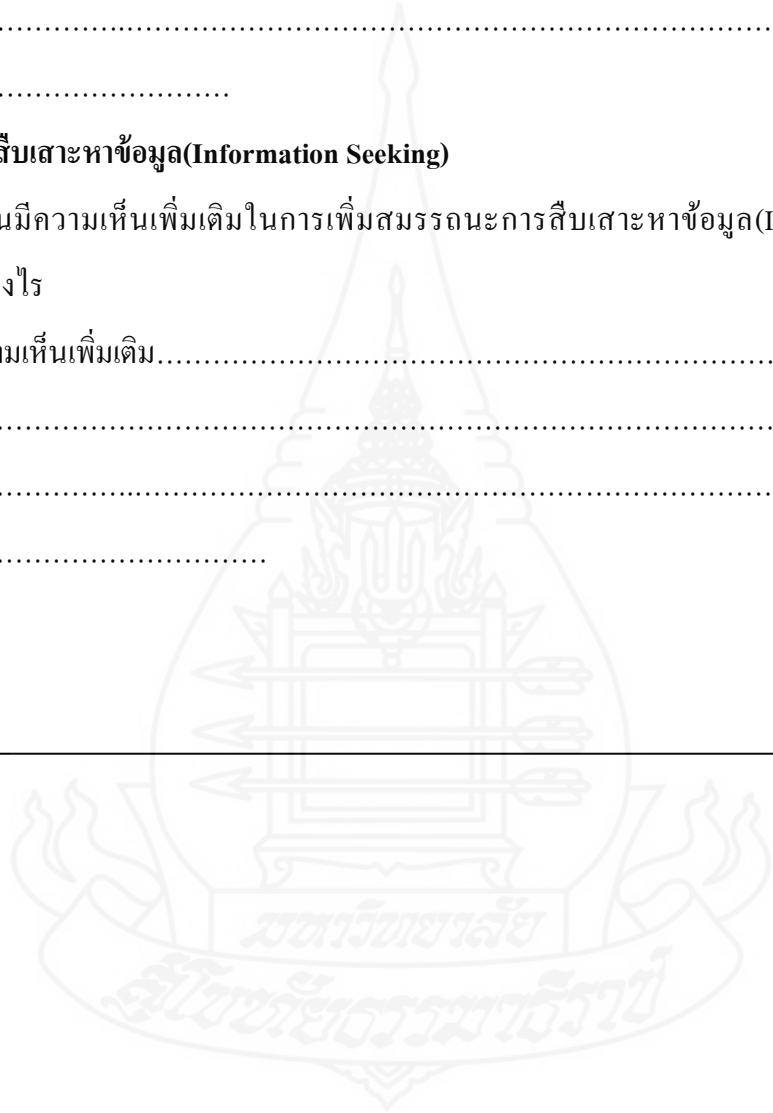
ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะการสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)อย่างไร

ความเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....



**แบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน
เพื่อจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน**

โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด
สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

รายชื่อข้าราชการกลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1	นายศุภชัย รุ่งศรี	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา
2	นายปริญญา กมลสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน(ด้านวิศวกรรมชลศาสตร์)
3	นายพิศิษฐ์ วงศ์ฟูเพื่องขจร	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน(ด้านบริหารจัดการน้ำ)
4	นายกฤษฎา โภคกร(รท.)	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมโยธา(ด้านวัสดุวิศวกรรมชลประทาน)
5	นางสุนันทา เพ็ญสุด(รท.)	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา
6	นางอนงค์ ทรงจิตต์	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
7	นายปรกรณ์ สุดสุนทร(รท.)	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์งานวิจัย
8	นายสุวัฒน์ พาหุสุวัฒน์ โณ	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรม
9	นายวัชร เสือดี	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการชลประทาน
10	นางสุนันทา เพ็ญสุด	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์
11	นายปิยกุล สุขใจ(ผู้วิจัย)	ผู้อำนวยการกลุ่มทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1

วันที่สัมภาษณ์ 11 มิถุนายน 2554 เวลา 10:00-11:00 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างทักษะการทำงานวิจัย
- 2) บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง
- 3) บุคลากรขาดการนำเอาความรู้ ทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ทำงานจริงที่ตอบสนอง

ผู้รับบริการ

4) ขาดการประสานงานกับพื้นที่ภายนอกในการดำเนินงานวิจัยทั้งจากการสรรหาหัวข้อ โครงการและการหาแนวร่วมในพื้นที่เพื่อทำงานวิจัยร่วมกัน

5) บุคลากรขาดการเข้าใจในภารกิจภาพรวมของกรมชลประทานที่สนองต่อยุทธศาสตร์ของกรมชลประทาน

6) ขาดการสื่อสารกับหน่วยปฏิบัติในภูมิภาคเพื่อรับทราบปัญหาเข้ามาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อสร้างโครงการแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนางานทั้งงานทดสอบ งานวิจัย และงานถ่ายทอดเทคโนโลยี

7) ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่สนใจใคร สามารถโตได้ด้วยตนเองไม่ต้องพึ่งพาใคร

8) ขาดการทำงานเป็นทีมระดับสำนัก หรือทำงานแบบกลุ่มย่อยๆ กลุ่มใครกลุ่มมัน

9) ขาดการออกไปหาประสบการณ์ หรือเรียนรู้ภายนอก เพื่อเอาความรู้มาพัฒนางาน

10) ไม่อยากเปลี่ยนแปลงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกลัวไม่ปลอดภัย

11) ขาดการคิดเชิงรุก ใครคิดจะถูกว่าร้าย อิจฉา ชอบว่าเพื่อให้ร้ายกัน ทำลาย

บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

12) วัฒนธรรมเดิมตั้งสมมติฐานซึ่งมาก ยากที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข ต้องถ่ายคนออกและรับคนใหม่เข้ามาทำงาน

13) ขาดความเข้าใจงานของคนอื่น ทำให้ขาดการช่วยเหลือขาดการสนับสนุนกัน

14) ขาดความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ไม่ระมัดระวัง และละเลยที่จะปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด

15) งานวิจัยค้างปีมีเยอะมาก ไม่มีการควบคุม ไม่มีการติดตาม ไม่มีการคาดโทษ

16) ขาดการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยทางวิศวกรรมมาประยุกต์ใช้ในงาน

17) ยังขาดการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม เช่นมาทำงานสาย ขาดการกำกับ

ดูแล

18)ขาดการร่วมงานเพื่อสร้างเป็นผลงานระดับสำนัก จะ โยนกันไปมาจนไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีเด่นได้

19)ขาดการร่วมทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความรู้หลายกลุ่ม หลายด้าน หลายหน่วยงาน

20)ขาดการร่วมมือทำงานกับคนอื่นภายนอกเพราะกลัวปัญหาทำให้งานล่วง ที่คิดว่า จะทำให้งานไม่สำเร็จ จนคิดว่าทำเองดีกว่า ทำให้งานไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

21)ขาดการทำงานเชิงรุก อยู่บนความคิดว่าทำมาอย่างนี้ก็ไม่เห็นมีปัญหาอะไร

22)ขาดฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ได้ จึงไม่มีฐานข้อมูลในการพัฒนางาน

23)ขาดการวางแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง

24)ขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในภารกิจของกรมชลประทาน เข้าใจเฉพาะที่อ่านมา ไม่สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ เนื่องจากไม่ได้มาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากภายนอก

25)ขาดการศึกษาปัญหาการมีส่วนร่วมร่วมกับคนภายนอก เช่น องค์กรผู้ใช้น้ำ

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

สาเหตุเพราะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรนเป็นพฤติกรรมที่แสดงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานรูปแบบใหม่ ในภาวะที่ต้องการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ ด้วยความคิดปรารถนาในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่

2. การมองภาพรวมในภารกิจของกรมชลประทาน(Mission Acumen)

สาเหตุเพราะ การมองภาพรวมในภารกิจของกรมชลประทานสามารถเข้าใจภารกิจทุกๆด้านของกรมฯจนสามารถทราบปัญหาอุปสรรคของผู้อื่นและใช้ศักยภาพหรือภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของเราช่วยแก้ปัญหาหรือสร้างหัวข้อโครงการวิจัยเพื่อหาคำตอบได้

3. การคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)

สาเหตุเพราะ การคิดวิเคราะห์เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีในการทำงานยุคใหม่โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการ เพราะสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปัญหาที่ซับซ้อนต้องใช้ความสามารถในการแก้ไขด้วยการคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2

วันที่สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554 เวลา 09:00-10:30 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ขาดคนช่วยทำงาน คนไม่มีความพร้อมในการทำงานเชิงรุก หรืองานที่ทำทายน
- 2) ขาดทักษะการเรียนรู้ หรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ชอบสบาย ไม่เหมือนคนรุ่นเก่า
- 3) คอมพิวเตอร์เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน จุดแข็งคือช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้งาน จุดอ่อนคือเอาไปใช้อย่างอื่นที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่เกี่ยวข้องกับงาน จนทำให้เสียเวลาในการทำงานและฝึกนิสัยที่ไม่ดี
- 4) คนไม่นำความรู้มาปฏิบัติจริง จึงไม่สามารถพัฒนาทักษะหรือความชำนาญเฉพาะด้านให้เกิดประโยชน์ได้
- 5) คนทำงานแบบไม่รู้จริง ไม่มีพื้นฐาน ขาดการทำงานอย่างเป็นระบบ
- 6) ขาดการเก็บเกี่ยวข้อมูลหรือหาข้อมูลในพื้นที่เพื่อนำข้อมูลนั้นมาเป็นประสบการณ์และเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์งาน
- 7) ขาดการประสานงานที่ดี ทำให้กระบวนการไม่ราบรื่น
- 8) เป้าหมายไม่ชัดไม่เอาจุดเด่นมาเป็นตัวขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ทำทายน
- 9) ไม่กำหนดเรื่องเด่นให้ออกมาเป็นผลผลิต
- 10) ขาดศิลป์ในการเลือกคนมาทำงาน ใช้คนไม่เหมาะกับช่องทางในการทำงาน
- 11) ขาดศิลป์การบริหารงาน ใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูลที่มาจากการวิเคราะห์โดยละเอียด
- 12) ขาดการสอนงาน
- 13) ทำแต่สิ่งเดิมๆเหมือนเดิม อยู่ในวังวนเดิม
- 14) คนขาดแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากขาดความเป็นธรรมในการประเมินผลงานเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง
- 15) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำเชื่อถืออย่างเป็นระบบ

2. **สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน** ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Innovation)**

สาเหตุเพราะ เพราะในยุคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่ต้องเลียนแบบภาคธุรกิจต้องอาศัยการคิดใหม่ทำใหม่เพื่อพัฒนาและต่อยอดการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม หรือการสร้างผลงานที่เด่นชัดแตกต่างและสร้างสรรค์จากเดิม

2. **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)**

สาเหตุเพราะ เพราะการทำงานวิจัยเพื่อกรมชลประทานต้องใช้องค์ความรู้หลายอย่าง หลายศาสตร์ หลายปัจจัย มาประมวล รวมทั้งหลายเครื่องมือในการวิเคราะห์ วางแผนขั้นตอน แก้ปัญหา จึงต้องอาศัยการสั่งสมการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ตลอดเวลา

3. **การคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)**

สาเหตุเพราะ เพราะการทำงานวิจัยต้องทราบความต้องการของผู้นำผลงานไปใช้ ถ้ามองไม่ครบวิเคราะห์ไม่ถูกจะได้เป้าหมายไม่ชัดเจน รวมทั้งต้องทราบแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง จากปัจจัยหลากหลายทฤษฎี



ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3

วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2554 เวลา 14:00-15:00 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) บุคลากรขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือทำงาน
- 2) ขาดผู้มีความรู้/ประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่ไปดูงาน หรือฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับสำนักวิจัยฯ
- 3) ยังปฏิบัติงานเหมือนเดิมไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบราชการยุคใหม่
- 4) หัวข้อโครงการวิจัยไม่สอดคล้องกับปัญหา / ตลาดความต้องการ / พันธกิจ / ยุทธศาสตร์
- 5) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 6) ยังไม่ได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในกรมชลประทาน(ปัญหาในพื้นที่ต่างๆ)มาเป็นหัวข้อโครงการวิจัย
- 7) การทำงานวิจัยยังไม่บูรณาการกับพื้นที่หรือยังไม่ทำงานร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่หรือร่วมทำงานเพื่อสร้างความเข้าใจต่อผู้ใช้ ผู้ได้ประโยชน์ จนเกิดการยอมรับ
- 8) นักวิจัยที่อื่นๆมีความสามารถทำงานได้ทุกมิติ เช่น หมู เห็ด เป็ด ไก่ ดินถล่ม น้ำท่วม เป็นต้น
- 9) ไม่มีการเผยแพร่หรือนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
- 10) ระบบฐานข้อมูลงานวิจัยไม่สมบูรณ์
- 11) อนาคตข้างหน้างานวิจัยต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า หรือพันธกิจของกรม เพื่อให้ สำนัก/กอง/โครงการ นำประโยชน์จากการวิจัยไปใช้
- 12) อนาคตข้างหน้าควรมีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นได้รับความรู้ผลงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้งานจริง
- 13) อนาคตข้างหน้าควรมีการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ เพื่อคุ้มครองผลงานของนักวิจัยและหน่วยงานที่ดำเนินการวิจัย
- 14) อนาคตข้างหน้าผลงานต้องมีการสร้างความรู้ใหม่ให้ตัวนักวิจัยเองและต่อยอดผลงานเดิม
- 15) อนาคตข้างหน้างานวิจัยควรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 16) อนาคตข้างหน้ามีผลงานวิจัยและนวัตกรรมต่างๆที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานของกรมนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

17) อนาคตข้างหน้าการตรวจสอบ/วิเคราะห์/ทดสอบ ต้องได้มาตรฐานและตรงตามเวลา โดยการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ

18) อนาคตข้างหน้าต้องมีฐานข้อมูลและระบบจัดการฐานข้อมูลงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพสามารถสืบค้น เข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

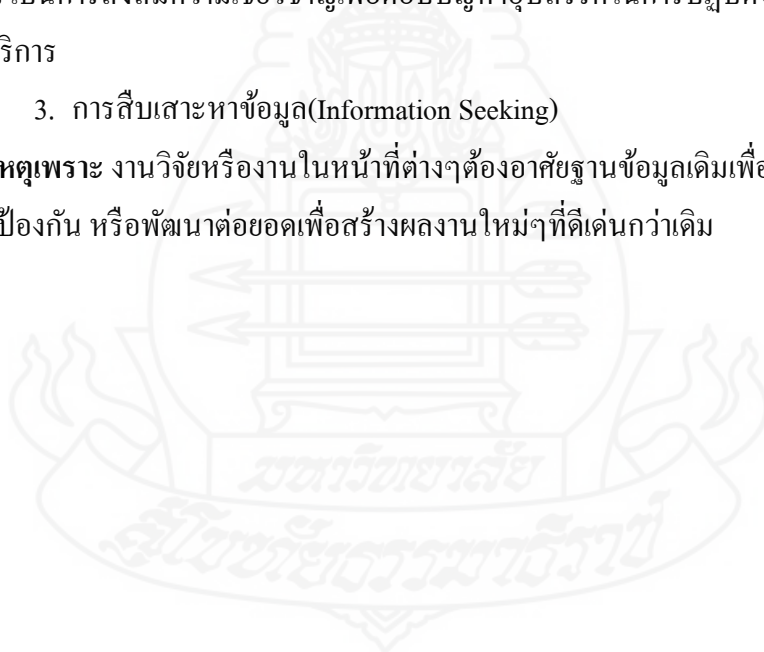
สาเหตุเพราะ การมองภาพองค์รวมจะทำให้ทราบหน้าที่ของตนเองและองค์กร ทราบการส่งต่อผลงานและความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ควรมี และทราบผลผลิตที่แท้จริงของหน่วยงานย่อยต่างๆ

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)

สาเหตุเพราะ การชวนขวนขวายเรียนรู้เป็นการแสวงหาข้อมูลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญเพื่อตอบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือตอบปัญหาของผู้รับบริการ

3. การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

สาเหตุเพราะ งานวิจัยหรืองานในหน้าที่ต่างๆต้องอาศัยฐานข้อมูลเดิมเพื่ออ้างอิง ในการแก้ปัญหา ป้องกัน หรือพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างผลงานใหม่ๆที่ดีเด่นกว่าเดิม



ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4

วันที่สัมภาษณ์ 27 พฤษภาคม 2554 เวลา 14:00-15:00 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ขาดการวางแผนล่วงหน้า ไม่มีการกำหนดเวลาที่แน่นอน จึงทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการเรื่องเวลาให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ เช่น การมอบหมายงาน การรายงาน การจัดหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ เป็นต้น
- 2) ขาดการพัฒนาเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสำหรับบริหารจัดการ
- 3) ขาดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การสร้างจิตสำนึกและความเข้าใจในหน้าที่..
- 4) ปัญหาการมอบหมายงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเหมาะสมและความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ
- 5) ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารถ่ายทอดคำสั่งในการปฏิบัติงาน/ความเข้าใจในรายละเอียดและการเผยแพร่คำสั่งให้ทั่วถึง
- 6) ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์/การเข้าถึงข้อมูลอย่างสะดวกและเป็นรูปธรรม
- 7) ปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจในองค์กร / เข้าใจถึงหน้าที่และบทบาท หน้าที่ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 8) ปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาทของบุคลากรตามที่ได้รับมอบหมายและตาม Job Description
- 9) ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์กร ควรสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคีกันมากยิ่งขึ้น
- 10) ปัญหาเกี่ยวกับความไม่เป็นเอกภาพ / ควรมีการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น หรือตามเสียงส่วนใหญ่
- 11) ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องความมีจิตอาสา การเสียสละตนเองเพื่อช่วยเหลือส่วนรวมด้วยความเต็มใจ
- 12) ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก การรวบรวมปัญหาความต้องการเพื่อนำมาแก้ไขอย่างเป็นระบบ
- 13) ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงานขั้นตอน ระหว่างหน่วยงาน การกำหนดบุคคลที่เข้าใจกระบวนการเพื่อทำหน้าที่ประสานงานในกิจกรรมร่วมกัน
- 14) ปัญหาเกี่ยวกับการติดตามผลการดำเนินงาน ควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการติดตามและประเมินผลการทำงาน

15) ปัญหาเกี่ยวกับการสรุปทฤษฎี ควรนำผลงานมาวิเคราะห์ความสำเร็จและความผิดพลาดในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

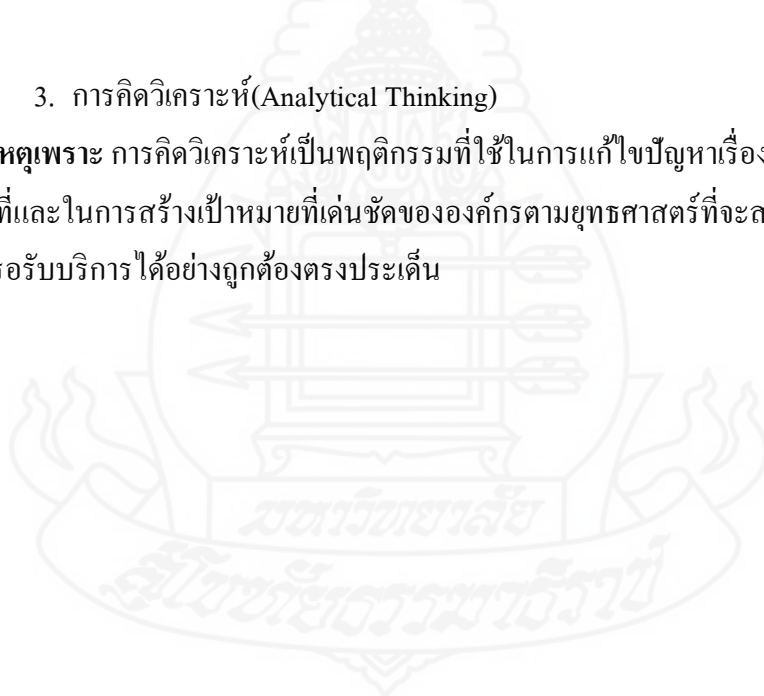
สาเหตุเพราะ ความเข้าใจในการสร้างผลผลิตและกระบวนการของหน่วยงานและเข้าใจในความต้องการของผู้อื่นที่รอรับบริการจากสำนักวิจัยและพัฒนาทำให้สามารถสร้างผลงานได้ตรงเป้าหมายจนเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการได้

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Innovation)

สาเหตุเพราะ พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการนำเสนอความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพัฒนาการใหม่ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น

3. การคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)

สาเหตุเพราะ การคิดวิเคราะห์เป็นพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเรื่องต่างๆ ในภาระหน้าที่และในการสร้างเป้าหมายที่เด่นชัดขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่จะสามารถสนองความต้องการผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น



ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5 และ 10 (บุคคลเดียวกัน)

วันที่สัมภาษณ์ 25 พฤษภาคม 2554 เวลา 15:00-16:30 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) ไม่ปรับตัวเข้ากับผู้อื่น จึงไม่เกิดการเรียนรู้ความคิดหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม
- 3) เก็บตัว ไม่สนใจหรือไม่แคร์ใคร ทำงานวิจัยลับๆเพื่อตนเองแบบไม่ฟังผู้อื่น
- 4) ไม่มองความต้องการของผู้ต้องการ ทำให้ผลงานไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
- 5) ไม่ค่อยร่วมมือกันภายในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์เอง แยกกันอยู่เหมือนเดิมตั้งแต่เริ่มต้นเข้ามาทำงานกันใหม่ๆ
- 6) ทำงานให้ตัวเองเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงภาพรวมขององค์กร
- 7) ไม่มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าเพื่อแก้ปัญหาให้กรมชลประทานอย่างเป็นระบบในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ
- 8) ไม่ร่วมมือกับคนภายนอก กลัวปัญหาการประสานงานและความขัดแย้งที่คิดว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

- 1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

สาเหตุเพราะ ช่วยรับรู้ปัญหาแนวความคิดของผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น ทราบเป้าหมายของผู้อื่น หรือช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีในกระบวนการทำงาน และเกิดการยอมรับเพื่อปรับพฤติกรรมของตนเองเพื่อองค์กร
- 2) การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

สาเหตุเพราะ การใฝ่รู้เชิงลึกต้องอาศัยพฤติกรรมการสืบหาข้อเท็จจริง จากความรู้ที่มีในอดีต จากการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำมาเรียบเรียงสร้างระบบการสืบค้น เพื่อประโยชน์ในการทำงานรูปแบบใหม่ที่จะต้องมีความรู้ข้อมูลไว้พิจารณา
- 3) การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

สาเหตุเพราะ จำเป็นต้องมองภาพภารกิจหน่วยงานที่ตนเองทำอยู่ทุกมิติ ทราบผลกระทบ ทราบแนวทางเป้าหมาย เพื่อมองผลผลิตที่ตนสามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างตรงความต้องการ (ปัญหาทั้งแก้ไข ป้องกัน และพัฒนาสามารถแก้ไขด้วยงานวิจัย)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6

วันที่สัมภาษณ์ 3 มิถุนายน 2554 เวลา 13:30-14:30 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้พบปัญหาการเข้าใจไม่ตรงกันหรือเข้าใจกันผิด
- 2) คนส่วนใหญ่มองโลกในแง่ร้าย ให้ร้ายกัน
- 3) เห็นใจกันน้อยลง ไม่ค่อยถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน
- 4) คนขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) คนไม่ศึกษางาน ไม่เอาใจใส่ ไม่เรียนรู้การทำงานอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ
- 6) ปฏิเสธการปฏิบัติงานตามแนวทางภาครัฐแนวใหม่

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

- 1) ความถูกต้องของงาน(Concern for Order)

สาเหตุเพราะ การทำงานใดๆให้ดีเป็นที่พอใจและยอมรับของผู้อื่นต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานเพื่อความถูกต้องของงานที่จะส่งมอบต่อไป ซึ่งจะทำให้ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข และจะทำให้ผลงานโดยรวมรวดเร็วยิ่งขึ้น

- 2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)

สาเหตุเพราะ การทำงานต้องอาศัยพฤติกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะ และสั่งสมความเป็นมืออาชีพในภารกิจหน้าที่ของตำแหน่งที่ตนเองครองอยู่ เพื่อใช้เป็นกรอบร่วมกันในการทำงานให้เกิดผลงานที่ตรงเป้าหมายขององค์กร

- 3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

สาเหตุเพราะ การยอมรับแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมนี้ในการปรับตัวเพื่อปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานจากแรงกดดันภายนอก

- 4) การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

สาเหตุเพราะ เพื่อใช้หาเป้าหมายหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการแต่ละหน่วยงานย่อย รวมทั้งเพื่อสร้างเครือข่ายการประสานงานในการบูรณาการงานร่วมของหน่วยงานย่อย เพื่อประโยชน์ต่อกรมชลประทาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 7

วันที่สัมภาษณ์ 8 มิถุนายน 2554 เวลา 10:00-10:45 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ขาดความต่อเนื่องในการประสานงานระหว่างระหว่างหน่วยงานย่อย บางงานไปกระจุกในบางที่ ไม่กระจาย
- 2) ขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้รู้ไม่เท่ากัน จึงทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติและไม่ปฏิบัติ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงาน
- 3) ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ หลายคนเฉยเมยไม่รู้หน้าที่ หลีกเลียง หลบที่จะรับผิดชอบจนกระทั่งไม่ติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ทำงานแบบขอไปทีให้ส่งพ้นภาระจากตนเอง ซึ่งพบความผิดพลาดในผลงานนั้นบ่อยครั้ง
- 5) ขาดการมองภาพองค์รวม คนส่วนมากมักไม่ใส่ใจผลผลิตหรือกระบวนการทำงานหลายๆด้านขององค์กร ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจและร่วมมือกันเพื่อการประสานงานสร้างผลงาน
- 6) ขาดเครือข่ายในการทำงาน เพราะเครือข่ายการทำงานจะช่วยประสานกิจกรรมที่หน่วยงานย่อยเองไม่สามารถดำเนินการได้เพียงหน่วยงานเดียว โดยเฉพาะในพื้นที่ส่วนภูมิภาค
- 7) ทำงานวิจัยเพื่อเลี้ยงชีพ ไม่เข้าทางความต้องการของกรมหรือของผู้ที่ควรจะได้รับประโยชน์ตามหน้าที่
- 8) ขาดภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ที่คนส่วนใหญ่คือผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

2. **สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน** ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

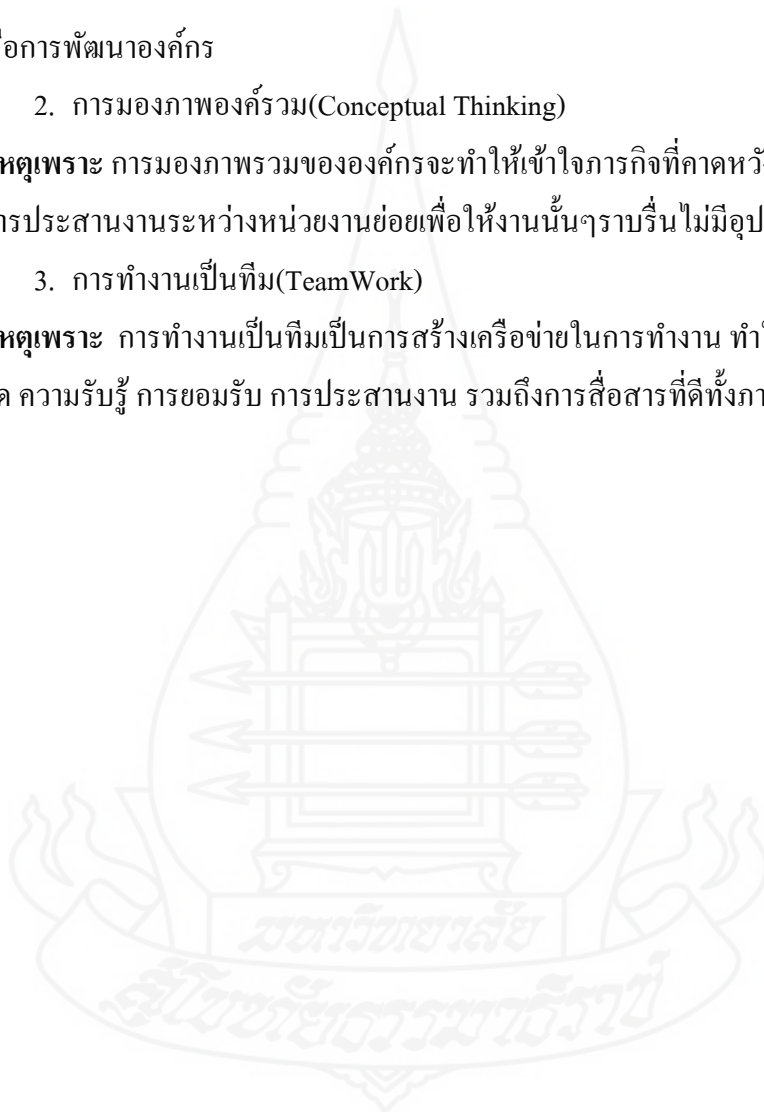
สาเหตุเพราะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรนเป็นการยอมรับที่จะปรับตัวและพยายามปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในภาวะกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือการยอมรับความเห็นที่แตกต่างเพื่อการพัฒนาองค์กร

2. การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

สาเหตุเพราะ การมองภาพรวมขององค์กรจะทำให้เข้าใจภารกิจที่คาดหวังขององค์กร เข้าใจกิจกรรมการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยเพื่อให้งานนั้นๆราบรื่น ไม่มีอุปสรรค

3. การทำงานเป็นทีม(TeamWork)

สาเหตุเพราะ การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ในความคิด ความรับรู้ การยอมรับ การประสานงาน รวมถึงการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร



ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8

วันที่สัมภาษณ์ 9 มิถุนายน 2554 เวลา 09:00-10:00 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ขาดพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างกิจกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ ไม่ร่วมสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร
- 2) ไม่บูรณาการงาน ต่างคนต่างทำ ต่างหน่วยงานย่อยต่างดำเนินงานกันเองไม่เป็นทิศทางเดียวกันทั้งสำนัก
- 3) ขาดเป้าหมายร่วม ขาดวิสัยทัศน์ร่วม
- 4) ขาดความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง
- 5) ไม่มีการติดตามหรือทบทวน ทำแบบขอไปทีโดยไม่มีพัฒนาการ
- 6) ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกหลายๆด้าน ทั้งอุปกรณ์ สถานที่ห้องทำงาน และความสะดวกเพื่อการสืบค้นข้อมูล
- 7) ทำงานหลายหน้าที่ ไม่ได้ทำงานหน้าเดียวเช่นงานวิจัยแต่ต้องทำด้านอื่นด้วยเช่น ฝึกอบรม ธุรการ ทำให้ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- 8) ขาดกลไกที่เอื้ออำนวยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- 9) ไม่เข้าค้นหาปัญหาที่แท้จริง ไม่ลงพื้นที่ท้องถิ่นภูมิภาค
- 10) ไม่เข้าใจภารกิจหลักของกรมชลประทานอย่างแท้จริง ทำให้ขาดทิศทาง เป้าหมาย ในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความสำคัญของปัญหาได้
- 11) ขาดการรับรู้และความเข้าใจในลักษณะสำคัญขององค์กรอย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความยุ่งยากในการขับเคลื่อนองค์กร
- 12) ขาดการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการที่ชัดเจน ทำให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการไม่เป็นไปตามที่ต้องการ
- 13) ขาดการติดตามประเมินผล และการใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ
- 14) ขาดความทุ่มเททั้งความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรจะได้รับเป็นหลักในการทำงาน
- 15) บุคลากรทำงานด้วยความเคยชิน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบในการทำงาน ทำให้เป็นปัญหาต่อการพัฒนางาน

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. สมรรถนะทั้ง ๕ ด้านของ ก.พ. ที่ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การให้บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และสมรรถนะ ๒ ด้าน ของกรมชลประทาน ที่ประกอบด้วย การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และความเข้าใจภารกิจกรมชลประทาน (Mission Acumen) ถ้ามีและแสดงออกได้ในระดับดีก็เพียงพอแล้ว

สาเหตุเพราะ ถ้าบุคลากรของสำนักวิจัยและพัฒนา มีสมรรถนะระดับดีขึ้นไป ทั้ง ๗ ด้านครบถ้วน ก็เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรนี้ให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างดีเด่น



ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9

วันที่สัมภาษณ์ 25 พฤษภาคม 2554 เวลา 13:15-14:30 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

- 1) ขาดการบูรณาการแยกส่วนกันทำ ไม่ครบวงจร ขาดระบบการบริหารจัดการ กระบวนการทำงานวิจัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) นักวิจัยไม่ใช่มืออาชีพ / เป็นเอกเทศ ไม่มีการจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด หรือสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น
- 3) การนำผลงานวิจัยไปต่อยอดไม่ชัดเจน ต้องมี Paper / เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้คนนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์จริงๆ
- 4) ขาดการทำงานเชิงรุก เพราะการทำงานเชิงรุกเป็นการทำงานเพื่อ แก้ปัญหา ป้องกันการเกิดปัญหา และทำงานจนไม่เกิดปัญหาใดๆ
- 5) ทำงานประจำเป็นส่วนใหญ่ ขาดการคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรม ที่โดดเด่น
- 6) งบประมาณน้อย ขาดการลงทุนเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดี เพื่อพัฒนาบุคลากร อุปกรณ์ หรืออาคารที่ทำการ
- 7) ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของบุคลากรและจรรยาบรรณนักวิจัยที่ควรยึดถือ

2. สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

- 1) การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)
สาเหตุเพราะ การมองภาพองค์รวมทำให้เข้าใจผู้อื่นเป็นการใส่ใจบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมองภาพองค์รวมจะทำให้เกิดการประสานงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ทำให้รู้ปัญหาความต้องการของทั้งหน่วยงานตนเองและผู้รับบริการภายนอก
- 2) การดำเนินงานเชิงรุก(Proactiveness)
สาเหตุเพราะ สำนักวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านวิชาการที่ดี จำเป็นต้องเป็นตัวอย่างในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์งานที่ไม่มีใครร้องขอ มีความคิดริเริ่มเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนางานจนไม่เกิดปัญหา
- 3) การทำงานเป็นทีม(TeamWork)
สาเหตุเพราะ ถ้าทำงานไม่เป็นทีมจะติดขัดทั้งจากความไม่เข้าใจอย่างถูกต้องและความเข้าใจที่ผิดๆ การไม่ประสานงานกันจะทำให้ทำงานไม่ราบรื่น ช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 11

วันที่สัมภาษณ์ 10 มิถุนายน 2554 เวลา 20:00-21:00 น.

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน มีอะไรบ้าง

1) ขาดผู้นำที่มีลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำนักวิจัยและพัฒนาขาดผู้นำลักษณะนี้ในทุกยุคทุกสมัย ผู้นำที่ขึ้นมาจากภายในจะขาดวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มาจากภายนอกจะมาแบบสั้นๆ ไม่มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อองค์กรนี้ในอนาคต จะมองภาพรวมของผลงานจนลืมมองพฤติกรรมของคนที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมในสำนักฯเพื่อวางแผนในอนาคต

2) ขาดบุคลากรที่เอาใจใส่และทุ่มเทในการหน้าที่ความรับผิดชอบ เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีให้แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานไม่ดีได้อย่างชัดเจน และอาจจะมาจากขาดการถูกกำกับดูแลเพื่อสร้างพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้นำที่ผ่านมานในอดีต

3) ขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร เนื่องจากมีอาคารแยกกระจายอยู่มากและไม่มีกิจกรรมร่วมกันในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมร่วมกันในทุกระดับ ในยุคปัจจุบันมีการประชุมเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโดยขาดการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพต่อยังผู้ปฏิบัติระดับล่าง ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน ไม่เข้าใจ จนกระทั่งเกิดการเข้าใจผิด

4) มีปัญหาบุคคลในกลุ่ม ทำงานกันแบบกลุ่มย่อยๆ ไม่ใส่ใจผู้อื่นรอบข้าง ไม่เข้าใจและไม่เห็นใจที่จะช่วยเหลือผู้ที่รับภาระมากกว่าตนเอง

5) มีความแตกแยกทางความคิด เนื่องจากมีการกล่าววาทันเมื่อคนอื่นแสดงหรือกระทำไม่ถูกใจตนเอง หรือแม้แต่คิดว่าตนเองจะได้รับผลการทบทวนให้ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็จะมีการวิจารณ์จนทำให้เกิดความวุ่นวายขึ้น

6) ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรและไม่มีแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนางานและองค์กรสู่ออนาคตที่ดี (ขาดการวางแผน การสื่อสารกับบุคคลในองค์กร และบริหารการเปลี่ยนแปลง)

7) ขาดการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัญหาที่แท้จริงที่มาจากพฤติกรรมการทำงานในอดีตเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร

8) ขาดการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีความก้าวหน้ามีผลงานดีเด่นทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาวางแผนพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร

9) ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความเป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานและ ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจทางบวกให้ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงานได้

2. **สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน** ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีความมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มงานอะไรบ้าง และสาเหตุที่ต้องมี

1. การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

สาเหตุเพราะ ถ้ามีพฤติกรรมการสืบเสาะหาข้อมูล จะทำให้มีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา หรือคิดค้นวิธีการป้องกันและวิธีการพัฒนาจากฐานข้อมูลต่างๆที่มีในอดีต และรวมทั้งสามารถ พัฒนาการจัดเก็บเพื่อวางระบบสืบค้นให้เกิดประโยชน์และเกิดความคล่องตัวในอนาคตได้

2. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

สาเหตุเพราะ ถ้ามีพฤติกรรมการยืดหยุ่นผ่อนปรนจะยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จากทั้งจากสภาพการที่ยากลำบากไม่เอื้ออำนวยในการทำงาน และจากแรงกดดันที่ต้องให้รู้จักคิด และประยุกต์ปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่

3. การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

สาเหตุเพราะ ถ้ามีพฤติกรรมในการรับรู้และเรียนรู้ภาพองค์รวมจะเข้าใจและใส่ใจผู้อื่น โดยเฉพาะผู้รับบริการ รู้ความต้องการผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของเราได้อย่างถูกต้อง จนสามารถพัฒนาภารกิจให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ เกิดการประสานงานที่ดี จึงเป็นการ สร้างผลงานที่เด่นชัดขึ้น

การรวบรวมข้อมูลเหตุผลเพื่อกำหนดความหมายหัวข้อสมรรถนะและระดับคะแนนจากการ
สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ดังนี้

1. การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3

การมองภาพองค์รวมจะทำให้ทราบหน้าที่ของตนเองและองค์กร ทราบการส่งต่อผลงาน
และความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ควรมี และทราบผลผลิตที่แท้จริงของหน่วยงานย่อยต่างๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4

ความเข้าใจในการสร้างผลผลิตและกระบวนการของหน่วยงานและเข้าใจในความ
ต้องการของผู้อื่นที่รอรับการบริการจากสำนักวิจัยและพัฒนาทำให้สามารถสร้างผลงาน ได้ตรง
เป้าหมายจนเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการได้

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6

เพื่อใช้หาเป้าหมายหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการแต่ละหน่วยงานย่อย
รวมทั้งเพื่อสร้างเครือข่ายการประสานงานในการบูรณาการงานร่วมของหน่วยงานย่อย เพื่อ
ประโยชน์ต่อกรมชลประทาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5 และ 10

จำเป็นต้องมองภาพภารกิจหน่วยงานที่ตนเองทำอยู่ทุกมิติ ทราบผลกระทบทราบแนวทาง
เป้าหมาย เพื่อมองผลผลิตที่ตนสามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างตรงความต้องการ(ปัญหาทั้งแก้ไข
ป้องกัน และพัฒนาสามารถแก้ไขด้วยงานวิจัย)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9

การมองภาพองค์รวมทำให้เข้าใจผู้อื่นเป็นการใส่ใจบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอก
องค์กร การมองภาพองค์รวมจะทำให้เกิดการประสานงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ทำให้รู้ปัญหาความ
ต้องการของทั้งหน่วยงานตนเองและผู้รับบริการภายนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 7

การมองภาพรวมขององค์กรจะทำให้เข้าใจภารกิจที่คาดหวังขององค์กร เข้าใจกิจกรรม
การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยเพื่อให้งานนั้นๆราบรื่นไม่มีอุปสรรค

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 11

ถ้ามีพฤติกรรมในการรับรู้และเรียนรู้ภาพองค์รวมจะเข้าใจและใส่ใจผู้อื่น โดยเฉพาะผู้รับบริการ รู้ความต้องการผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของเราได้อย่างถูกต้อง จนสามารถพัฒนาภารกิจให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ เกิดการประสานงานที่ดี จึงเป็นการสร้างผลงานที่เด่นชัดขึ้น



2. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1

ความยืดหยุ่นผ่อนปรนเป็นพฤติกรรมที่แสดงการปรับตัวให้เข้ากับสถานะการทำงานรูปแบบใหม่ ในภาวะที่ต้องการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ ด้วยความคิดปรารถนาในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6

การยอมรับแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมนี้ในการปรับตัวเพื่อปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานจากแรงกดดันภายนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5 และ 10

ช่วยให้รับรู้ปัญหาแนวความคิดของผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น ทราบเป้าหมายของผู้อื่น หรือช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีในกระบวนการทำงาน และเกิดการยอมรับเพื่อปรับพฤติกรรมของตนเองเพื่อองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 7

ความยืดหยุ่นผ่อนปรนเป็นการยอมรับที่จะปรับตัวและพยายามปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในภาวะกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือการยอมรับความเห็นที่แตกต่างเพื่อการพัฒนาองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 11

ถ้ามีพฤติกรรมความยืดหยุ่นผ่อนปรนจะยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจากทั้งจากสภาพการที่ยากลำบากไม่เอื้ออำนวยในการทำงาน และจากแรงกดดันที่ต้องให้รู้จักคิดและประยุกต์ปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3

การชวนขวชาญเรียนรู้เป็นการแสวงหาข้อมูลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญเพื่อตอบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือตอบปัญหาของผู้รับบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2

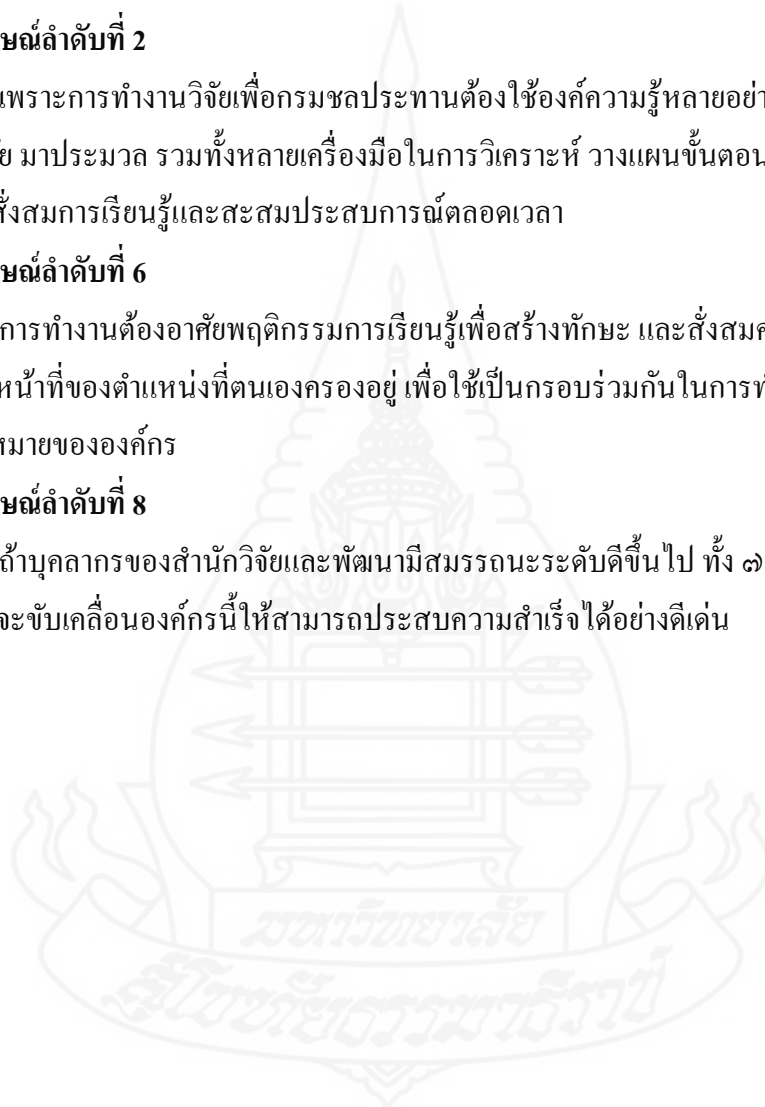
เพราะการทำงานวิจัยเพื่อกรมชลประทานต้องใช้องค์ความรู้หลายอย่าง หลายศาสตร์ หลายปัจจัย มาประมวล รวมทั้งหลายเครื่องมือในการวิเคราะห์ วางแผนขั้นตอน แก้ปัญหาจึงต้องอาศัยการสั่งสมการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ตลอดเวลา

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6

การทำงานต้องอาศัยพฤติกรรมกรการเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะ และสั่งสมความเป็นมืออาชีพ ในภารกิจหน้าที่ของตำแหน่งที่ตนเองครองอยู่ เพื่อใช้เป็นกรอบร่วมกันในการทำงานให้เกิดผลงาน ที่ตรงเป้าหมายขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8

ถ้าบุคลากรของสำนักวิจัยและพัฒนา มีสมรรถนะระดับดีขึ้น ทั้ง ๗ ด้านครบถ้วน ก็เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรนี้ให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างดีเด่น



4. การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3

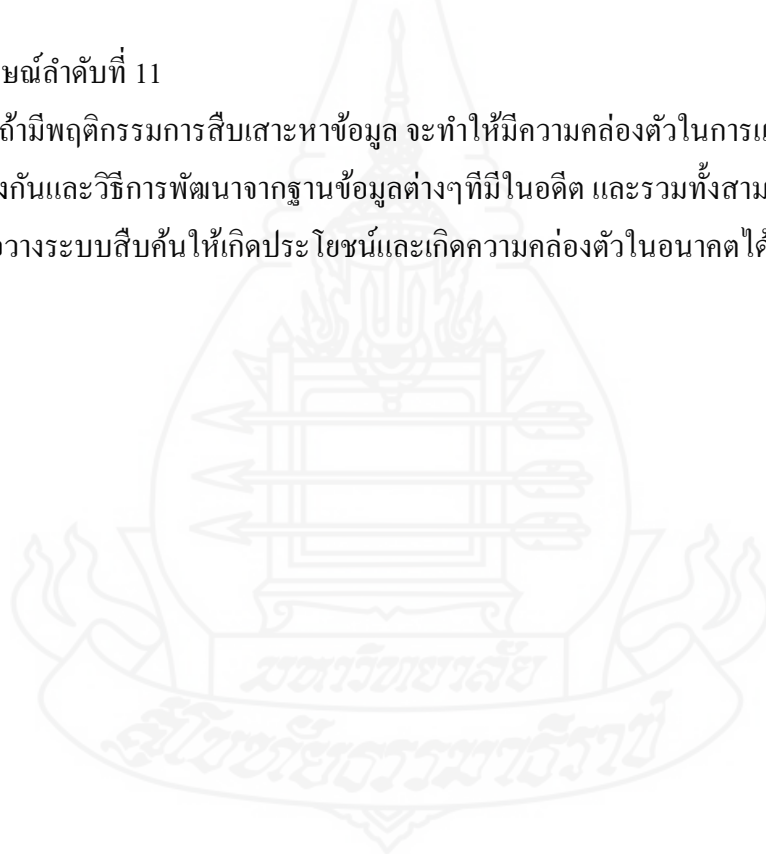
งานวิจัยหรืองานในหน้าที่ต่างๆต้องอาศัยฐานข้อมูลเดิมเพื่ออ้างอิง ในการแก้ปัญหา ป้องกัน หรือพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างผลงานใหม่ๆที่ดีเด่นกว่าเดิม

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5 และ 10

การใฝ่รู้เชิงลึกต้องอาศัยพฤติกรรมการสืบหาข้อเท็จจริง จากความรู้ที่มีในอดีต จาก การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำมาเรียบเรียงสร้างระบบการสืบค้น เพื่อประโยชน์ในการทำงานรูปแบบใหม่ที่จำเป็นต้องมีฐานข้อมูลไว้พิจารณา

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 11

ถ้ามีพฤติกรรมการสืบเสาะหาข้อมูล จะทำให้มีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือคิดค้น วิธีการป้องกันและวิธีการพัฒนาจากฐานข้อมูลต่างๆที่มีในอดีต และรวมทั้งสามารถพัฒนาการ จัดเก็บเพื่อวางระบบสืบค้นให้เกิดประโยชน์และเกิดความคล่องตัวในอนาคตได้



5. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1

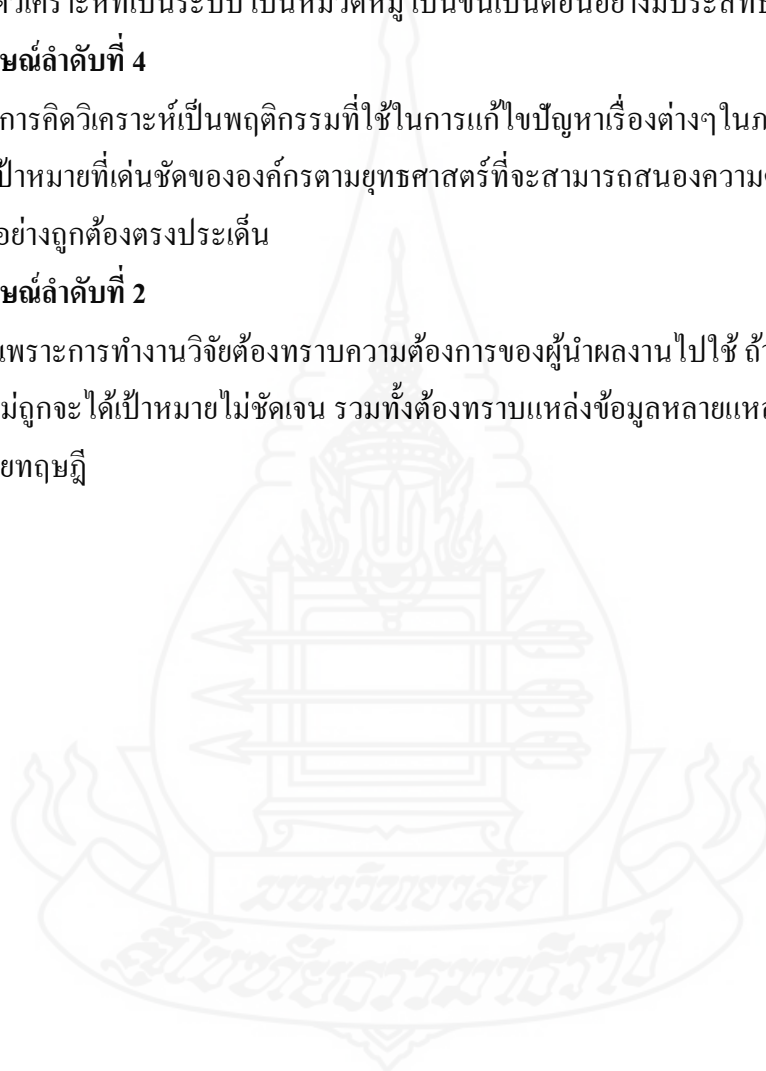
การคิดวิเคราะห์เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีในการทำงานยุคใหม่โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการ เพราะสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปัญหาที่ซับซ้อนต้องใช้ความสามารถในการแก้ไข ด้วยการคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4

การคิดวิเคราะห์เป็นพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเรื่องต่างๆ ในภาระหน้าที่และในการสร้างเป้าหมายที่เด่นชัดขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่จะสามารถสนองความต้องการผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2

เพราะการทำงานวิจัยต้องทราบความต้องการของผู้นำผลงานไปใช้ ถ้ามองไม่ครบ วิเคราะห์ไม่ถูกจะได้เป้าหมายไม่ชัดเจน รวมทั้งต้องทราบแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง จากปัจจัยหลากหลายทฤษฎี



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายปิยกุล สุขโจ
วัน เดือน ปี	23 ตุลาคม 2504
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต(โยธา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2527 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต(วิศวกรรมโยธา) มหาวิทยาลัยรังสิต ปีการศึกษา 2548
สถานที่ทำงาน	สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ

