

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 สมรรถนะของข้าราชการศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่
- 2.4 จริยธรรมข้าราชการ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับ “Competency” หรือ “ความสามารถ” เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจ เอกชนด้วยการนำ “ความสามารถ” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาล สหรัฐอเมริกา ได้แก่วิธีการระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะที่เกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than For Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

อย่างไรก็ดี McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (เพ็ญจิต บุญโต, 2547: 11 อ้างใน จารุณี แก้วทอง, 2551)

ในบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” McClelland แสดงความคิดเห็นต่อต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือตัวแปรสมรรถนะมัก ไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน ดังจะเห็นได้ว่า McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวช่วยในการแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือกและปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งผลการทดสอบแสดงว่าความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) ทั้งนี้ยังพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด (David C. McClelland, 1975:12)

แนวทางการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการณ์ทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มียผลงานในระดับปานกลาง แต่่วิธีการนี้ใช้เวลานานเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954 อ้างในงาน David C. McClelland, 1975 :12) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

เทคนิค BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ ใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือ การเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้าย กับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test)

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมี อะไรบ้าง ที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วย วิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความ แตกต่างทางสถิติเพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่ผลงานระดับ ปานกลาง

ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 McClelland และเพื่อนได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือ สมรรถนะ ใน ภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skills, Fitness, Aptitude ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการศึกษาครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ / Competency

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า “Competency” ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “จิต ความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่คำว่า Competency ตาม ความหมายจากพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ส่วนใน ภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Skill Expertise, Fitness, Aptitude (รัชนีวรรณ วนิชย์นอม, 2549: 1) ดังนั้น การกำหนดความหมายของ สมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย โดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบาง ท่าน ดังนี้ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 16 อ้างใน รัชฎา ณาน, 2550)

Scott Parry (1998 อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 5) นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ องค์ประกอบ Cluster ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Hay Group (2548: 4-6) สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนา ตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ

G.O Klemp ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของสมรรถนะว่า บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการการทำงานที่เป็นเลิศ

Ganesh Shermon, a Partner of KPMG ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะในหนังสือ ชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mirabile (1995 อ้างใน พัทธรา ถาวาระ, 2548: 10) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หรือความเป็นผู้นำ

David C. McClelland ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ ภายในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานใน งานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของ บุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้อง มีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงาน แล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร



วรรณดา ตั้งสุกกิจกำจร (2544: 10) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะในด้านต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะส่งผลถึงความสำเร็จในงานหรือประสิทธิภาพมากหรือน้อยในงานนั้นๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549: 5-8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ณรงค์วิทย์ แส่นทอง (2549: 27) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นิสัยที่แท้จริงของคนๆ นั้นไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราวชั่วครว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนเพียงบางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

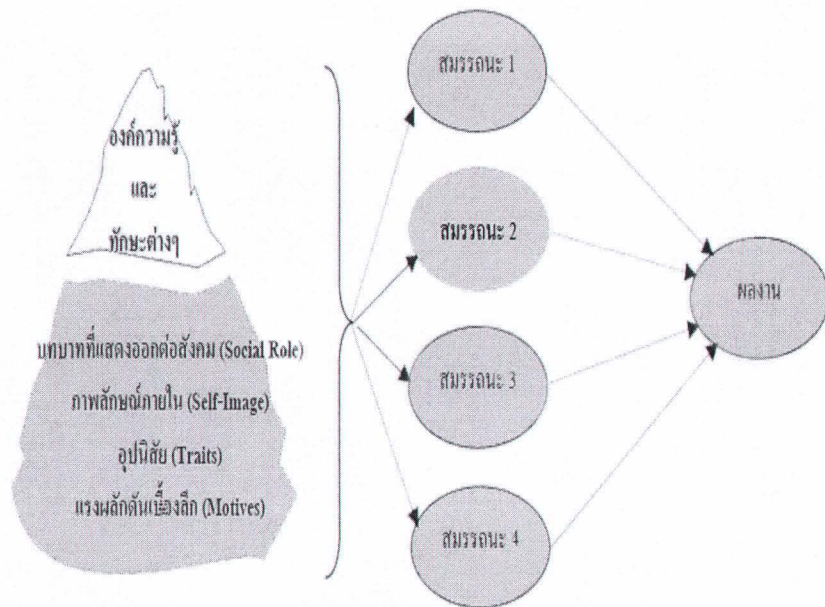
แสงสุริย์ ทศนพูนชัย (2548 อ้างใน มานมาส กาญจนกร, 2549: 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทอนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (2549: ระบบออนไลน์) สมรรถนะคือ คุณลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานมี ซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

รัชนิวรรณ วัชรชัยถนอม (2548: 13-14) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน ดังภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าความรู้

ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน



ที่มา : รัชนิวรรณ วริชัยธม, 2548:14

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร ให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่น อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งองค์กรต้องกำหนดคณิยามเชิงปฏิบัติการสำหรับคุณลักษณะเหล่านี้ไว้ให้ชัดเจน สมรรถนะจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้ว พบว่ามีผู้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะร่วมที่จัดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะไว้หลายท่าน

David C. McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 15 อ้างใน นุชนารถ วดีศิริศักดิ์, 2551)

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ สำหรับวิชาชีพ เช่นความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องกล เป็นต้น

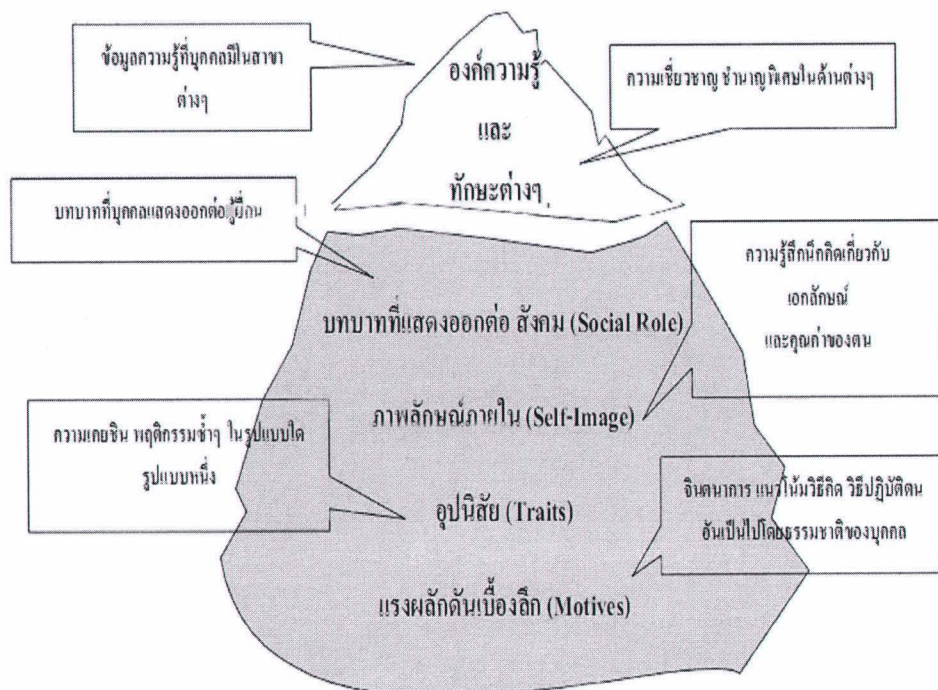
2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และความสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขา เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 16

จากภาพที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อธิบายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเองซึ่งอธิบายในรูปแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่าส่วนเล็กๆ ของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นจะสังเกตเห็นได้และสามารถที่จะวัดได้นำมาพัฒนาได้ก็เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอกซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนาแต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำที่เป็นส่วนใหญ่กว่า เห็นได้ยาก สังเกตได้ยาก และวัดได้ยากกว่าแต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องลึกสมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนาบางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมการบำบัดทางจิตวิทยาและหรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลานาน และเนื่องจากการกล่าวอ้างว่าส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรืออาจหมายถึงส่วนลึกๆ ของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่าส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทำให้บางครั้งโมเดลสมรรถนะไปเน้นในส่วนนี้มากจนละเลยส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้สิ่งแรกที่ต้องมีและจะขาดเสียไม่ได้เลย นั่นคือความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงาน หรือเป็นปัจจัยที่เรียกว่า “can do” หรือความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ ได้ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรือส่วนลึกๆ ในจิตใจของบุคคลนั้น แต่เดิมเคยเรียกว่าเป็นปัจจัย “will do” คือ เมื่อมีความรู้ความสามารถแล้วแต่จะตั้งใจทำงานหรือไม่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งแยกออกมาต่างหาก ถ้าบุคคลมีทั้งความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานก็จะทำให้ทำงานได้ดี

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 58 อ้างใน รัชฎา ฅ นาน, 2550) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าสมรรถนะ ไม่น่าจะแตกต่างจาก KSAOs ซึ่งได้จากการวิเคราะห์งาน แม้ชื่อแตกต่างกัน เช่น จุดมุ่งเน้น ค่านิยม บุคลิกภาพหรือทักษะทางเทคนิค ต่างก็มีอยู่ใน KSAOs ครบถ้วน โดยเฉพาะ Other Characteristics แต่สิ่งที่แตกต่าง คือ สมรรถนะจะต้องแยกระหว่างคนที่ทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษออกจากคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยปกติ

จากข้อความข้างต้นกล่าวได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

ความหมายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก มีดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 22)

2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 23)

2.1) ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3) ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น (อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 12)

4) คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลนั้นๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะคิด แรงผลักดันเบื้องต้น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร (อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 12)

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

การจำแนกสมรรถนะสามารถจำแนกได้ดังนี้

1) สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทางในการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความ

เชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น (เทือนทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์ อ้างใน รัชฎา ณาน, 2550)

2) สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน(ชัยญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546: 57) เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่oprสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กร เรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ (ชัยญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546: 57)

สมรรถนะของแต่ละงาน หรือแต่ละวิชาชีพ เป็นสิ่งที่มีได้กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และความเหมาะสมขององค์กรนั้นๆ และการได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่งๆ หรืองานหนึ่งๆ มีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม และดำเนินการประเมินระดับสมรรถนะเพื่อทำให้ทราบว่าหน่วยงานศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ประกอบด้วยสมรรถนะใดบ้าง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรศูนย์ฯ ต่อไปในอนาคต

2.1.5 ประโยชน์สมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของ

ตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3) การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่สมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

4.1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนดังนี้

5.1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อนบรรจบ กิมเกดโนม (2548) ได้อธิบายถึงการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์อย่างที่เราควรจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะที่ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกสรรหา การจัดการในเรื่องความก้าวหน้า หรือการพัฒนาให้เติบโตไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยศักยภาพบุคลากรที่เราต้องการสร้างและพัฒนาในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย นอกจากนี้ บรรจบยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนระยะสั้นระยะยาว และสามารถวัดผลได้ชัดเจน

2) ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับรองขององค์กร (ผู้วิจัย) จะสามารถทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ (Competency) ที่ต้องการในฝ่ายตน ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สรรหาคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

3) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองภาพรวมของสมรรถนะของทั้งองค์กร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การสรรหา การประเมินทักษะด้านงานอาชีพ เป็นต้น

4) พนักงาน สามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะความสามารถได้อย่างชัดเจน (ซัชวาลย์ ทัดศิริวัช, 2554: ระบบออนไลน์)

2.1.6 วิธีการประเมินสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้ (เทียน ทองแก้ว, 2549:ระบบออนไลน์, รัชนิวรรณ วณิชยธนม, 2548: 19, มาฆมาส กาญจนาร, 2549: 21)

1) ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data)

ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2) ระเบียนพนักงาน (Employee Record)

เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์การอาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

3.1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2) ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ แรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจ ก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4) การสัมภาษณ์ (Interview)

ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5) การทดสอบความรู้ (Knowledge Test)

เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6) การสุ่มงาน (Work Sample)

เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดีคือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัดคือ จะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้นจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)

จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกันรวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

8) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory)

ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การ แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback)

เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมาย โดยเป็นการประเมินความสามารถของคนๆ หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้าตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ข้อดีคือ ทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10) แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance)

เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบการเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11) การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations)

เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้วแต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12) แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self-Reports)

เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self-Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทักษะของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้นั้นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมาย และระดับของสมรรถนะที่จะประเมินและประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน หากไม่ประเมินสมรรถนะด้วยการสังเกตจะสามารถประเมินด้วยวิธีใดได้บ้าง ทางเลือกคือการจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะออกเป็นข้อๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่าข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้นและอาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน มีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้นที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใดถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรง

จากวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละ

ละองค์การซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีร่วมกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาเน้นการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ภายใต้ประเด็นคำถามการวิจัยคือ ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 อยู่ในระดับใด ตลอดจนศึกษาแนวทางการการวางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เป็นอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลพื้นฐาน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ก่อให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความพร้อมพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กุลธนะ ธนาพงศกร (2544: 160-161) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดแบบสมัยใหม่ โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์การต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการคือ

1) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงเป็นความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล่าช้ากว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่นย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

จากแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา แม้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากเพียงใดทุกองค์การควรกระทำ เพราะจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าที่ลงทุนไป

แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงของศักยภาพบุคคล ในองค์กรทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานเกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมาก ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารงานบุคคลต้องมีการปรับสภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) จะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา (development) จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกัน จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (บรรยงค์ โตจินดา, 2543: 188-189) มีดังต่อไปนี้

- 1) การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นจำป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นในแง่รูปแบบเนื้อหา และวิธีการ
- 2) การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นในแง่รูปแบบเนื้อหา และวิธีการ
- 3) มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม พัฒนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหา เนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร
- 4) เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดคล้องประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

จากแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะเน้นที่ตัวบุคคล ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจมีทัศนคติที่แตกต่างกัน จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541: 57-58) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาประเทศที่ถูกต้องจะต้องใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาที่มุ่งประชาชน เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนา มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ และนำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืนในที่สุด

กุลธน ธนาพงศธร (2544: 153) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความสำเร็จได้ ถึงกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่นๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ ในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยมีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้สภาพทางบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์กรใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้การทำงานของหน่วยงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ยิ่งถ้าหน่วยงานใดมีทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ หน่วยงานนั้นย่อมมีโอกาสในการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะใช้วิธีการใดนั้นให้คำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละองค์กร รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีการด้วยกัน (นิสดารักษ์ เวชยานนท์ ม.ป.ป.: 5) ดังนี้

1) Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องเป็นการสอนตัวต่อตัวหัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูด มีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) Games คือการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา อาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบผู้มาสมัครงาน

3) Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา

4) Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด

5) Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงถึงการแก้ปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอเข้ามาใช้ จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเองซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่ง

6) In-basket Training เป็นเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารเพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่

7) Internships เป็นการฝึกปฏิบัติจริง

8) Role Playing เป็นการแสดงบทบาทสมมุติ ผู้รับการอบรมจะสมมุติหน้าที่และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลอง

9) Job Rotation เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

10) Programmed Instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง เหมือนกับกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ครั้งละน้อยๆ ตามลำดับแล้วให้ผู้เรียนตอบคำถามหลังจากตอบคำถามแล้วสามารถรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด

11) Lecture การบรรยายใช้ในการอบรมเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้

12) Apprenticeship การฝึกงาน

13) Simulators เป็นการจำลองประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริง โดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้คนอื่นสังเกต

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีแบบแผนเป็นระบบ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เสริมวิทย์ สุภเมธี (2531 อ้างถึงในเกษม หล้ากวันวัน, 2539: 16) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรไว้ 5 ขั้นตอน

1) ศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา

2) กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา

3) วางแผนพัฒนา

4) ดำเนินการพัฒนา

5) ประเมินผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 357) ได้เสนอแนวคิด ขั้นตอน กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาตัวบุคคล 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินความต้องการฝึกอบรม

2) กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรม

3) คัดเลือกวิธีการฝึกอบรม

4) ดำเนินการจัดฝึกอบรม

5) ประเมินผลโครงการฝึกอบรม

เวอร์เกอร์ และเดวิส (Werther and Davis, 1993) อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2539:

32) กำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ดังนี้

1) การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

3) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Program Content) และหลักการเรียนรู้ (Learning Principle)

4) จัดโปรแกรมการปฏิบัติงานจริง

5) ประเมินผล

เคสเตอร์เตอร์ (Casteter, 1996 อ้างถึงใน บุญเรือง พรหมสิทธิ์, 2540: 37-38) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) การประเมินผลการพัฒนา

กิลลีและเอ็กแลนด์ (Gilley and Eggland, 1990: 5-13) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ส่วนดังนี้

1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development)

2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจะมีจุดร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมร่วมกันขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำตามขั้นตอนกระบวนการ และทำอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนา

บัณฑิต รัตนสัมพันธ์และนราธิป ศรีราม (2546: 217) กำหนดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอนหลักคือ

- 1) การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์
- 2) การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

โดยกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่การกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการลงโทษ ฯลฯ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และครอบคลุมกิจกรรมเกี่ยวกับบุคลากรท้องถิ่นทุกด้านในองค์กร

2.3 สมรรถนะของข้าราชการศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ศูนย์อนามัยขอนแก่นที่ 10 เชียงใหม่ เริ่มดำเนินการครั้งแรกในชื่อ “หน่วยสงเคราะห์แม่และเด็กเคลื่อนที่” เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2490 (ศูนย์อนามัยขอนแก่นที่ 10 เชียงใหม่, 2554: ระบบออนไลน์)

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในความรู้และนวัตกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาพ การอนามัยสิ่งแวดล้อม และการคุ้มครองสุขภาพระดับชาติ ภายในปี 2556

พันธกิจ

- ผลิต พัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม
- ถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีการส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม

พัฒนาระบบการส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็ง รวมไปถึงระบบที่เกี่ยวข้องกับการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

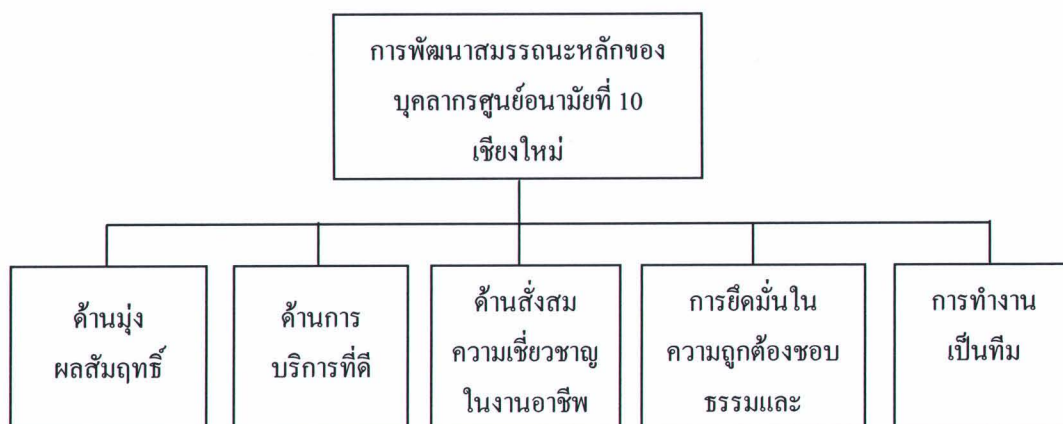
- พัฒนา ผลักดัน สนับสนุนให้เกิดนโยบาย และ กฎหมายที่จำเป็นในการส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม

หน้าที่หลัก คือเป็นศูนย์วิชาการด้านส่งเสริมสุขภาพระดับเขต ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานสุขภาพอนามัยให้แก่ประชาชน มีหน้าที่ ศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนารูปแบบกลวิธีในการส่งเสริมสุขภาพ ถ่ายทอดให้กับสถานบริการสาธารณสุข และให้บริการเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งจะต้องใช้ความชำนาญพิเศษ และเทคโนโลยีระดับสูงทางด้านส่งเสริมสุขภาพ มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ความพึงพอใจของประชาชน และภาคีเครือข่ายเป็นสำคัญ

การพัฒนากุศลกรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ประกอบด้วยบุคลากร 2 สายงาน คือ พยาบาลวิชาชีพ และกลุ่มอำนวยการ โดยจากการดำเนินงานพัฒนากุศลกรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ภายใต้แนวคิด ก.พ.ร. ที่จะพยายามเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการในสังกัดซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและการประเมินผลงานตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในระยะยาวซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจ และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวจึงทำให้ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จึงได้เริ่มมีการนำแนวคิดของสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนมาปรับใช้โดยทำเกณฑ์การประเมินและนำไปใช้ในการประเมินบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 ปี 2548 โดยนำสมรรถนะมาจัดเรียงความสำคัญและสร้าง Competency Dictionary สำหรับบุคลากร ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ประกอบไปด้วยสมรรถนะ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม ดังเห็นได้จากกระบวนการพัฒนากุศลกรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในภาพที่ 3

ภาพที่ 3 กระบวนการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่



ในส่วนของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ประกอบบุคลากรใน 2 สายงานหลัก อันได้แก่ 1) พยาบาลวิชาชีพ 2) กลุ่มอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่งในสายงานดังนี้

1. พยาบาลวิชาชีพ

1.1 พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติงาน

ลักษณะงานเป็นการปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน (Basic Nurse Practice) แบบองค์รวม ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ โดยการใช้ความรู้และทฤษฎีทางการพยาบาลในการพยาบาลโดยตรง/โดยอ้อม แก่ผู้ใช้บริการ ครอบครัว กลุ่มคน และชุมชน โดยใช้กระบวนการพยาบาล เพื่อให้บุคคลดังกล่าว ได้รับการดูแลที่ถูกต้องและเหมาะสมและปลอดภัย โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) ด้านการปฏิบัติการ/งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation/Expertise) ได้แก่ ปฏิบัติการพยาบาลตามแนวทางที่กำหนดและมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานจริยธรรม ปฏิบัติการพยาบาลโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใช้บริการ วิเคราะห์ปัญหา และความต้องการด้านสุขภาพของผู้ป่วย ประเมินอาการ จำแนกความรุนแรง วินิจฉัยปัญหา/ความผิดปกติและภาวะเสี่ยงของผู้ใช้บริการที่อยู่ในความดูแลและรับผิดชอบ ติดตามสังเกตอาการ ประเมินและเฝ้าระวังผู้ป่วย ประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล ดูแลและให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยหรือจัดเตรียมผู้ป่วยตามเงื่อนไขที่จำเป็นและเหมาะสม ให้การดูแลผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด ตลอดจนควบคุมอนามัยและสิ่งแวดล้อมของผู้ป่วย ปฏิบัติการในการป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ และฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ และบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติการพยาบาล อาการและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนประเมินสภาพผู้ป่วยประกอบกับผลตรวจวินิจฉัย

2) ด้านการประสานงาน (Communication and Cooperation) ได้แก่ ร่วมทีมแพทย์ในการบำบัดรักษาผู้ป่วยตามขอบเขต พรบ.วิชาชีพการพยาบาล และประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล

3) ด้านการวางแผน (Planning) ได้แก่ วางแผนการจำหน่ายผู้ป่วย จัดเตรียมสถานที่เครื่องมือ อุปกรณ์ และเวชภัณฑ์ มีส่วนร่วมในการวางแผนป้องกันโรค มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการพยาบาล

4) ด้านการบริการ (Service) ได้แก่ สอนและให้คำแนะนำด้านสุขภาพแก่บุคคลผู้ป่วย ครอบครัว ให้คำปรึกษาและแนะนำด้านสุขภาพแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.2 พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ

ลักษณะงานเป็นการปฏิบัติการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค หรือผู้ป่วยภาวะวิกฤต หรือผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ด้านการพยาบาลมาใช้ในการบูรณาการความรู้ และทฤษฎีทางการพยาบาลในการปฏิบัติงาน ศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาลตลอดจนการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมการพยาบาลของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การจัดบริการรักษาพยาบาลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) ด้านการปฏิบัติการ/งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation/Expertise) ได้แก่ บูรณาการความรู้และทฤษฎีทางการพยาบาลใช้ในการพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะโรค ให้การพยาบาลผู้ป่วยหรือเพื่อประกอบอาการของผู้ป่วยและช่วยชีวิตผู้ป่วยก่อนได้รับการรักษาจากแพทย์ สังเกตและประเมินอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยภาวะวิกฤตได้อย่างถูกต้อง ใช้ข้อมูลที่เป็นผลจากการดูแลผู้ป่วยมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อมกับทีมการพยาบาล ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาด้านการรักษาพยาบาลในประเด็นต่างๆ ควบคุมสิ่งแวดล้อมในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานให้มีความสะอาด ถูกสุขลักษณะ มอบหมายให้กับบุคลากรระดับรองลงมาตามความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัยทางการพยาบาล บูรณาการความรู้ด้านต่างๆ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลงานวิจัย

2) ด้านการประสานงาน (Communication and Cooperation) ได้แก่ ร่วมทีมแพทย์ในการบำบัดรักษาผู้ป่วยตามขอบเขต พรบ. วิชาชีพการพยาบาล ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ และชุมชน/ท้องถิ่น ใช้แหล่งประโยชน์ และประสานความร่วมมือจากทีมสุขภาพ/บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3) ด้านการวางแผน (Planning) ได้แก่ ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำมาตรฐานบริการพยาบาล/แนวทางในการปฏิบัติงาน วางแผนการบริการพยาบาล วางแผนดำเนินการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและป้องกันโรคเชิงรุก วางแผนพัฒนาคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงานตามขอบเขตเป้าหมาย ตัวชี้วัด และข้อมูลความเสี่ยงในหน่วยงาน เป็นต้น

4) ด้านการบริการ (Service) ได้แก่ ให้คำปรึกษาแนะนำหรือเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรระดับรองลงมา จัดโปรแกรมการเรียนการสอน คัดค้น ปรับปรุงการสอนหรือแนะนำผู้ป่วย หรือประชาชน

1.3 พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษ

ลักษณะงานเป็นการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในงานพยาบาล วิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสูงมากในงานพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) ด้านการปฏิบัติการ/งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation/Expertise) ได้แก่ ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูงที่ยุ่งยากซับซ้อน ภาวะวิกฤต ตามมาตรฐานวิชาชีพ คัดกรอง ประเมินวินิจฉัยปัญหา ภาวะเสี่ยง คัดการณ์และวางแผนช่วยเหลือ ศึกษา วิจัย พัฒนาระบบหรือรูปแบบบริการพยาบาลเฉพาะทางที่มีความยุ่งยาก ประเมินผลการดำเนินงานการส่งเสริม ป้องกัน ดูแลรักษาฟื้นฟูสุขภาพประชาชนหรือการบริการอื่นๆ ทางด้านสุขภาพ

2) ด้านการประสานงาน (Communication and Cooperation) ได้แก่ ประสานสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ ชูใจ ทีมงาน เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่างเพื่อเป็นประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

3) ด้านการวางแผน (Planning) ได้แก่ วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน หรือโครงการ มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

4) ด้านการบริการ (Service) ได้แก่ ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ใช้บริการทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน กำหนดแนวทางรูปแบบ วิธีการ

เผยแพร่ ประยุกต์เทคโนโลยีระดับสากล จัดทำฐานข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

2. กลุ่มอำนวยการ

2.1 กลุ่มอำนวยการระดับปฏิบัติงาน

ลักษณะงานเป็นการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ให้กลุ่มงานภารกิจและหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ สามารถดำเนินการจัดบริการรักษาพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) ด้านการปฏิบัติการ/งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation/Expertise) ได้แก่ การปฏิบัติงานทางด้านการสนับสนุน อำนวยการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางเพื่อให้บริการทางด้านสุขภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) ด้านการประสานงาน (Communication and Cooperation) ได้แก่ การให้ประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

3) ด้านการวางแผน (Planning) ได้แก่ วางแผนการประสานงาน สร้างความร่วมมือในการดำเนินงานการบริการทางด้านสุขภาพจนประชาชนเกิดความพึงพอใจ วางแผนทางด้านการจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการแพทย์ มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร

4) ด้านการบริการ (Service) ได้แก่ การให้บริการทางด้านการเสนอแนะระบบการบริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน อำนวยการ สนับสนุน ส่งเสริมให้การบริการทางด้านสุขภาพเกิดความรวดเร็วและเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

2.2 กลุ่มอำนวยการระดับชำนาญการ

ลักษณะงานเป็นการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องควบคุม กำกับ ดูแลการดำเนินงานทางด้านการอำนวยการ สนับสนุน ส่งเสริม และประสานงานให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานในการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) ด้านการปฏิบัติการ/งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation/Expertise) ได้แก่ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานทางด้านการสนับสนุน ตลอดจนการมอบหมายงานตามภารกิจหน้าที่และความ

เหมาะสมตามแต่บุคคล เพื่อให้การดำเนินงานสนับสนุนการให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการประสานงาน (Communication and Cooperation) ได้แก่ ประสานงานสร้างความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างภายในหน่วยงาน การควบคุม ดูแลการประสานงานของกลุ่มอำนาจการให้เป็นไปตามขั้นตอน ระเบียบการดำเนินงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการวางแผน (Planning) ได้แก่ วางแผนการมอบหมายภารกิจของบุคลากรภายในกลุ่มงานอำนาจการ ให้เกิดความเหมาะสม เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ร่วมวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

4) ด้านการบริการ (Service) ได้แก่ ดูแลการปฏิบัติหน้าที่การสนับสนุนการบริการด้านทางสุขภาพ การจัดการระบบการพยาบาลขององค์กร การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทางการให้บริการที่เกิดความคาดหวังของประชาชน

เพื่อให้การบริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นการทำงานบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ได้คงไว้ซึ่งความมีสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามระดับตำแหน่งงาน และช่วยพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่สูงขึ้น ดังนั้นศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จึงได้ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน โครงการ ซึ่งมีรายละเอียดในการนำเสนอในลำดับต่อไป

สมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เป็นหน่วยงานภาครัฐ ใช้หลักเกณฑ์การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ และวัดระดับตามหลักสำนักงานข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1) มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

1.1) มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ ประกอบด้วย

1.1.1) ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2) มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ ประกอบด้วย

1.2.1) การใช้คอมพิวเตอร์

1.2.2) การใช้ภาษาอังกฤษ

1.2.3) การคำนวณ

1.2.4) การจัดการข้อมูล

1.3) มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภท
ทั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.3.1) สมรรถนะหลัก

1.3.2) สมรรถนะทางการบริหาร

1.3.3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2) แนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น
สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับ ให้ส่วนราชการศึกษา
มาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ แล้วดำเนินการ
ดังนี้

2.1) ด้านความรู้ความสามารถ ให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้ และระดับของความรู้
ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ
สายงาน และระดับตำแหน่ง

2.2) ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการ
ปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง

2.3) ด้านสมรรถนะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ
งานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง
ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง กำหนดความรู้ความสามารถ
ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมอนามัย ตามคำสั่งกรม
อนามัย ที่ 954/2553 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 เพื่อกำหนดจำนวน ระดับที่คาดหวัง
รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้หรือคำอธิบายความแตกต่างในแต่ละระดับ ของความรู้ความสามารถ
ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และคณะทำงานฯ มีมติเมื่อวันที่
31 สิงหาคม 2553 กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่
ปฏิบัติ ดังนี้

ตัวที่ใช้วัดสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณลักษณะ
เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่
ปฏิบัติ ที่ทำให้บุคคลสามารถ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งใช้

หลักเกณฑ์การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ และวัดระดับตามหลักสำนักงานข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1) สมรรถนะหลักในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ดี

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพิ่มให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าคิดตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2) สมรรถนะหลักในด้านบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

3) สมรรถนะหลักในการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษ

ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการบริหารการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนส่วนในราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

4) สมรรถนะหลักในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ โดยประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 มีความสุจริต

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนยันเพื่อความถูกต้อง

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

5) สมรรถนะหลักในด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม โดยประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ

1) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1.1) ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 33 รายการ โดยแต่ละรายการแบ่งระดับไว้เป็น 5 ระดับ รายละเอียดปรากฏตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และสรุปหัวข้อรายการได้ดังนี้

ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	
1. การวางแผน	18. สถิติ
2. การให้คำปรึกษา	19. เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การบริหารความเสี่ยง	20. ภาวะผู้นำ
4. ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	21. การจัดการทั่วไป
5. การรักษาและพยาบาล	22. ระบบสุขภาพ
6. การตรวจทางรังสีวิทยา	23. การสาธารณสุข
7. เวชศาสตร์ชั้นสูง	24. วิทยาศาสตร์การแพทย์
8. การวิจัย	25. โภชนาการ
9. การติดตามและประเมินผล	26. ทันตสาธารณสุข
10. การจัดการความรู้	27. อนามัยการเจริญพันธุ์
11. เทคนิคการนำเสนอ	28. ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ
12. การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง	29. การส่งเสริมสุขภาพ
13. การสอนงานและการมอบหมายงาน	30. สุขาภิบาลอาหารและน้ำ
14. การตรวจสอบภายใน	31. ประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ
15. การบริหารทรัพยากรบุคคล	32. อนามัยสิ่งแวดล้อม
16. การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์	33. การบริหารงานห้องสมุด
17. การพัฒนาระบบราชการ	

*กำหนดเป็นความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกตำแหน่ง

1.2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ จำนวน 20 รายการ โดยแต่ละรายการแบ่งระดับไว้เป็น 5 ระดับ รายละเอียดปรากฏตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ และสรุปหัวข้อรายการได้ดังนี้

ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	
1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (กำหนดเป็นความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการของข้าราชการทุกตำแหน่ง)	
2. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติม	11. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
3. พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม	12. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวข้อง
4. พระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 และที่แก้ไขเพิ่มเติม	13. กฎหมายด้านการเงิน การคลัง และพัสดุที่เกี่ยวข้อง
5. พระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550	15. กฎหมายด้านการส่งเสริมสุขภาพที่เกี่ยวข้อง
6. พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยวิสัญญีแพทย์ แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2541	16. กฎหมายด้านประชากร และอนามัยการเจริญพันธุ์ ที่เกี่ยวข้อง
7. พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุง ครรภ์ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2528 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2540	17. กฎหมายด้านอาหารและโภชนาการที่เกี่ยวข้อง
8. พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546	18. กฎหมายด้านงานอนามัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
9. ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2552	19. กฎหมายด้านการสุขภาพอาหารและน้ำบริโภค ที่เกี่ยวข้อง
10. ระเบียบ / กฎกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง	20. มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

2) ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง จำนวน 4 ทักษะ ดังนี้

- 2.1) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- 2.2) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
- 2.3) ทักษะการคำนวณ
- 2.4) ทักษะการจัดการข้อมูล

โดยมีรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ปรากฏตามคำอธิบายรายละเอียดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 5 สมรรถนะ ดังนี้

3.1) การวางแผน (กำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ
ทุกตำแหน่ง)

3.2) การคิดวิเคราะห์

3.3) ความถูกต้องของงาน

3.4) การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้

3.5) การสื่อสารเชิงใจ

โดยมีรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

การวางแผน

คำจำกัดความ : ความสามารถในการวางแผนอย่างมีหลักการ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง โดยอาศัยความเข้าใจองค์กร เทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 จัดทำแผนบนพื้นฐานของความเข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐาน ในงานของตน

1.1) สามารถจัดทำแผนการปฏิบัติงานของตน โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามลำดับก่อนหลัง พร้อมทั้งระบุเป้าหมาย และกำหนดเวลาแล้วเสร็จชัดเจน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และวางแผนตามความสำคัญของงานบนพื้นฐานของความเข้าใจ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน

2.1) จัดทำแผนโดยวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการหรือสิ่งที่ต้องทำเพื่อแก้ปัญหา นั้น โดยครอบคลุมเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด วิธีดำเนินการ กำหนดเวลา ค่าใช้จ่าย และสิ่งอื่นๆ ที่จำเป็น รวมถึงหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง

2.2) จัดทำแผนที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเป้าประสงค์ขององค์กร

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถจัดทำแผนที่มีความซับซ้อนโดยเชื่อมโยงงานหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้ โดยทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

3.1) จัดทำแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมคิด และร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนา หรือกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา

3.2) มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และวิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสีย เพื่อปรับแผนงานหรือวางแผนใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหา / งาน และเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน / แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยมีแผนการบริหาร ความเสี่ยง

4.1) สามารถวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น และจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้นและเตรียมแผนรับมือกับสิ่งไม่ คาดการณ์ไว้ได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

4.2) สามารถจัดทำแผนซึ่งกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และทำรายงานการบริหาร ความเสี่ยงดังกล่าว

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบกระบวนการและองค์ประกอบ ของการวางแผนให้เข้มแข็ง และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

5.1) สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัจจัยภายใน ภายนอกเพื่อนำมาพัฒนา ระบบ กระบวนการ และองค์ประกอบของการวางแผนให้เข้มแข็งและมีคุณภาพยิ่งขึ้น

5.2) ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการวางแผนหรือปรับกลยุทธ์การทำงานในการ แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด โดยมีเป้าหมายการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

การคิดวิเคราะห์

คำจำกัดความ : ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ และสามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล สามารถสร้างกรอบแนวความคิดเพื่อ นำไปสู่การแก้ไขปัญหา

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ

1.1) แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้ โดยไม่เรียงลำดับ ความสำคัญ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของ ปัญหาหรืองาน

2.1) ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้

2.2) ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้

2.3) สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาได้

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน

3.1) เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์

3.2) สามารถระบุโอกาสหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และระบุได้ว่าหน่วยงานองค์กรใดมีบทบาทเกี่ยวข้องอย่างไร

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์งานที่ซับซ้อนได้

4.1) สามารถนำเสนอกรอบแนวคิด หรือทางเลือกใหม่ ที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์แบบองค์รวมบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และมีทฤษฎี / องค์ความรู้ใหม่รองรับเพื่อจัดการกับปัญหา สถานการณ์ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.1) ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายซึ่งผ่านการคิดวิเคราะห์เชิงลึกและกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ

ความถูกต้องของงาน

คำจำกัดความ : ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตามแผน กฎระเบียบ หรือมาตรฐานของงานที่กำหนด

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้อง

1.1) รู้ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมาย

1.2) สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และลดข้อผิดพลาดและทันเวลาตามที่กำหนด

2.1) สามารถลดข้อผิดพลาดของงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2) สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องครบถ้วนและทันเวลาที่กำหนด

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

3.1) ตรวจสอบความถูกต้องของงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือที่กำหนดโดยชอบด้วยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจทานความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ

4.1) สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และควบคุม กำกับ และให้ข้อเสนอแนะ ในการ
 ปฏิบัติงานที่ถูกต้องขององค์กร

5.1) ควบคุม กำกับ และให้ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมี
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้

คำจำกัดความ : ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลความรู้อย่างมีระบบ โดยสืบค้น
 ข้อมูลสารสนเทศและความรู้และนำข้อมูลที่ได้มาประมวล จัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ นำไปใช้ประโยชน์
 รวมทั้งมีความสนใจ ใฝ่รู้ในวิชาการเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 สามารถสืบค้นและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และแสดงผลข้อมูลใน
 รูปแบบต่างๆ ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

1.1) สามารถสืบค้น และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

1.2) สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ

2.1) สามารถสรุปผล หรือรายงานย่อข้อมูลเพื่ออธิบาย / สื่อความหมายให้
 ชัดเจน เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์

2.2) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้เรียกใช้งานได้ง่ายและรวดเร็ว

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ความรู้

3.1) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลสารสนเทศ ให้ได้เนื้อหา
 ความรู้ที่ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและเข้าใจง่ายเมื่อนำไปใช้

3.2) สามารถถ่ายทอด หรือเผยแพร่ความรู้ในวงกว้างด้วยรูปแบบต่างๆ

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

4.1) นำข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดหมวดหมู่
 รวมทั้งทบทวนแลกเปลี่ยนและตรวจสอบองค์ความรู้ร่วมกับบุคคล หรือแหล่งความรู้อื่นเพื่อปรับ
 องค์ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดความถูกต้องสมบูรณ์

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสรุปบทเรียนและสร้างองค์ความรู้ใหม่

5.1) สามารถสร้างความรู้ใหม่ที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ หรือสามารถสรุป
 บทเรียนจากการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือบทเรียนจากการบริหารจัดการความรู้ซึ่งเป็น
 ประสบการณ์ตรง

ทั้งนี้ การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารงานบุคคล และเพื่อการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ซึ่งได้ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ โดยสรุปแนวทางการดำเนินการได้ดังนี้

ลำดับที่	รายการ	วัตถุประสงค์
1	ด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย - ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน - ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	เพื่อใช้ในการบรรจุ คัดเลือก แต่งตั้ง โอน ย้าย และเพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่ง ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร
2	ด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย - ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ - ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ - ทักษะการคำนวณ - ทักษะการจัดการข้อมูล	
	ด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย - สมรรถนะหลัก 5 ด้าน - สมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน	เพื่อใช้ในการบรรจุ คัดเลือก แต่งตั้ง โอน ย้าย การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร ของกรมอนามัย เพื่อใช้ในการบรรจุ คัดเลือก แต่งตั้ง โอน ย้าย การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ และประเภทบริหาร ระดับต้น และระดับสูง
	- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	เพื่อใช้ในการบรรจุ คัดเลือก แต่งตั้ง โอน ย้าย การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่ง ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ

การแบ่งระดับ Competency ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ กำหนดไว้ดังนี้

ระดับการประเมินความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งประเภททั่วไป
ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร

การประเมินความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่ง
ประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร ดังนี้

1) ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1.1) ระดับปฏิบัติงาน | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1 |
| 1.2) ระดับชำนาญงาน | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2 |
| 1.3) ระดับอาวุโส | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3 |
| 1.4) ระดับทักษะพิเศษ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4 |

2) ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 2.1) ระดับปฏิบัติการ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1 |
| 2.2) ระดับชำนาญการ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2 |
| 2.3) ระดับชำนาญการพิเศษ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3 |
| 2.4) ระดับเชี่ยวชาญ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4 |
| 2.5) ระดับทรงคุณวุฒิ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 5 |

3) ข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการ

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 3.1) ระดับต้น | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3 |
| 3.2) ระดับสูง | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4 |

4) ข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 4.1) ระดับต้น | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4 |
| 4.2) ระดับสูง | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4 |

ระดับการประเมินความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการตำแหน่งประเภททั่วไป
ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร

การประเมินความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ของตำแหน่งประเภททั่วไป
ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร ดังนี้

1) ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1.1) ระดับปฏิบัติงาน | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1 |
| 1.2) ระดับชำนาญงาน | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1 |
| 1.3) ระดับอาวุโส | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2 |

1.4) ระดับทักษะพิเศษ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2) ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ

2.1) ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.2) ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.3) ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.4) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.5) ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

3) ข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการ

3.1) ระดับต้น กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

3.2) ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

4) ข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร

4.1) ระดับต้น กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

4.2) ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

ระดับการประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งตำแหน่งประเภททั่วไป
ตำแหน่งประเภทวิชาการตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร

การประเมินทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ตำแหน่งประเภททั่วไป
ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร ของข้าราชการ
แต่ละประเภท และแต่ละระดับ จำนวน 4 ทักษะ ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้
ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ และ 4) การจัดการข้อมูล

1) ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป

1.1) ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1

1.2) ระดับอาวุโสขึ้นไป กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2) ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ

2.1) ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.2) ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.3) ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.4) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.5) ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

3) ข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการ

3.1) ระดับต้น กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

3.2) ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

4) ข้าราชการตำแหน่งประเภทบริหาร

4.1) ระดับต้น กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

4.2) ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

ระดับการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการแต่ละประเภท และแต่ละระดับ จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การคิดวิเคราะห์ 3) ความถูกต้องของงาน 4) การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ และ 5) การสื่อสารจูงใจ เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ตามที่ ก.พ.กำหนด

1) ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป

1.1) ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1

1.2) ระดับอาวุโสขึ้นไป กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2) ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ

2.1) ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 1

2.2) ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

2.3) ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

2.4) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.5) ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 5

3) ข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการ

3.1) ระดับต้น กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

3.2) ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

2.4 จริยธรรมข้าราชการ

จริยธรรม (Morality) หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติในการบริหารงานราชการ เช่น บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธีใจ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีเมตตา เป็นต้น

จริยธรรมของข้าราชการมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุที่การบริหารราชการไม่อาจเกิดประสิทธิภาพที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนได้ หากข้าราชการเป็นกลไกทางราชการที่สำคัญ “ขาดจริยธรรมของข้าราชการ” ซึ่งมีส่วนทำให้ข้าราชการ



ประพจน์มิชอบในวงราชการ การกระทำผลงานที่ปรากฏออกมาขาดประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร

คุณค่าของข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ข้าราชการไม่ควรมีเฉพาะสิ่งจำเป็นด้าน “วัตถุ” ควรมีสิ่งจำเป็นด้าน “จิตใจ” ซึ่งได้มาจาก “จริยธรรมของข้าราชการ” ที่มีส่วนแสดงให้เห็นถึงการเป็นข้าราชการที่มี “คุณธรรม” ควบคู่กันไปด้วย การเป็นข้าราชการที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรม ย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญให้แก่ข้าราชการนั้นนำไปช่วยสร้าง “คุณค่า” ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว สังคม ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

จริยธรรมของข้าราชการ

จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับข้าราชการ มีหลักการ 7 ประการ เพื่อนำไปสู่การเป็นข้าราชการที่มีจริยธรรมดังต่อไปนี้

1. การนำหลักธรรมมาใช้ในการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อดทน มีความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ สุภาพ มีเมตตาธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดี ของหน่วยงานของรัฐ
2. การมีจิตสำนึกที่ดีงามในการให้บริการ ข้าราชการทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนโดยรวม จึงจำเป็นต้องมีจิตสำนึกที่ดีงามในการให้อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน ถ้าหากข้าราชการทำได้ก็เชื่อได้ว่าจะช่วยสร้างความเจริญและยกมาตรฐานของประเทศให้สูงขึ้น
3. การวางตัวให้เหมาะสม ข้าราชการไม่ควรทะเลาะเบาะแว้งกันอยากจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างหรูหราโอ้อวด ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย หรือ “กินคืออยู่คืออย่างเกินความพอดี” รู้จักใช้จ่ายแต่เพียงพอดี รู้จักประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย รวมตลอดถึงการวางตัวเป็นกลางทางการเมือง
4. การไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น ข้าราชการไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งเข้าไปก้าวก่ายหรือแทรกแซงการบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการคนใด ในเวลาเดียวกันต้องไม่ยอมให้คู่สมรส ญาติสนิท บุคคลในครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดก้าวก่ายการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนหรือผู้อื่น ไม่ยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองโดยมิชอบ รวมตลอดถึงการไม่เรียกร้องผลประโยชน์ในทางมิชอบ ซึ่งครอบคลุมถึงการไม่เรียกร้องของขวัญ ของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์ต่างๆ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน

5. การพบปะเยี่ยมเยียนและช่วยเหลือประชาชนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเอาใจใส่ทุกข์สุข และรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน และรับหาทางช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

6. การไม่ใช้และไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสารของราชการ ข้าราชการไม่ควรปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวเพื่อให้ผู้อื่น หรือประชาชนเข้าใจผิดโดยมุ่งหวังผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น

7. การแสดงความรับผิดชอบในการบริหารงานผิดพลาด ข้าราชการควรแสดงความรับผิดชอบต่อความบกพร่อง เช่น ลาออกจากตำแหน่ง เมื่อปฏิบัติหน้าที่บกพร่องหรือผิดพลาดอย่างร้ายแรง

แนวทางการพัฒนจริยธรรมของข้าราชการ

ผู้นำรัฐบาล นักการเมืองที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา บุคคล รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินการพัฒนจริยธรรมของข้าราชการ รวม 8 เรื่องพร้อมกันไป ดังนี้

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุม ตรวจสอบจริยธรรมของข้าราชการเพิ่มขึ้นสาเหตุสำคัญของการประพฤติมิชอบในวงราชการมาจาก ข้าราชการบางส่วนขาดจริยธรรม ซึ่งอาจเรียกว่า จิตใจ จิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ก็ได้ โดยจริยธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรืองดเว้นการกระทำใดๆตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการอันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรืองดเว้นการกระทำใดๆ ตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการอันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศไทยและประชาชนโดยรวม ประกอบกับการควบคุมตรวจสอบภายในหน่วยงานของรัฐไม่อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเนื่องจากการเป็นพวกเดียวกัน สี่เดียวกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหรือสนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเช่น ประชาชน สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ พฤติกรรมและจริยธรรมของข้าราชการเพิ่มมากขึ้น

2. สนับสนุนให้ดำเนินคดี และลงโทษข้าราชการที่ประพฤติมิชอบตามบทบัญญัติของกฎหมายอย่างเคร่งครัด เข้มงวด และรวดเร็วโดยดำเนินการกับข้าราชการทุกระดับ การสนับสนุนเช่นนี้จะมีส่วนป้องกันมิให้ข้าราชการคิด และปฏิบัติราชการในทางมิชอบ เพราะกลัวเกรงว่าจะต้องถูกลงโทษ

3. ต่อต้านหรือไม่สนับสนุนค่านิยมของข้าราชการไทยที่มีอยู่แล้วในสังคม และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ในเวลาเดียวกัน ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เผยแพร่ สร้าง และ

ปลูกฝังค่านิยมที่ส่งเสริมการพัฒนาประเทศตัวอย่างค่านิยมของข้าราชการไทยที่มีอยู่แล้วในสังคม และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ เช่น 1) ค่านิยมของการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ 2) ค่านิยมที่ยึดถือระบบพวกพ้องในทางมิชอบ 3) ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าคนนายคน 4) ค่านิยมในการประจบสอพลอ 5) ค่านิยมที่ชอบความสะดวกสบายและเกียจคร้าน 6) ค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม 7) ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม สำหรับตัวอย่างค่านิยมที่ส่งเสริมการพัฒนาประเทศ เช่น 1) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต 2) ค่านิยมในระบบคุณธรรม 3) ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย 4) ค่านิยมที่ยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล 5) ค่านิยมในความประหยัดและขยัน 6) ค่านิยมของการรวมกลุ่ม 7) ค่านิยมในระเบียบวินัย

4. ผู้บังคับบัญชาควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการโดยใช้วิชาความรู้และประสบการณ์ในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมสำหรับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชามี 10 ข้อ ดังนี้

1) เป็นคนสุจริต และไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตอย่างเด็ดขาด โดยควรละความชั่ว หรือบริหารจัดการหรือปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และพยายามแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่เรียกร้องหรือรับทรัพย์สินเงินทอง รับส่วย รับผลประโยชน์ตอบแทนในทางมิชอบ และไม่ปกป้องคุ้มครองช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทุจริต

2) เสียสละประโยชน์และความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม

3) ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีจรรยาบรรณ โดยควรระลึกและปฏิบัติในลักษณะที่ว่า เกียรติมาก่อน (honor comes first) เงินหรือผลประโยชน์ในทางมิชอบ

4) มีไมตรีจิต (courtesy) ซึ่งครอบคลุมถึงการมีมารยาท ความสุภาพ ความเอื้อเฟื้อ มีอัธยาศัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5) ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ (respect) หรือให้ได้รับความศรัทธาจากประชาชน

6) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ และรู้จักพอ

7) สนับสนุนและยกย่องคนดี พร้อมทั้งดำเนินการกับคนไม่ดี เช่น ไม่ยกย่อง นิินทา และประณาม

8) มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ และในการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

9) ปฏิบัติราชการในลักษณะที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ซึ่งหมายถึง รู้จริง มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงและชัดเจน

10) มิใช่เป็นเพียงผู้นำในการบริหารงานเท่านั้น แต่ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงกล้าที่จะเป็นผู้นำ และกล้าที่จะตัดสินใจพัฒนาจริยธรรมของข้าราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่นนี้สอดคล้องกับข้อความที่ว่า a leader without leadership is not leader

5. สนับสนุนให้นำนโยบายเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการโดยควรบรรจุไว้ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) และฉบับต่อไป พร้อมกับนำไปยึดถือปฏิบัติจริงอย่างจริงจังต่อเนื่อง และพร้อมเพรียงกัน นโยบายเศรษฐกิจพอเพียงมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1) การดำเนินการในทางสายกลางที่อยู่บนพื้นฐานความพอดี เน้นการพึ่งพาตนเอง ขณะเดียวกัน ให้ก้าวทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์

2) ความพอเพียงที่เน้นการผลิต และบริโภคอยู่บนความพอประมาณ มีเหตุผล

3) ความสมดุลและการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีสมดุลระหว่างกระแสการแข่งขันจากโลกาภิวัตน์ และกระแสท้องถิ่นนิยม มีความหลากหลายในโครงสร้างการผลิต มีการใช้ทุนที่มีอยู่ในสังคมให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและวิถีชีวิตที่ดีงาม

4) การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรในการเตรียมความพร้อม รู้เท่าทันต่อผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุ มีผลมีความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน

5) การเสริมสร้างจิตใจคนและพัฒนาคนในชาติให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต มีสติปัญญา มีความเพียร อดทน และรอบคอบ

6. ส่งเสริมให้นำนโยบายการบริหารราชการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Government) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แนวทางดังกล่าวนี้ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องบริหารราชการโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่หลักนิติธรรม (rule of law) หลักคุณธรรม (ethics) หลักความโปร่งใส (transparency) หลักความมีส่วนร่วม (participation) หลักความรับผิดชอบ (accountability) และหลักความคุ้มค่า (value for money) กล่าวได้ว่า แม้จะมีกระบวนการปฏิบัติราชการที่ประกอบด้วยทั้งขั้นตอนก็ตาม ถ้าในแต่ละขั้นตอนไม่ยึดถือกฎระเบียบ หรือตัวบทกฎหมาย ขาดคุณธรรม ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ขาดความโปร่งใส หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการควบคุม ตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดความรับผิดชอบในการดำเนินงานและขาดความคุ้มค่าในการดำเนินงานในบางกรณีแล้ว กระบวนการปฏิบัติราชการนั้น จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

7. สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือแกนนำในการปฏิบัติราชการนำหลัก ทศพิธราชธรรมมาปรับใช้ ทศพิธราชธรรม เป็นหลักที่นักบริหารและสามัญชนสามารถนำมาปรับ ใช้ได้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ทาน คือ การให้นอกเหนือจากการบริจาคเป็นทรัพย์สินหรือสิ่งของแก่ผู้ยากไร้ ผู้ ด้วยโอกาส และผู้ตกทุกข์ได้ยากแล้ว อาจจะทำให้น้ำใจแก่ผู้อื่นได้ด้วย

2) สีล คือ ความประพฤติที่ดีงาม ตามหลักศาสนาของแต่ละคน เป็นต้นว่าศีล 5 ตามหลักพระพุทธศาสนา

3) บริจาค คือ ความเสียสละ หมายถึง การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อความสุขหรือ ประโยชน์ของส่วนรวม

4) ความซื่อตรง คือ การดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

5) ความอ่อนโยน คือ ความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรี ไม่เย่อหยิ่งถือตัวและไม่ ติดยี้ดกับระบบเจ้าขุนมูลนาย คนทั่วไปก็จะต้อนรับ เพราะอยู่ใกล้แล้วสบายใจ

6) ความเพียร คือ หลักธรรมที่สอนให้ไม่ย่อท้อ แต่ให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความ มุมนานะ ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายจนประสบความสำเร็จ

7) ความไม่โกรธ คือ การไม่โมโหหรือโกรธง่าย ถึงแม้ในหลายสถานการณ์จะทำได้ ยาก

8) ความไม่เบียดเบียน คือ การไม่บีบบังคับกดขี่ผู้อื่น รวมทั้งการไม่ใช้อำนาจไปบังคับ หรือหาเหตุผลกลั่นแกล้งผู้อื่นด้วย

9) ความอดทน หรือ ขันติ คือ การทนต่อความยากลำบาก ไม่ท้อถอยและไม่หมด กำลังกาย กำลังใจที่จะดำเนินชีวิต

10) ความเที่ยงธรรม คือ ความยุติธรรม ความถูกต้อง ความหนักแน่น ไม่เอนเอียง หวั่นไหวด้วยคำพูด อารมณ์ หรือลาภสักการะใด

8. สนับสนุนให้หน่วยงานทั้งหลายรวมทั้งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติราชการของข้าราชการด้านจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการในลักษณะ เป็นเครือข่ายหมายถึง หน่วยงานและประชาชนควรรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นองค์การใน พื้นที่ทุกระดับ โดยมีเป้าหมายและกิจกรรมเชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง และสภาพแวดล้อมของพื้นที่นั้น ทั้งนี้ ต้องเป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อ ประเทศชาติและประชาชนโดยรวมด้วย

สรุป ข้าราชการเป็นกลไกสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินนับแต่อดีตถึงปัจจุบัน และจะยังคงมีความสำคัญต่อไปในอนาคต หากข้าราชการขาดจริยธรรมย่อมส่งผลเสียต่อ

ประเทศชาติและประชาชน จริยธรรมของข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นเพราะจริยธรรมเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม หรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการ ซึ่งส่งผลต่อการให้บริการสาธารณะ และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในส่วนของปัญหาของข้าราชการ อาจแบ่งเป็นปัญหาที่มีสาเหตุมาจากระบบราชการ และมาจากตัวข้าราชการ ปัญหาดังกล่าวนี้จะยิ่งเพิ่มมากขึ้น หากข้าราชการขาดจริยธรรม หรือขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาจริยธรรม โดยรัฐบาล หน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาข้าราชการตาม หนึ่ง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สอง แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สาม หลักทศพิธราชธรรม และสี่ หน่วยงานและประชาชนควรควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการด้านจริยธรรมเพิ่มมากขึ้นโดยดำเนินงานในลักษณะที่เป็นเครือข่าย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2549)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยร่วมกับบริษัทเฮย์กรุป จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ 1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident 2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ 3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

Boyatzis (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 36) ได้กล่าวถึงงานวิจัยต่างๆ ขององค์การภาครัฐและเอกชนเพื่อหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยสมรรถนะที่กล่าวถึงประกอบด้วยคุณลักษณะ แรงขับ ทักษะ ความรู้ ภาพลักษณ์ตนเองและพฤติกรรมเฉพาะด้าน โดยใช้เทคนิคเหตุการณ์สำคัญเป็นเครื่องมือนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร

จำนวน 253 คน ในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลระดับต่ำระดับปานกลางและระดับสูงซึ่งเป็นการแยกแยะผู้บริหารแบบมีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิผลสมรรถนะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แรงขับ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากผลการศึกษาพบว่า มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลได้ คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วยการมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง มีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง มีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ความต้องการอำนาจทางสังคมสูง โดยจะสังเกตเห็นได้จากความปรารถนาด้านอำนาจสูง ให้ความใส่ใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ มีพฤติกรรมแสดงออกแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ความใส่ใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและบริการขององค์กร มีอากัปกริยาที่ไม่โลเล มีท่วงท่าที่เหมาะสมสง่างามน่าเลื่อมใสศรัทธา มีความเชื่อมั่นในอำนาจ และความสามารถภายในตนสูงมักแสดงพฤติกรรมเชิงรุก ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมักมีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูงโดยสามารถใช้สัญลักษณ์ การใช้คำพูดเปรียบเทียบเพื่อจูงใจ มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีความสามารถบริหารด้วยกระบวนการกลุ่ม การสร้างเอกลักษณ์และพัฒนาให้เกิดขึ้น การทำงานแบบทีมงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัยและนิรนัย

นิธิ สุทธิบุหงา (2541) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ พลเรือนไทย ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมการในระบบราชการพลเรือนไทย มีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การคำนึงถึงผลงานความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรมหน่วยงานบริการ ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจในอาชีพ การมีวินัยในเรื่องเวลา การคำนึงถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.9

กุลวดี มุทกุล (2542) ได้วิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่าพยาบาลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เพราะได้มีการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อสร้างสมรรถนะในอาชีพตลอดเวลา ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้าน การมีสมรรถนะในการวินิจฉัยการพยาบาลสูง มีการวางแผนการทำงาน มีการปฏิบัติกิจกรรมและประเมินผลการพยาบาลในระดับสูง และถ้าพยาบาลมีโอกาสได้รับหรือเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความช่วยเหลือ รางวัลต่างๆ จะยิ่งสร้างเสริมพลังศักยภาพของพยาบาลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($r=0.54$) ในระดับสูง

รุจิ จารุภาชนั (2548) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนากรณีศึกษาวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ใน 5 หัวข้อหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และคุณธรรมจริยธรรม ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับรูปแบบการประเมินสมรรถนะ โดยที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 93.44 เห็นด้วยว่าวิทยาลัยควรที่จะนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะนี้มาพัฒนาเพิ่มเติมก่อนที่จะนำไปใช้ต่อไปในบางหัวข้อ

รวิภา ธรรมโชติ (2549) ได้วิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้านสมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

เลดฟอร์ด และ เฮนีแมน (Ledford & Heneman, 1998) ได้วิจัยเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency – base pay) สำหรับพนักงานและผู้จัดการระดับมืออาชีพในภาครัฐกรณศึกษาในหน่วยงานเอกชน 2 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยจะต้องวัดสมรรถนะให้เป็นในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ จำเป็นต้องผสมผสานสมรรถนะให้อยู่ในระบะของกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อชดเชยในส่วนที่ขาด อันนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น

2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

