

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง  
: กรณีศึกษาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Guidelines on core competency development for high competence government  
officers: a case study of government officers of the Office of Permanent Secretary,  
Ministry of Labour



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากร  
ภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาข้าราชการสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงแรงงาน

โดย

น.ส.กัญญนันท์ เกวระระ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ดร.ศิริมา ทองสว่าง

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

..... กรรมการ  
(ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กัญญนันท์ เกษระ : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. ( Guidelines on core competency development for high competence government officers: a case study of government officers of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Labour) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ดร.ศิริมา ทองสว่าง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1. เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา 3. เพื่อเป็นแนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการมาใช้ในการงานด้านอื่นๆ และ 4. เพื่อให้ทราบแนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 19 คน เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการ ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน จำนวน 16 คน และผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์การทำงานหลายสายงาน จำนวน 3 คน วิธีการเก็บข้อมูลประกอบด้วย การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนเอง และทราบว่าประเภทและระดับตำแหน่งของตนมีเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับใด และจากการสังเกตพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างทราบว่าสมรรถนะหลักประจำตำแหน่งของตนว่ามี 5 ด้าน และนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังพบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางได้ โดยควรมีการประเมินสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งแต่ละระดับก่อนการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280010624 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Core competency, Guideline for personnel development, Government officer,  
Academic officer, General officer

Kanyananda Kewara : Guidelines on core competency development for high competence government officers: a case study of government officers of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Labour. Advisor: SIRIMA THONGSAWANG, Ph.D.

The objectives of the study entitled “Guidelines on Core Competency Development for High Competence Government Officers: A Case Study of Government Officers of the Office of Permanent Secretary, Ministry of Labour” are: 1) to acknowledge knowledge and understanding on core competency of each level of government officers of the Office of Permanent Secretary; 2) to make guidelines for personnel development plan with application of core competency of the Office of Permanent Secretary as criteria for development; 3) to make guidelines for application of core competency for other areas; and 4) to acknowledge working guidelines of government officers with core competency higher than standard criteria and then implement it as a guideline for knowledge promotion and dissemination. The sample group comprises of government officers of the Office of Permanent Secretary, including 19 cases of practitioner level and professional level academic officers, 16 cases of experienced level and operational level general officers and three cases of high-level executives with experiences in various fields. In the meantime, non-participant observation and semi structured interview are employed for data compilation. The findings reveal that the sample group has knowledge and understanding on core competency in their own level and also acknowledge standard criteria of their type and position. The sample group has core competency level higher than standard criteria in various aspects. Moreover, the sample group acknowledges that core competency of their position including five aspects. They are applied for result assessment. As for guidelines for core competency development of government officers with high competency, core competency can be applied for guidelines. It is recommended to evaluate core competency of each position and each level prior to application of core competency as criteria for development.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความเอาใจใส่และช่วยเหลืออย่างมากของอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ศิริมา ทองสว่าง ที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาตลอดทุกขั้นตอน เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ครบถ้วนสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณประธานกรรมการ รศ.วันชัย มีชาติ และ ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษารั้งนี้ และขอขอบคุณผู้บริหารและข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกท่านที่มอบเวลาอันมีค่า ช่วยให้ข้อมูลสำหรับการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ อันเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และขอขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจ และคอยสนับสนุนการศึกษารั้งนี้ โดยเฉพาะน้องสาวที่น่ารักที่ให้คำแนะนำดีๆ และแนวทางการเรียนและการทำสารนิพนธ์ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยหวังว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำไปศึกษาต่อในประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะ หรือเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อเป็นการต่อยอดทางความรู้ได้ต่อไป และหากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

กัญญนันท์ เกาะระ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	12
1.2 คำถามในการวิจัย.....	14
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	14
1.4 ขอบเขตในการศึกษา.....	15
1.5 กลุ่มตัวอย่าง .....	15
1.6 นิยามศัพท์ .....	15
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน – หน่วยงานกรณีศึกษา .....	18
2.2 แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน .....	22
2.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ....	22
2.4 แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาล ดิจิทัล .....	23
2.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ.....	25

2.6 การกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.....	30
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency).....	33
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership).....	35
2.9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	39
2.10 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Resulted based Management).....	40
2.11 ทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 (21 <sup>st</sup> Century Skills).....	42
2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
2.13 ปัจจัยภายนอกอื่นๆ.....	47
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	50
3.1. วิธีการศึกษา.....	50
3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	51
3.4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการศึกษา.....	52
3.6. ข้อจำกัดในการศึกษา.....	53
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	54
4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง.....	54
4.2 ข้อมูลจากการศึกษา.....	56
4.2.1 ด้านพฤติกรรมกรรมการแสดงออกตามสมรรถนะหลักแต่ละด้าน.....	59
4.2.2 ด้านทัศนคติ และความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	82
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	87
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	87



5.1.1 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน .....	87
5.1.2 แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา .....	88
5.1.3 แนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการมาใช้ในการงานด้านอื่นๆ .....	88
5.1.4 แนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาเป็น แนวทางในการส่งเสริมและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ให้กับข้าราชการอื่นๆ ในหน่วยงาน .....	89
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	90
5.2.1 ประเด็นการทำงาน .....	90
5.2.2 ประเด็นสมรรถนะของบุคลากร .....	91
5.2.3 ประเด็นด้านภาวะผู้นำของบุคลากร .....	92
5.2.4 ประเด็นการพัฒนาบุคลากร .....	93
5.2.5 ประเด็นทักษะที่จำเป็นในการทำงาน .....	94
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	96
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย .....	96
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	97
บรรณานุกรม .....	98
ประวัติผู้เขียน .....	100
ภาคผนวก 1 .....	101
ภาคผนวก 2 .....	109
ภาคผนวก 3 .....	113

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม.....	55
ตารางที่ 2 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะที่ 8 การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ .....	60
ตารางที่ 3 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ....	61
ตารางที่ 4 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 3 สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ .....	62
ตารางที่ 5 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4 ทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักที่ 7 ทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ.....	63
ตารางที่ 6 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ .....	64
ตารางที่ 7 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 6 รอบรู้สถานการณ์แรงงาน ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ.....	65
ตารางที่ 8 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป.....	66
ตารางที่ 9 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป.....	67
ตารางที่ 10 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 3 สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป .....	68
ตารางที่ 11 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4 ทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักที่ 7 ทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป.....	69
ตารางที่ 12 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป.....	70

ตารางที่ 13 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 6 รอบรู้สถานการณ์แรงงาน ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป.....	71
ตารางที่ 14 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 8 การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง นักจัดการ งานทั่วไป.....	72
ตารางที่ 15 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1,6,8 มุ่งผลสัมฤทธิ์, รอบรู้สถานการณ์แรงงาน, การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน.....	73
ตารางที่ 16 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน.....	74
ตารางที่ 17 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 3 สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน.....	75
ตารางที่ 18 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4, 7 ทำงานเป็นทีม และทำงานเป็นทีมเชิง รุก ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน.....	76
ตารางที่ 19 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน .....	77
ตารางที่ 20 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1, 3, 6, 8 มุ่งผลสัมฤทธิ์, สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ, รอบรู้ สถานการณ์แรงงาน, การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน.....	78
ตารางที่ 21 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง นักวิชาการ แรงงาน .....	79
ตารางที่ 22 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4, 7 ทำงานเป็นทีม และทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน.....	80
ตารางที่ 23 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม ของตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน.....	81

## สารบัญรูปร่าง

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	17
แผนภาพที่ 2 สรุปประเด็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.....	57



## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในทุกองค์การมุ่งหวังให้พนักงานในองค์การสามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลจากการทำงานนั้น ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหากเป็นองค์การเอกชน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การคือ ผลกำไรสูงสุด แต่หากเป็นองค์การภาครัฐ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของภาครัฐ คือ สามารถให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียม และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งมีใช้ผลกำไรสูงสุดอย่างเช่นองค์การเอกชน ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างกัน พนักงานหรือบุคลากร หรือข้าราชการ ก็ย่อมต้องมีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่องค์การต้องการแตกต่างกัน ซึ่งองค์การทุกองค์การมองหาจากบุคคลทั่วไปที่มีความต้องการจะเข้ามาร่วมงานในองค์การนั้นๆ ซึ่งการสรรหา หรือการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแต่ละองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นส่วนร่วมในการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การบรรลุได้อย่างรวดเร็ว และครบถ้วน

องค์การภาครัฐในปัจจุบันได้มีการปรับรูปแบบการทำงาน อันได้แก่ ระบบการคัดสรรบุคคลเข้ารับราชการ ระบบการเลื่อนขั้น ระบบการโอนหรือย้าย เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จาก ระบบการคัดสรรบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดวิธีการคัดเลือก ซึ่งคือ การสอบแข่งขัน เพื่อใช้เป็นใบเบิกทางสู่การเข้าสู่ระบบราชการ ได้มีการพัฒนาระบบการรับสมัครจากเดิมที่เป็นการสมัครผ่านการกรอกเอกสารและแนบเอกสารมากมาย มาเป็นการสมัครผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์การภาครัฐ 4.0 ที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่จะสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีหรือ มีทักษะมากขึ้นเพื่อมาควบคุมการทำงานของเทคโนโลยีได้

รัฐบาลโดย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อใช้เป็นกรอบให้หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ใช้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้สอดคล้องและบูรณาการกันให้เกิดเป็นพลังผลักดันไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาประเทศต่อไป

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่กล่าวข้างต้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการปรับตัว และปรับแนวทางการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยหน่วยงานภาครัฐจะต้องปรับ

การบริหารงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนปฏิรูปตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาครัฐยังต้องพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความทันสมัย กะทัดรัดและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อีกทั้งระบบงานภาครัฐต้องมีผลสัมฤทธิ์สูง พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมนำการพัฒนาประเทศให้ก้าวไกล และประการสุดท้าย ต้องพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถดึงดูด รักษา จูงใจ ผู้มีความสามารถสูง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริตบนหลักธรรมาภิบาลด้วย

จากแผนปฏิรูปดังกล่าวที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ๆ เช่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล ตลอดจนทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนและอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่า บุคลากรภาครัฐในหน่วยงานต่างๆ แต่เดิมแต่ละหน่วยงานบุคลากรมีขีดความสามารถด้านใดบ้าง มีทักษะ มีความรู้มากน้อยเพียงใด และเพียงพอที่จะพัฒนาต่อยอดให้เป็นสมรรถนะใหม่ได้หรือไม่ จึงเป็นที่มาของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งหน่วยงานนี้มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร แล่งนโยบายเป็นแผนปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง ดังนั้น บุคลากรในกระทรวงซึ่งก็คือ ข้าราชการ โดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งที่มีสาขาวิชาเฉพาะโดยตรง เป็นตำแหน่งที่เปิดกว้างให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหลากหลายเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้ ทำให้ข้าราชการในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย แตกต่างกันไป หน่วยงานภายในที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะสูง เพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานได้

สมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดให้ทุกตำแหน่งต้องมี ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.บริการที่ดี 3.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4.การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.การ

ทำงานเป็นทีม 6.ความรอบรู้สถานการณ์แรงงาน 7.การทำงานเป็นทีมเชิงรุก และ 8.การคิดวิเคราะห์ ซึ่งสมรรถนะหลักที่ 1 – 5 เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ข้าราชการทุกระดับต้อง มี<sup>1</sup> และในส่วนของสมรรถนะหลักที่ 6 – 8 เป็นสมรรถนะหลักเฉพาะของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งทางหน่วยงานสามารถกำหนดเพิ่มเติมได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมี 4 ประเภท คือ 1.ประเภททั่วไป 2. ประเภทวิชาการ 3.ประเภทอำนวยการ และ 4.ประเภทบริหาร โดยแต่ละประเภทแบ่งเป็นระดับ ดังนี้

1. ประเภททั่วไป ประกอบด้วย ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับ ทักษะพิเศษ

2. ประเภทวิชาการ ประกอบด้วย ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการ พิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

3. ประเภทอำนวยการ ประกอบด้วย ระดับอำนวยการต้น และระดับอำนวยการสูง

4. ประเภทบริหาร ประกอบด้วย ระดับบริหารต้น และระดับบริหารสูง

ในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาในส่วนของข้าราชการในประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ชำนาญการ ที่เป็นประเภทข้าราชการหลักในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคที่มีจำนวนมากที่สุด และเป็นกำลัง หลักของหน่วยงาน โดยจะศึกษาสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้านที่หน่วยงานกำหนดให้ทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ของข้าราชการกลุ่มที่ศึกษา ว่าสามารถแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาได้มากน้อยเพียงใด และ สมรรถนะด้านใดที่ควรเสริมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 ข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไปแต่ละตำแหน่งมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนเองอย่างไร

1.2.2 ข้าราชการแต่ละประเภทและแต่ละระดับมีระดับสมรรถนะหลักปัจจุบันในระดับ ตำแหน่งของตน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.3.1 เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

<sup>1</sup> สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน 5 ด้าน ถูกกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคน มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าว และข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาตนเอง และ/หรือได้รับการพัฒนาจากองค์กร เพื่อให้สามารถแสดงสมรรถนะดังกล่าวได้ตามที่กำหนด

1.3.2 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา

1.3.3 เพื่อเป็นแนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการมาใช้ในการงานด้านอื่นๆ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาเลื่อนขั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1.3.4 เพื่อให้ทราบแนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์ มาตรฐานมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ให้กับข้าราชการอื่นๆ ใน หน่วยงาน

#### 1.4 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยในการศึกษาและวิเคราะห์ โดยศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน จำนวน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญ งาน โดยยังปฏิบัติราชการอยู่ และปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง

#### 1.5 กลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในส่วนกลาง จำนวนรวม 19 คน ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงาน ทั่วไป และเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 16 คน และผู้บริหารระดับสูงที่ประสบการทำงานหลายสาย งาน จำนวน 3 คน

#### 1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 สมรรถนะ หมายถึง การนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ที่นำมา ประยุกต์ใช้เพื่อทำงานที่ปฏิบัติสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

1.6.2 สมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ที่นำมา ประยุกต์ใช้เพื่อทำงานที่ปฏิบัติสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนด ซึ่งมีทั้งหมด 8 สมรรถนะ คือ 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.บริการที่ดี 3.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ 4.การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.การทำงานเป็นทีม 6.ความรอบรู้ สถานการณ์แรงงาน 7.การทำงานเป็นทีมเชิงรุก และ 8.การคิดวิเคราะห์

1.6.3 บุคลากรภาครัฐ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งในการศึกษาครั้ง นี้คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.6.4 ความทันสมัย (องค์การภาครัฐ) หมายถึง หน่วยงานภาครัฐที่มีการนำเทคโนโลยีเข้า มาใช้ในหน่วยงาน และ/หรือมีการพัฒนาให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาระบบ การทำงานให้รวดเร็วและทันเวลา ทันเหตุการณ์



1.6.5 ผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง การทำงานที่ได้ผลลัพธ์เกินกว่าที่หน่วยงานกำหนดไว้ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

1.6.6 ข้าราชการระดับปฏิบัติการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานประเพณีวิชาการที่ปฏิบัติราชการมาแล้วไม่เกิน 6 ปี หรือดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ

1.6.7 ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานประเพณีทั่วไปที่ปฏิบัติราชการมาแล้วไม่เกิน 6 ปี หรือดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน

1.6.8 ข้าราชการระดับชำนาญการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานประเพณีวิชาการปฏิบัติราชการมาแล้ว 6 ปีขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ

1.6.9 ข้าราชการระดับชำนาญงาน หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานประเพณีทั่วไปที่ปฏิบัติราชการมาแล้ว 6 ปีขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน

1.6.10 ข้าราชการส่วนกลาง หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ประจำอยู่ใน กอง/สำนัก/กลุ่ม ต่างๆ ในสำนักงานส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ได้ทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านอื่นๆ ของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

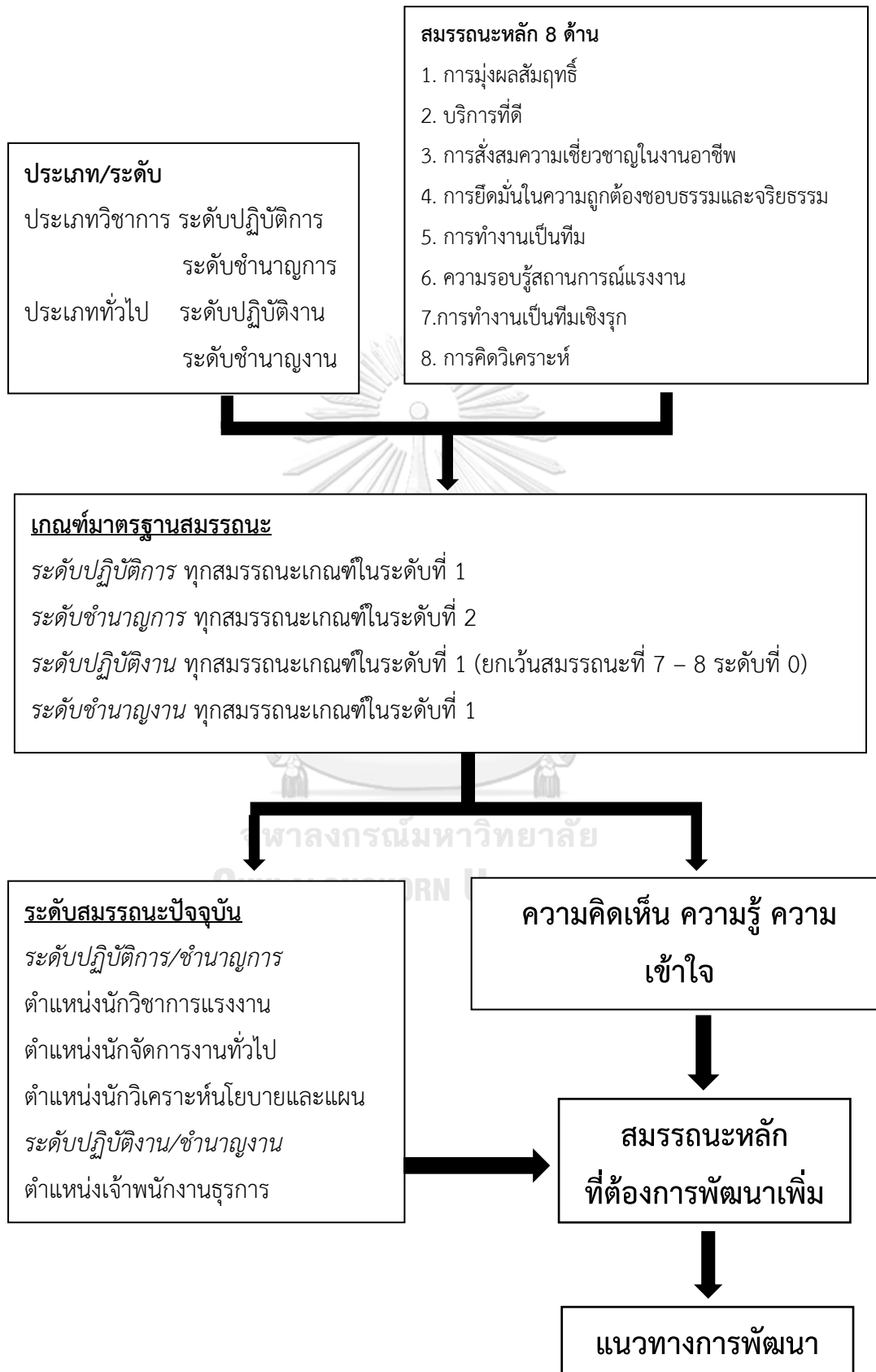
1.7.2 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้

1.7.3 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับใช้ในงานด้านอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาเลื่อนขั้น และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้

1.7.4 ได้ทราบถึงแนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักด้านต่างๆ ที่อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน และสามารถนำมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงานเพื่อการเผยแพร่ให้กับข้าราชการอื่นๆ ได้นำไปปรับใช้ในการทำงาน

## 1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง  
กรณีศึกษา : ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารต่างๆ แนวคิด  
ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน - หน่วยงานกรณีศึกษา
- 2.2 แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 2.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
- 2.4 แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยน  
เป็นรัฐบาลดิจิทัล
- 2.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ.
- 2.6 การกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)
- 2.11 ทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills)
- 2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.13 ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

### 2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน – หน่วยงานกรณีศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานระดับกรม ในสังกัดกระทรวงแรงงาน มีภารกิจ  
เกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากร และบริหาร  
ราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ คือ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล  
เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของ  
กระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง  
เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์ กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการ  
ปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ใน  
การบริหารงานและการบริการ ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ดูแลงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ การ  
ต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาค่าจ้างและ  
รายได้ของประเทศ ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยภาวะเศรษฐกิจแรงงาน และสังคม

**วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน** คือ องค์กรที่เป็นเลิศด้านการประสาน และขับเคลื่อนนโยบายด้านแรงงาน (Smart Manpower Management Organization)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีหน่วยงานภายใน (**ส่วนกลาง**) ดังนี้ (1) กลุ่มตรวจสอบภายใน (2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (3) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (4) สำนักงานนโยบายแรงงานนอกระบบ (5) กองกลาง (6) กองกฎหมาย (7) กองบริหารการคลัง (8) กองบริหารทรัพยากรบุคคล (9) กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (10) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (11) กองเศรษฐกิจการแรงงาน (12) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (13) สำนักตรวจและประเมินผล (14) กลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (กลุ่ม ป.ย.ป.) (15) สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และมีหน่วยงานในสังกัดใน**ส่วนภูมิภาค** ได้แก่ สำนักงานแรงงานจังหวัด 76 จังหวัด อีกทั้งยังมี **สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ** 12 ประเทศ 13 แห่ง ได้แก่ 1. สำนักงานแรงงานในประเทศซาอุดีอาระเบีย (กรุงริยาด) 2. ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอาบูดาบี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 3. สำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่น 4. สำนักงานแรงงาน ณ เมืองฮ่องกง 5. สำนักงานแรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) ไทเป ประเทศไต้หวัน 6. สำนักงานแรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) สาขาเมืองเกาสง ประเทศไต้หวัน 7. สำนักงานแรงงานในประเทศมาเลเซีย 8. สำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์ 9. สำนักงานแรงงานในประเทศบรูไน 10. ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเทลอาวีฟ ประเทศอิสราเอล 11. ฝ่ายแรงงานประจำคณะทูตถาวร ประจำสหประชาชาติ ณ นครเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ 12. ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี และ 13. ฝ่ายแรงงานประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีกรอบอัตรากำลัง จำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ดังนี้

ประเภท/ระดับ/สังกัด	วิชาการ				รวม
	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชพ	ปก./ชก.	
ส่วนกลาง	2	8	54	206	270
ส่วนภูมิภาค	0	0	10	185	195
รวม	2	8	64	391	465

ประเภท/ระดับ/สังกัด	ทั่วไป			รวม
	ทักษะพิเศษ	อาวุโส	ปง/ชง	
ส่วนกลาง	0	0	23	23
ส่วนภูมิภาค	0	0	76	76
รวม	0	0	99	99

โดยหากจำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ม.ค 64) ได้ดังนี้

ลำดับที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	วิชาการ				ทั่วไป	รวม
		ทว*	ชช*	ชพ*	ปก/ชก*	ปง/ชง*	
	<b>ส่วนกลาง</b>						
1	นักวิชาการแรงงาน (สายหลัก)	1	3	24	86		114
2	นักวิชาการตรวจสอบภายใน		1	2	2		5
3	นักจัดการงานทั่วไป (สายสนับสนุน)			2	18		20
4	นักทรัพยากรบุคคล		1	6	22		29
5	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (สายหลัก)		1	4	17		22
6	นักวิชาการคอมพิวเตอร์		1	2	4		7
7	นักวิชาการพัสดุ			1	4		5
8	นิติกร	1		4	16		21
9	นักวิเทศสัมพันธ์		1	3	10		14
10	นักวิชาการการเงินและบัญชี			3	16		19
11	นักประชาสัมพันธ์			1	8		9
12	บรรณารักษ์				1		1
13	เจ้าพนักงานธุรการ (สายสนับสนุน)					17	17
14	เจ้าพนักงานพัสดุ					2	2
15	นายช่างศิลป์					3	3
16	นายช่างภาพ					1	1
	<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>204</b>	<b>23</b>	<b>289</b>
	<b>ส่วนภูมิภาค</b>						
1	นักวิชาการแรงงาน (สายหลัก)			10	185		195
2	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี					76	76
	<b>รวม</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>185</b>	<b>76</b>	<b>271</b>
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>62</b>	<b>389</b>	<b>99</b>	<b>560</b>

\* หมายเหตุ : ปง. คือ ระดับปฏิบัติงาน ชง. คือ ระดับชำนาญงาน ปก. คือ ระดับปฏิบัติการ ชก. คือ ระดับชำนาญการ  
ชพ. คือ ระดับชำนาญการพิเศษ ชช. คือ ระดับเชี่ยวชาญ ทว. คือ ระดับทรงคุณวุฒิ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังได้กำหนดกรอบหน้าที่ประเภทข้าราชการในสังกัดไว้ 2 สาย คือ สายหลัก และสายสนับสนุน ซึ่งข้าราชการสายหลัก คือ ข้าราชการประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการแรงงานทุกระดับ และตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับ ส่วนข้าราชการสายสนับสนุน คือ ข้าราชการประเภทวิชาการในตำแหน่งอื่นที่ไม่ใช่ตำแหน่งในสายหลักทุกระดับ และข้าราชการประเภททั่วไปทุกระดับ ดังนั้นตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงเป็นตำแหน่งส่วนใหญ่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนดสมรรถนะหลักสำหรับทุกตำแหน่งงานไว้ 8 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 6. ความรอบรู้สถานการณ์แรงงาน 7. การทำงานเป็นทีมเชิงรุก และ 8. การคิดวิเคราะห์ โดยได้กำหนดระดับลักษณะพฤติกรรม 5 ระดับ (ภาคผนวก ก ) และคำนิยามของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. **มุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. **บริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. **การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ส่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม** หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาคำสัตย์แห่งความเป็นข้าราชการ

5. **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมในหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

6. **ความรอบรู้สถานการณ์แรงงาน** หมายถึง ความรอบรู้และความเข้าใจสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลต่อสถานการณ์แรงงาน เช่น ความต้องการแรงงาน ภาวะการว่างงาน แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น รวมทั้งความสามารถในการระบุได้ถึงกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการดำเนินงานด้านสถานการณ์แรงงาน

7. **การทำงานเป็นทีมเชิงรุก** หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหา โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องานตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหาป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

8. **การคิดวิเคราะห์** หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่าง

เป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลาเหตุและผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่างๆ ได้

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใช้สมรรถนะหลักเพียง 5 ด้านในการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการเพื่อประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอ ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่แท้จริงของบุคลากรในกระทรวง หากบุคลากรมีสมรรถนะสูง กว่าบุคลากรคนอื่น ๆ ควรจะได้รับการประเมินในระดับที่สูงตามความเป็นจริง ซึ่งเกณฑ์การประเมิน อาจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการขึ้นสูงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

## 2.2 แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

ประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนดังกล่าวได้กำหนดให้มีแผน ปฏิรูปประเทศซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ โดยในการศึกษาคั้งนี้ ได้ศึกษาแผน ปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีระบบดิจิทัล เพื่อให้ ภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected) โปร่งใส ทันสมัย ปรับตัวได้รวดเร็ว เปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาครัฐ จากแนวทาง ดังกล่าวตามแผนปฏิรูป มีความมุ่งหมายผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม คือ การปรับปรุงกระบวนการขอ อนุมัติ/อนุญาตเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เช่น การขออนุมัติ/อนุญาต ขึ้นทะเบียน ผู้ประกันตนผ่านระบบออนไลน์ การจัดการแบบเบ็ดเสร็จผ่านช่องทางดิจิทัลและศูนย์บริการร่วม การจัดทำมีบริการเลขหมายโทรศัพท์ฉุกเฉินแห่งชาติหมายเลขเดียว และประการสุดท้ายคือ การ พัฒนาศูนย์ข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Analytic Centre) เพื่อแก้ไขปัญหาการขาด การบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ จากทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานภาครัฐหวังให้เป็น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการและเป็นหน่วยงานที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีระบบดิจิทัล

## 2.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ

จากแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่กล่าวมาในหัวข้อก่อนหน้าได้ กำหนดให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีแนวทางที่ ชัดเจนขึ้นในการนำไปปรับใช้ โดยประเด็นที่ใช้ในการศึกษา คือ การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ ที่เน้นการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐให้ทันสมัย ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนเป็นลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และบริการด้วยจิตสาธารณะ

การพัฒนาการให้บริการประชาชนของภาครัฐโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น มุ่งหวังให้ภาครัฐปรับบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการปรับสมดุลของภาครัฐ โดยลดบทบาทและขนาดของภาครัฐลง เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณะได้ง่าย และมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น และการบริการที่เกิดขึ้นนั้นต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐตามแผนแม่บทนี้ ได้มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีระบบบริหารงานที่ทันสมัย สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในโลกปัจจุบัน และพัฒนาไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วได้ในอนาคต ซึ่งการพัฒนาระบบการบริหารงานนั้น ต้องมีความทันสมัย ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงาน เพิ่มความยืดหยุ่น ความหลากหลายและคล่องตัว และยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) กับหน่วยงานรัฐอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เปิดกว้างมากขึ้น เมื่อระบบการบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยแล้ว การพัฒนาบุคลากรภาครัฐจึงเป็นสิ่งสำคัญลำดับถัดมา การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ให้มีความพร้อมมากที่สุดเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงภาครัฐไปสู่ภาครัฐที่ทันสมัย และขับเคลื่อนการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีเยี่ยม

## 2.4 แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากเนื้อหาที่กล่าวโดยสรุปของแผนปฏิรูปประเทศ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าแนวทางโดยรวมเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน โดยข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงาน ตลอดจนจนระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางที่ดูแลข้าราชการพลเรือนสามัญ จึงได้มีการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางที่สนับสนุนการพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่การ “ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการประชาชนด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และแนวทางดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาประเทศเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล อีกทั้งมุ่งหวังให้กำลังคนภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มุ่งหวังให้มีทักษะที่เหมาะสม ตามแนวทาง ฯ กำหนดไว้ 6 กลุ่ม ดังนี้

1) ระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive) มุ่งหวังให้สามารถกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการให้บริการขององค์การ ให้มีความทันสมัยโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

2) ระดับผู้อำนวยการกอง (Management) มุ่งหวังให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์การที่สามารถสื่อสารนโยบายขององค์การมาสู่ภาคปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัยในรูปแบบดิจิทัล

3) ระดับผู้ทำงานด้านนโยบายหรืองานวิชาการ (Academic) มุ่งหวังให้เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย ที่สามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ

4) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) มุ่งหวังให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐ ที่สามารถให้บริการ ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก และให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

5) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) มุ่งหวังให้เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์การ โดยสามารถบริหารโครงการหรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงานได้ และสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

6) ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) มุ่งหวังให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย

จากกลุ่มเป้าหมายตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้กำหนดไว้ทั้ง 6 กลุ่ม สำนักงาน ก.พ.ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำหนดแนวทางดังกล่าว ยังได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาและวิธีการในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดให้การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานและพัฒนาคนให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้ ซึ่งเป็นประเด็นหลักของการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.

2. กำหนดให้หน่วยงานของรัฐส่งเสริมและดำเนินการเพื่อให้มีการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ

3. กำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 (70 คือ เรียนรู้ด้วยตนเองหรือจากการปฏิบัติงาน 20 คือ เรียนรู้จากผู้อื่น หรือสอนงาน 10 คือ การเข้าฝึกอบรม) มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลของตนเอง

4. กำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยนำแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมาปรับใช้ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการสอนงาน เป็นต้น

หากการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรมให้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ให้กระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปปฏิบัติได้จริง เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทดลองหรือฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษา หรือการจัดทำผลงานส่วนบุคคลหรือผลงานกลุ่ม โดยแบ่งสัดส่วนการอบรมเป็นการบรรยาย ไม่เกินร้อยละ 60 และรูปแบบอื่นไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของระยะเวลาที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางที่หน่วยงานของรัฐนำมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความรู้ด้านดิจิทัล เนื่องจากในปัจจุบันรูปแบบการทำงานของบุคลากรภาครัฐได้เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานในหน่วยงานภาครัฐโดยทันที ความไม่พร้อมของบุคลากรภาครัฐที่ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย และเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี และจากสถานการณ์ดังกล่าว บุคลากรภาครัฐจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่เทคโนโลยีจะเริ่มเข้ามาแทนที่การทำงานในหลายขั้นตอน หากบุคลากรภาครัฐไม่พร้อมที่จะเรียนรู้และทำงานร่วมกันเทคโนโลยีได้ ก็จะทำให้ห้องค์การขาดการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทของรูปแบบการทำงานแนวใหม่ และทักษะด้านดิจิทัลมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ จะเห็นได้จากขั้นตอนการคัดสรรบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน จะมีการทดสอบทักษะดิจิทัลในทุกตำแหน่ง ในอนาคตอันใกล้นี้ทักษะดิจิทัลจะเป็นสมรรถนะที่ไม่ใช่เพียงเฉพาะสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง แต่จะเป็นสมรรถนะหลักของทุกตำแหน่งอย่างแน่นอน

## 2.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน และเล็งเห็นประเด็นเร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารบุคลากรภาครัฐให้เป็น

บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการทุกระดับได้เตรียมตัวเพื่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมีสมรรถนะสูง สำนักงาน ก.พ.จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ขึ้น เพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรภาครัฐ เป็นผู้ที่ ‘มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร’ ‘เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์’ ‘ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม’ ‘ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ’ และ ‘สร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ’ และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ต้องจัดให้มีระบบนิเวศในการทำงานที่เอื้อให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้ เพื่อมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” และขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีความโปร่งใส และสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งแนวทางนี้ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป และแผนแม่บทในประเด็นของการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดิน โดยแนวทางดังกล่าวได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานปรับสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะต่างๆ ผ่านการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือการเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านงานที่ทำ เพื่อให้แสดงสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อผลงานที่มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่จะผสมผสานการทำงานกับเทคโนโลยียุคดิจิทัล โดยต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 กลุ่มทักษะ คือ

- (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) เป็นทักษะที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและ สังคม ในด้านการทำงานและการใช้ชีวิต เพื่อนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงภาครัฐได้

- (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) เป็นทักษะที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ และเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

- (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) เป็นทักษะที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพ ที่เป็นความสามารถเฉพาะและแตกต่างกันตามสายงาน

3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและเป็นไปตามมาตรฐานจริยธรรม สามารถนำหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวช่วย

กรอบทักษะตามแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นไว้ 2 กลุ่ม 10 ทักษะ เพื่อเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย

**ทักษะเชิงยุทธศาสตร์** เป็นทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของความท้าทายในยุคดิจิทัล ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการ โดยได้กำหนดทักษะเชิงยุทธศาสตร์ไว้ 4 ทักษะ ดังนี้

1. **ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)** หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี นำเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการ ทำงานบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัยกับตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กร และสามารถบริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น คล่องตัว อีกทั้งยังสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ด้วย

2. **ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)** หมายถึง สามารถสื่อสารและรับข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมทั้งในรูปแบบที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้การเจรจาต่อรอง ถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. **ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill)** หมายถึง ความสามารถในการคิดหรือมีแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือพัฒนาแนวทางเดิมให้ดีขึ้น มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นขั้นตอน วิเคราะห์ปัญหาได้ และมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการ “คิดนอกกรอบ” และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์ และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. **ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาใช้แก้ปัญหาได้ มีความเข้าใจลักษณะขององค์กร และมีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)** เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบและจำเป็นในการก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ซึ่งได้กำหนดไว้ 6 ทักษะ ดังนี้

1. **การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)** หมายถึง สามารถบริหารจัดการตนเอง เป็นต้นแบบที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และมีความเป็นมืออาชีพ

2. **การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)** หมายถึง มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของตน ในการสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นการทำงานที่มุ่งเน้นประชาชนและผู้รับบริการเป็นสำคัญ

3. **การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การ (Developing and Engaging Others)** หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการที่เหมาะสม ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน และการมีส่วนร่วมในองค์การ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

4. **การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)** หมายถึง สามารถสร้างความร่วมมือกันภายในองค์การระหว่างองค์การ และทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการได้ มีการแบ่งปันข้อมูลที่เหมาะสม

5. **การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)** หมายถึง มีความคิดริเริ่มและพร้อมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในงานที่ทำ เรียนรู้จากงานที่สำเร็จและล้มเหลว เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้งานของตนและผู้อื่นดีขึ้น เพื่อการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ระบบการทำงาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

6. **การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)** หมายถึง สามารถตัดสินใจตามหลักการและข้อมูลที่รอบด้าน สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และบริหารงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการส่งมอบผลงานได้ทันเวลา โดยคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นสำคัญ

กลุ่มของบุคลากรภาครัฐที่จำแนกตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มตามหน้าที่ในการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดบทบาท ไว้ดังนี้

1. **บุคลากรแรกบรรจ (New Entry)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 1 ปี ได้ถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงาน

ภายใต้การกำกับ แนะนำ และตรวจสอบ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (Organization Culture) เข้าใจกฎและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง (Compliance) เข้าใจบทบาทหน้าที่และเข้าใจงานของตนเอง (Clarification) รู้จักบุคคลในองค์กรที่ตนจะต้องร่วมงานด้วยในระยะแรกของการทำงานและบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจระดับต่างๆ ขององค์กร (Connection)

**2. บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน 1 ปี แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการกำกับการทำงานของทีมหรือกลุ่มงาน ได้ถูกคาดหวังให้สามารถทำงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก รวมทั้งสามารถทำงานเป็นทีมทำงานร่วมกับผู้อื่น ประสานงานในระดับปฏิบัติ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น เชื่อมโยงงานของตนเองกับงานของผู้อื่นและขององค์กร และนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน

**3. บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ได้ถูกคาดหวังให้สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง/สูงมาก มีความรับผิดชอบหลายประการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก/ยากมาก และ/หรือ ซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้าง รวมทั้ง ต้องกำกับ ดูแล ตรวจสอบการทำงาน สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน (People Management) สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นเพื่อเชื่อมโยงการทำงาน สามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง และสามารถแก้ปัญหาคำสั่งการทำงานของทีมงานได้

**4. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษ ได้ถูกคาดหวังให้สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์การสู่เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และบูรณาการงานภายในและระหว่างส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม รวมทั้งสามารถบริหารและกำกับดูแลการทำงานงานและสอนงาน

**5. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ตำแหน่งที่มีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวงและตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วน

ราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะอธิบดี ได้ถูกคาดหวังให้สามารถบริหารและกำหนดทิศทางและกลยุทธ์องค์การจากทิศทางการขับเคลื่อนประเทศ และบริบทสากล (Vision and Strategic Management) เชื่อมโยงงานระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนต่างๆ สร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากร (People Management) และกำหนดทิศทางและบริการงบประมาณในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ (Financial Management)

โดยสรุปแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ. มุ่งหวังให้มีการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ และให้หน่วยงานปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่สิ้นสุด (Long Life learning) อีกทั้งยังมุ่งหวังให้บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น พัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบให้มากขึ้น พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับองค์การภาครัฐ 4.0 พัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ เพื่อการเป็นผู้นำที่รอบรู้ และเป็นที่ยอมรับนับถือแก่บุคลากรทั่วไป อีกทั้งยังต้องมีความรู้รอบตัวหรือมีความรอบรู้ เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างทันท่วงที

## 2.6 การกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

จากแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เพื่อการเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรภาครัฐ หรือข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ไม่่ว่าจะดำรงตำแหน่งในประเภท หรือระดับใด จะต้องมีความรู้พื้นฐาน หรือสมรรถนะหลักตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดซึ่งเป็นสมรรถนะขั้นต้นที่ทุกหน่วยงานนำไปใช้ในการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ข้าราชการพลเรือนทุกระดับต้องมี ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 สมรรถนะ (สำนักงาน ก.พ.,2553) ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม
2. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. บริการที่ดี
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

อีกทั้งยังได้กำหนดระดับสมรรถนะ เพื่อจำแนกระดับสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้หน่วยงานใช้พิจารณาว่าตำแหน่งงานได้ควรมีระดับสมรรถนะในระดับใดตามตำแหน่งงานนั้น

เช่น ระดับปฏิบัติการ ควรมีสมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะพื้นฐานในระดับที่ 1 ทั้ง 5 สมรรถนะ เป็นต้น ในหน่วยงานราชการมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการ 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับเป็นอย่างน้อย แต่หากบางหน่วยงานกำหนดให้มี 3 ระดับ อาจจะมีเพียง 3 ระดับได้ และระดับของสมรรถนะแต่ละระดับจะต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จนสามารถทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้

สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านตามสำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้มีการอธิบายแต่ละระดับสมรรถนะไว้ดังนี้

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีม	<p>ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <p>ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <p>ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p>
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	<p>ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1 มีความสุจริต</p> <p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสิ่งจะเชื่อถือได้</p> <p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</p> <p>ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <p>ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</p>
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	<p>ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p>ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ</p>



บริการที่ดี	<p>ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <p>ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <p>ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p>
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	<p>ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p>ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ</p>

จากแต่ละสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ตามตาราง จะเห็นได้ว่า สำนักงาน ก.พ. มีความมุ่งหวังให้ข้าราชการแต่ละระดับได้มีการพัฒนาตนเอง และ/หรือเตรียมความพร้อมตนเองให้มีคุณสมบัติพร้อมสำหรับการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ในระดับปฏิบัติการได้กำหนดให้สมรรถนะทั้ง 5 ด้าน จะต้องแสดงระดับสมรรถนะที่ระดับที่ 1 ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ 1. การทำงานเป็นทีม ระดับที่ 1 คือ ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ 2. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ 1 คือ มีความสุจริต 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับที่ 1 คือ แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนที่เกี่ยวข้อง 4. บริการที่ดี ระดับที่ 1 คือ สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ 1 คือ แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หากข้าราชการระดับปฏิบัติการต้องการที่จะเตรียมความพร้อมตนเองเพื่อขึ้นในระดับชำนาญการ จะต้องมีการเตรียมตัวหรือพัฒนาตนเองให้ทุกสมรรถนะมีสมรรถนะที่สูงขึ้นสู่ระดับที่ 2 ในทุกสมรรถนะ โดยที่ยังต้องมีสมรรถนะในระดับที่ 1 คงอยู่ด้วย เช่น

สมรรถนะในประเด็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในระดับที่ 2 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หากต้องการจะขึ้นในระดับ 2 จะต้องพัฒนาในเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาที่ตนครองตำแหน่งอยู่ หากครองตำแหน่งเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ความสามารถด้านเทคโนโลยีสำหรับตำแหน่งนี้ควรมีคือ มีความรู้ในโปรแกรมบัญชีที่สามารถนำมาใช้ในการลดขั้นตอนการทำงานได้ เป็นแนวทางใหม่ๆ เป็นต้น

ดังนั้น สมรรถนะหลักที่ทางสำนักงาน ก.พ กำหนดนั้น มีความหมายโดยตรงคือ ให้ข้าราชการทุกระดับมีการปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีความพร้อม ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในงาน เพื่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างสง่างามและสมบูรณ์แบบ

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาแผนปฏิรูปประเทศ แผนแม่บท ฯ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มุ่งหวังให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงในการทำงานนั้น ได้มีการนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยสมรรถนะมาใช้ เพราะเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน (สุกัญญา รัตมีธรรม โชติ.2550, 22) เป็นแนวคิดที่ระยะหลังมานี้ได้มีการพูดถึงกันมากทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และสมรรถนะยังเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทในการทำงานในหน่วยงานต่างๆมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แต่ละหน่วยงานมักใช้กำหนดในคุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงาน ว่าควรมีหรือมีมากในสมรรถนะอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นบุคคลที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาร่วมงานด้วย

แนวคิดหลักของสมรรถนะหากอธิบายได้ง่ายและได้รับความนิยม คือ ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งเป็นแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่ชัดเจน โดยทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งเป็นแนวคิดของ David C. McClelland (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553 : 15 - 17) ซึ่งอธิบายไว้ว่า Competency หรือสมรรถนะ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) และจากการศึกษาของ McClelland พบว่าสมรรถนะแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ 1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน คือ ความรู้ และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน และ 2. สมรรถนะที่แต่ละคนแตกต่างกัน คือ ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน เป็นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ประกอบกัน เพื่อช่วยให้เกิดผลการทำงานที่ดีเลิศ

คำว่า สมรรถนะ เป็นคำที่ออกจะเป็นนามธรรม ความหมายจึงมีมากมาย ขึ้นอยู่กับว่าใครให้ความหมายว่าอย่างไร เช่น

สมรรถนะ (Competence) ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพไทย ได้ให้ความหมายว่า การใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยบูรณาการความรู้และทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

และให้ความหมายในเชิงวิชาชีพ คือ การใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยบูรณาการความรู้และทักษะเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) ของ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต วิทยากร และที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ. ได้จำกัดความของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ ซึ่งจากคำจำกัดความดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. อ้างอิงจากทฤษฎีของ ศาสตราจารย์ ดร.เดวิด แมคเคลแลนด์ (Dr. David C McClelland) ศาสตราจารย์นักคิดที่เป็นผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ และหน่วยงานต่างๆ นำไปอ้างอิงและนำไปปรับใช้ในหน่วยงานกันอย่างแพร่หลาย

ดังนั้นผู้ศึกษาสรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง การนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว มาประยุกต์ใช้เพื่อทำให้งานที่ปฏิบัติสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

ประเภทของสมรรถนะ ซึ่งจำแนกโดยสำนักงาน ก.พ. แบ่งได้ เป็น 3 ประเภท คือ

1. **สมรรถนะหลัก** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการทุกคน เพื่อเป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่มีร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 1.มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5.การทำงานเป็นทีม

2. **สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะตามหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สุนทรียะภาพทางศิลปะ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และการสร้างสัมพันธภาพ

3. **สมรรถนะทางการบริหาร** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารที่มี

ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำ การปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

### **ประโยชน์และความสำคัญของการนำสมรรถนะมาใช้**

จากข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะแต่ละประเภทที่กล่าวข้างต้น หากองค์การนำสมรรถนะ มาปรับใช้ จะมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ ดังนี้

1. องค์การสามารถคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะสูง ที่มีทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมในด้านต่างๆ ที่มีความพร้อมในการทำงานในงานที่หลากหลาย และยิ่งพร้อมที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์การทราบถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเอง ว่าอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาในด้านใด ซึ่งเป็นการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
3. สามารถนำสมรรถนะมากำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์การได้ การพัฒนาจะตรงตามความต้องการ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ
4. สามารถนำสมรรถนะมาประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์การได้ว่า ทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ ไม่ได้ทำได้เพราะโชคช่วย
5. สามารถนำสมรรถนะมาใช้ประกอบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทน เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่โปร่งใสเป็นธรรมมากขึ้น

## **2.8 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)**

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่ในปัจจุบันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้เฉพาะผู้บริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้น บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถมีทักษะนี้ได้ ถ้าหากระดับปฏิบัติการมีภาวะผู้นำหรือทักษะด้านภาวะผู้นำ อาจจะทำให้มีคุณสมบัติที่โดดเด่นที่ผู้บริหารจะนำไปพิจารณาเลื่อนขั้นไปสู่อำนาจหน้าที่สูงขึ้นได้ง่าย โดยที่ไม่ต้องมีการฝึกฝนให้เกิดทักษะนี้

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ (วันดี อภิรักษ์ธนากร, 2555) ได้เขียนหนังสือภาวะผู้นำ 5 ระดับ (The 5 Levels of Leadership) โดยแบ่งระดับผู้นำเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและต้องพัฒนาตนเอง ระดับที่ 2 การยอมรับ เน้นสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน เพื่อให้ได้การยอมรับ ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน แสดงฝีมือให้เห็น พร้อมกับทำให้ทีมงานสร้างผลงานออกมา ระดับที่ 4 การพัฒนาคน มุ่งพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และระดับที่ 5 จุดสูงสุด คือ การเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งในทุกองค์การมีภาวะผู้นำทุกระดับในองค์การ และแต่ละคนก็มีภาวะผู้นำแต่ละระดับมาน้อยไม่เท่ากัน แต่การจะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำในระดับที่ 5 คือ จุดสูงสุด หรือผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้น จะต้องเป็นอย่างไร และผู้นำคือผู้มีคุณสมบัติอย่างไร และผู้นำ คือ หัวหน้างานใช่

หรือไม่ หัวหน้าที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ หัวหน้าคนนี้ไม่มีภาวะผู้นำเลย คำกล่าวเหล่านี้ หลายท่านอาจเคยได้ยินมาบ่อยครั้ง และผู้นำ ภาวะผู้นำ ทักษะการเป็นผู้นำ เป็นอย่างไร

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำ ไว้ว่า พฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงออกในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง โดยยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้ และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การให้เกิดการบูรณาการในการทำงาน ตลอดจนช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

วันชัย มีชาติ (2556 : 184) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล ประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และพฤติกรรมที่แสดงออกมาส่งผลตามที่ผู้นำต้องการ

วาโร เฟ็งส์วีสดี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ในวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 3 ฉบับที่ 5 : มกราคม - มิถุนายน 2554 คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำ ให้บุคคลอื่นเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ประสานให้คนหลายคนรวมกัน โดยการอยู่รวมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้ไปด้วยดี สู่จุดหมาย และให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติของบุคคลที่ชักนำให้คนหลายๆคนประสานกัน และพาไปสู่จุดหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 35) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันให้ร่วมมือเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยดำเนินการไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

จากความหมายข้างต้นที่กล่าวมา ผู้ศึกษาสรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมและความสามารถที่แสดงออกตามหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่างๆ ในการประสานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในงานนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงๆ หรือเป็นหัวหน้างาน แต่ในขณะเดียวกันคนที่ไม่ได้มีตำแหน่งสูงๆ อาจจะเป็นผู้นำโดยสถานการณ์ โดยที่มิได้มีตำแหน่งใดๆเลย แต่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ โดยส่วนใหญ่ผู้นำโดยสถานการณ์เกิดขึ้นได้เสมอๆ ดังนั้น อะไรคือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ และผู้นำมีกี่ประเภท

### ประเภทของผู้นำ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การเป็นผู้นำโดยกำเนิด คือ บุคคลที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เช่น ทายาทเจ้าของกิจการ ธุรกิจที่มั่นคง
2. การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ คือ บุคคลที่มีลักษณะโดดเด่นจนได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ อาจเรียกว่าผู้นำตามบทบาทหน้าที่
3. การเป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ คือ บุคคลที่อาจมีความรู้ความสามารถหรือไม่ก็ได้ เพราะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งขึ้นตามระบบคุณธรรมหรืออุปถัมภ์เท่านั้น
4. การเป็นผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ คือ แต่งตั้งตัวเองด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ใช้กำลัง ใช้ความรู้ความชำนาญหรือประสบการณ์ของตนเอง หรือด้วยการได้รับการฝึกฝนอบรมและศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะ

คุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541 : 21) มีดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นเลิศและมีไหวพริบดี
2. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์
3. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ และตัดสินใจได้อย่างแน่นอน ไม่ลังเล
4. มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่น และเชื่อถือ ไว้วางใจได้
6. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม และมองการณ์ไกล
7. มีอารมณ์และจิตใจที่มั่นคง
8. มีความประพฤติส่วนตัวดี

นอกจากคุณสมบัติพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ เพื่อการเป็นผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ ดังนี้

1. มีทักษะการวางแผนงาน คือ สามารถกำหนดกระบวนการทำงานว่าจะทำอะไรอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการวางแผนนั้นสามารถที่จะลดเวลาการทำงาน ใช้ทรัพยากรต่างๆ คุ่มค่า และมอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. มีทักษะการประสานงาน คือ ผู้นำจะต้องมีทักษะนี้เพราะในแต่ละองค์การมีหลายฝ่ายหลายแผนก การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องประสานงานกับฝ่ายอื่นให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานไปด้วยความราบรื่น
3. ทักษะการสื่อความหมาย คือ การถ่ายทอดข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จะด้วยวิธีการใดๆก็ได้ ที่เรียบง่าย กระชับ รวดเร็ว ให้ทีมสามารถเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สับสน

4. ทักษะการกระจายงาน คือ กระจายความรับผิดชอบเพื่อเป็นการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของกันและกันในทีม

5. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังบุคคลอื่น และยังสามารถเข้าใจความรู้สึกและความคิดของผู้อื่นด้วย เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันให้บรรลุวัตถุประสงค์

6. ทักษะในการส่งเสริมให้ทีมมีความรู้ความสามารถ คือ จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ทีมมีความรู้ความสามารถในเรื่องใหม่ๆ อันส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้รวดเร็วขึ้น

7. ทักษะการมีส่วนร่วม คือ ให้ทุกคนในทีมระดมสมองในการหาแนวทางในการทำงานที่จะลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย และบรรลุวัตถุประสงค์ได้รวดเร็วขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นการเตรียมความพร้อมซึ่งหากมีภาวะผู้นำมาก่อน จะเป็นการง่ายที่จะส่งเสริมให้ทีมเพิ่มขึ้น แต่หากไม่มีหรือมีน้อย หน่วยงานที่ดูแลด้านบุคลากรจะต้องรีบดำเนินการให้บุคลากรในองค์การพัฒนาทักษะด้านนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและเพิ่มโอกาสในการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยไม่ต้องทำให้ผู้บริหารลำบากใจ แต่ภาวะผู้นำไม่ใช่ทักษะที่จะสามารถฝึกสอนกันได้อย่างการอบรม แต่เป็นการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในชีวิต หล่อหลอมให้เป็นผู้ผู้นำ หรือไม่อาจจะเป็นผู้ผู้นำได้เลยก็เป็นได้ หากเป็นเช่นนั้น องค์การอาจจะขาดกำลังคนที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การได้

ในปัจจุบันภาวะผู้นำถูกพูดถึงอย่างกว้างขวาง อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ผู้คนในสังคมได้ตั้งคำถามถึงภาวะผู้นำของผู้นำประเทศในการบริหารสถานการณ์ดังกล่าว และเริ่มมีประเด็นในเรื่องคุณสมบัติของผู้หน้าที่คิดว่าควรเป็นเช่นไร ไม่เพียงแต่สถานการณ์นี้เท่านั้น การทำงานในทุกองค์การผู้บริหารทุกองค์การ หากเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำมากองการไปในทิศทางที่ดีและบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541) และภาวะผู้นำตามคุณสมบัติที่กล่าวมาในข้างต้นของหัวข้อนี้ ผู้นำหรือหัวหน้าตั้งแต่ระดับล่างมีคุณสมบัติด้านนี้หรือไม่ เป็นคำถามที่ลูกน้องทุกคนอยากรู้คำตอบ เหตุด้วยสถานการณ์บางอย่างไม่ได้ต้องการผู้นำในแบบที่มาก่อคำสั่งให้ปฏิบัติตาม แต่ต้องการเพียงผู้นำที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวใจให้เห็นคล้อยตามหรือเข้าใจสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน ภาวะผู้นำนั้น สำหรับบางคนมีคุณลักษณะนี้ติดตัวมาโดยไม่ต้องได้รับการฝึกฝน หรือให้เข้าใจง่ายคือ คนนี้พร้อมที่จะเป็นผู้นำได้ทันทีถ้ามีโอกาสหรือสถานการณ์เอื้ออำนวยให้แสดงคุณสมบัตินี้ออกมา แต่ในขณะที่บางคนแทบจะไม่สามารถที่จะฝึกฝนให้มีคุณลักษณะของผู้นำได้เลย ผู้นำหรือหัวหน้างานในหน่วยงานบางคนมีความรู้ความสามารถดีเยี่ยม ขยันขันแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาในงานได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อได้รับการเลื่อนขั้นมาเป็นหัวหน้า กลับไม่สามารถทำให้ลูกน้องเชื่อฟังได้ ไม่สามารถสั่งงานลูกน้องได้ ไม่สามารถสอนงานลูกน้องได้ ทำให้การทำงานของหัวหน้าท่านนี้ในฐานะหัวหน้า ไม่ประสบผลสำเร็จ

บางคนอยู่ในฐานะหัวหน้าแล้วแต่ก็ต้องลงไปทำงานตามที่เคยทำในฐานะลูกน้องเสียด้วย ทุกองค์การประสบปัญหานี้อยู่เสมอๆ และทำให้การเลื่อนคนขึ้นมาเป็นหัวหน้างานจึงเป็นงานที่ยากขึ้นสำหรับหน่วยงานที่ดูแลด้านบุคลากร เพราะต้องมีการคัดสรร คัดเลือก ซึ่งไม่ได้ใช้ข้อมูลเพียงความรู้ความสามารถในการทำงานเท่านั้น ต้องศึกษาพฤติกรรมในส่วนของสมรรถนะด้านอื่นๆประกอบด้วย เช่น ภาวะผู้นำ เป็นต้น หากมีการเตรียมความพร้อม เตรียมคนให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งได้เลยก็จะเป็นการลดภาระลง เพราะหากเลื่อนตำแหน่งไปแล้วจะมาพัฒนากันภายหลังจะเป็นเรื่องยากมากทีเดียว

## 2.9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและภาวะผู้นำ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาปรับใช้หรือมาเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจจะมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปแล้วแต่บริบทของหน่วยงาน แต่โดยส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งครอบคลุมงานทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ได้แก่ สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน การฝึกฝนและพัฒนา การย้าย โอนหรือการเลื่อนขั้น และการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ โดยในการศึกษาค้นคว้านี้ มุ่งไปที่ประเด็นการฝึกฝนและพัฒนา เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรในหน่วยงานเพิ่มศักยภาพให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและภาวะผู้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงได้ โดยการพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การอบรม (Training) การสอนงาน (Mentor) การเรียนรู้จากงานที่ทำ (On the job training) การศึกษาดูงาน (Outside-learning) การได้รับการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่ (Coaching) การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study)

ปัจจุบันรูปแบบการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และความรู้ต่างๆสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าสมัยก่อน จะเห็นได้จากการมีระบบอินเทอร์เน็ต เป็นระบบที่ทุกบ้าน ทุกสถานที่ ทุกหน่วยงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ต่างๆได้ง่าย การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองจึงเป็นเรื่องง่าย แต่ก็ใช่ว่าการเข้าถึงข้อมูลและความรู้เป็นเรื่องง่ายแล้วจะทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปในทางที่เหมาะสม โดยเฉพาะหากเกี่ยวข้องกับงานนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะเนื่องจากความสนใจของแต่ละคนไม่เหมือนกัน หากจะต้องการให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น จึงต้องมีการรวบรวมและกำหนดเป็นหลักสูตรเพื่อให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานในการจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของตนเอง และมีแนวทาง



ในการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่ผู้ศึกษาสนใจและเป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้ในหน่วยงาน ภาครัฐได้ คือ แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10

แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10 คือ แนวทางการเรียนรู้ที่ คิดค้นโดย Morgan McCall เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 1960 และมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการ ทำงานจริง เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้ ได้จริงโดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้เป็น 70:20:10 ซึ่ง 70 คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 20 คือ การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการสอนงาน และ 10 คือ การเข้ารับการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ด้วย ตนเอง

โดยแต่เดิมองค์กรต่างๆ ได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ โดยเน้นรูปแบบที่เป็นทางการ มีหลักสูตรชัดเจน แต่ไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการ เรียนรู้ได้อย่างแท้จริง แต่ในรูปแบบ 70:20:10 เน้นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ อัน เนื่องมาจากเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง สถานที่จริง คนทำงานจริง ผลของการเรียนรู้ คือ ทำได้จริงเห็นผลจริง และจัดให้มีการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการฝึกปฏิบัติเป็นการเฉพาะ เท่านั้น

รูปแบบ 70:20:10 ยังทำให้พนักงานมีความรัก และผูกพันกับองค์กร เพราะเมื่อ องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เป็นศูนย์เรียนรู้ให้กับพนักงานแล้ว พนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะ เรียนรู้ พัฒนาตนเอง มีกำลังใจในการสร้างผลงานเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตไปอย่างยั่งยืน ก้าวเข้าสู่ องค์กรประสิทธิภาพสูงต่อไป

## 2.10 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based Management)

การบริหารงานของหน่วยงานราชการ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านการใช้จ่าย งบประมาณ อัตราค่าจ้างของหน่วยงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่จำกัด โดยยึดกฎ ระเบียบเป็นสำคัญ คือ หากกิจกรรมใดๆของหน่วยงานราชการไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่มีกำหนดไว้ จะไม่สามารถทำ ได้ หรือหากทำได้ก็มีข้อจำกัดมากมาย ทำให้การทำงานไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งทุกหน่วยงานมีเป้าประสงค์เดียวกันคือ มุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์ สูงสุดจากการทำงานของหน่วยงานราชการ แต่ด้วยกฎ ระเบียบต่างๆที่มีซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ มากนัก ทำให้ประชาชนเมื่อไม่ได้รับการบริการที่ ดีหรือไม่พอใจในบริการของหน่วยงานราชการ ทำให้หน่วยงานราชการต้องมีการปรับเปลี่ยนการ ทำงานของตนให้บรรลุเป้าหมายสำคัญซึ่งคือ บริการประชาชนให้ได้รับการบริการที่ดี สามารถ ตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง ตามแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และ ยุทธศาสตร์ชาติ ที่มุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐ เป็นหน่วยงานที่เปิดกว้าง ตอบสนองบริการให้กับ

ประชาชนได้อย่างทั่วถึง ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปดังกล่าว

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Resulted based Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงโดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการหาวิธีการในการปรับปรุง เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับผลการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐสามารถนำวิธีการนี้มาปรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมาก เพราะเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หลักของแต่ละหน่วยงาน คือ การยกระดับการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งก็คือประชาชน ให้ได้รับการบริการที่ดี ครอบคลุม และทั่วถึง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามความหมายของสำนักงาน ก.พ. คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่ง ผลผลิต (outputs) คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่ทำสำเร็จ พร้อมส่งมอบให้กับผู้รับบริการ ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดการและบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยยึดหลักพื้นฐาน คือ 1. ประหยัด เช่น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยให้คุ้มค่าและนำมาซึ่งผลผลิตที่ดี 2. มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้อัตรากำลังคนในหน่วยงานที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดผลผลิตที่ยอดเยี่ยม และ 3. มีประสิทธิผล คือ การสามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม วัดผลได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานเก่าแล้วมีการพัฒนา โดยอยู่บนพื้นฐานประหยัดและมีประสิทธิภาพ

การนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ สามารถนำเทคนิคที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ได้ ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน คือ กำหนดเป้าหมาย และใช้ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย โดยกำหนดตัวชี้วัดที่วัดในหลายด้าน เช่น ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. การเทียบงาน คือ การปรับปรุงงานผ่านการเทียบกับวิธีการทำงานที่ใกล้เคียงกันกับหน่วยงานที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานใกล้เคียงกัน เมื่อเทียบแล้ว นำผลมาพิจารณาปรับปรุงการทำงานเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุด (Best Practice)

3. คุณภาพการให้บริการ การเข้าถึงและความสะดวกในการรับบริการ เน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ผู้รับบริการประเมินคุณภาพการให้บริการเป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด

4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยมองผ่านผลงาน ตรวจสอบการทำงานว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และเกิดประสิทธิผลหรือไม่อย่างไร

5. การประเมินผลงาน เป็นกระบวนการในการวัดผลถึงความคุ้มค่าและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

6. มีความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ หากต้องตัดสินใจดำเนินการงานใดๆ แต่ยั้งต้องรออนุมัติขอความเห็นชอบ อาจทำให้งานล่าช้าและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

7. การวางแผนงาน และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องกำหนดกรอบการทำงานที่สามารถครอบคลุม ทั้งแผนระยะสั้น แผนระยะยาว เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่างๆได้

ประโยชน์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประโยชน์ทั้งต่อประชาชนผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน และองค์กร กล่าวคือ ประชาชนคือเป้าหมายหลักของหน่วยงานภาครัฐที่จะต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทั่วถึง การที่ภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนในการแนะนำบริการที่ต้องการแก่ภาครัฐ เป็นการพบกันครึ่งทางเอื้อประโยชน์ให้กันและกัน ภาครัฐบรรลุเป้าหมายและประชาชนพึงพอใจ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเอง ก็สามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อความพึงพอใจของประชาชนอีกด้วย

## 2.11 ทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills)

การเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นั้น ส่งผลต่อทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ในทุกแวดวง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมถึงรัฐบาลด้วยแล้ว หน่วยงานเอกชน ภาคประชาชน ล้วนต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น โดยเฉพาะภาครัฐ จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ภาครัฐต้องกลับมามองตนเองว่า มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งผลจากการที่ภาครัฐไม่เคยมองว่าต้องพัฒนา หรือปรับปรุงเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง หรือความทันสมัยต่างๆ ทำให้การทำงานของภาครัฐส่งผลต่อประชาชนเป็นอย่างมาก เห็นได้จาก การที่ภาครัฐพยายามจะเข้าช่วยเหลือเยียวยาประชาชนผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากสถานการณ์การแพร่ระบาด ฯ

ประชาชนไม่ได้รับความช่วยเหลือตามที่ควรจะเป็น หรือมีความเหลื่อมล้ำในการได้รับความช่วยเหลือ จะด้วยสาเหตุใดๆก็ตาม ภาครัฐควรกลับมาคิดวิเคราะห์ว่า ตนซึ่งมีหน้าที่และเป้าหมายคือบริการประชาชนให้ได้รับการบริการที่ดี ครบถ้วนและทั่วถึง แต่กลับไม่สามารถทำได้ นั้นมีปัจจัยอะไรที่ทำให้เป็นเช่นนั้น โดยหากจะมองในแง่ระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ที่ยังคงเน้นอยู่ในกฎ ระเบียบ แบบแผนต่างๆ ไม่สามารถมองปัญหาภาพรวมได้ อีกทั้งยังขาดการประสานรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่อย่าง มหาศาล มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ และในขณะที่บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้เต็มกำลัง ความสามารถหรือไม่ หรือมีศักยภาพมากพอที่จะปรับตัวเองให้รับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารประเทศ มุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐเป็นระบบราชการ 4.0 ที่เน้นการเปิดกว้างเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) และยิ่งมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถสูง และเป็นมืออาชีพ จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น บุคลากรภาครัฐจึงควรที่จะพัฒนาทักษะที่สำคัญเพื่อยกระดับการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทันสมัยสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างภาคภูมิใจ

ทักษะในการทำงานในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งทักษะในศตวรรษที่ 21 ถูกใช้อย่างกว้างขวางในแวดวงการศึกษา เพื่อเป็นกรเตรียมความพร้อมในด้านทักษะและความรู้ให้กับเยาวชนที่กำลังจะเติบโตเข้ามาอยู่ในสังคมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนตลอดเวลา ซึ่งสภาเศรษฐกิจโลก (The World Economic Forum) ได้กำหนดทักษะที่ต้องการสำหรับศตวรรษที่ 21 ไว้ 16 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะการอ่านและเขียน (Literacy) สำหรับการทำงานคือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
2. ทักษะการคำนวณ (Numeracy)
3. ทักษะด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific literacy)
4. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (ICT literacy)
5. ทักษะด้านการเงิน (Financial literacy)
6. ทักษะการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (Cultural and civic literacy)
7. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา (Critical thinking/problem solving)
8. ทักษะการสร้างสรรค์ (Creativity)
9. ทักษะการสื่อสาร (Communication)
10. ทักษะการประสานงานและการร่วมมือ (Collaboration)

11. ทักษะด้านการสนใจใฝ่รู้ (Curiosity)
12. ทักษะด้านการคิดริเริ่ม (Initiative)
13. ทักษะด้านความมุ่งมั่นตั้งใจ (Persistence/grit)
14. ทักษะด้านการปรับตัว (Adaptability)
15. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership)
16. ทักษะการตระหนักรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural awareness)

โดยได้กำหนดให้ทักษะที่ 1-6 เป็นทักษะพื้นฐานที่ทุกคนมีอยู่แล้ว โดยสามารถพัฒนาได้จากการใช้ชีวิตประจำวันซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กำหนดให้ทักษะที่ 7 – 10 เป็นทักษะด้านความสามารถที่เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างมากในการทำงานในปัจจุบัน และทักษะที่ 11 – 14 กำหนดให้เป็นทักษะด้านลักษณะนิสัยที่เป็นทักษะที่ติดตัวมาจากการเลี้ยงดู หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในชีวิตจริง

จะเห็นได้ว่าทักษะทั้ง 16 ทักษะ เป็นทักษะที่ทุกคนในสังคม ไม่ว่าจะประกอบอาชีพอะไรก็มีอยู่กับตัวอยู่แล้ว เพียงแต่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไปตามสถานะและปัจจัยส่วนบุคคลของแต่ละคน แต่ทักษะในการทำงาน (ทักษะที่ 7-10) เป็นทักษะที่ในปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจมากขึ้น จะเห็นได้จากสถานการณ์การแพร่ระบาด ฯ ที่ต้องใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเข้ามาใช้เป็นอย่างมาก หากมีทักษะด้านนี้น้อย การทำงานอาจทำได้ แต่อาจทำให้งานลุล่วงไปได้ช้า หรือใช้เวลานานกว่าคนที่มีความรู้ด้านนี้สูง ในขณะที่ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการประสานงาน เริ่มถูกให้ความสำคัญมากขึ้นจากในสถานการณ์เดียวกัน เพราะหากมีการสื่อสารที่ดี ประสานงานดี งานทุกอย่างก็จะสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างยิ่ง

## 2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยทั้งของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการทำงานที่หากมีการพัฒนาหรือได้รับการส่งเสริมจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานงานขึ้น ตลอดจนภาวะผู้นำของบุคลากรที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานในงานนั้นมาก่อน ที่จะช่วยให้บุคลากรที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่สามารถทำงานได้ตามคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในฐานะที่ปรึกษาในการทำงานได้ และหากองค์กรต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน การอบรมอาจไม่ใช่ทางออกเดียวในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในหน่วยงานอีกต่อไป และการที่จะทำให้อุทิศบุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ การศึกษางานวิจัยนี้ได้ศึกษาการค้นคว้า

**อิสระของ ศตวรรษ กล้าดิษฐ์ (2560)** เรื่อง สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตสายไฟฟ้า กรณีศึกษา บริษัท สายไฟฟ้าไทย-ยาคากิ จำกัด ซึ่งได้ข้อสรุปที่ว่า สมรรถนะที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานบริษัท แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านความรู้ จากการเก็บข้อมูลพบว่าพนักงานมีความรู้ในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เป็นอย่างดีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี และยังมีความรู้ ความเข้าใจในการบันทึกรายงานการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เนื่องจากพนักงานได้รับการอบรมให้ความรู้การใช้เครื่องมือและการบันทึกรายงาน 2. ด้านทักษะ จากการเก็บข้อมูลพบว่า พนักงานมีทักษะต่างๆในระดับดีมาก เช่น ทักษะการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทักษะการวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายโดยจัดลำดับก่อนหลังเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3. ด้านทัศนคติ จากการเก็บข้อมูลพบว่า พนักงานมีทัศนคติเกี่ยวกับภาพบริษัทในระดับปานกลาง แต่มีทัศนคติในการที่จะพัฒนาตนเองสูงมาก เพราะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้อยากทำงานให้ดีที่สุด และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพราะเพื่อนร่วมงานช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ และ 4. ด้านคุณลักษณะพึงประสงค์ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง อีกทั้งยังสามารถอดทน อดกลั้น ควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จากการศึกษาสรุปได้ว่า ความรู้และทักษะในงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งหากได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นก็จะสามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในด้านภาวะผู้นำ ได้ศึกษา **งานวิจัยของ ชัยธวัช เนียมศิริ (2560 – 2561)** นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 สรุปผลงานวิจัยซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ว่า คนที่มีภาวะผู้นำ ต้องมีความรู้ ความสามารถ และต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษาได้ อีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีทัศนคติเชิงบวก สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ สร้างขวัญและกำลังใจ มีความยุติธรรม เสมอภาค เสียสละ มีธรรมาภิบาล กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันโลกทันเทคโนโลยี สามารถมองปัญหาเป็นโอกาสที่ท้าทาย ปรับตัวให้สอดคล้องกับการพัฒนาใหม่ๆ เสมอ และให้ออกาสคนตั้งใจทำงาน และจากการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 5 อันดับแรกที่ได้รับระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ 1. ลักษณะทั่วไป คือ มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต เป็นคนมีเหตุผล เคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีบุคลิกภาพดี การวางตัวเป็นต้นแบบที่ดี และเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขณะปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ เป็นผู้สอนงานที่ดี ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาได้ 2. ด้านทัศนคติ มีเจตนาบริสุทธิ์ มีความเป็นธรรมและยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และ 3. ด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 มีมนุษยสัมพันธ์ดี สร้างทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มี

ความกระตือรือร้น มีความรอบรู้ บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหาร การสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษา และสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำยุคใหม่ควรมีภาวะผู้นำโดยมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำและรอบรู้ เป็นที่ปรึกษาที่ดี พร้อมรับฟัง ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล ยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีทักษะการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจได้ดี และหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษา **ผลการวิจัยของ รัชนิดา รักกาญจน์ (2560)** เรื่อง การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการ การศึกษา กระทรวงศึกษา ซึ่งผู้วิจัยศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบริการที่ดี ด้านความส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษามีระดับของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านไม่ต่างกันมาก และผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่างยังคงเห็นว่า การอบรม เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด อันดับสอง คือ การเรียนหลักสูตรระยะสั้น และอันดับสามคือ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนการรับผิดชอบงาน ซึ่งผู้วิจัยเองเห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง ไม่ตระหนักในการเรียนรู้ด้วยตนเองมากนัก หรือวิธีการเรียนรู้อื่นๆ เน้นแต่การอบรมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จากการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในภาครัฐเน้นการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง และหากจะเน้นให้บุคลากรภาครัฐมีศักยภาพมากขึ้นควรพัฒนาสมรรถนะหลักให้มีสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานเพื่อให้เป็นภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง และยังมี **การศึกษาของ พัฒนิน อินทรภักดี (2562)** ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า หน่วยงานคาดหวังให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลควรมีทักษะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เช่น โปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือนำมาปรับใช้ในงานให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนทักษะความรู้ในด้านการคิดวิเคราะห์ต่างๆ เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆในประเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องปรับตัวให้ทัน เพื่อไม่ให้ล้าหลังองค์การอื่น และยังพบว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้หลายรูปแบบเช่น การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning การเรียนรู้จากการปิดช่องว่างสมรรถนะของตนเอง (Gap) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ตามหลักการพัฒนาในรูปแบบ 70 : 20 : 10 การพัฒนาบุคลากรขององค์การแต่ละองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ แต่ละองค์การจึงมีการนำการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้ามาปรับใช้มากขึ้น เช่น **ผลการศึกษาของ ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย (2562)** ได้นำเสนอการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน ผ่านผลงาน ในวารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย ของสถาบันเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาและการวิจัยแห่งสุวรรณภูมิ ไว้ว่า แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นแนวทางที่ต้องมีการทำความเข้าใจและการสนับสนุนจากพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เข้าใจในแนวทางการบริหารงาน เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน อีกทั้งยังต้องมีการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นงานที่มีประสิทธิภาพ และยังมีการศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของ **ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560)** ที่ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการประเมินหาความต้องการในการพัฒนาด้วยการวิเคราะห์ห้องค์การ และพนักงาน เพื่อนำข้อมูลมาออกแบบแผนการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบวิธีการพัฒนา และจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านเพื่อการสร้างทักษะที่หลากหลาย บนพื้นฐานการเรียนรู้แบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้ 3R 4C คือ 3R คือ Reading (การอ่าน) Writing (การเขียน) Arithmetic (คณิตศาสตร์) และ 4C คือ Critical thinking (การคิดวิเคราะห์) Communication (การสื่อสาร) Collaboration (การร่วมมือ) Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) ซึ่งเป็นทักษะในการทำงานที่สำคัญในปัจจุบัน

### 2.13 ปัจจัยภายนอกอื่นๆ

ปัจจุบันนโยบายของหน่วยงานภาครัฐต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ และแผนแม่บทภายใต้แผนปฏิรูปประเทศ เพื่อมุ่งหวังให้ประเทศพัฒนาไปบนความยั่งยืน และทันสมัย ทันต่อสถานการณ์โลก และมีระบบเศรษฐกิจที่มั่นคง จากนโยบายดังกล่าวทำให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับจะต้องมีการปรับตัว ปรับการทำงาน ปรับวิถีชีวิต และด้วยสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบอย่างมากในการทำงานของหน่วยงานราชการ เหตุเพราะภารกิจหลักของทุกหน่วยงาน คือ การบริการประชาชน และจากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้บุคลากรภาครัฐต้องปรับเป้าหมายในการทำงานให้เป็นการบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาด ทำให้ไม่สามารถทำงานที่เป็นหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบได้เต็มศักยภาพ และกำลังคนส่วนใหญ่ถูกดึงให้ไปแก้ปัญหาต่างๆ จากสถานการณ์นี้ ทำให้กำลังพลที่เหลืออยู่ไม่เพียงพอในการทำภารกิจประจำได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อให้งานที่ทำมีมากขึ้น อาจจะทำไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาพัฒนางาน หรือพัฒนาตนเองได้ และจากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากรภาครัฐด้วยกัน กล่าวคือ สถานการณ์การแพร่ระบาด ฯ ทำให้ต้องดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวังในหลายๆ ด้าน เช่น การใช้จ่าย การดูแลสุขภาพ เป็นต้น และรูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป เปลี่ยนไปทำงานที่บ้าน ซึ่งอาจทำให้การทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก



หน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่หลากหลาย เห็นได้จากประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการของหน่วยงานต่างๆที่หากมิใช่ตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น ตำแหน่งนิติกร เศรษฐกร นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่มักเป็นตำแหน่งเปิดกว้างสามารถให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ไม่เฉพาะเจาะจงเข้ารับสมัครคัดเลือกได้ เช่น ตำแหน่งที่ชื่อตำแหน่งขึ้นต้นด้วยนักวิชาการต่างๆ อาทิ นักวิชาการแรงงาน นักวิชาการวัฒนธรรม นักวิชาการศาสนา เป็นต้น ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล และนักจัดการงานทั่วไป ทำให้ในหน่วยงานภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายด้าน หากหน่วยงานจะพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความหลากหลายที่อาจจะไม่เพียงแต่ความรู้ความสามารถ แต่อาจจะมี**ความหลากหลายในทักษะที่แต่ละบุคคลมีอยู่เดิม**ที่ไม่ใช่ทักษะตรงตำแหน่ง แต่เป็นทักษะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้ หน่วยงานจึงต้องคำนึงในเรื่องนี้ด้วย เพราะหากพัฒนาในทักษะที่ไม่ได้ขาด ความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อาจจะไม่เกิดขึ้นได้ ซึ่งความหลากหลายทางพฤติกรรม หรือทักษะก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องทำให้เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน และในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการภาครัฐมากขึ้น ทำให้**ทักษะด้านดิจิทัล หรือความรู้ด้านเทคโนโลยี**เป็นอีกปัจจัยที่มีผลอย่างมากที่หน่วยงานที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรต้องให้ความสนใจ ด้วยส่วนใหญ่บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐเป็นบุคลากรที่ทำงานมานาน และรูปแบบการทำงานเป็นการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเท่านั้น คือ ใช้เพียงโปรแกรมพื้นฐานในการพิมพ์งาน โปรแกรมพื้นฐานในการคำนวณ แต่ในปัจจุบัน**เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาแทนที่ขั้นตอนการทำงานแบบเดิม**มากขึ้น เช่น มีการส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทดแทนการส่งโทรสาร (Fax) มีการสแกนเอกสารเก็บไว้แทนการเก็บเอกสารแบบกระดาษ การประชุมทางไกลผ่านระบบออนไลน์ (Video Conference) หรือการประชุมทางไกลผ่านระบบซูม (Zoom Meeting) ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยากหรือใช้เวลามากให้น้อยลง หากบุคลากรในหน่วยงานไม่ปรับตัวให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้ หน่วยงานนั้นก็จจะล้าหลัง ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและอาจจะเป็นหน่วยงานที่ล้าหลังได้

ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐนั้น มี**กฎ ระเบียบและข้อบังคับ**มากมายที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานไปในทิศทางใด กฎ ระเบียบบางอย่างอาจจะไม่เอื้ออำนวยในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2555 ซึ่งตามระเบียบนี้กำหนดอัตราค่าสมนาคุณวิทยากรไว้ในอัตราชั่วโมงละ 1,200 บาท ซึ่งหากใช้อัตรานี้หน่วยงานราชการจะไม่สามารถจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือความรู้เฉพาะด้านที่สามารถรับได้อัตรานี้ ซึ่งทำให้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมอาจไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ในการจัดอบรม แต่ระเบียบดังกล่าวได้มีในส่วนที่กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถพิจารณาจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรในอัตราที่สูงกว่า

อัตราที่กำหนดได้ตามเหตุผลอันสมควรและเป็นไปอย่างประหยัดได้ แต่ในทางปฏิบัติก็ไม่ได้ในอัตราที่สูงมากนัก เพราะมีเหตุจำกัดด้วยงบประมาณที่มีจำกัด ทำให้ฝ่ายวางแผนในการจัดอบรมจึงต้องปรับเพิ่มลดตามที่งบประมาณที่มี และวิทยากรยินดีในอัตรานั้น

จากกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานประสบ และพยายามปรับตัวเป็นอย่างมาก เหตุเพราะการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีนั้นน้อย และหากมีสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือสถานการณ์อื่นภายในหน่วยงานเอง งบที่จะถูกดึงกลับเป็นลำดับแรกคือ งบอบรมและพัฒนาบุคลากร และหาก**ผู้บริหารของหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง** เช่น การโยกย้ายปรับเปลี่ยน รัฐมนตรีว่าการ ปลัดกระทรวง และอธิบดี นโยบายต่างๆที่ผู้บริหารคนเดิมได้วางไว้ก็จะถูกปรับเปลี่ยนใหม่ ทำให้การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายก็อาจล่าช้าไป และหากผู้บริหารใหม่ปรับแนวนโยบายใหม่ บุคลากรภายในหน่วยงานก็ต้องปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถให้มากขึ้นได้

จากที่กล่าวข้างต้นเป็นผลพวงที่เกี่ยวข้องกันเป็นผลกระทบแบบห่วงโซ่ที่ต่อยาวไปเรื่อยๆ และอีกปัจจัยหนึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาด้วยตนเอง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรต้องให้ความสำคัญมากๆ คือ **เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน** แต่ละหน่วยงานมีเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันตามบริบทของภารกิจของหน่วยงาน การศึกษานี้จะกล่าวถึงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่อิงจากสำนักงาน ก.พ. (อ้างอิง) ซึ่งเกณฑ์การประเมิน ฯ กำหนดให้มีการประเมิน 2 ครั้งในรอบปีงบประมาณ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมีการนำสมรรถนะเข้ามาประเมินด้วย ซึ่งแบ่งตามระดับตำแหน่งที่ถือครอง เช่น ระดับปฏิบัติการ ระดับสมรรถนะจะอยู่ที่ระดับ 1 ในทุกสมรรถนะ เป็นต้น ซึ่งเกณฑ์นี้ไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง หากบุคลากรมีสมรรถนะสูงกว่าระดับที่ตนถือครองก็ไม่ได้รับการประเมินที่สูงขึ้น ทำให้ไม่เกิดการกระตุ้นให้พัฒนาตนเองมากนัก ทำงานตามเกณฑ์ เพราะหากทำเกินเกณฑ์ก็ไม่ได้ประโยชน์อะไร การศึกษาครั้งนี้จึงหวังจะให้มีการนำสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนที่เกิดขึ้นจริงนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อประโยชน์ในการปรับเลื่อนเงินเดือนตามผลงานจริง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถจริง ซึ่งหากทำตามจริง โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และเป็นธรรมกับทุกคน

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา : ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งมีประชากรที่สนใจศึกษาเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลว่า ปัจจุบันข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานปฏิบัติงานได้ในระดับสมรรถนะที่ตรงตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ มีสมรรถนะด้านใดที่มีช่องว่างของสมรรถนะ (Core Competency Gap) เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการศึกษา
6. ข้อจำกัดในการศึกษา

#### 3.1. วิธีการศึกษา

ในการศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาข้อมูล 2 วิธี คือ วิธีการการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1.1 วิธีการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งการทำงานจริง ลักษณะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง และเหตุการณ์ในสถานที่จริง ซึ่งวิธีการสังเกตใช้วิธีการแบบไม่เข้าไปมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง

1.2 วิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เป็นศึกษาข้อมูลจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตั้งประเด็นในการศึกษา รวบรวมข้อมูลต่างๆที่ได้จากการศึกษามาเป็นข้อมูลสำหรับประเด็นที่จะใช้ในการสังเกตพฤติกรรม และข้อคำถามที่จะสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้กำหนดประชากรที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในสำนัก กองต่าง ๆ ในส่วนกลาง โดยเป็น

ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญงาน ชำนาญการ และผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่เลือกเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 19 คน คือ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน จำนวน 4 คน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 4 คน ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป จำนวน 4 คน ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 4 คน โดยแต่ละตำแหน่งจะเลือกเป็นเพศชาย 2 คน และเพศหญิง 2 คน และตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 3 คน

### 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ 4 ตำแหน่ง คือ นักวิชาการแรงงาน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป และเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 16 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี กำหนดใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็น ทักษะ และแนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 3.4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 รูปแบบ คือ 1. ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) และ 2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.4.1 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม กำหนดการเข้าสังเกต 2 ช่วงเวลา คือ ช่วงเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. โดยเข้าสังเกตตำแหน่งละ 1 สัปดาห์ รวม 4 สัปดาห์

การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม คือ การสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกในขณะทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมหรือทำให้พฤติกรรมในกิจกรรมนั้นของกลุ่มตัวอย่างเปลี่ยนแปลงไป โดยผู้วิจัยจะอยู่ในฐานะเป็นบุคคลภายนอกเท่านั้น

การเข้าสังเกตจะเป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักที่แต่ละตำแหน่งงานต้องมี โดยตำแหน่งที่เข้าสังเกตมี 4 ตำแหน่ง ดังนี้

- นักวิชาการแรงงาน ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ สังกัด กองเศรษฐกิจการแรงงาน เป็นข้าราชการชาย 2 คน ข้าราชการหญิง 2 คน

- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ สังกัด กองยุทธศาสตร์และ  
แผนงาน

เป็นข้าราชการชาย 2 คน ข้าราชการหญิง 2 คน

- นักจัดการงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ สังกัด กองกลาง

เป็นข้าราชการชาย 2 คน ข้าราชการหญิง 2 คน

- เจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน สังกัด กองกลาง และกองบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล

เป็นข้าราชการชาย 2 คน ข้าราชการหญิง 2 คน

ในการสังเกตพฤติกรรมแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะสังเกตพฤติกรรมและทำการจดบันทึก  
พฤติกรรมที่พบ และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลให้รอบด้านแล้วนำมา  
วิเคราะห์หาผลการศึกษา

3.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1-2 ชั่วโมง  
ต่อ 1 ท่าน โดยมีคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็น ทักษะ และแนวทางการนำไปใช้ เกี่ยวกับ  
สมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง คือ การสัมภาษณ์ที่เป็นใช้คำถามแบบปลายเปิด  
เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น ทักษะของตนเอง ได้อย่างเต็มที่ และระหว่างการสัมภาษณ์  
อาจมีประเด็นข้อคำถามเพิ่มเติมหากผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและแจ้งแนวข้อคำถามให้ผู้ถูก  
สัมภาษณ์ทราบ และนัดหมายขอเข้าสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าสัมภาษณ์มีจำนวน 3 ท่าน คือ  
ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี

### 3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการนำ  
สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถ  
นะหลักให้เป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ที่ใช้แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมา  
สังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล และผลจากการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่ม  
ตัวอย่าง เพื่อหาข้อสรุปรวมถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยวิธีการพรรณนามา  
อธิบายพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

#### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content  
Analysis) นำเสนอด้วยวิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์

2) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนก จากนั้นหาความเชื่อมโยงและความแตกต่าง และสรุปจากข้อมูลที่ได้รวบรวมได้

3) การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้แบบสามเส้า (Triangulation) ดังนี้

3.1) ตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล คือ ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา ถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือ แหล่งของข้อมูล แหล่งที่มา ได้แก่ 1.แหล่งเวลา ถ้าเวลาต่างกันข้อมูลที่ได้จะเหมือนกันหรือไม่ 2.แหล่งสถานที่ ถ้าสถานที่ต่างกันข้อมูลที่ได้จะเหมือนกันหรือไม่ และ 3.แหล่งบุคคล ถ้าบุคคลให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่

3.2) ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล คือ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลต่างกันในเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์พร้อมกัน

3.3) สร้างบทสรุป โดยการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ มาสร้างเป็นข้อสรุปร่วมกับข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยเน้นความเชื่อมโยงเพื่อให้ตรงกับข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

3.5.2 การนำเสนอผลการศึกษา นำเสนอในรูปแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ โดยมีการสรุปเป็นตาราง และแผนภาพ และใช้นามสมมุติสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ๆ จำนวน 3 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจะใช้ตำแหน่ง ระดับ และเพศในการกล่าวถึง

### 3.6. ข้อจำกัดในการศึกษา

ในช่วงท้ายของการเก็บข้อมูลการสังเกตพฤติกรรมกลุ่มตัวอย่าง (ช่วงกลางเดือนเมษายน 2564) ได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระลอกที่ 3 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ประกาศมาตรการให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติงาน ณ สถานที่พำนัก ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองเศรษฐกิจการแรงงานได้ จำนวน 1 คน คือ ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน ระดับปฏิบัติการ

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐ ที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ

1. เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา
3. เพื่อเป็นแนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการมาใช้ในการงานด้านอื่นๆ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาเลื่อนชั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ
4. เพื่อให้ทราบแนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ให้กับข้าราชการอื่นๆ ในหน่วยงาน โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ รายงานการวิจัย เอกสารทางราชการ รวมถึงนโยบายและแนวทางที่หน่วยงานกลางได้กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตและสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า

1. ข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไปแต่ละตำแหน่งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนเองอย่างไร
2. ข้าราชการแต่ละประเภทและแต่ละระดับมีระดับสมรรถนะหลักปัจจุบันในระดับตำแหน่งของตน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ อย่างไร

### 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1.ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานส่วนกลาง และ 2. ผู้บริหารที่ดูแลด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี ใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานส่วนกลาง จำนวน 4 ตำแหน่ง 2 ประเภทข้าราชการ ได้แก่ 1.ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน 4 คน เป็นเพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน โดยมีช่วงอายุระหว่าง 30 – 45 ปี ประสบการณ์รับราชการมากกว่า 5 ปี 2.ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน 4 คน เป็นเพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน โดยมีช่วงอายุระหว่าง 30 – 52 ปี ประสบการณ์รับราชการอยู่ระหว่าง 3 – 15 ปี 3.ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน 4 คน เป็นเพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน โดยมีช่วงอายุระหว่าง 30 – 45 ปี ประสบการณ์รับราชการ 6-10 ปี และ 4.เจ้าพนักงานธุรการ ประเภท

ทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน โดยมีช่วงอายุระหว่าง 25 – 45 ปี ประสบการณ์รับราชการอยู่ระหว่าง 2 – 7 ปี กลุ่มตัวอย่างนี้ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยมีแบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (ดูภาคผนวก 2) ใช้ในการเก็บข้อมูล และมีการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่เพื่อความชัดเจนในการเก็บข้อมูล

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 3 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยสัมภาษณ์คนละ 1 ชั่วโมง โดยมีประเด็นคำถาม 5 ข้อ (ดูภาคผนวก 2) เป็นแนวในการสัมภาษณ์และมีคำถามเสริมระหว่างสัมภาษณ์ หากมีประเด็นที่น่าสนใจหรือข้อมูลยังไม่ชัดเจน

ตารางที่ 1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่าง	ประเภท	ตำแหน่ง	ระดับ	จำนวน	เพศ	ช่วงอายุ	ประสบการณ์การทำงาน
ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	วิชาการ	นักวิชาการ แรงงาน	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	4 คน	ชาย 2 คน หญิง 2 คน	30-45 ปี	มากกว่า 5 ปี
		นักวิเคราะห์ นโยบายและ แผน	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	4 คน	ชาย 2 คน หญิง 2 คน	30-52 ปี	3-15 ปี
		นักจัดการ งานทั่วไป	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	4 คน	ชาย 2 คน หญิง 2 คน	30-45 ปี	6-10 ปี
	ทั่วไป	เจ้าพนักงาน ธุรการ	ปฏิบัติงาน/ ชำนาญงาน	4 คน	ชาย 2 คน หญิง 2 คน	25-45 ปี	2-7 ปี
ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี		คุณสมชาย (นามสมมุติ) คุณสมหญิง (นามสมมุติ) คุณสมพร (นามสมมุติ)	บริหารสูง บริหารสูง อำนวยการสูง	1 คน 1 คน 1 คน	ชาย หญิง หญิง	56 ปี 54 ปี 51 ปี	มากกว่า 20 ปี



## 4.2 ข้อมูลจากการศึกษา

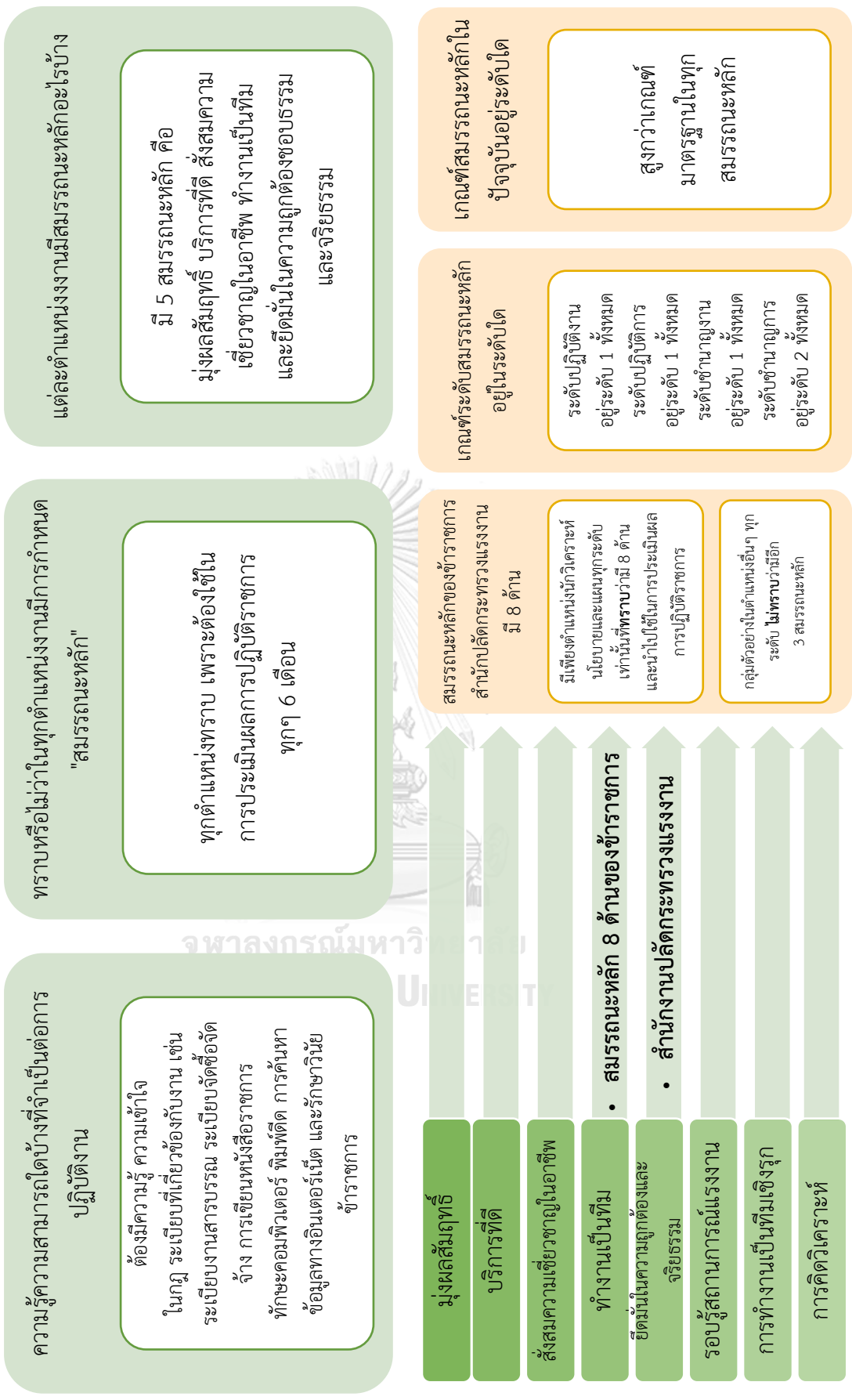
การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบถึงความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละประเภท และแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเก็บข้อมูลผ่านการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ทำงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่กำหนดไว้ 8 ด้าน นั้น ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทราบเพียง 5 ข้อ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ข้าราชการทุกระดับจะต้องมี ซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และเป็นสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ปีละ 2 ครั้ง) โดยข้าราชการกลุ่มตัวอย่าง สามารถบอกได้ว่าสมรรถนะหลัก 5 ด้านมีอะไรบ้าง

ในส่วนของสมรรถนะหลักอีก 3 ด้านที่เป็นสมรรถนะหลักที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้กำหนดให้ข้าราชการทุกคนจะต้องมี คือ ความรอบรู้ในสถานการณ์แรงงาน การทำงานเป็นทีมเชิงรุก และการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะหลักทั้ง 3 นี้ ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างจำนวนเพียง 2 ใน 16 คน (ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน) ที่พอทราบว่าสมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้านนี้อยู่ และได้ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้านนี้ จะต้องมียุติในข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกคนอยู่แล้ว เพราะต้องทราบข้อมูลด้านแรงงานที่ทันต่อสถานการณ์ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการทำงานเชิงรุก เพื่อแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้ทันเวลา ในขณะที่ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ทราบสมรรถนะหลักอีก 3 ด้านของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้ความเห็นว่าเป็นสมรรถนะที่ควรให้ความสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปมาก การรอบรู้งานแบบรอบด้านเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรมีการประชาสัมพันธ์หรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลักเหล่านี้ เช่น การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวด้านแรงงาน ให้ครอบคลุมข้าราชการทุกส่วนงาน และสม่ำเสมอ เปิดช่องทางรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานให้มากขึ้น ไม่ใช่สื่อสารเพียงกับประชาชน

ในส่วนของระดับสมรรถนะหลักของตำแหน่งที่ตนเองทำงานอยู่ ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทุกคนทราบว่าตนอยู่ในระดับใด แต่ไม่ทราบว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตนอย่างไร เนื่องจากไม่เคยได้รับการบอกกล่าวถึงความจำเป็น และความสำคัญของสมรรถนะหลักในตำแหน่งของตน และถ้าหากจะมีการพัฒนาสมรรถนะหลักเหล่านี้ จะส่งผลกับหน้าที่การทำงานที่ทำอย่างไร เพราะการทำงานในปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่เป็นการทำงานที่ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ และการสอนงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และหากต้องการที่จะมีความรู้เพิ่มเติมในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงาน มักจะศึกษาด้วยตนเอง หรือผ่านการอบรมเท่านั้น ไม่ค่อยได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานจากรุ่นพี่ หรือหัวหน้างานมากนัก กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ตอบในประเด็นระดับสมรรถนะหลักของตนไปในทางเดียวกัน โดยสรุปคือ ทราบแต่ไม่เห็นความสำคัญ

**แผนภาพที่ 2** สรุปประเด็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ประสบการณ์ทำงานหลายสายงานและมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 3 คน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไว้ ดังนี้

1. ประเด็นคำถามที่ว่าท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะหลักของตำแหน่งของตนมากน้อยเพียงใด

**“มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ดี เพราะพวกเค้าต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากสมรรถนะหลักของตนเอง”**

คุณสมชาย (นามสมมุติ) เพศชาย อายุ 56 ปี

**“มีความรู้ แต่ไม่น่าจะมีความเข้าใจในเรื่องนี้มากนักเพราะหน่วยงานไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องนี้ใช้ในการประเมินผลการทำงาน แต่ไม่มีการส่งเสริมหรือพัฒนาเพื่อให้งานดีขึ้น”**

คุณสมหญิง (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 54 ปี

**“มีความรู้เรื่องสมรรถนะ แต่เรื่องความเข้าใจน่าจะไม่มีมากเพราะจะมีการพูดถึงสมรรถนะเพียงแค่ว่าตอนมีการประเมินการทำงานเท่านั้น”**

คุณสมพร (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 51 ปี

2. ประเด็นคำถามที่ว่าท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอยู่ในระดับใด อย่างไร

**“อยู่ในระดับมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ แต่อาจจะมีบางคนที่สูงเกินมาตรฐาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมากๆ”**

คุณสมชาย (นามสมมุติ) เพศชาย อายุ 56 ปี

**“น่าจะอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นส่วนใหญ่ แต่หน่วยงานเราไม่เคยมีการวัดระดับสมรรถนะจริงแบบจริงจัง หากเป็นไปได้น่าจะมีการวัดระดับเกิดขึ้น”**

คุณสมหญิง (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 54 ปี

**“ข้าราชการทุกคนในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และรับรู้ในเกณฑ์มาตรฐานนั้น”**

คุณสมพร (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 51 ปี

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความรู้ในเรื่องสมรรถนะหลักในตำแหน่งของตน เพียงแต่อาจมีความเข้าใจในการนำไปใช้ หรือความสำคัญในเรื่องนี้น้อย การรับรู้เพียงเกณฑ์มาตรฐานไม่สามารถทำให้การทำงานดีขึ้น เพียงแค่ทำงานตามหน้าที่เท่านั้น ซึ่งตามแนวคิดการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานทุกอย่างต้องมีการพัฒนาในงาน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่า และการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่มุ่งเน้นการตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม แต่จากความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง จะเห็นได้ว่าควรมีการส่งเสริมให้ข้าราชการรับรู้และเข้าใจในเรื่องสมรรถนะหลักของตนให้มากขึ้น อีกทั้งหน่วยงานควรให้

ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และให้ความสำคัญ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นจะเป็นหน่วยงานที่มีการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้

#### 4.2.1 ด้านพฤติกรรมกรรมการแสดงออกตามสมรรถนะหลักแต่ละด้าน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองต่างๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผ่านการสังเกตพฤติกรรมการทำงานแบบไม่มีส่วนร่วม ตามแบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (ดูภาคผนวก 2) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากกองกลาง กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองเศรษฐกิจการแรงงาน และกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 16 คน ในตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป และเจ้าพนักงานธุรการ โดยมีระดับปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญงาน และชำนาญการ เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผลการสังเกต ดังนี้

**ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ** เป็นตำแหน่งงานประเภททั่วไป โดยกลุ่มตัวอย่างที่เข้าสังเกตเป็นระดับปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน และระดับชำนาญงาน จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน ผลการสังเกตพฤติกรรมแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน สามารถแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกในสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้าน โดยรวมได้ดี ตามผลการสังเกตพฤติกรรมในตารางที่ 2 – 7 จะมีเพียงกลุ่มตัวอย่างบางคน ที่บางสมรรถนะแสดงออกเพียงตามเกณฑ์ ไม่แสดงพฤติกรรมที่โดดเด่น

**ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป** เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เข้าสังเกตเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน และระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน ผลการสังเกตพฤติกรรมแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน สามารถแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกในสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้าน โดยรวมได้ดีและสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในบางสมรรถนะหลัก ตามผลการสังเกตพฤติกรรมในตารางที่ 8 – 14

**ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน** เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เข้าสังเกตเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน และระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน ผลการสังเกตพฤติกรรมแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน สามารถแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกในสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้าน โดยรวมได้ดีและสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่างบางคน ตามผลการสังเกตพฤติกรรมตารางที่ 15 – 19

**ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน** เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เข้าสังเกตเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน และระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน ผลการสังเกตพฤติกรรมแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน สามารถแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกในสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้าน โดยรวมได้ดีและสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในบางสมรรถนะหลัก ตามผลการสังเกตพฤติกรรมตารางที่ 20 – 23

**ตารางที่ 2 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะที่ 8 การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ**

สมรรถนะหลัก		กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน			
มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิด วิเคราะห์		เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)			
พฤติกรรม	ระดับชำนาญงาน (ชาย)	ระดับชำนาญงาน (หญิง)	ระดับปฏิบัติงาน (ชาย)	ระดับปฏิบัติงาน (หญิง)	
(๕๒๒๗๘) ปัญหา	กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในงาน สามารถแจกจ่ายเอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องเป็นส่วนใหญ่ มีบางครั้งที่มีเอกสารถูกส่งคืนมาเนื่องจากไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหนังสือ หรือไม่ตรงกับภารกิจ หรือภาษาที่ใช้ในหนังสือตีความยาก (กำกวม) แต่กลุ่มตัวอย่างสามารถแก้ไขได้ทันที โดยการสอบถามจากหน่วยงานต้นทาง เพื่อความชัดเจน และจัดส่งไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้องในเวลาอันรวดเร็ว และสามารถลงรับ-ส่งหนังสือได้ครบเกือบทั้งหมด อาจมีตกค้างสำหรับเอกสารที่เข้ามาช่วงบ่ายใกล้เลิกงาน กลุ่มตัวอย่างได้มีการจัดเก็บและรวบรวมเอกสารรายงานต่างๆ เป็นหมวดหมู่ เรียงตามวัน เดือนและปี เพื่อสะดวกในการค้นหา				
๕๒๒๗๙	สามารถให้คำแนะนำที่ทันท่วงทีที่ได้รับไม่ตรงตามภารกิจ โดยอธิบาย และสอนงาน อีกทั้งยังสอนวิธีการสังเกตข้อความ และหน่วยงานต้นทางเจ้าของหนังสือว่าควรส่งไปส่วนงานใด เพื่อช่วยให้งานได้รวดเร็วขึ้น	เมื่อได้รับเอกสารมักบอกริงเวลาไม่มีการแจกจ่าย เนื่องจากขอให้พนักงานท่านอื่นมาดำเนินการ โดยไม่คำนึงถึงความเร่งด่วนของเอกสาร และมักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมลบเลียม คือ มักเดินออกไป เมื่อมีคนเข้ามาติดต่อ	มีความสนใจสักถามเกี่ยวกับงานกับหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ และเสนอแนะวิธีการในการลดขั้นตอนการทำงานโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย	มีความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารอยู่บ่อยครั้ง โดยหัวหน้าเข้ามาช่วยให้คำแนะนำทุกครั้ง ทำงานรวดเร็ว กระตือรือร้น และใส่ใจในงาน แต่ไม่รอบคอบ	

หมายเหตุ : เข้าสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล

**จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า** กลุ่มตัวอย่างทุกคนแสดงพฤติกรรมที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะหลักของตนเองได้ดี และกลุ่มตัวอย่างบางคนมีพฤติกรรมที่โดดเด่นในการเป็นพี่เลี้ยง หรือมีทักษะในการสอนงานที่ดี และบางคนมีความสนใจใฝ่รู้ในงาน เพื่อการทำงานที่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และกลุ่มตัวอย่างบางคนพอใจที่จะทำงานของตนเท่าที่มัน มีได้สนใจเรื่องอื่นๆ เท่าที่ควร

ตารางที่ 3 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน			
บริการที่ดี	เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)			
พฤติกรรม	ระดับชำนาญงาน (ชาย)	ระดับชำนาญงาน (หญิง)	ระดับปฏิบัติงาน (ชาย)	ระดับปฏิบัติงาน (หญิง)
(ไม่ใช่เบาะแส) ระบุข้อหนึ่ง	กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดมีกิริยาที่ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้ใช้บริการ ทั้งที่เป็นข้าราชการด้วยกันและบุคคลภายนอก โดยพูดจาสุภาพ น่าเชื่อถือเป็นมิตร และให้ความเป็นกันเอง และการรับสายโทรศัพท์ที่ใช้น้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพ และยินดีให้ความช่วยเหลือ ตอบคำถามได้ชัดเจน และหากเป็นข้าราชการด้วยกันจะเป็นมิตรมากกว่าบุคคลภายนอก			
๘๒๒๒๒๑	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	กิริยาท่าทางไม่เป็นมิตร น่าเสีย แสบกระด้าง คำพูดห้วนๆ ไม่มีทางเสีย และไม่ยอมใครเข้ามาติดต่อ หากไม่จำเป็น เช่น ถ้าคนอื่น ๆ ไม่อยู่ก็จะเข้าไปสอบถาม	กิริยาท่าทางนอนน้อม พุดจาสุภาพ และผู้มารับบริการมักจะมาติดต่อกับท่านนี้	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงพฤติกรรมได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ ซึ่งโดยตำแหน่งนี้ สมรรถนะหลักนี้เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญ เพราะงานของตำแหน่งนี้ คือการบริการงานด้านเอกสารให้กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จากการสังเกตพฤติกรรมมีการแสดงพฤติกรรมที่โดดเด่นเพียงคนเดียวเท่านั้น

ตารางที่ 4 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 3 สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของตำแหน่ง **เจ้าพนักงานธุรการ**

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)					
สมรรถนะหลัก	พฤติกรรม	ระดับชำนาญงาน (ชาย)	ระดับชำนาญงาน (หญิง)	ระดับปฏิบัติงาน (ชาย)	ระดับปฏิบัติงาน (หญิง)
สังคมความ เชี่ยวชาญในอาชีพ	(ไม่พบงาน)	กลุ่มตัวอย่างจัดเก็บเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานได้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ การลงรับ-ส่งเอกสาร เช่น สำเนาบันทึกข้อความ สำเนาหนังสือประทับตรา สำเนาคำสั่งต่างๆ เป็นต้น ซึ่งในช่วงระหว่างที่เข้าสู่ช่วงระหว่งที่เข้าสู่เขตได้มีข้าราชการจากฝ่ายอื่นมาขอคืนหนังสือเก่าๆ กลุ่ม ตัวอย่างสามารถค้นหาได้อย่างรวดเร็ว โดยการสืบค้นผ่านระบบ e-Saraban ก่อน แล้วนำเลขที่รหัสที่ได้ไปหาเอกสารฉบับจริงจากในแฟ้มที่ ได้จัดเรียงไว้ และกลุ่มตัวอย่างใช้ระบบ e-Saraban ได้เป็นอย่างดี อาจมีติดขัดบ้างทางกระบวนการออนไลน์มีปัญหา ซึ่งก็สามารถแก้ไขปัญหา ให้งานดำเนินไปได้ โดยการส่งรับ-ส่งเอกสารด้วยระบบ Manual แทน และเมื่อระบบปีนี้ได้ก็นำข้อมูลเข้าระบบทันที			
	๒๔๒๒๓๓	ใช้งานระบบ e-Saraban เพียง แคขั้นพื้นฐาน หากพบปัญหา จะละทิ้งให้ผู้อื่นแก้ไขแทน	ใช้งานระบบ e-Saraban เพียง แคขั้นพื้นฐาน หากพบปัญหา จะละทิ้งให้ผู้อื่นแก้ไขแทน	สอบถามการแก้ไขระบบ e- Saraban จากศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศพื้นที่ระบบมีปัญหา และขอแนวทางการแก้ไข เบื้องต้น เพื่อช่วยลดงานของทาง ศูนย์ ฯ	ใช้งานระบบ e-Saraban ได้อย่างดี เมื่อระบบมีปัญหา สามารถแก้ไข เบื้องต้นได้

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ และส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่โดดเด่นในด้าน  
 ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และพร้อมที่จะมีพัฒนาทักษะด้านนี้

ตารางที่ 5 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4 ทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักที่ 7 ทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง **เจ้าพนักงานธุรการ**

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน			
การทำงาน	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	
เป็นทีม และ การทำงานเป็นทีมเชิงรุก	พฤติกรรม (คู่ชายและคู่หญิง)	ระดับชำนาญงาน (ชาย)	ระดับปฏิบัติงาน (หญิง)	ระดับปฏิบัติงาน (ชาย)
	<p>กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และช่วยกันหาข้อมูลเพื่อให้งานเดินหน้าต่อไปได้ สามารถปฏิบัติงานแทนเพื่อนได้ในระดับที่ไม่เกินขีดจำกัด เช่น ออกเลขรับ-ส่งหนังสือแทนได้ รับผิดชอบได้ ให้อุปนิสัยเกี่ยวกับงานของเพื่อนในเบื้องต้นได้</p>	<p>ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีพฤติกรรมชอบแยกตัวออกจากผู้อื่น ไม่เข้าช่วยเหลือ จะช่วยเหลือเมื่อมีการร้องขอเท่านั้น</p>	<p>ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต</p>	<p>ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต</p>
	<p>ช่วยเหลืองานผู้อื่นได้มาก โดยอาศัยประสบการณ์ที่ทำงานมาหลากหลาย และรอบรู้ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้อื่นได้ เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพ</p>	<p>๕.๕๒๕๓๓</p>		

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ จะมีบางคนที่มีพฤติกรรมโดดเด่นในการมีภาวะผู้นำ และทักษะการสอนงาน ที่เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นทีม



**ตารางที่ 6 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ**

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน			
	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติงาน (หญิง)
ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	พฤติกรรม	ระดับชำนาญงาน (ชาย)	ระดับชำนาญงาน (หญิง)	ระดับปฏิบัติงาน (ชาย)
	(ไต่ถามผู้เกี่ยวข้อง)	กลุ่มตัวอย่างมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีอาการขาด ลา โดยไม่มีเหตุอันสมควร และหากจะมีการลา จะแจ้งผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ไม่ใช้เวลางานไปในเรื่องส่วนตัวจนเกินไป เช่น กินข้าวในเวลางาน เข้าห้องนํ้านาน และในการทำงานทุกวัน โดยส่วนใหญ่จะมีการจัดลำดับการให้บริการก่อน-หลัง โดยไม่เลือกปฏิบัติ หากให้บริการเป็นเวลานาน จะแจ้งให้ลำดับต่อไปทราบเป็นระยะๆ	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
	๘๘๒๒๓๓	เข้าทำงานในเวลาที่ยังไม่ถึง	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

\* หมายเหตุ : ช่วงหลังของการเข้าสังเกต ไม่สามารถเข้าสังเกตตามเวลาได้ จึงเข้าสังเกตในช่วงเช้า เวลา 08.00 – 10.00 น. เป็นเวลา 2 วัน จึงทำให้พบพฤติกรรมดังกล่าว

**จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า** กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ แต่เมื่อเปลี่ยนเวลาเข้าสังเกตพฤติกรรม ทำให้พบว่ากลุ่มตัวอย่างบางคนเข้างานสาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง และเป็นอาจเป็นการเบียดบังเวลาของผู้อื่น ที่ต้องทำงานแทนในช่วงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างยังไม่เข้างาน

**ตารางที่ 7 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 6 รอบรู้สถานการณ์หลักที่ 6 ของตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ**

สมรรถนะหลัก		กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน			
รอบรู้สถานการณ์		เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)			
พฤติกรรม	ระดับชำนาญงาน (ชาย)	ระดับชำนาญงาน (หญิง)	ระดับปฏิบัติงาน (ชาย)	ระดับปฏิบัติงาน (หญิง)	
แรงงาน (ประเภท ๕๒) ๕๒๐๕๒๕	สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน พร้อมแนะนำแนวทางการติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับผู้มาสอบถามได้	ทราบเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานเพียงแค่เบื้องต้น	มีความพยายามในการศึกษาข้อมูลด้วยการค้นคว้าด้วยตนเอง ผ่านการสืบค้นทางออนไลน์และสอบถามรุ่นพี่ในหน่วยงาน	สามารถให้ข้อมูลได้เกี่ยวกับภารกิจหน่วยงานได้ แต่ไม่ค่อยชัดเจน ยังต้องคอยให้เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือ	
๕๒๐๕๒๕	สนใจหาข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากสื่อออนไลน์และหนังสือเวียนภายในหน่วยงาน	รับรู้เท่าที่อยากรู้ จากพฤติกรรมที่มีจะหาข้อมูลต่างๆ เฉพาะที่ตนเองสนใจ เช่น เสื้อผ้า เครื่องสำอาง เป็นต้น และไม่คอยให้ความช่วยเหลือผู้มาติดต่อ	สนใจใฝ่รู้ พยายามหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานใกล้เคียง เพื่อเป็นข้อมูลในการช่วยเหลือผู้ที่จะมาสอบถาม	ไม่ค่อยสนใจที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติม ให้เหตุผลว่างานยุ่ง	

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักที่กลุ่มตัวอย่างไม่ทราบว่าเป็นตำแหน่งของตนเองจะต้องมีสมรรถนะหลักนี้ และส่วนใหญ่สามารถแสดงออกได้อย่างดี อีกทั้งยังมีความสนใจ และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

**ตารางที่ 8 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป**

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
มุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
(ไม่พบงาน)	กลุ่มตัวอย่างมีการวางแผนในการจัดทำเอกสารประกอบการประชุม โดยจะเริ่มประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปประเด็นตามวาระที่กำหนด และจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมเสร็จสิ้นมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลการประชุมได้อย่างเป็นระเบียบ แยกเป็นแฟ้มตามวันที่ประชุม ง่ายในการค้นหา และสอบทานภายหลัง			
๑๔๒๒๒๑	ให้คำแนะนำในการจัดทำ รายงานการประชุม เอกสาร ประกอบการประชุม และช่วย แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการ ประชุมได้เป็นอย่างดี	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ ใช้ในการสังเกต	มีความแม่นยำในระเบียบงาน สารบรรณ ทั้งรูปแบบการจัดทำ และสามารถให้คำแนะนำเพื่อน ร่วมงานได้	สามารถจัดทำเอกสารการ ประชุมต่างๆ ได้เพียงเบื้องต้น ทราบเรื่องระเบียบเพียง เล็กน้อย

หมายเหตุ : เข้าสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน และกองกลาง

**จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า** กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ และมีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถบริหารจัดการได้ดี และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้

ตารางที่ 9 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)					
สมรรถนะหลัก	พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
บริการที่ดี	(ผู้ชาย ๒) ผู้หญิง ๒	กลุ่มตัวอย่างมีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพและเป็นกันเองกับผู้มาติดต่อ ทั้งจากเพื่อนจากฝ่ายอื่น หรือประชาชนทั่วไป และมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ คือ เมื่อได้ยินเสียงสอบถาม เงยหน้าขึ้นพร้อมขานรับ และส่งยิ้มให้กับผู้มารับบริการ มีความใจเย็น พร้อมรับฟัง และให้ข้อมูลได้ชัดเจนครบถ้วนเกี่ยวกับงานที่เป็นหน้าที่ของตนเอง และสามารถรับเรื่องแทนเพื่อนร่วมงานได้ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่งานของตนเอง	สอนงานให้กับพนักงานใหม่อย่างใจเย็น และค่อยๆ สอนเป็นขั้นตอน พนักงานใหม่แสดงออกถึงความพึงพอใจที่ได้รับการสอนอย่างละเอียด	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
	๒-๒๒๒๓	มีความสามารถทางภาษาต่างประเทศ คือ ภาษาญี่ปุ่น เนื่องจากมีผู้เข้ามาสอบถามข้อมูลเป็นชาวญี่ปุ่น (เข้าผิดหน่วยงาน) ให้ข้อมูลได้ และผู้มาติดต่อพึงพอใจ			

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ และบางคนมีความสามารถโดดเด่นในการด้านทักษะภาษาต่างประเทศ และมีทักษะในการสอนงาน ที่ให้ทำงานต่างๆ ราบรื่นดี

ตารางที่ 10 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 3 สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

สมรรถนะหลัก		กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
สังคม		เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)			
สังคม	พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	(ไม่ใช่บทที่ ๒) บทที่ ๓	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น ในการจัดประชุมแต่ละครั้ง กลุ่มตัวอย่างมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประชุม เช่น ใช้แท็บเล็ต (Tablet) ในการนำเสนอเอกสารประกอบการประชุม และใช้โปรแกรมในการสื่อสารทางไกลได้สำหรับการเริ่มต้นใช้งานใหม่ๆ และระหว่างการประชุม เกิดข้อขัดแย้งในเรื่องของระบบการสื่อสารทางไกล สามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่ มีการใช้แอปพลิเคชันการบันทึกเสียง-ถอดเทปมาใช้ใน การบันทึกการรายงานการประชุม	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและ แตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการ สังเกต	มีความเชี่ยวชาญในการใช้ เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล เป็นอย่างดี และมีความรอบ รู้ในเรื่องนี้	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและ แตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการ สังเกต
	๒-๒๐๒๓				

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ ไม่ค่อยมีพฤติกรรมที่โดดเด่นมากนัก แต่สำหรับบางคนสามารถแสดงทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการทำงานได้ กลุ่มตัวอย่างคนดังกล่าวเป็นพนักงานใหม่ ซึ่งมีความสนใจในด้านนี้จึงมีพฤติกรรมที่โดดเด่น

ตารางที่ 11 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4 ทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักที่ 7 ทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ				
	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าถึงระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
ทำงานเป็นทีม และ ทำงานเป็นทีมเชิงรุก	พฤติกรรม (ไม่ใช่แบบ ๕๒)	กลุ่มตัวอย่างมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง รอบรู้ ทำให้การทำงานสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี และยัง สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ เช่น เสนอให้ส่งเอกสารการประชุมผ่านทางออนไลน์เพื่อลดกระดาษ และมีวิธีการในการดำเนินการ			
	๕-๕๒๕๓	มีความรู้ภาษาต่างประเทศ หลายภาษา (ญี่ปุ่น อังกฤษ) ทำให้สามารถช่วยให้การจดย รายงานการประชุมที่เป็นการประชุมกับหน่วยงานต่างชาติได้ ข้อมูลที่ครบถ้วนมากขึ้น	ช่วยบอกและแนะนำการติดต่อ ประสานงานแก่พนักงานใหม่ ว่า ควรติดต่ออย่างไร พร้อมสาธิต และให้ทดลองทำ เป็นการเรียนรู้ จากการทำงานจริง	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ และบางคนยังมีพฤติกรรมที่โดดเด่นที่ช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้รวดเร็ว คือ มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และยังสามารถช่วยแนะนำ สอนงานและประสานงานต่างๆได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรมีในทุกทีมงาน คือ ช่วยกันทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 12 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องของธรรมและจริยธรรม ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

สมรรถนะหลัก		กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
ยึดมั่นในความถูกต้องของธรรมและจริยธรรม		เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)			
พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)	
(๒๒๒๒๒๒) ๒๒๒๒๒๒	กลุ่มตัวอย่างมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา หรือมาสายโดยไม่มีเหตุอันควร หากต้องลาจะรายงานผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดประชุม กลุ่มตัวอย่างในฐานะผู้จัดการประชุมและเลขานุการที่ประชุมสามารถควบคุมการประชุมแต่ละครั้งให้อยู่ในเวลาที่กำหนด ไม่ทำให้การประชุมยืดเยื้อโดยไม่จำเป็น และหากมีประเด็นที่ปรึกษาให้ติดตามต่อ สามารถดำเนินการได้ทันเวลา	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	
๒๒๒๒๒๒	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมอื่นที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ โดยไม่มีพฤติกรรมที่โดดเด่น ซึ่งสมรรถนะหลักด้านนี้ตามเกณฑ์ที่กำหนดพฤติกรรมที่จะเป็นตัววัดมาก ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักเป็นการทำงานไม่ผิดพลาด ไม่มีผิดระเบียบ ปฏิบัติตามกฎหมาย ก็ถือว่าถูกต้องของธรรมและจริยธรรมแล้ว

ตารางที่ 13 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 6 รอบรู้สถานการณ์แรงงาน ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
รอบรู้	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	
สถานการณ์ แรงงาน	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
(ไม่ใช่แบบ ๕๕๒) แบบ ๕๕๕๓	กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานได้ และยังสามารถให้ความช่วยเหลือผู้มาติดต่อในการให้ความรู้และคำแนะนำในการติดต่อประสานงานด้านต่างๆ เช่น ชื่นชมเยียนร่วมงาน ชื่นชมเยียนแรงงานต่างด้าว ชำระเงินสมทบประกันสังคม การร้องเรียนการถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง เป็นต้น			
๕-๕๒๒๕๓	ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แจ้งเวียนต่างๆ และพูดคุย กับเพื่อนร่วมงานจากแผนก อื่นๆ	ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ตและสื่อโซเชียลมีเดีย ของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่	รับทราบข้อมูลจากการเข้ารับ การอบรมที่หน่วยงานจัดขึ้น	ศึกษาหาข้อมูลจากสื่อ โซเชียลของหน่วยงาน

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ ในสมรรถนะหลักนี้ ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ไม่ทราบว่าในตำแหน่งของตนจะต้องมีการแสดงพฤติกรรมของสมรรถนะหลักนี้ แต่กลุ่มตัวอย่างก็สามารถแสดงออกได้ดี อีกทั้งยังมีพฤติกรรมที่โดดเด่นอย่างมาก คือ รับรู้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงาน และสามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจน



ตารางที่ 14 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 8 การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
การคิดวิเคราะห์	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	
พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
(ได้คะแนน) ระดับสูง	กลุ่มตัวอย่างมีการวางแผนการจัดการประชุม โดยมีการประชุมทีมงานก่อนการประชุม เพื่อเตรียมความพร้อมและวางแผนรับมือเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น เช่น เอกสารไม่ครบ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ผู้เข้าประชุมมาช้า โดยได้จัดคนเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อลดการขาดช่วงของการประชุม และไม่ให้เสียเวลาผู้เข้าร่วมประชุม	กลุ่มตัวอย่างมีการวางแผนการจัดการประชุม โดยมีการประชุมทีมงานก่อนการประชุม เพื่อเตรียมความพร้อมและวางแผนรับมือเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น เช่น เอกสารไม่ครบ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ผู้เข้าประชุมมาช้า โดยได้จัดคนเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อลดการขาดช่วงของการประชุม และไม่ให้เสียเวลาผู้เข้าร่วมประชุม	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
๘-๘๐๒๓	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ แต่โดยเนื้อหาของงานของตำแหน่งนี้อาจจะไม่ค่อยได้ใช้การคิดวิเคราะห์มากนัก แต่สามารถทำได้ตามเกณฑ์ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดี และกลุ่มตัวอย่างไม่ทราบว่าจะมีสมรรถนะหลักนี้

ตารางที่ 15 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 1, 6, 8 มุ่งผลสัมฤทธิ์, รอบรู้สถานการณ์แรงาน, การคิดวิเคราะห์ ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)				
มุ่งผลสัมฤทธิ์	พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
รอบรู้ สถานการณ์ แรงงาน	(ได้คะแนน) สูง	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น	มีความเชี่ยวชาญด้านงานนโยบายเป็นอย่างมาก สามารถให้คำแนะนำกับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพกำหนดแผนงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน และเป็นปัจจุบันให้มากที่สุด	โดยตำแหน่งหน้าที่ของกลุ่มตัวอย่างจะมีการสืบค้น รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานของหน่วยงาน และสถานการณ์ด้านแรงงานในด้านต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ รวบรวมเป็นหมวดหมู่และนำเสนอให้กับผู้บริหารเพื่อการกำหนดแผนงานแนวทางหรือนโยบายในการแก้ไขปัญหาด้านแรงงาน กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสืบค้นข้อมูล และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน และเป็นปัจจุบันให้มากที่สุด	
การคิด วิเคราะห์	๘-๑๒๒๗	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	มีความเชี่ยวชาญด้านงานนโยบายเป็นอย่างมาก สามารถให้คำแนะนำกับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว ครี้อย่างมีประสิทธิภาพสืบค้นข้อมูลจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี	มีความรู้ด้านสถานการณ์แรงงานเป็นอย่างดี ทำให้ช่วยให้งานบรรลุได้อย่างรวดเร็ว	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

หมายเหตุ : เข้าสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักเหล่านี้ เพราะด้วยเนื้องานในตำแหน่งนี้จะต้องมีความรอบรู้ในสถานการณ์แรงงาน และใช้การคิดวิเคราะห์ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของตำแหน่งนี้ จึงทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาได้ดี และโดดเด่น และกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ช่วยให้งานบรรลุผลได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 16 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 2 บริการที่ดี ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ				
บริการที่ดี	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าถึงระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
พฤติกรรม (ไม่พบปัญหา)	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	กลุ่มตัวอย่างยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงาน แสดงกิริยาที่ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ทั้งกับบุคคลภายนอกและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างแสดงความยินดีที่จะให้ข้อมูลต่างๆ เมื่อมีการร้องขอและพูดให้ข้อมูลด้วยคำพูดที่สุภาพ เป็นกันเองกับทุกคน รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานอื่นด้วย	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
๙๕.๒๒๗	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ โดยหน้าที่และเนื้องานแล้ว ตำแหน่งนี้ไม่ค่อยมีการบริการบุคคลภายนอกมากนัก โดยส่วนใหญ่คือ ช่วยเหลือกันภายในส่วนงานเท่านั้น ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกยังไม่ไปตามเกณฑ์ที่ได้คิดแต่เนิ่นนัก

ตารางที่ 17 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 3 สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
สังคม	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	
สังคมนิยมผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	พฤติกรรม (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
	(ไม่พบ) (๕)	กลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาความรู้ในงานของตนเองอยู่เสมอ โดยการศึกษาด้วยตนเอง ผ่านช่องทางออนไลน์หรือการอ่านเอกสารต่างๆ เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะดิจิทัล ทักษะการนำเสนอผลงาน และหาความรู้จากการปรึกษาผู้บังคับบัญชา หรือจากการสอนงานระหว่างเพื่อนร่วมงานกัน	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
	๕-๕๒๒๒๗	สอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	มีทักษะภาษาอังกฤษทำให้สามารถสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างประเทศได้

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ และมีพฤติกรรมที่โดดเด่นหลายอย่าง เช่น ทักษะการสอนงาน ทักษะภาษาต่างประเทศ และกลุ่มตัวอย่างยังมีพฤติกรรมที่ใฝ่รู้ หากความรู้จากแหล่งต่างๆ หากประเมินพฤติกรรมกันอย่างละเอียด สมรรถนะหลักนี้ น่าจะสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่มาก

ตารางที่ 18 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4, 7 ทำงานเป็นทีม และทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ				
	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)		
ทำงานเป็นทีม และทำงานเป็นทีมเชิงรุก	พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
	(ได้คะแนน ๕) ระบุคุณสม	กลุ่มตัวอย่างให้ความช่วยเหลือกันได้อย่างดี เป็นอย่างดี มีการปรึกษางานกันเพื่อวางแผนการทำงานเพื่อลำดับงานตามความเร่งด่วน เช่น ข้อมูลอัตราว่างงานในปัจจุบัน การเสนอนโยบายของผู้บริหารสู่ทุกหน่วยงาน เสนอแนวทางการทำงานตามแผนปฏิบัติรูปประเทศ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น			
	๕.๕๒๒๗	ในฐานะผู้อาวุโสมีประสบการณ์มากได้ ปรึกษาการถึงความจำเป็นผู้นำ แสดงออกถึงความจำเป็นผู้นำ โดยการให้คำแนะนำ และตัดสินใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และแนะนำแนวทางที่เป็นไปได้ในการทำงาน	ให้ความช่วยเหลือและช่วย แนะนำเมื่อทีมมีปัญหา	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ กลุ่มตัวอย่างบางคนมีประสบการณ์มาก และมีภาวะผู้นำ และพร้อมให้คำแนะนำกับทีม ทำให้ทีมงานได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 19 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องของชอบธรรม และจริยธรรม ของตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ				
	เพศชาย 2 คน เพศหญิง 2 คน เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)				
ยึดมั่นในความถูกต้องของชอบธรรม และจริยธรรม	พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
	(ไม่พบการสังเกต)	กลุ่มตัวอย่างมาปฏิบัติงาน และมีความเตรียมพร้อมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา มาสายโดยไม่มีเหตุอันสมควร และหากต้องการจะแจ้งผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ในด้านการปฏิบัติงานโดยส่วนมากเกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมาก การตรวจสอบความถูกต้องและนำเสนอชื่อของข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างยึดมั่นในความถูกต้อง จึงมีการสอบถามและแหล่งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ก่อนการนำเสนอและเผยแพร่	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
	พบการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ จากการสังเกตพฤติกรรม ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะแสดงออกได้ตามเกณฑ์ แต่อาจจะไม่ได้แสดงถึงการยึดมั่นในความถูกต้องของชอบธรรม และจริยธรรม อย่างแท้จริงได้

ตารางที่ 20 ผลการสังเกตพฤติกรรมการมีคุณสมบัติกรรมาธิการในคณะกรรมการอำนวยการ, ได้รับความเชี่ยวชาญในอาชีพ, ระบุสถานการณ์การดำเนินงาน, การวิเคราะห์ของตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าถึงเกณฑ์ระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
มุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
ผู้สังเกต	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีหน้าที่ในการติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานในทุกด้าน จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการระดับ กรมการจัดหางาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะต้องมีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้			
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ผ่านการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการผ่านเครื่องมือที่เป็นเครือข่ายเดิม คือ อาสาสมัครแรงงาน และเจ้าหน้าที่หน่วยงานนอกที่เคยติดต่อกันมาก่อน และเครือข่ายใหม่ เช่น หน่วยงานต่างประเทศ หรือหน่วยงานที่ดูแลระบบฐานข้อมูลของภาคเอกชน เป็นต้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างฝึกฝนและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน ลงมือทดลอง และนำประสบการณ์มาปรับปรุงงานที่ทำให้สำเร็จลงได้ดียิ่งขึ้น และมีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจของหน่วยงานเป็นอย่างดี			
รอบรู้สถานการณ์แรงงาน	เชี่ยวชาญด้านแรงงานต่าง	มีเครือข่ายอาสาสมัคร	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่าง	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและ
การคิดวิเคราะห์	ตัว สามารถให้ข้อมูลเพื่อ	แรงงานทำให้ได้ข้อมูล	มาก ช่วยให้งานเสร็จเร็ว เพราะ	แตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการ
	ช่วยในการรวบรวมจาก	เกี่ยวกับสถานการณ์แรงงาน	นำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน	สังเกต
	แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	ในพื้นที่ต่างจังหวัดได้มา	เช่น การติดต่อประสานงานผ่าน	
		อย่างรวดเร็ว	ออนไลน์	

\* เข้าสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองเศรษฐกิจการแรงงาน

ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล : การเข้าถึงพฤติกรรมการมีคุณสมบัติกรรมาธิการได้ครบตามระยะเวลาที่กำหนด (2 วันสุดท้าย) ของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ กองเศรษฐกิจการแรงงาน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทางหน่วยงานออกมาตรการให้ข้าราชการปฏิบัติงาน ณ สถานที่พักอาศัย (Work from home) ทำให้ไม่สามารถสังเกตได้จนครบตามเวลา

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักเหล่านี้ และยังมีพฤติกรรมที่โดดเด่นที่ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว ด้วยมีความเชี่ยวชาญในงาน มีเครือข่ายอาสาสมัครแรงงาน และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทำให้งานสำเร็จคล่องไปด้ว้วยดี

ตารางที่ 21 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 2 บริการที่ดี ของตัวแทน นักวิชาการแรงงาน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
บริการที่ดี	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าสังเกตระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
(ได้คะแนน ๕)	กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรม นิ่งทำงานเงียบๆ ไม่ค่อยคุยกัน แต่หากมีการสอบถามงกัน จะช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี ให้คำแนะนำระหว่างกัน และเมื่อมีบุคคลภายนอกหรือคนจากฝ่ายอื่นเข้ามาสอบถาม หรือติดต่องาน ก็ทักทายด้วยกริยาอ้อมยิ้มแจ่มใส ใช้คำพูดที่สุภาพเป็นกันเอง และแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการที่จะให้ความช่วยเหลือ โดยลุกขึ้นเข้าไปสอบถามว่าต้องการจะติดต่อเรื่องอะไร และให้คำแนะนำได้ชัดเจน จนเป็นที่พอใจกับผู้มาติดต่อ			
๕-๕๐๕๗	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จึงไม่มีการบริการบุคคลภายนอกมากนัก จะมีเพียงช่วยเหลือนอกกันภายในส่วนงานเท่านั้น ซึ่งก็สามารถแสดงออกได้ดี



ตารางที่ 22 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 4, 7 ทำงานเป็นทีม และทำงานเป็นทีมเชิงรุก ของตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
ทำงานเป็นทีม และทำงานเป็นทีมเชิงรุก	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าถึงเกณฑ์ระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
(คู่มือฯ ๒) ๒๒๐๒๒๒	ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทักษะการประสานงาน เพื่อให้ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ทำให้เหมือนเป็นการทวงถามจากผู้อื่น จึงมีการวางแผนการทำงาน แบ่งการติดตามข้อมูลผ่านเครือข่ายของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคน เพื่อให้่ายในการประสานงานกัน และเมื่อพบปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการประสานงาน จะมีการจัดเจ้าหน้าที่เข้าไปไกล่เกลี่ย ซึ่งก็คือหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป และการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่ได้รับมอบหมายจะมีการประชุมและจัดทีมในการดำเนินการก่อนทำงานจริงทุกครั้ง	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
๒๒๒๒๒๒	มีทักษะการเจรจาต่อรองอย่างมาก เมื่อเกิดปัญหา มักจะเข้าช่วยเหลือไกล่เกลี่ยและประนีประนอม เพื่อลดความขัดแย้ง	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักเหล่านี้ ซึ่งเป็นการประสานงานระหว่างกัน กลุ่มตัวอย่างบางคนมีพฤติกรรมที่โดดเด่นในทักษะการเจรจาต่อรอง และมีทักษะการสื่อสารที่ดี ซึ่งช่วยทีมได้เป็นอย่างมาก

ตารางที่ 23 ผลการสังเกตพฤติกรรมในสมรรถนะหลักที่ 5 ยึดมั่นในความถูกต้องของชอบธรรม และจริยธรรม ของตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ			
ยึดมั่นในความถูกต้องของชอบธรรม และจริยธรรม	เพศชาย 2 คน	เพศหญิง 2 คน	เข้าถึงเกณฑ์ระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. และ 14.30 – 15.30 น. (จำนวน 1 สัปดาห์)	ระดับปฏิบัติการ (หญิง)
	พฤติกรรม	ระดับชำนาญการ (ชาย)	ระดับชำนาญการ (หญิง)	ระดับปฏิบัติการ (ชาย)
(ไม่พบการสังเกต)		กลุ่มตัวอย่างมีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มาทำงานก่อนเวลา และมีการเตรียมพร้อมก่อนเข้าทำงาน เช่น ทานข้าวก่อนเข้าทำงาน ไม่ขาด ลา มาสาย โดยไม่มีเหตุอันควร และหากจะลาจะรายงานผู้บังคับบัญชาล่วงหน้าทุกครั้ง และด้วยลักษณะงานต้องติดต่อกับอาสาสมัครแรงงาน และแรงงานประเภทต่างๆ เมื่อเข้ามารับบริการ กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติตามอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และเรียงลำดับก่อนหลังในการให้บริการ และให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน และให้ความรู้ในมาตรการต่างๆของหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน		ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต
๒๕๒๒๗๑	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่น และแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต	ไม่พบพฤติกรรมที่โดดเด่นและแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต

จากผลการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานของสมรรถนะหลักนี้ ในสมรรถนะหลักนี้ ในทุกตำแหน่งเป็นการสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ผิดกฎระเบียบ หรือหากทำผิดก็แสดงพฤติกรรมที่ไม่โดดเด่นให้สังเกตเห็น ทำให้เป็นสมรรถนะหลักที่ยังคงต้องการประเมินในทุกๆ ตำแหน่ง

#### 4.2.2 ด้านทัศนคติ และความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ทราบถึงลักษณะพฤติกรรมที่ตรงตามสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้านของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแล้วนั้น ผู้ศึกษาได้มีการมีการสัมภาษณ์ในประเด็นวิธีการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูงขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 19 คน (ผู้ปฏิบัติงาน 16 คน ผู้บริหาร 3 คน) ได้ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

4.2.2.1. แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานดีขึ้น ผ่านการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ทำงานของตนเอง กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า

“การพัฒนาจากการทำงานเป็นไปได้ช้า เพราะเพิ่งเข้ามาทำงานใหม่จะทำงานได้ช้ามาก แต่พอนานๆไปก็ทำได้ดีขึ้น”

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ เพศชาย

“ประสบการณ์ทำงานช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น รู้เทคนิคจากการลองผิดลองถูก ซึ่งทำให้จดจำได้ดี”

นักวิชาการแรงงาน ระดับชำนาญการ เพศหญิง

“การลองผิดลองถูกงานที่ทำจริง ช่วยให้เรียนรู้ได้ แต่งานจะเสร็จช้า”

เจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงาน เพศหญิง

“ประสบการณ์จากการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้และจดจำแต่งงานช้า และเสียเวลา”

เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน เพศหญิง

4.2.2.2. แนวทางในการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้จากการสอนงาน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า อยากให้รุ่นพี่สอนงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะบางอย่าง หรือเทคนิคการทำงานให้เสร็จได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการลดเวลาในการเรียนรู้วิธีการทำงานได้อย่างมาก โดยกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“อยากให้รุ่นพี่สอนงานให้มากขึ้น เพราะทำงานด้วยตนเองยากที่จะทำได้ในเวลา อันรวดเร็ว”

นักวิชาการแรงงาน ระดับปฏิบัติการ เพศชาย

หรืออีกคนที่ได้ให้ความเห็นว่า “คนที่ทำงานมาก่อนควรจะสอนงานคนใหม่ เพื่อลดเวลาในการเรียนรู้ และงานจะเสร็จไวขึ้น” เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน เพศชาย

กลุ่มตัวอย่างในระดับชำนาญการและระดับชำนาญงานได้ให้ความคิดเห็นว่า ด้วยภาระงานไม่สามารถที่จะสอนงานได้ อีกทั้งรุ่นพี่หรือหัวหน้าบางคน ขาดทักษะในการสอนงาน ทำให้การสอนงานเป็นได้แค่เพียงการนำเอกสารเก่าๆมาให้ศึกษา หากพบปัญหาในการทำงาน ก็เข้ามาสอบถามกับรุ่นพี่หรือหัวหน้าแทน ซึ่งบางครั้งการเข้ามาสอบถาม อาจจะไม่เกิดขึ้น เพราะถ้ารุ่นพี่หรือหัวหน้ามีภาระงานมาก ไม่มีเวลาให้คำตอบหรือคำแนะนำได้ การสอนงานหรือแม้แต่การศึกษาด้วยตนเองก็ไม่ก้าวหน้ามากนัก

4.2.2.3. แนวทางในการพัฒนาตนเองจากการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดยังเห็นว่าการอบรมแบบห้องเรียนยังคงจำเป็น แต่รูปแบบการจัดกิจกรรมในการอบรมแบบห้องเรียนควรปรับเปลี่ยนให้น่าสนใจมากขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่การนั่งฟังการบรรยายเป็นส่วนใหญ่ ควรมีการทำกิจกรรมที่ได้มีการฝึกปฏิบัติ ได้ลงมือทำ ได้ทำกิจกรรมร่วมกันของผู้เข้าอบรม ส่วนการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ขึ้นอยู่กับความสนใจใฝ่รู้ของแต่ละคน ซึ่งบางคนอาจจะสนใจในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน และมีส่วนน้อยที่จะศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเพิ่มทักษะของตนเองให้มาพัฒนางาน แต่ก็ยังเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาตนเอง เพราะมีหน่วยงานที่จัดหลักสูตรออนไลน์ในรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (e-Learning) ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หลายช่องทาง และมีหลายหัวข้อวิชาที่น่าสนใจ ซึ่งหากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถดำเนินการเองได้ก็จะเป็นสิ่งที่ดี

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารที่ประสบการณ์หลากหลายสายงาน จำนวน 1 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ ดังนี้

1. แนวทางที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร 3 คน ได้ให้ความคิดเห็นไว้ดังนี้

“อยากให้เน้นการสอนงาน โดยการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานให้คนใหม่ๆ ได้ทราบถึงวิธีการในการทำงาน ว่าทำอะไร เพื่อจะได้ลดระยะเวลาในการทำงาน และคนที่ได้รับการสอนก็ควรที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองไปด้วย เพราะจะมาหวังแค่ให้รุ่นพี่มาสอนก็คงไม่ได้ หากขาดทักษะเฉพาะด้านก็อาจจะส่งไปอบรมเพิ่มเติม หรือถ้าสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองก็จะช่วยประหยัดงบประมาณได้”

คุณสมชาย (นามสมมุติ) เพศชาย อายุ 56 ปี  
 “ทุกคนต้องมีการเรียนรู้ ศึกษาแนวทางการทำงาน และหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง การสอนงานก็เป็นแนวทางที่ดี เหมือนการสรุปทางลัดให้ แต่เมื่อเกิดปัญหา อาจจะแก้ไขไม่ได้ เพราะไม่เคยเจอ ดังนั้นแล้ว ก็ควรจะเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดประสบการณ์ และการสอนงานจากรุ่นพี่หรือหัวหน้าควบคู่กันไปด้วย”

คุณสมหญิง (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 54 ปี  
 “สร้างแรงจูงใจในการที่ความต้องการจะพัฒนาตนเองก่อน ควรจะมีแรงจูงใจให้เค้าให้ความสำคัญ เช่น ถ้ามีความรู้ภาษาอังกฤษ จะมีแต้มในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าคนอื่น เป็นต้น ก็น่าจะทำให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้นได้”

คุณสมพร (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 51 ปี  
 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

คุณสมชาย (นามสมมุติ) เห็นว่าทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ไม่สิ้นสุด (เรียนรู้ตลอดชีวิต) ทักษะด้านดิจิทัลทักษะการคิดที่เป็นระบบ ทักษะการเอาตัวรอดจากสถานการณ์ต่างๆ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

คุณสมหญิง (นามสมมุติ) เห็นว่าทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการแก้ปัญหา และคิดให้เป็นระบบ ภาวะผู้นำ ทักษะการนำเสนอ หรือการพูดในที่สาธารณะ

คุณสมพร (นามสมมุติ) เห็นว่าทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะการแก้ปัญหา และการคิดวิเคราะห์ ทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะด้านการเป็นผู้นำที่ดี และ ทักษะการสอนงานหรือการถ่ายทอด

ข้อค้นพบอื่นๆ ที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมและการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง พบว่า หน่วยงานมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบระยะสั้น คือ มีการปรับแผนปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ทุก 2 ปี และแผนดังกล่าวเป็นการนำแผนเดิมมาปรับปรุง โดยหากแผนเดิมทำไม่ครบ ให้คงอยู่ดั้งเดิมเพื่อนำมาดำเนินการในแผนใหม่ ไม่ค่อยมีการเพิ่มแผนปฏิบัติงานใหม่ๆ เข้าไปมากนัก และการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของแต่ละตำแหน่งไม่ค่อยชัดเจน และไม่ถูกให้ความสำคัญมากนัก อีกทั้ง ผู้บริหารไม่มีนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ชัดเจน มุ่งเน้นการพัฒนาที่มีกฎระเบียบบังคับเท่านั้น

ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ความเห็นว่า “Career path ของหน่วยงานไม่ชัดเจนเลยในทุกๆตำแหน่ง และไม่เคยได้รับการเผยแพร่และทำความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงานให้รับรู้ รับทราบว่าหากต้องการที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งนี้ จะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือทักษะ หรือสมรรถนะด้านใด เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้”

คุณสมหญิง (นามสมมุติ) เพศหญิง อายุ 54 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน กล่าวว่า “ไม่ค่อยได้รับการฝึกฝนหรือเพิ่มพูนทักษะในตำแหน่งเท่าไร และบางครั้งการโยกย้ายคนมาทดแทนคนเก่าก็ไม่มีการตรวจสอบความรู้ ความสามารถ ว่าเหมาะสมที่จะมาช่วยงานด้านนี้หรือไม่ ซึ่งทำให้ต้องมาสอนงานกันใหม่ ทำให้เสียเวลา เสียทรัพยากรอย่างมาก”

ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ เพศหญิง

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานยังไม่มีการวัดสมรรถนะของแต่ละบุคคลอย่างจริงจัง เพื่อให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีสมรรถนะหลักที่แท้จริงอยู่ในระดับใด และควรจะต้องพัฒนาสมรรถนะหลักใด หากจะนำระบบสมรรถนะมาใช้ ควรจะทำให้ครบทั้งระบบ ตั้งแต่หาคน พัฒนาคคน รักษาคน และทดแทนคน โดยหาก

ดำเนินการได้ครบระบบ หน่วยงานจะต้องมีระบบการวัดประเมินผลระดับสมรรถนะที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งน่าจะทำให้หน่วยงานพัฒนาบุคลากรได้เป็นรูปธรรมอย่างมาก

กลุ่มตัวอย่างทุกตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ มีความต้องการที่จะได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่ที่ทำงานมานาน เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่จะสืบทอดไปยังรุ่นน้องๆต่อไปได้ แต่ติดปัญหาตรงที่ รุ่นพี่บางท่านไม่สามารถถ่ายทอดสิ่งที่เป็นความรู้ออกมาได้ **“พี่เค้าทำงานเก่ง แต่สอนคนไม่เก่ง”** หรือ **“พี่เค้าทวงวิชา”** ซึ่งหากสามารถถอดบทเรียนจากพี่เค้าได้จะดีมาก ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง

จากผลการศึกษาทั้งหมดสรุปและวิเคราะห์ผลการศึกษาใน 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้

1. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ ได้ความคิดเห็นเป็นข้อสรุป คือ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ทั้งผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะหลักพอสมควร และคิดว่าตนเองมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด แต่ไม่เห็นความสำคัญของการจะต้องพัฒนาสมรรถนะหลัก เพราะ ไม่ได้ส่งผลอะไรกับงานที่ทำ จะมีแค่การประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบปีเท่านั้น เพราะประเมินไปก็ได้รับการประเมินในระดับดีมากทุกครั้ง ไม่ได้สะท้อนจากการปฏิบัติงานผ่านสมรรถนะหลักจริงๆที่แต่ละคนมี ดังนั้น หากต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อให้สูงขึ้น ควรจะมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญอย่างจริงจัง กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นด้วยที่จะมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะให้สูงขึ้น เพราะจะทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น แต่แนวทางในการพัฒนานั้น ควรจะมีการรอบที่ชัดเจน โดยอาจจะกำหนดตามแผนความก้าวหน้าในสายงานก็ได้ หรือกำหนดตามระดับสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งก็ได้ แต่ต้องมีแนวทางและเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน อีกทั้งถ้าหากจะมีการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น เช่น การสรรหา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็ย่อมทำได้ ใช้แนวทางและเกณฑ์เดียวกัน ไม่เปลี่ยนไปตามผู้บริหาร หรือตามความพอใจของผู้มีอำนาจ ทั้งนี้ ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงาน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด เพราะหากผู้บริหารเห็นด้วย แต่ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วย ก็อาจจะทำให้เป็นการบังคับ อาจจะแสดงออกด้วยการทำแบบขอไปที ทำไปเพื่อให้ผ่าน ไม่ได้ต้องการที่จะทำจริงๆ ด้วยบริบทของหน่วยงานและพฤติกรรมการทำงาน หรือวัฒนธรรมขององค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่เน้นการทำงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมให้มีการคิดนอกกรอบ ทำให้อาจจะง่ายในการชี้แนะให้นำแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้วยสมรรถนะหลักมาใช้ แต่อาจจะไม่เป็นผลดีในระยะยาว เพราะหากเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ อาจทำให้ไม่มีการสานต่อแนวทางนี้ก็เป็นไปได้ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีแรงจูงใจด้วยตนเอง น่าจะเป็นการดีกว่าส่งเสริมด้วย

การบังคับโดยคำสั่งผู้บริหาร และนี่ก็จะเป็นสิ่งที่หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องนำไปคิดต่อว่า จะดำเนินการอย่างไรได้บ้าง

2. ผลการศึกษาจากการสังเกตพฤติกรรม ได้ข้อสรุป คือ กลุ่มตัวอย่างในทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกประเภท มีพฤติกรรมการทำงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างดี มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนทำ และแสดงพฤติกรรมที่ตรงตามสมรรถนะหลักที่หน่วยงานกำหนดได้ทุกคน และพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักที่แสดงออกของกลุ่มตัวอย่างทุกคนอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่สามารถนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานมาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินมาตรฐาน และจากการสัมภาษณ์พูดคุยระหว่างการเข้าสังเกต กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ อยากให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงาน เพราะโดยส่วนใหญ่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถที่เป็นความรู้ทั่วไป หรือเป็นหลักสูตรบังคับเท่านั้น ไม่ค่อยได้รับการพัฒนาในทักษะเฉพาะตำแหน่งมากนัก จะมีก็เพียงการอบรมการใช้โปรแกรมเฉพาะอย่างที่หน่วยงานกำหนดให้ใช้ ซึ่งต่อยอดได้ยาก กลุ่มตัวอย่างระดับชำนาญการและระดับปฏิบัติการทุกตำแหน่ง ต้องการให้มีการสอนงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานใหม่เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น และลดความผิดพลาดในงาน และเพิ่มทักษะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานมากขึ้น ส่วนแนวทางในการพัฒนานั้น กลุ่มตัวอย่างทุกคนยังเห็นว่าการอบรมเป็นสิ่งที่ยังคงเป็นประโยชน์ แต่อยากให้เปลี่ยนรูปแบบการอบรม ไม่เพียงแค่นั่งฟังบรรยายเท่านั้น อาจให้มีกิจกรรมฝึกปฏิบัติระหว่างอบรมให้มากขึ้น เพื่อเน้นทำได้จริง เห็นผลจริง และเห็นปัญหาจริง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการอบรมต่อไป

## บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจในเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ว่ามีความรู้ และความเข้าใจในสมรรถนะหลักของตำแหน่งของตนมากน้อยเพียงใด และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในปัจจุบันของตำแหน่งของตนเองอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำสมรรถนะหลักมาเป็นเกณฑ์ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และนำข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาเลื่อนขั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น โดยในการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่างและพูดคุยสัมภาษณ์ระหว่างการสังเกต จำนวน 16 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ดูแลงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน โดยมีผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษานี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการศึกษาการใช้สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญที่กำหนดไว้ให้ข้าราชการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกประเภท จะต้องมีการพัฒนาให้มากขึ้นตามลำดับ หรือเมื่อมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะหลักเหล่านี้จะยิ่งเพิ่มระดับมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากทุกระดับสมรรถนะหลักกำหนดให้ระดับที่สูงขึ้นไป จะต้องแสดงสมรรถนะหลักในลำดับเดิมอยู่เสมอ (ดูภาคผนวก 1) ซึ่งทำให้ข้าราชการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ทุกประเภท จะต้องรักษาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่เดิมไว้ และต้องมีการพัฒนา เสริม และเติมเต็มความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ๆ ให้พร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ จึงเป็นคำถามของการศึกษานี้ที่ว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ดำรงตำแหน่งในประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจากการผลการศึกษาพบว่า ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตน ทราบว่าสมรรถนะหลักคืออะไร ตำแหน่งของตนมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง และต้องแสดงออกสมรรถนะหลักนั้นในระดับใด อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ยังแสดงออกในแต่ละสมรรถนะได้โดดเด่น และจัดได้ว่าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดสำหรับตำแหน่งนั้น และจากการศึกษาสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ข้อ ดังนี้

5.1.1 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างระหว่างการสังเกตพฤติกรรม พบว่า ในมุมมองผู้บริหาร ข้าราชการแต่ละระดับมีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ



ตนเองดีพอสมควร เพราะเนื่องจากต้องใช้ความรู้เรื่องสมรรถนะหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี แต่หากถามถึงความเข้าใจที่แท้จริงเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลักแล้วนั้น อาจจะไม่ค่อยมีความเข้าใจมากนัก จะเห็นได้จาก หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการให้ความรู้เรื่องสมรรถนะหลัก ว่าคืออะไร ทำไมต้องมี และมีเพื่ออะไร ทำให้ในเรื่องความเข้าใจในสมรรถนะหลักนั้น น่าจะน้อยมาก ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในหน่วยงาน พบว่า มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะหลักพอสมควร โดยทราบว่าตนมีสมรรถนะหลักประจำตำแหน่งในระดับใด แต่ไม่ทราบว่าสมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 8 ด้าน ทราบเพียง 5 ด้าน เพราะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียง 5 ด้าน และมีความคิดเห็นว่า สมรรถนะหลักอีก 3 ด้านที่ไม่ทราบ คือ ความรอบรู้สถานการณ์แรงงาน การทำงานเป็นทีมเชิงรุก และการคิดวิเคราะห์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีอยู่แล้วสำหรับข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กลุ่มตัวอย่างจึงอยากให้มีการประชาสัมพันธ์ หรือให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้านนี้ให้มากขึ้น และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยจะเป็นสิ่งที่ครอบคลุมเนื้อหาของหน่วยงานได้มาก

### 5.1.2 แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา

ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า หากจะมีการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเรื่องที่ดี เพราะแนวทางจะชัดเจนมาก แต่มีข้อจำกัดตรงที่ หน่วยงานไม่เคยมีการประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการในหน่วยงานเลย หากต้องมีการนำมาใช้ ควรจะต้องมีการประเมินสมรรถนะหลักของทุกคน เพื่อให้ทราบสมรรถนะหลักที่แท้จริง และจะสามารถจัดกลุ่มทำแผนพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ในประเด็นนี้สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง เห็นว่าการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดการพัฒนานั้นดี แต่ในฐานะผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ควรพัฒนาทักษะเฉพาะหน้าที่จะได้ผลมากกว่า เพราะเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานมากกว่า เช่น การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารภาษาต่างประเทศ เป็นต้น แต่หากแผนพัฒนาบุคลากรที่ใช้สมรรถนะหลักมีส่วนที่จะส่งเสริมทักษะเฉพาะตำแหน่งด้วย ก็เป็นเรื่องดี เพราะจะครอบคลุมทั้งหมดทุกด้าน

### 5.1.3 แนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการมาใช้ในการงานด้านอื่นๆ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้มุ่งหวังจะนำสมรรถนะหลักไปใช้ในงานด้านอื่น เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาเลื่อนขั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประเด็นนี้ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า โดยปกติการพิจารณาสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มักจะใช้คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่ค่อยนำสมรรถนะหลักประจำตำแหน่งมาร่วมพิจารณา และยิ่งในส่วนของ การพิจารณาเลื่อนขั้น จะพิจารณาจากประสบการณ์ทำงานเป็นหลัก และความเหมาะสมเป็นสำคัญ

จะมีการนำสมรรถนะหลักมาใช้โดยตรงเพียงการประเมินผลการปฏิบัติราชการเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วก็ได้ให้ความสำคัญเพราะก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาแต่ละในการพิจารณาผลของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากจะนำมาสมรรถนะหลักเข้ามาใช้ ก็ควรจะต้องมีการประเมินที่ชัดเจน และเห็นชอบร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ได้อย่างเท่าเทียม ผู้บริหารยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ควรจะมีการจัดทำ career path ที่ชัดเจนมากขึ้นกว่านี้ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนสามารถมองเห็นแนวทางที่ตนเองจะเดินทางเพื่อความก้าวหน้าในสายงานได้อย่างไร ในปัจจุบันหน่วยงานมี career path อยู่แล้ว แต่ไม่ชัดเจนและไม่ได้รับการส่งเสริม เผยแพร่ หรือทำความเข้าใจในมากนัก จึงทำให้ข้าราชการทำงานไม่มีจุดมุ่งหมาย ทำงานไปเพื่อให้ครบเกณฑ์ ไม่มุ่งหวังความก้าวหน้าที่รวดเร็วขึ้น ทำให้หน่วยงานเสียประโยชน์หากบุคลากรคนนั้นเป็นคนเก่ง คนดี แต่ไม่มีคนส่งเสริม หรือระบบไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน เห็นด้วยที่จะมีการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในงานบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น เพราะเห็นว่า จะเป็นการยุติธรรมในการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพราะมีหลักฐานเชิงประจักษ์ให้เห็นว่า บุคคลนี้มีคุณสมบัติครบถ้วน มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะขึ้นในตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ก็ควรมีแนวทางในการวัดผลประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ลดการใช้เส้นสาย และเพิ่มความโปร่งใสในการคัดเลือกคนด้วย

#### 5.1.4 แนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ให้กับข้าราชการอื่นๆ ในหน่วยงาน

ในประเด็นนี้ ทั้งผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน เห็นไปในทางเดียวกันว่า ข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยส่วนใหญ่ คือ บุคลากรที่ทำงานมานาน มีความเชี่ยวชาญในงานอย่างมาก และบุคลากรเหล่านี้เป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่า เพราะสามารถให้ความรู้ในงานได้เป็นอย่างดี มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เกือบครบทุกรูปแบบ และในขณะนี้ บุคลากรเหล่านี้กำลังจะเกษียณอายุราชการ ควรจะให้บุคลากรเหล่านี้ถ่ายทอดประสบการณ์ในงาน แนวทางการทำงาน และวิธีการทำงานให้กับรุ่นน้อง หรือบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ให้ได้มากที่สุด แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นคือ บุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์เหล่านี้ ขาดทักษะในการสอนงาน หรือขาดทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งอาจจะทำให้ความรู้ที่อยู่กับบุคลากรเหล่านี้ ไม่สามารถถ่ายทอดส่งบุคลากรรุ่นต่อไปได้ ผู้บริหารจึงได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเพิ่มทักษะด้านการสอนงาน หรือทักษะด้านการสื่อสารให้กับบุคลากรเหล่านี้ หรือเพื่อความเป็นกันเองกับบุคลากรเหล่านี้ อาจจะใช้เป็นการพูดคุย ชักถามแบบเป็นกันเอง เชิงสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้เค้าถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด เพื่อให้คนฟังนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้ ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอยากให้มีบุคลากรเหล่านี้สอนงานพวกเค้ามากขึ้น เพราะหากให้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงานนั้น ใช้เวลานาน ซึ่งงานบางอย่างต้องมีเทคนิคเฉพาะ หากได้รับการสอน จะลดเวลา ลดขั้นตอนและลดทรัพยากรของหน่วยงานได้มาก

จากผลการศึกษาสามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อได้ และยังสามารถตอบคำถามการวิจัย ได้ด้วยว่า ข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไปแต่ละตำแหน่งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนเอง ซึ่งจะเห็นได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบได้ว่าสมรรถนะคืออะไร และมีการนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตน แต่ยังคงขาดความเข้าใจว่า สมรรถนะที่กำหนดให้ นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างไร หากจะมีการนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้งานดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า หากใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรน่าจะมีความเป็นไปได้ เพราะอย่างน้อยกลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อให้งานของบุคลากรและตัวผู้ปฏิบัติงานเองดีขึ้น ทั้งในสมรรถนะหลักประจำตำแหน่งและสมรรถนะด้านอื่นที่เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งและทราบว่าตำแหน่งของตนเองอยู่เกณฑ์มาตรฐานระดับใด ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ข้อมูลจากการสังเกตพบว่า มีระดับสมรรถนะหลักปัจจุบันสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดทุกคน เห็นได้จากการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง มีความรู้ ความสามารถที่แสดงในระดับที่เกินมาตรฐานเป็นส่วนใหญ่ และความรู้ ความสามารถนั้น ยังทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายของภารกิจของหน่วยงานได้ เช่น มีทักษะด้านดิจิทัล ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นทักษะที่สามารถต่อยอดเพิ่มเติมให้มากขึ้นได้ และจะทำให้บุคลากรเหล่านี้เป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงได้ในไม่ช้า

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ขอเสนอประเด็นในการอภิปรายเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

### 5.2.1 ประเด็นการทำงาน

การผลการศึกษาจะเห็นว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยใช้ความรู้ ความสามารถของตนที่ได้จากการเรียนรู้จากงาน จากเพื่อนร่วมงาน และจากหัวหน้างาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว หน่วยงานราชการเป็นหน่วยงานที่จะปฏิบัติตามแนวทาง นโยบายของรัฐบาล หรือนโยบายของหน่วยงานที่ได้รับมอบจากรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ซึ่งเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือประชาชน ซึ่งจะเห็นได้จากภารกิจของกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีนโยบายหลักคือ การบริหารจัดการด้านแรงงาน ไม่ว่าจะสร้างโอกาสทางอาชีพให้กับแรงงาน ยกกระดับคุณภาพแรงงาน ส่งเสริมให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบที่ถูกกฎหมายมากขึ้น และลดปัญหาแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย และในฐานะที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว เพื่อเป้าหมายสำคัญ คือ ช่วยเหลือประชาชน ดังนั้น ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทราบดีถึงนโยบายดังกล่าว จึงมีการนำนโยบายดังกล่าวแปลงมาสู่การปฏิบัติ ด้วยโครงการต่างๆที่กำหนดขึ้นตามอำนาจหน้าที่ และการทำงานนั้นๆ ก็อยู่บนพื้นฐานที่คุ้มค่า ได้

ประโยชน์สูงสุด คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัด และคุ้มค่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) แต่แนวคิดดังกล่าวหากไม่มีการทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ถึงการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก็อาจจะทำให้การทำงานยากที่บรรลุผลได้ การทำความเข้าใจหรือชี้แจงการบริหารงานของผู้บริหารให้เข้าใจตรงกันการทำงานให้บรรลุไม่น่าจะใช้เรื่องยาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัตรชัย นาถำพลอย (2562) ที่วิเคราะห์ว่า แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางที่มีการทำความเข้าใจในในแนวทางการบริหารงาน เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายได้

จากการศึกษาในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างบางคนก็ไม่ได้มีแนวทางการทำงานเพื่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แต่มุ่งหวังแค่ผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ของตนเท่านั้น จะเห็นได้จากผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่างบางคนยินดีที่จะทำงานเพียงที่ได้รับมอบหมายเพียงเท่านั้น ไม่ช่วยเหลือ หรือยื่นความช่วยเหลือให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากมีบุคลากรในหน่วยงานที่มีพฤติกรรมแบบนี้อยู่มาก องค์กรก็ยากที่จะทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ซึ่งการมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน การใส่ใจดูแลงานในฝ่ายของตน เพื่อการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรขององค์กรมีความเข้าใจและพัฒนาเพื่อเป็นการส่งเสริมแนวทางการทำงานที่องค์กรต้องการให้มากที่สุด

### 5.2.2 ประเด็นสมรรถนะของบุคลากร

จากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยส่วนใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะแค่กลุ่มตัวอย่าง มีสมรรถนะที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดทุกคน แต่หน่วยงานไม่มีแนวทางในการนำความรู้ ความสามารถที่บุคลากรเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเห็นได้จาก ข้าราชการที่ทำงานมานาน บางคนอยู่ในตำแหน่งนี้นานเกิน 10 ปี จนเป็นผู้รอบรู้ในงานที่ตนทำอยู่อย่างมาก ถามอะไรไปตอบได้หมด แก้ไขปัญหาได้เกือบทุกอย่าง จากการเข้าไปสอบถามถึงแรงจูงใจในการทำงานว่า เหตุใดจึงไม่ย้ายงานหรือเปลี่ยนงานไปทำอย่างอื่น บุคลากรเหล่านี้ตอบว่า ไปก็ไม่เห็นจะดีกว่าเดิม งานก็ไม่ต่างจากเดิมมาก ไม่มีอะไรใหม่ คำตอบนี้สะท้อนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญอย่างมาก บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง หากได้รับการส่งเสริมพวกเขาเหล่านั้นจะเป็นบุคลากรที่มีค่าสำหรับหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะรอบรู้ในงาน มีประสบการณ์ แต่อาจจะขาดทักษะบางอย่าง ซึ่งหากได้รับการพัฒนาจะทำให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสูงได้ไม่ยาก แต่หากมองในอีกมุมหากบุคคลเหล่านี้ยินดีที่จะอยู่เพียงเท่านั้น คือ ยินดีที่จะอยู่ในมุมสงบของตนเอง ก็

อาจจะทำให้หน่วยงานเสียบุคลากรที่จะเป็นกำลังสำคัญไปได้ ดังนั้น หากจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่ว่าจะมีประสบการณ์ทำงานมาก หรือน้อย ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานได้ผลผลิตที่ดีเลิศ ควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่แรกเข้า ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ข้าราชการทุกคนมีความสำคัญควรได้รับการพัฒนาตามความรู้ความสามารถที่พึงมีตามตำแหน่งหน้าที่ที่ทำ ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะประจำตำแหน่ง โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และหน่วยงานปรับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ บุคลากรภายในหน่วยงานจะไม่เหมือนเป็นสิ่งของที่วางนิ่งๆ อยู่กับที่ ควรจะเป็นวัตถุที่เคลื่อนไหว และพร้อมปรับปรุงตนเพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์การต่อไป ซึ่งตรงกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ David C. McClelland (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553 : 15 - 17) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน เป็นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ประกอบกัน เพื่อช่วยให้เกิดผลการทำงานที่ดีเลิศ และผู้วิจัยเห็นว่าหากมีการพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะที่มากขึ้นอย่างเหมาะสม ผลการทำงานก็ยิ่งดีเลิศขึ้นได้อย่างมาก และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศตวรรษ กล่ำดิษฐ์ (2560) ที่บอกว่า ความรู้และทักษะเป็นส่วนประกอบสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน และหากได้รับการพัฒนา ก็สามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่มากขึ้น

และจากผลการศึกษาที่ยังมีกลุ่มตัวอย่างบางคนที่ไม่มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ ที่จะพัฒนาตนเองให้เก่ง ให้ดียิ่งขึ้นได้ ซึ่งผลจากการศึกษาของ ศตวรรษ กล่ำดิษฐ์ (2560) มุ่งหวังให้พัฒนาเพื่อความก้าวหน้า แต่ถ้าบุคลากรในองค์การไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง ถึงแม้หน่วยงานจะมีแรงจูงใจให้มีการพัฒนา หากไม่สนใจ ก็ยากที่จะพัฒนาได้ เพราะถ้าเค้าไม่อยากเรียนรู้ใครก็ช่วยเค้าไม่ได้ แต่ถ้าเค้าตั้งใจที่จะเรียนรู้ใครก็หยุดเค้าไม่ได้เช่นกัน ส่วนงานที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การต้องมีการจัดแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับวิธีการเรียนรู้ของแต่ละคน เพราะไม่ใช่ทุกคนที่ชอบการอบรม บางคนอาจจะชอบการเรียนรู้ผ่านสื่อวิดีโอสั้นๆ บางคนชอบการอ่าน บางคนชอบฟัง หากสามารถจัดการเรียนรู้ผ่านช่องทางที่บุคลากรชอบ ก็จะช่วยให้เป็นการส่งเสริมและพัฒนาในรูปแบบใหม่ๆ ได้ด้วย

### 5.2.3 ประเด็นด้านภาวะผู้นำของบุคลากร

จากการเข้าสังเกตกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างบางคน มีทักษะการเป็นผู้นำที่โดดเด่นมาก คือ เข้าไปช่วยเหลือแก้ปัญหา เป็นที่เคารพและได้รับความไว้วางใจจากทีมงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้ดี รอบรู้ มีทักษะในการสื่อสาร และยังมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำนี้ สำหรับบางคนสามารถแสดงออกมาได้อย่างชัดเจนจนสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ในขณะที่บางคนต้องรอสถานการณ์บางอย่างเกิดขึ้นถึงจะแสดงภาวะผู้นำออกมา จากการเข้าสังเกต

นั่น พบว่า ไม่เพียงแต่กลุ่มตัวอย่างบางคนเท่านั้นที่ไม่แสดงภาวะผู้นำออกมา หัวหน้างานบางคนก็ไม่แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ซึ่งทำให้เกิดคำถามว่า ภาวะผู้นำนั้น หัวหน้าทุกคนต้องมีอย่างน้อยเพียงใด และพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไปสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่มุ่งหวังให้มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในทุกระดับ โดยเริ่มตั้งแต่บรรจุแรกเข้าไปจนถึงผู้บริหาร เพราะถึงแม้จะเป็นผู้บริหารแล้ว บางคนแทบจะไม่มีทักษะด้านนี้เลย ซึ่งอาจจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมาเพราะประสบการณ์ทำงาน หรือความเหมาะสมเท่านั้น หากมองตามแนวคิดของ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell, 2011) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 5 ระดับ (วันดี อภิรักษ์ธนากร แปล, 2555) จะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างบางคน มีภาวะผู้นำในระดับที่ 2 คือ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นผู้มีประสบการณ์มากกว่า สามารถที่จะให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ แต่ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างบางคนมีภาวะผู้นำในระดับที่ 1 คือ มีภาวะผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่ หรืออาจเพราะความจำเป็น ไม่ได้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำที่ดีนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยธวัช เนียมศิริ (2560 – 2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่พบว่าผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างทีมงานและเครือข่ายได้ บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ และที่สำคัญคือ สอนงานได้ เป็นต้น การเป็นผู้นำที่มีทักษะผู้นำนั้น หากมีตั้งแต่ยังเป็นผู้ปฏิบัติงาน การทำงานจะสามารถบริหารจัดการงานได้ดี และโดดเด่น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับชำนาญการสามารถแสดงพฤติกรรมนี้ออกมาอย่างชัดเจน เป็นการแสดงความพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้

#### 5.2.4 ประเด็นการพัฒนาบุคลากร

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างและผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร จากที่กลุ่มตัวอย่างมีความสนใจใฝ่รู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน และมีการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ทำให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น เพราะความรู้ต่างๆ มีมากมาย และไม่มีใครที่จะรอบรู้ทุกอย่าง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม และจากที่กลุ่มตัวอย่างและผู้บริหารได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร คือ การสอนงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการเรียนรู้วิธีหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผ่านการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 (เรียนรู้จากการทำงานจริง 70 เรียนรู้จากผู้อื่นหรือการสอนงาน 20 และเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10) จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการสอนงานมากขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับผู้บริหารที่ได้เสนอความคิดเห็นไว้ เพราะการสอนงานนั้นเป็นการลดขั้นตอนการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงานจริง เพราะหากเรียนรู้จากการทำงานจริง กว่าที่จะเกิดทักษะและพบแนวทางที่ถูกต้อง หรือแนวทางที่ดีกว่าที่จะทำให้การทำงานนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดี จะต้องมีการทดลองหาวิธีการทำงานแบบต่างๆ ผ่านการลองผิดลองถูกซึ่งต้องใช้

เวลานาน ทำให้เสียเวลาที่จะทำงานได้มากกว่า 1 อย่าง แต่ความรู้ที่ได้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจดจำทั้งข้อผิดพลาดและความสำเร็จได้ดี และจะเกิดความระมัดระวังในการทำงาน ในขณะที่หากเป็นการสอนงานนั้น ผู้สอนแนะนำวิธีการที่ทำงานให้สำเร็จได้รวดเร็วด้วยวิธีการทำงานที่ผ่านการลองผิดลองถูกมาแล้ว แต่อาจจะไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด แต่เป็นแนวทางการทำงานที่เร็วกว่าการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง จึงเป็นเหมือนทางลัด ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ในปัจจุบัน สถานการณ์และปัญหาต่างๆ เข้ามาทำให้แก้ไขและเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หากรอเรียนรู้เองก็คงจะไม่ทันการณ์ การมีคนสอนทางลัดก็น่าจะเป็นทางออกที่ดีในยุคสมัยนี้ แต่ผู้ถูกสอนก็ควรจะขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ เพราะแนวทางที่ได้รับการสอนมา อาจจะนำมาใช้ในบริบทปัจจุบันไม่ได้แล้ว จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด ที่เป็นทางที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันต่อสถานการณ์ได้ด้วย การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการสอนงาน อาจไม่ใช่ทางออกของทุกปัญหา บางปัญหาต้องใช้ทักษะส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานนั้นเข้ามาช่วย ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรมก็ยังคงเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมอยู่ แต่รูปแบบอาจจะต้องเปลี่ยนไปจากเดิม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ยิ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนกันอย่างมาก จากรูปแบบการอบรมในห้องเรียนต้องปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (e-Learning) เป็นต้น จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ที่ต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชนิดา รักกาญจน์ (2560) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมแบบชั้นเรียน ซึ่งไม่ได้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง และผลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรของ พันฉิม อินทรภักดี (2562) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ตามหลักการพัฒนาในรูปแบบ 70 : 20 : 10

### 5.2.5 ประเด็นทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการส่งเสริม หรือพัฒนาให้มีมากขึ้น ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะการคิดเป็นระบบ ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทักษะการนำเสนอและการพูดในที่สาธารณะ ทักษะการสอนงาน เป็นต้น ทักษะทั้งหมดที่กล่าวถึง เป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก หรือที่รู้จักกันในชื่อเรียกว่า “ทักษะในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills)” ซึ่งเป็นทักษะที่สภาเศรษฐกิจโลก (The World Economic Forum) ได้เผยแพร่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเป็นทักษะที่ได้รับความนิยมที่นำมาเป็นกำหนดคนทำงานในปัจจุบันจะต้องมีทักษะเหล่านี้ โดยเป้าหมายที่แท้จริงของทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กที่ยังอยู่

ในวัยเรียน ที่จะต้องมีการฝึกฝนเพื่อเตรียมตัวเองให้พร้อมในการทำงานเมื่อถึงวัยที่จะต้องทำงาน แต่บริษัทชั้นนำต่างๆ ได้นำแนวคิดนี้มาปรับใช้กับองค์กรของตนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมองว่าเป็นสิ่งที่ดี และทุกทักษะที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นและสำคัญสำหรับในยุคปัจจุบันมาก ไม่ว่าจะเป็น ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา เพราะในปัจจุบัน ปัญหาของแต่ละหน่วยงานมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น หากมีทักษะการคิดวิเคราะห์ก็จะสามารถทำให้ปัญหาแก้ได้ หรือเบาบางลง และยังเป็นทักษะด้านดิจิทัลแล้ว ในปัจจุบันมีความสำคัญมาก เห็นได้จากในสถานการณ์ปัจจุบัน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เป็นการทำงานที่บ้าน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประชุมออนไลน์ หากบุคลากรไม่พัฒนา หรือเรียนรู้ทักษะดิจิทัล ก็อาจจะดำเนินชีวิตได้ยากขึ้น เพราะในอนาคตอันใกล้ เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทกับทุกกิจกรรมในการดำเนินชีวิตของทุกคน ผู้บริหารไม่ค่อยกังวลกับบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ แต่จะมีความกังวลกับบุคลากรที่เป็นคนรุ่นเก่า หากต้องมาเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อาจจะเป็นการยาก หรือหากไม่เรียนรู้ก็จะเป็นปัญหากับหน่วยงานได้ เพราะหากหน่วยงานใช้เทคโนโลยีแบบเต็มรูปแบบ ทุกคนต้องปรับตัว ไม่ว่าจะคนรุ่นเก่าหรือรุ่นใหม่ หน่วยงานที่ดูแลด้านพัฒนาบุคลากรต้องเข้าใจในความแตกต่าง และช่องว่างของวัย และทักษะในการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานด้วย หากต้องมีการพัฒนาขึ้นมาจริง ก็ต้องมีรูปแบบการสอนที่แตกต่างกันไปตามความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของผู้ใหญ่ในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสำคัญ ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ (การอ่าน การเขียน การคำนวณ) ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร การร่วมมือกัน และ การคิดสร้างสรรค์

จากผลการศึกษาและการอภิปรายผลข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่า การส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี ต้องมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ความสนใจการพัฒนา รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนา เนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา เป็นต้น เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีความหลากหลายในหลายด้าน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถของแต่ละคน ทักษะที่แต่ละคนมีแตกต่างกัน อีกทั้งความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของแต่ละคนก็ไม่เท่ากัน การที่จะส่งเสริมและพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านสมรรถนะหลัก จึงต้องทำให้ครอบคลุม รอบด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวบุคลากรเอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรอย่างหน่วยงานภาครัฐ

แต่ก็เชื่อว่าการวางแผนที่ดีแล้วจะทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายด้าน เช่น งบประมาณ นโยบายของผู้บริหาร และกฎระเบียบบางอย่าง ทำให้แผนที่ดีอาจจะไม่บรรลุผลได้ ฉะนั้น แผนที่ดีต้องมีการยืดหยุ่น ผู้บริหารแผนจึงต้องพร้อมรับสถานการณ์ที่



อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องพร้อมรับและปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น

จากผลการศึกษาผู้วิจัยเห็นว่า ด้วยรูปแบบการทำงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่ค่อยส่งเสริมกันและกันในการทำงาน เห็นได้จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่ ผู้อาวุโสกว่าหรือผู้มีประสบการณ์มากกว่า ไม่ค่อยยินดีที่จะช่วยเหลือ หรือสอนงานกับผู้น้อย หรือพนักงานที่อ่อนประสบการณ์กว่า ซึ่งเห็นได้จากผลการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการสอนงานมากขึ้น ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับแนวคิดการพัฒนาผ่านการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 (เรียนรู้จากการทำงานจริง 70 เรียนรู้จากผู้อื่นหรือการสอนงาน 20 และเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10) ในส่วนของการสอนงาน ที่ตามแนวคิดให้สัดส่วนเพียง 20 โดยเน้นการเรียนรู้จากงานจริงมากถึง 70 เพราะหากมองตามรูปแบบการทำงานของหน่วยงานและบริบททางสังคมที่เน้นความรวดเร็ว กระชับฉับไว การที่จะเรียนรู้จากการทำงานจริงในสัดส่วนที่มากถึง 70 นั้น คงเป็นไปได้ยาก เพราะใช้เวลามาก เพราะการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน หากลดสัดส่วนลง เป็น 50 : 40 : 10 คือ เรียนรู้จากการทำงานจริง 50 เรียนรู้จากผู้อื่นหรือการสอนงาน 40 และเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10 น่าจะเป็นแนวทางที่ปรับใช้ได้ในปัจจุบัน และยังเป็นส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้วย เพราะการสอนงาน ผู้สอนจะต้องมีความรู้ในงานที่จะสอน มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตรกับคนรอบข้าง และช่างสังเกต มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการสอนงาน ทักษะในการเป็นผู้ฟังที่ดี และมีทักษะในการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการสนทนา จากการสังเกตพฤติกรรม กลุ่มตัวอย่างบางคนสามารถเป็นผู้สอนงานที่ดีได้ หากได้รับโอกาส เพราะเป็นผู้มีความรู้ในงานดี มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และมีทักษะในการสื่อสารและสามารถสอนงานได้ หากหน่วยงานส่งเสริมให้มีระบบการสอนงาน หรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการสอนงาน เช่น เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแล ให้คำแนะนำในการปฏิบัติตน และแนะนำแนวทางการทำงานต่าง ๆ ก็น่าจะเป็นทางออกที่จะเป็นไปได้ และอาจจะทำให้รูปแบบการทำงานแบบตัวใครตัวมันของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เปลี่ยนเป็นรูปแบบการทำงานที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1) ควรให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการทำงานที่จะช่วยลดขั้นตอน หรือลดเวลา เพราะโดยส่วนใหญ่ข้าราชการระดับนี้คือ คนรุ่นใหม่ที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี

- 2) ควรจัดให้มีการเล่าปัญหาของการทำงานของแต่ละคนให้ทราบระหว่างกัน เพื่อหาทางออกร่วมกัน และแชร์ประสบการณ์ และยังเป็นการส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ในทีมดีขึ้นด้วย
- 3) หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ก้าวหน้าในงาน โดยการส่งไปอบรม หรือแนะนำ หรือสอนงานให้มากขึ้น
- 4) หากจะนำการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประเมินสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน ควรศึกษาการกำหนดเกณฑ์ในการสังเกตพฤติกรรม เพื่อให้สามารถประเมินพฤติกรรมได้อย่างเป็นธรรม และเป็นข้อมูลที่ชัดเจน มากกว่าการอิงการสังเกตด้วยเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละระดับสมรรถนะหลักที่หน่วยงานกำหนด

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) หากต้องมีการจัดทำแบบประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการ ควรประเมินทีละตำแหน่ง เพราะแต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของสมรรถนะต่างกันมาก การสังเกตพฤติกรรมไม่สามารถเก็บข้อมูลได้หมด และบางครั้งอาจจะเป็นพฤติกรรมหลอกผู้วิจัยเพื่อให้เห็นว่าทำได้ แต่แท้จริงไม่เคยทำ
- 2) หากต้องการนำสมรรถนะหลักใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเริ่มต้นที่กระบวนการสรรหาก่อน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทั้งหมด และสามารถกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่พึงประสงค์ได้ล่วงหน้า หากคนที่จะเข้ามาไม่ตรงตามที่กำหนด ก็ถูกคัดออกไป
- 3) หากมีการนำการศึกษาในครั้งนี้ไปศึกษาต่อ อาจเพิ่มการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณร่วมด้วย ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลในเชิงพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ชัดเจนขึ้น หรือเก็บข้อมูลทักษะเฉพาะด้านที่เพศชายและเพศหญิงสามารถทำได้แตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลเสริมเพื่อใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุดมากขึ้น

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกัญญนันท์ เกวะระ
วัน เดือน ปี เกิด	27 พฤษภาคม 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดนครสวรรค์
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต บริหารธุรกิจ (การบัญชี)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ภาคผนวก 1

สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยแสดงเกณฑ์มาตรฐานระดับลักษณะ  
พฤติกรรมที่หน่วยงานกำหนดสำหรับทุกตำแหน่ง จำนวน 8 สมรรถนะหลัก ได้แก่

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนด ขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี - พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ - กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน - ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานได้ดีขึ้นดี ซึ่งมีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น - เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงานหรือส่วนราชการ - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการทุกช่วงเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานที่วางแผนไว้

2. **บริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว</li> </ul>
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ</li> <li>- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการบริการไปพัฒนาให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการ จะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติภารกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีระดับลักษณะ พฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ</li> <li>- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul>
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน <ul style="list-style-type: none"> <li>- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของตน</li> <li>- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ul>
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาการเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญใน วิทยาการด้านต่างๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>



4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	มีความสุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ - แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก - กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม - ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมในหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ - สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม - ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น - ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลืองานเพื่อร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ - ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ - ในความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ - เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

6. ความรอบรู้สถานการณ์แรงงาน หมายถึง ความรอบรู้และความเข้าใจสถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลต่อสถานการณ์แรงงาน เช่น ความต้องการแรงงาน ภาวะการว่างงาน แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น รวมทั้งความสามารถในการระบุได้ถึงกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการดำเนินงานด้านสถานการณ์แรงงาน โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<p>รู้และอธิบายถึงภารกิจและผลงานที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งแสดงออกถึงความสนใจติดตามสถานการณ์แรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้และอธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่จะตอบสนองต่อภารกิจหลักด้านสถานการณ์แรงงานขององค์กรได้</li> <li>- อธิบายได้ถึงภารกิจหลักที่สำคัญ รวมทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จด้านสถานการณ์แรงงานขององค์กร</li> <li>- แสดงออกถึงความสนใจที่จะติดตามความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานตามภารกิจด้านสถานการณ์แรงงานขององค์กร</li> <li>- สามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้านสถานการณ์แรงงานขององค์กรจากแหล่งต่างๆ</li> </ul>
2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และบอกภารกิจหลัก และภารกิจรองที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แรงงานขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุได้ถึงกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียด้านสถานการณ์แรงงาน และจัดลำดับความสำคัญได้</li> <li>- ชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจถึงขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานด้านสถานการณ์แรงงานขององค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- อธิบายได้ถึงประเภท และลักษณะงานใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานให้แก่ผู้อื่นได้</li> <li>- รู้และเข้าใจถึงภารกิจหลัก และภารกิจรองด้านสถานการณ์แรงงานขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตอบข้อซักถามผู้อื่นเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุได้ถึงความเสี่ยง หรือผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านสถานการณ์แรงงาน</li> <li>- ชี้แจงให้สมาชิกในหน่วยงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดด้านสถานการณ์แรงงาน</li> <li>- ส่งเสริมให้สมาชิกในหน่วยงานผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานของตน ที่ส่งผลต่อเป้าหมายตามภารกิจด้านสถานการณ์แรงงาน</li> <li>- ตอบข้อซักถามของผู้อื่นถึงความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานด้านสถานการณ์ขององค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแรงงานได้</li> <li>- แสวงหาเครือข่ายภายนอกเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน หรือบูรณาการร่วมกัน</li> </ul>
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รอบรู้และอธิบายถึงสถานการณ์ด้านแรงงาน และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>- มีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์แรงงานได้</li> </ul>
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์แรงงานให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>- กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร และเครือข่ายให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์แรงงาน</li> </ul>

7. **การทำงานเป็นทีมเชิงรุก** หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหา โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องานตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหาป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรมดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ - เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า - เล็งเห็นโอกาส และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ - ลงมือทำทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ - แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอปัญหาคลี่คลายไปเอง
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น - ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง - คิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการแปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว - คาดการณ์ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต - สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

8. การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลาเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้ โดยมีระดับลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1	แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อย - แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ - วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน - ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ - ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ - วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน - เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ - วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้ - เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัย เชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น - ใช้เทคนิควิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือก และข้อดี ข้อเสียไว้ให้

## ภาคผนวก 2

### แบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

แบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

..... วันที่เข้าสังเกต

ตำแหน่งที่เข้าสังเกต      เจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน

..... เวลาที่เข้าสังเกต

	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดง	พบ	ไม่พบ
1	สามารถแจกจ่ายเอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกให้กับกองงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง		
2	สามารถวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกได้อย่างถูกต้อง เช่น เอกสารการอบรม ส่งฝ่ายฝึกอบรม เอกสารจากสำนักงานสถิติข้อมูลด้านอัตราว่างงาน ส่งกองอุตสาหกรรมและแผนงาน เป็นต้น		
3	สามารถลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารได้ครบถ้วน ไม่มีเอกสารตกค้าง		
4	เมื่อเอกสารที่จัดส่งออกไปไปยังกองต่างๆ ผิดพลาด ไม่ถูกต้อง สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที่		
5	มีการจัดเก็บ จัดเรียง เอกสารต่างเพื่อให้มีการค้นหาได้สะดวก		
6	มีกิริยาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส กับผู้มาใช้บริการ เช่น ข้าราชการจากกองอื่น หรือบุคคลภายนอก		
7	เมื่อมีเจ้าหน้าที่จากกองอื่นมาขอเลขรับ-ส่งเอกสาร สามารถให้บริการด้วยกิริยาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นมิตร		
8	สามารถให้บริการลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารผ่านทางโทรศัพท์ และตอบรับด้วยคำพูดที่สุภาพ		
9	เมื่อมีผู้ใช้บริการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามได้ถูกต้อง และใช้คำพูดสุภาพ		
10	สามารถจัดทำเอกสารต่างๆ ได้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ เช่น บันทึกข้อความ หนังสือประทับตรา โดยมีจำนวนการส่งคืนที่พอแก้ไข เนื่องจากคิดระเบียบน้อยหรือไม่มี		
11	เมื่อผู้ใช้บริการจากกองต่างๆ มาสอบถามเกี่ยวกับหนังสือรับ-ส่ง ที่มานานแล้ว สามารถสืบค้นจากระบบได้ทันที		
12	สามารถใช้ระบบเอกสารรับ-ส่ง (E-Saraban) ได้อย่างคล่องแคล่ว ไม่ติดขัด		
13	หากระบบเอกสารรับ-ส่ง (E-Saraban) ชัดข้อง สามารถแก้ไขให้ใช้งานเบื้องต้นได้		
14	ยินดีให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร้องขอ และอาสาช่วยเหลือหากเห็นว่าเพื่อนร่วมงานติดขัดในงานที่ทำ		
15	เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่อยู่ สามารถทำงานแทนในเบื้องต้นได้ เช่น รับเรื่องเพื่อติดต่อกลับ หรือแจ้งข้อมูลเบื้องต้นให้ทราบ		
16	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เช่น มีการทักทายพูดคุยกับเพื่อถามสารทุกข์สุกดิบ หรือพูดคุยสอบถามเรื่องงานได้ เป็นต้น		
17	มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา มาสาย โดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือหากจะต้องลา รายงานผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง		
18	ในทุกวันที่มาปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมทำงาน โดยไม่ใช้เวลาราชการในส่วนตัวมากเกินไป เช่น ทานข้าวกินเวลา/เข้าห้องน้ำนานเกินไป		
19	ขณะให้บริการอยู่ หากมีผู้มาใช้บริการหรือขอความช่วยเหลือ ยินดีให้บริการ โดยเรียงลำดับก่อนหลัง		
20	สามารถให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานได้ เช่น หากต้องการแจ้งว่างานต้องไปหน่วยงานใด หากถูกนายจ้างเอาเปรียบต้องไปแจ้งหน่วยงานใด		
21	สามารถบอกแหล่งข้อมูลในการสืบค้นข้อมูลด้านแรงงานได้ เช่น เว็บไซต์กระทรวง หรือเว็บไซต์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
22	มีการเสนอแนวทางในการลดความผิดพลาดในการทำงาน เช่น โทรสอบถามเมื่อสงสัยในเนื้อหาเอกสารที่ได้รับหรือจะส่งเพื่อลดการรับ-ส่งผิด		
23	สามารถเข้าช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้ทันที่ เมื่อไม่สามารถให้บริการกับผู้มาใช้บริการ และนำปัญหานั้นมาหาวิธีการป้องกันหรือให้คำแนะนำในการแก้ไข		

#### ประเด็นคำถามเสริม

- เมื่อได้รับเอกสารจากภายนอก ท่านดำเนินการอย่างไร
- ท่านใช้เกณฑ์อะไรในการพิจารณาเนื้อหาในเอกสารว่าควรจัดส่งให้หน่วยงานใด
- ท่านได้รับเอกสารส่งคืนกลับ เนื่องจากส่งผิดหรือไม่ และท่านดำเนินการอย่างไร
- ระเบียบงานสารบรรณ ท่านได้มีการทบทวนความรู้หรือไม่ อย่างไร
- ท่านเรียนรู้ระบบงานสารบรรณ (E-Saraban) อย่างไร
- ท่านเคยขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือไม่และเพื่อร่วมงานเคยขอความช่วยเหลือจากท่านหรือไม่
- เมื่อป่วย ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชาอย่างไร และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการขาด ลา มาสายเพียงใด
- ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานจากที่ไหนบ้าง
- เมื่อพบปัญหาในการทำงาน ท่านดำเนินการอย่างไร

#### ลักษณะพฤติกรรมอื่นๆ ที่สังเกตพบ

---



---



---

แบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

..... วันที่เข้าสังเกต

ตำแหน่งที่เข้าสังเกต

นักจัดการงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ

..... เวลาที่เข้าสังเกต

ลักษณะพฤติกรรมที่แสดง		พบ	ไม่พบ
1	สามารถจัดทำเอกสารต่างๆได้ทันเวลา เช่น เอกสารระเบียบวาระการประชุม เอกสารรายงานการประชุม เป็นต้น		
2	สามารถจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมได้อย่างเรียบร้อยถูกต้อง ครบจำนวน		
3	สามารถนัดหมายและจัดการประชุมได้ตามเวลา และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที เมื่อเกิดปัญหาในการจัดประชุม		
4	รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลของการประชุมต่างๆไว้อย่างเป็นระเบียบ ง่ายต่อการค้นหา		
5	มีกิริยาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส กับผู้มาใช้บริการ เช่น ข้าราชการจากกองอื่น หรือบุคคลภายนอก		
6	ประสานงานต่างๆกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องด้วยน้ำเสียงที่สุภาพ		
7	สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมในเรื่องต่างๆได้อย่างครบถ้วนด้วยความเต็มใจและสุภาพ		
8	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดบันทึกการประชุม เพื่อการสรุปประเด็นได้ครบถ้วน		
9	สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทางไกลเพื่อการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยเหลือผู้เข้าประชุมที่ติดขัดในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ		
10	มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ และสามารถนำมาใช้ในการจัดบันทึกการประชุมได้		
11	ให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานในการจัดประชุมแต่ละงานได้ เช่น งานด้านงบประมาณต้องเชิญใคร ดำเนินการอย่างไร จัดทำเอกสารอย่างไร		
12	สามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อการจัดประชุมมีปัญหา เช่น เอกสารไม่ครบ ผู้เข้าประชุมร้องขอเอกสารเพิ่ม		
13	เมื่อมีการจัดประชุม สามารถควบคุมให้อยู่ในเวลาหรือตามวาระการประชุม ไม่ให้การประชุมออกนอกประเด็นหรือใช้เวลานานเกินไป		
14	จัดบันทึกรายงานการประชุมอย่างถูกต้อง ครบประเด็น ไม่เสริมเพิ่มเติมในประเด็นที่ตนเองเห็นชอบเข้าไป		
15	มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา มาสาย โดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือหากจะต้องลา รายงานผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง		
16	ในทุกวันที่มาปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมทำงาน โดยไม่ใช้เวลาราชการในส่วนตัวมากเกินไป เช่น ทานข้าวเกินเวลา/เข้าห้องนํ้านานเกินไป		
17	ติดตามการปฏิบัติตามมติของที่ประชุม เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลประกอบการประชุมครั้งต่อไปได้ถูกต้อง		
18	สามารถให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการกิจของหน่วยงานได้ เช่น หากต้องการแจ้งวางงานต้องไปหน่วยงานใด หากถูกนายจ้างเอาเปรียบต้องไปแจ้งหน่วยงานใด		
19	สามารถบอกแหล่งข้อมูลในการสืบค้นข้อมูลด้านแรงงานได้ เช่น เว็บไซต์กระทรวง หรือเว็บไซต์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
20	วางแผนการประชุม และคาดการณ์เหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นพร้อมแนวทางแก้ไข เช่น หากผู้เข้าประชุมมาไม่ครบจะทำอย่างไร หากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีปัญหาจะทำอย่างไร และสามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที		

## ประเด็นคำถามเสริม

- 1 ขั้นตอนการจัดการประชุมในแต่ละครั้ง ท่านดำเนินการอย่างไร กรุณาเล่าพอสังเขป
- 2 ท่านนำเทคโนโลยีอะไรบ้างมาใช้ในการจัดการประชุม เมื่อนำมาใช้แล้ว ผลเป็นอย่างไร กรุณาเล่าพอสังเขป
- 3 เมื่อท่านพบปัญหาในการจัดประชุม ท่านดำเนินการอย่างไร กรุณาเล่าพอสังเขป
- 4 ผู้เข้าประชุมไม่ครบองค์ประชุม ท่านทำอย่างไร
- 5 มีประเด็นในวาระ ๑ เป็นเรื่องเร่งด่วน ท่านทำอย่างไร

ลักษณะพฤติกรรมอื่นๆที่สังเกตพบ

---



---

แบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ..... วันที่เข้าสังเกต  
ตำแหน่งที่เข้าสังเกต      นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ ..... เวลาที่เข้าสังเกต

	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดง	พบ	ไม่พบ
1	รวบรวมข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานต่างๆได้เป็นปัจจุบัน		
2	จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้ครบถ้วน ทันเวลา		
3	พิจารณาโครงการต่างๆที่แต่ละกองส่งมา เพื่อลำดับความสำคัญและเชื่อมโยงกับนโยบายหน่วยงานได้		
4	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่แต่ละฝ่ายส่งมาได้อย่างรวดเร็ว และครบถ้วน		
5	มีการประเมินสถานการณ์แรงงาน จากข้อมูลทางสถิติเดิม เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบ		
6	ศึกษาแนวโน้มภาวะการว่างงานจากข้อมูลทางสถิติเดิม เพื่อคาดการณ์ภาวะการว่างงานและนำเสนอ		
7	มีกิริยาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส กับผู้มาใช้บริการ เช่น ข้าราชการจากกองอื่น หรือบุคคลภายนอก		
8	ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานนโยบายและแผนงานกับผู้ขอข้อมูลได้ด้วยคำพูดที่สุภาพ		
9	ประสานงานกับส่วนต่างๆในการให้และรับข้อมูลงานนโยบายและแผนของหน่วยงาน		
10	มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อใช้ในการสืบค้นข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล		
11	ได้รับพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์เพิ่มเติม และนำมาปรับใช้ได้		
12	ขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเมื่องานพบปัญหาหรือติดขัด		
13	เมื่องานติดปัญหา ข้อมูลที่ได้รับไม่ชัดเจน สอบถามกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน		
14	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์งานให้เสร็จตามเวลา		
15	ตรวจสอบข้อมูลที่รับว่ามาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ และตรวจสอบกลับถึงความถูกต้องของข้อมูล		
16	มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา มาสาย โดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือหากจะต้องลา รายงานผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง		
17	ในทุกวันที่มาปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมทำงาน โดยไม่ใช้เวลาราชการในการส่วนตัวมากเกินไป เช่น ทานข้าวกินเวลา/เข้าห้องน้ำนานเกินไป		
18	ก่อนที่จะเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ตรวจสอบความถูกต้องทุกครั้ง		

#### ประเด็นคำถามเสริม

- 1 ท่านหาข้อมูลต่างๆอย่างไร
- 2 ในการวิเคราะห์งานต่างๆ ท่านมีแนวทางการวิเคราะห์อย่างไร
- 3 ความถูกต้องและรวดเร็วของข้อมูลมีผลต่อการวิเคราะห์หรือไม่
- 4 ท่านเคยเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะอะไรบ้าง
- 5 ท่านเคยพัฒนาทักษะต่างๆด้วยตนเองหรือไม่
- 6 ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะนำวิธีการทำงานอย่างไร

ลักษณะพฤติกรรมอื่นๆที่สังเกตพบ

---



---



---



---



แบบสังเกตลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

..... วันที่เข้าสังเกต

ตำแหน่งที่เข้าสังเกต      นักวิชาการแรงงาน ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ

..... เวลาที่เข้าสังเกต

	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดง	พบ	ไม่พบ
1	มีการแจกแจงแผนงาน/โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และจัดทำเป็นแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน		
2	ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก/อาสาสมัครแรงงาน เพื่อแจกแจงแผนงานได้ชัดเจน		
3	มีการพัฒนาเครือข่ายการทำงานเมื่อลงพื้นที่พบปะผู้ใช้แรงงาน เพื่อชี้แจงแผนงานของหน่วยงาน		
4	สามารถให้ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของกระทรวงแรงงานกับผู้ใช้แรงงานได้		
5	มีการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านแผนงาน/โครงการที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร		
6	มีการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เช่น สถิติการจ้างงาน ข้อมูลนักเรียน/นักศึกษาจบใหม่		
7	สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ เช่น กลุ่มไลน์สำหรับอาสาสมัครแรงงาน		
8	ติดตามข่าวสารด้านแรงงานสม่ำเสมอ จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น สนง.สถิติ ธ.แห่งประเทศไทย กรมจัด ฯลฯ		
9	มีปฏิสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับผู้ใช้บริการ เช่น ข้าราชการจากกองอื่น หรือบุคคลภายนอก		
10	สามารถใช้ทักษะการเจรจาต่อรองกับผู้ใช้แรงงานในกรณีที่มีการร้องเรียน หรือผู้ใช้แรงงานเกิดอารมณ์ฉุนเฉียว		
11	เมื่องานติดปัญหา ข้อมูลที่ได้รับไม่ชัดเจน สอบถามกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน		
12	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์งานให้เสร็จตามเวลา		
13	มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา มาสาย โดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือหากจะต้องลา รายงานผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง		
14	ในทุกวันที่มาปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมทำงาน โดยไม่ใช้เวลาราชการในส่วนตัวมากเกินไป เช่น ทานข้าวกินเวลา/เข้าห้องน้ำนานเกินไป		
15	ให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้ใช้แรงงานหรือประชาชน เมื่อมีข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือไม่ชัดเจนได้		
16	ชี้แจงข้อสงสัยเกี่ยวกับมาตรการต่างๆของกระทรวงได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน		
17	ให้ความช่วยเหลือ เมื่อมีผู้ใช้แรงงานหรือประชาชนมาขอคำแนะนำในการขอรับบริการมาตรการต่างๆ		

#### ประเด็นคำถามเสริม

- 1 เมื่อรับทราบแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับท่าน ท่านดำเนินการต่ออย่างไร
- 2 ภารกิจของกระทรวงที่ท่านเกี่ยวข้อง (อธิบาย)
- 3 ประเด็นด้านแรงงานด้านใดที่ท่านมีความเชี่ยวชาญ และประเด็นใดที่ท่านมักจะได้รับคำถามข้อมูลเพิ่มเติม
- 4 อาสาสมัครแรงงานทำหน้าที่อะไร

#### ลักษณะพฤติกรรมอื่นๆที่สังเกตพบ

---



---



---



---



---



---



---



---

### ภาคผนวก 3

#### แบบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

##### ประเด็นคำถาม (สำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูง) จำนวน 5 ข้อ

ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์การทำงานในหลายสายงาน จำนวน 3 คน

1. จากแผนปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ (เอกสารแนบ) ขอทราบความคิดเห็นของท่านถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว ในประเด็น

1.1 การพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือพัฒนาทักษะเดิม ให้กับบุคลากรภาครัฐ

1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวคิด 70 : 20 : 10 (เรียนรู้จากงาน : การสอนงาน : ฝึกอบรม)

2. ขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ท่านคิดว่าทักษะใดบ้างที่จำเป็นในการขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงแรงงาน และการทำงานในยุคดิจิทัล

4. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอยู่ในระดับใด อย่างไร

(ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ /ชำนาญการ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน / ชำนาญงาน)

5. ท่านคิดว่าหากมีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรดำเนินการอย่างไร และในความคิดเห็นของท่านแนวทางการพัฒนาควรเป็นอย่างไร

(ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ /ชำนาญการ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน / ชำนาญงาน)

หมายเหตุ : อาจมีคำถามเพิ่มเติมระหว่างสัมภาษณ์ หากมีประเด็นที่น่าสนใจ

##### ประเด็นคำถาม (สำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงาน) จำนวน 6 ข้อ

ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ในตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนักวิชาการแรงงาน ในระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการ จำนวน 12 คน

ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ในตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 4 คน

1. ความรู้ความสามารถใดบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่าน

2. ทราบหรือไม่ว่าในตำแหน่งงานของท่านมีการกำหนดให้มีสมรรถนะหลักประจำตำแหน่ง

3. ทราบหรือไม่ว่าในตำแหน่งของท่านมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง

4. ทราบหรือไม่ว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมี 8 ด้าน

5. ท่านทราบเกณฑ์ระดับสมรรถนะหลักในตำแหน่งของท่านหรือไม่

6. ท่านคิดว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักในปัจจุบันของท่าน สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด

- John C. Maxwell. ภาวะผู้นำ 5 ระดับ (ฉบับปรับปรุง) Translated by วันดี อภิรักษ์ธนากร. สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์: บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทเมนท์ จำกัด (มหาชน), 2011.
- The World Economic forum. "New Vision for Education : Fostering Social and Emotional Learning through Technology." 10 March 2016, 2016.  
<https://www.weforum.org/reports/new-vision-for-education-fostering-social-and-emotional-learning-through-technology>.
- กิตติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. Vol. 10, สำนักพิมพ์เปลวอักษร: หจก.ท้อปปริ้นท์, 2543.
- ฉัตรชัย นาล้ำพลอย. "การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน." วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย 3, no. 3 (2019): 8.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, and จินตกานต์ สุธรรมดี. "กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21." การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 12 (ฉบับพิเศษ) เดือนกุมภาพันธ์ 2560 (2560).
- ��ชาวล อรวงศ์ศุกทัด. "Competency for Human Resources Management." edited by Skillane website, 25 พฤศจิกายน 2563 2563.
- ชัยวัช เนียมศิริ. "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น." นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รายงานการวิจัย, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2561.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. Vol. 2, บริษัท กราฟฟิคฟอร์เมท (ไทยแลนด์) จำกัด: คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ, 2541.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พัฒน์ อินทรภักดี. "สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล." ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สารนิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562.
- ขงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- รัชนิดา รักกาญจน์. "การพัฒนาศักยภาพตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ." รัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณสุข. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- วาโย เฟ็งสวัสดิ์. "แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ." บทความ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 3, no. 5 (2554): 19.
- ศตวรรษ กล้าดิษฐ์. "สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตสายไฟฟ้า ภูมิศึกษา บริษัท สายไฟฟ้าไทย-ยชากิ จำกัด." บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, 2560.
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพไทย. "ความหมายของสมรรถนะ." 7 July 2007, 12 Jan 2021 2007.  
[http://www.thaivq.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44:joomla-security-strike-team&catid=1:latest-news&Itemid=50](http://www.thaivq.org/index.php?option=com_content&view=article&id=44:joomla-security-strike-team&catid=1:latest-news&Itemid=50).
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. "Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์." เอกสารความรู้ สดร. ปีงบประมาณ 2553 19 (2553).
- สถาบันดำรงราชานุภาพ, กองบรรณาธิการ. "แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์." วารสารดำรงราชานุภาพ 3, no. 8 (2546): 103.
- สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. Vol. 5, บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2546.
- สำนักงาน ก.พ. คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง. บริษัท ประชุมช่าง จำกัด: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2553.
- . "คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 - 2565."  
[www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf), 25 พฤศจิกายน 2563 2563.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency-Based Hrm*. 2 ed. บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน): บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2558.
- สุรางค์ จันทวานิช. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 *Learning Model*. บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2559.