

การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพล
กองทัพอากาศ

โดย

นาวาอากาศเอก สราวุธ มหัตถิ์
รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล
กรมกำลังพลทหารอากาศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

เรื่อง การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย น.อ.สรายุทธ์ มหัทธินิธิ

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ ๕๗

การวิจัย เรื่อง การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินและหาแนวทางการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินและการขับเคลื่อนดังกล่าว โดยดำเนินการประเมินสมรรถนะกำลังพลใน ๕ หน่วยงานนำร่องที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวนจำนวน ๑,๑๘๘ คน โดยมีการดำเนินการใน ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนการประเมิน ระยะดำเนินการประเมิน และระยะประเมินผลจากการประเมินเพื่อการวางแผนการบริหารกำลังพล

ผลการศึกษา พบว่า ๑) ระยะเตรียมความพร้อมก่อนการประเมิน เป็นการเตรียมเนื้อหาและเครื่องที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การปรับปรุงพจนานุกรมใหม่ การนำเนื้อหาในพจนานุกรมที่ปรับปรุงแล้วบรรจุในโปรแกรมและเตรียมความพร้อมเจ้าหน้าที่และวิทยาการ ๒) ระยะดำเนินการประเมิน เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเปิดช่วงเวลาให้กำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน ๕ หน่วยงานนำร่องได้ประเมินผ่านระบบประเมินออนไลน์ ประมาณ ๒ เดือน พบว่ากำลังพลมีความเข้าใจและสามารถเข้าไปใช้โปรแกรมได้ และ ๓) ระยะประเมินผลจากการประเมิน เป็นการประมวลผลการประเมินสมรรถนะจาก ๕ หน่วยงานนำร่องใน โปรแกรมประเมินเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนากำลังพล สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของกำลังพลใน ๕ หน่วยงานนำร่อง มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานและคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย โดยไม่เกินร้อยละ ๕๐ ของสมรรถนะหลักในทุกตัว โดยสมรรถนะหลักด้านการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรมมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะในด้านอื่นๆ ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารจัดการจะมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สูงกว่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกระดับชั้นยศ ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษา และสมรรถนะที่คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในชั้นสัญญาบัตรส่วนใหญ่ได้แก่

การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน ส่วนสมรรถนะที่คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในนายทหารประทวน ได้แก่ การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ และทักษะการติดต่อสื่อสาร

แนวทางการบริหารกำลังพลตามผลคะแนนประเมิน จะเน้นที่การพัฒนากำลังพลตามคะแนนช่องว่าง (Gap) ด้วยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา กิจกรรมกลุ่ม การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน การกำกับดูแลโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บังคับบัญชาและการเรียนรู้ด้วยตนเองที่ต้องมีการวัดผลหรือติดตามผลการพัฒนา ทั้งนี้ ขึ้นกับจำนวนคนที่ต้องได้รับการพัฒนาและการจัดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังตามความจำเป็นเร่งด่วนของกำลังพลที่ต้องได้รับการพัฒนา รวมถึง ปรียบของ ๕ หน่วยงาน นำร่องที่สามารถจัดดำเนินการได้ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ คือ ผู้บังคับบัญชานับสนุน ความร่วมมือของกำลังพลหน่วยและอุปกรณ์เครื่องมือ โดยเฉพาะ โปรแกรมประเมินและระบบเครือข่าย

คำนำ

งานวิจัย การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนรู้วิธีการวิจัยผ่านกระบวนการวิจัย แม้การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเน้นการดำเนินการใน ๕ หน่วยงานนำร่องที่เป็นหน่วยงานต้นแบบ (Pilot Project) ได้แก่ กรมควบคุมการปฏิบัติการทางอากาศ กรมกำลังพลทหารอากาศ กรมสื่อสารทหารอากาศ กรมแพทย์ทหารอากาศ และ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อเป็นรูปแบบที่นำไปสู่การขยายการประเมินสมรรถนะกำลังพลได้จริงทั่วทั้งกองทัพอากาศ และสามารถนำผลการประเมินกำลังพลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการบริหารกำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ โดยผู้วิจัยมุ่งหวังว่าการวิจัยนี้จะจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศให้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารกำลังพลในแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมถึงเป็นการเสริมสร้างทักษะกำลังพลในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบเครือข่ายไปได้พร้อมๆ กัน โดยจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะที่ ๒ ของกองทัพอากาศ “การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง” ทำให้การวิจัยนี้เกิดประโยชน์ในหลายประการและเกิดความคุ้มค่าในการดำเนินการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

งานวิจัยนี้จะสำเร็จมิได้ ถ้าปราศจากความร่วมมือของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานที่เห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีตลอด กระบวนการวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์ผลและสามารถสรุปผลงานวิจัยได้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยเสมอมา

น.อ.

(สรายุทธ์ มหัตถิรติ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๔
สมมติฐานการวิจัย	๕
วิธีดำเนินการวิจัย	๕
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๖
คำจำกัดความ	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ	๗
การประเมินสมรรถนะ	๒๖
เปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะ	๔๕
การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ	๕๓
การขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพลตามนโยบายกองทัพอากาศ	๖๑
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๗
กรอบแนวคิดการวิจัย	๗๓

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓	
ระเบียบวิธีวิจัย	๓๔
วิธีการดำเนินการ	๓๕
รูปแบบการดำเนินการวิจัย	๘๓
บทที่ ๔	
ผลการวิจัย	๘๕
ผลการดำเนินการในขั้นเตรียมการ	๘๕
บทที่ ๕	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๓๑
สรุปผลการวิจัย	๑๓๑
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	๒๐๑
บรรณานุกรม	๒๐๒
ประวัติย่อผู้วิจัย	๒๐๘

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒ – ๑	แสดงเกณฑ์ความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม	๒๐
๒ – ๒	แสดงตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา	๒๐
๔ – ๑	ภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพล ใน ๕ หน่วยนำร่อง	๕๓
๔ – ๒	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๕๕
๔ – ๓	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๕๖
๔ – ๔	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๕๗
๔ – ๕	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๕๘
๔ – ๖	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๕๙
๔ – ๗	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๐๐
๔ – ๘	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๐๑
๔ – ๙	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๐๒
๔ – ๑๐	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) น.อ.	๑๐๓
๔ – ๑๑	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) น.ต.-น.ท.	๑๐๔
๔ – ๑๒	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) ร.ต.-ร.อ.	๑๐๕
๔ – ๑๓	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๐๗
๔ – ๑๔	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) จ.ต.-จ.อ.	๑๐๙

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔ - ๑๕	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๑๐
๔ - ๑๖	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๑๑
๔ - ๑๗	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๑๒
๔ - ๑๘	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๑๓
๔ - ๑๙	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๑๔
๔ - ๒๐	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๑๕
๔ - ๒๑	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๑๖
๔ - ๒๒	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๑๗
๔ - ๒๓	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) น.อ.	๑๑๘
๔ - ๒๔	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) น.ต.-น.ท.	๑๑๙
๔ - ๒๕	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) ร.ต.-ร.อ.	๑๒๐
๔ - ๒๖	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๒๒
๔ - ๒๗	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) จ.ต.-จ.อ.	๑๒๓
๔ - ๒๘	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๒๕
๔ - ๒๙	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๒๖

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔ - ๓๐	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๒๗
๔ - ๓๑	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๒๘
๔ - ๓๒	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๒๙
๔ - ๓๓	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๓๐
๔ - ๓๔	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๓๑
๔ - ๓๕	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๓๒
๔ - ๓๖	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) น.อ.	๑๓๓
๔ - ๓๗	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) น.ต.-น.ท.	๑๓๔
๔ - ๓๘	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) ร.ต.-ร.อ.	๑๓๕
๔ - ๓๙	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๓๗
๔ - ๔๐	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) จ.ต.-จ.อ.	๑๓๙
๔ - ๔๑	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๔๐
๔ - ๔๒	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๔๑
๔ - ๔๓	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๔๒
๔ - ๔๔	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๔๓

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔ - ๔๕	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๔๔
๔ - ๔๖	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๔๕
๔ - ๔๗	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๔๖
๔ - ๔๘	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๔๗
๔ - ๔๙	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) น.อ.	๑๔๘
๔ - ๕๐	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) น.ต.-น.ท.	๑๔๙
๔ - ๕๑	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) ร.ต.-ร.อ.	๑๕๐
๔ - ๕๒	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๕๒
๔ - ๕๓	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) จ.ต.-จ.อ.	๑๕๔
๔ - ๕๔	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (รร.นบก.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๕๕
๔ - ๕๕	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (รร.นบก.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”	๑๕๖
๔ - ๕๖	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (รร.นบก.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๕๗
๔ - ๕๗	ผลการประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (รร.นบก.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”	๑๕๘
๔ - ๕๘	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (รร.นบก.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๕๙
๔ - ๕๙	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (รร.นบก.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”	๑๖๐

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔-๖๐	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (รร.นบก.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๖๑
๔-๖๑	ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (รร.นบก.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”	๑๖๒
๔-๖๒	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นบก.) น.อ.	๑๖๓
๔-๖๓	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นบก.) น.ต.-น.ท.	๑๖๔
๔-๖๔	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นบก.) ร.ต.-ร.อ.	๑๖๕
๔-๖๕	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นบก.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๖๗
๔-๖๖	ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นบก.) จ.ต.-จ.อ.	๑๖๘

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒ – ๑ แสดงแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency	๑๑
๒ – ๒ แสดงการประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๕
๒ – ๓ แสดงการแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒๘

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บทบาทหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของทหารไทย คือ การพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ และรักษาเอกราชอธิปไตย บูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ รวมทั้ง รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๒๑ ได้กำหนดให้กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังความพร้อมในการป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทางอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม โดยมีผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ จากบทสัมภาษณ์ผู้บัญชาการทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๕๖ กล่าวถึงการขับเคลื่อนกองทัพอากาศที่มุ่งสู่การพัฒนาแบบองค์รวมทั้งด้านบุคลากร ระบบการทำงาน เทคโนโลยี ภายใต้อาสาสมัครของ โครงสร้างอัตรากำลังและสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ต้องอาศัยกำลังพล คุณภาพที่มีศักยภาพหรือสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน (High Performance) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ ภายใต้งานการเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลให้เป็นที่น่าพอใจชั้นนำ (World Class People) พร้อมขับเคลื่อนกองทัพให้บรรลุวิสัยทัศน์ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๖๒) “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN)” และตอบสนองกับวิสัยทัศน์ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๘) ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force : NCAF) แต่ในปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง เพื่อความอยู่รอดและสร้างความเติบโตขององค์กร จึงมีการสร้างพันธมิตรทางการค้าเพื่อการช่วงชิงอำนาจทางการตลาด มีการเปิดตลาดเสรีและเขตเศรษฐกิจแบบไร้พรมแดน รวมถึงด้านความมั่นคงทางสังคมและการเมือง การรณรงค์ไว้ซึ่งความเสถียรทางการเมืองและการมีสังคมที่น่าอยู่ เป็นเหตุให้หลายประเทศหันมาร่วมมือและผนึกกำลังพลเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศของตน จึงได้มีการรวมตัวของ ๑๐ กลุ่มประเทศอาเซียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและเสริมพลังอำนาจการต่อรอง ที่เรียกว่าประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) ทำให้หน่วยงานภาครัฐได้เตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้ได้ภายในปี พ.ศ.๒๕๕๘ โดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนภาครัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในอนาคต

จากบริบทข้างต้น กองทัพอากาศจึงมุ่งมั่นพัฒนากำลังพลเพื่อเตรียมความพร้อมกำลังพลให้มีศักยภาพรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการเปลี่ยนแปลงจากกระแสภายนอก ตลอดจนสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองทัพไปพร้อมๆ กัน ด้วยการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในกองทัพให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติของกำลังพลภายใต้การมีความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดผลงานที่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กองทัพอากาศกำหนดและเป็นไปอย่างโดดเด่น ซึ่งการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรนั้นสอดคล้องกับผลสำรวจว่า ๒๕๒ องค์กรในอเมริกา พบว่า ร้อยละ ๘๕-๘๕ มีการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร (Shippman et al, 2000) นอกจากนี้สมรรถนะยังสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การทำงานของปัจเจกบุคคลได้ (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, ๒๕๕๓) จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมรรถนะ ทำให้สมรรถนะเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและขับเคลื่อนหน่วยงานได้ (William, 2002) อย่างไรก็ตาม พบว่า มีข้อจำกัดของการนำสมรรถนะมาใช้ในเรื่องของความเข้าใจ รูปแบบหรือแนวทางที่นำไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (จิระประภา อัครบวร และ กัลยาณี คุณมี, ๒๕๔๗ ; Krebs.V, 1996)

(Core Competency)
Competency)

(Managerial

ม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศและ

กำลังพลจำเป็นต้องมีขั้นตอนดำเนิน
ดำเนินการดังกล่าว ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สร้างขึ้น

อย่างยิ่งของการดำเนินการ เนื่องจากมีความแตกต่างจากระบบการประเมินเดิมที่ใช้กระดาษในการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ จะทบทวนวรรณกรรม ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย แนวคิดทฤษฎี แนวทาง
ดำเนินการ เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- .
- .
- .
- .
- .
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในครั้งนี จะศึกษา

- (Readiness for Mission)
- (Achievement of Goals)
- (Decision Making and Problem Solving)
- (Strategic Managerial Skill)
- (Communication Skill)
- (Skill)
- (Language Skill)
- (Teamwork and Unity)
- (Forward Innovation)
- (Visioning)
- (Negotiation Skill)
- (Strategic Planning)
- (Analytical and Follow-up Skill)
- (Coaching)
- (Expert in Operation Skill)
- (Accuracy and Attention to Details)
- (Cooperation Skill)
- (Operational Skill)
- (Leadership)

๒. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการประเมินสมรรถนะกำลังพล ซึ่งจะดำเนินการ

() ()
()

สมมติฐานการวิจัย

กำลังพลในชั้นยศเดียวกันมีผลการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันทั้งสมรรถนะหลัก

วิธีดำเนินการวิจัย

(Quantitative Research) มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกำลังพลกองทัพอากาศทั้งหมด (ยกเว้น)

()

Morgan

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

()

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมประเมินสมรรถนะออนไลน์ที่พัฒนาขึ้น

(

และถูกจ้าง) โดยแยกเป็นกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้ง การหาค่าคะแนนช่องว่าง (Gap Score)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

.

.

.

คำจำกัดความ

สมรรถนะ (Competency)

สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลได้ไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นไปตาม

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency)

ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะและอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น

หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based)

ทั้งที่มาจากการวิจัยและไม่ได้มาจากการวิจัย มาจากความคิดเห็นประสบการณ์ ผลงานที่เกิดขึ้นจริง

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารกำลังพลและกองทัพอากาศ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ

- ๑.๑ ความหมายสมรรถนะ
- ๑.๒ ประเภทสมรรถนะ
- ๑.๓ ระดับสมรรถนะ
- ๑.๔ ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

๒. การประเมินสมรรถนะ

- ๒.๑ การประเมินตามแนวคิดสมรรถนะ
- ๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. เปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะ

๔. การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

๕. การขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพลตามนโยบายกองทัพอากาศ

- ๕.๑ นโยบายด้านกำลังพลกองทัพอากาศ
- ๕.๒ สมรรถนะกับการบริหารกำลังพล
- ๕.๓ แนวทางการขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพล

๖. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ

ความหมายสมรรถนะ (Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๕, ๒๕๔๖) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไปและสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้

บริษัท HAY Group (๒๕๔๗) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลกได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (๒๕๔๗) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น หรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะอะไร

ธำรงค์ดี คงศาสน์ (๒๕๔๘) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ ความสามารถ ความรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในบุคคล โดยเกิดมาจากประสบการณ์ การปลูกฝัง การศึกษา การได้ยิน การได้เห็นที่สั่งสมมาจนเป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (๒๕๔๘) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๘) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้”

สীবงศ์ กาพวงศ์ (๒๕๕๔) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนถึงบุคลิกของบุคคล อันส่งผลให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

McClelland (๑๙๗๐) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นความรู้ ทักษะ อุปนิสัย บทบาททางสังคม การรับรู้ตนเองและแรงจูงใจที่เป็นบุคลิกลักษณะซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลที่สามารถ

ผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/ เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (๑๙๘๒) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self - Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้”

Prahalad and Hamel (๑๙๘๐) ให้ความหมายสมรรถนะว่าหมายถึงส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและการปฏิบัติงานอย่างกลมกลืน

Boam and Sparrow (๑๙๘๒) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (๑๙๙๓) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self - Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Rylatt and Lohan (๑๙๙๕) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นการบรรยายถึงทักษะที่จำเป็น ความรู้ และเจตคติที่ต้องการสำหรับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะผลที่เกิดจากการทำงานควรนำไปสู่การขยายวงกว้างของต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติที่ดีที่สุดของปัจเจกบุคคลในการทำงาน

Williams (๒๐๐๒) ได้นำเสนอความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรมและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติในการทำงานในสถานการณ์หนึ่งๆ

Arnauld de Nadaillac (๒๐๐๓) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know - how) และเจตคติ ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

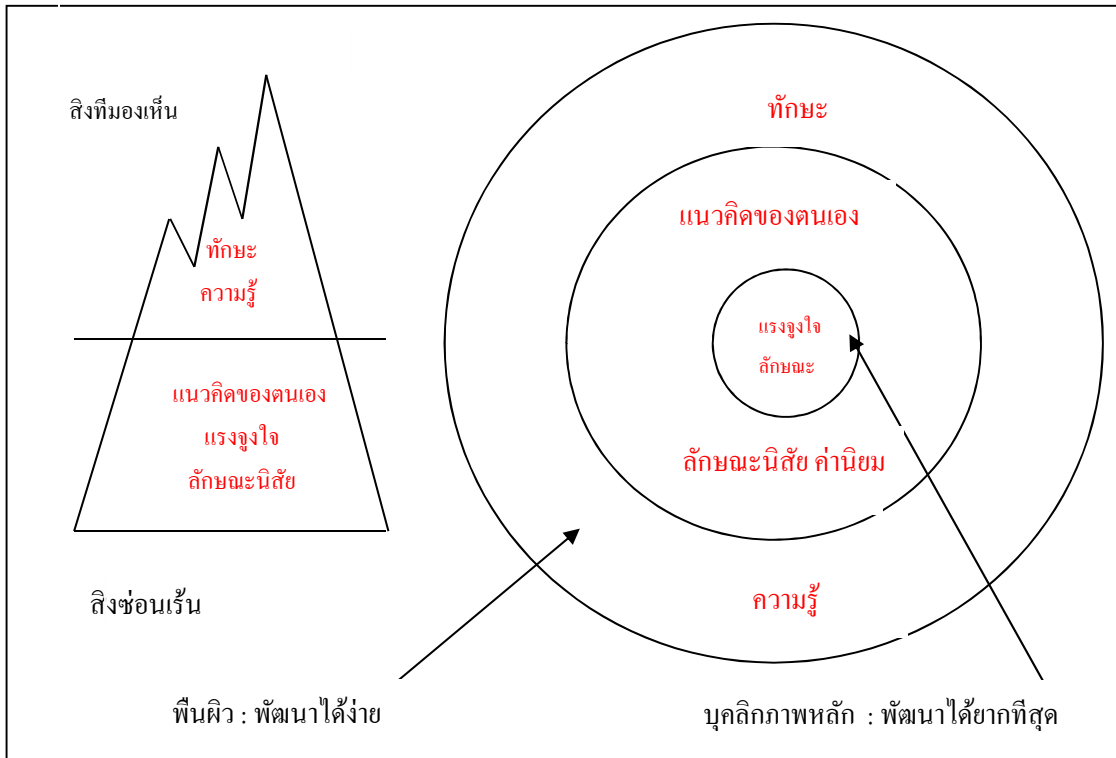
David D. Dubois, William J. Rothwell (๒๐๐๔) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

Scott B. Parry (๒๐๐๔) ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากความหมาย สมรรถนะ ข้างต้น แบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มแรก หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทิศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) อุปนิสัย (Trait) ส่วนกลุ่มที่สอง หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs ที่สะท้อนให้เห็นได้จากการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยการแสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้ ซึ่งบางกลุ่มโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาจะมองว่าเป็นพฤติกรรมที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ส่วนบางกลุ่มโดยเฉพาะในประเทศอังกฤษจะมองว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งไม่จำเป็นต้องโดดเด่นแต่สามารถทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิผล สมรรถนะจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ สมรรถนะจากข้อมูลข้างต้นอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ แรงจูงใจ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์ และการเรียนรู้ที่ส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่โดดเด่นกว่าคนอื่นหรือพฤติกรรมที่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์

จากบริบทข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถสร้างผลงานหรือเกิดผลการปฏิบัติได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าที่กำหนด แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ส่วนใหญ่ มักอ้างอิงความหมายหรือคำนิยาม McClelland ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดนี้ สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพโมเดลภูเขาหน้าแข็ง แสดงแนวคิดหลักการของสมรรถนะที่เกิดขึ้นได้ ๓ ทาง คือ สมรรถนะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด สมรรถนะที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และสมรรถนะที่เกิดจากการศึกษาฝึกอบรม แต่ความหมายของสมรรถนะมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายประการ

แผนภาพที่ ๒-๑ แสดงแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency



ที่มา : Spencer & Spencer, ๑๙๙๓

จากแผนภาพที่ ๑ สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนน้อยที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งก็คือความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ เป็นความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ที่ได้มาจากการฝึกปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากจึงเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนอื่น ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล การที่บุคคลมีความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ทำให้บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสม จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และค่านิยมนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดสมรรถนะซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ McClelland มี ๕ ส่วนคือ

๑. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

๒. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

๓. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)

อารักษ์ ภู่วิชยพันธุ์ (๒๕๔๗) ให้ความหมายของสมรรถนะหลักหรือขีดความสามารถหลักว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมบุคคลทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะหรือขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๒) ให้ความหมายของสมรรถนะหลักว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

Prahalad and Hamel (๑๙๙๐) ให้ความหมายของสมรรถนะหลักว่า หมายถึง ส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อน และการปฏิบัติงานอย่างกลมกลืน โดยระบุไว้ว่าการจะเป็นสมรรถนะหลักได้นั้นต้องมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ต้องสามารถเข้าถึงตลาดหรือลูกค้าได้หลายแห่งหลายประเภท ต้องเป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ และต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง

Coyne, Hall and Clifford (๑๙๙๗) ให้ความหมายของสมรรถนะหลักว่า เป็นผลรวมระหว่างทักษะและความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในกลุ่มหรือคณะทำงาน ซึ่งเป็นผลให้สามารถปฏิบัติงานที่สำคัญยิ่งจนเป็นมาตรฐานระดับสากล โดยต้องสามารถนำความสามารถหลักดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อทำให้องค์กรเติบโตเท่าที่จะเป็นไปได้

จากบริบทข้างต้นสมรรถนะหลักจึงมี ๒ นัยยะ คือ สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะของทุกตำแหน่งภายในองค์กรที่ต้องมี โดยจะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลัก

ขององค์กร ซึ่งไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ (Knowledge, Skill, Ability and Other Characteristics : KSAO) ของแต่ละบุคคล แต่เป็น KSAO ขององค์กรที่พึงมีเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน หรือเรียกว่า Workforce Core Competency ส่วนอีกนัยยะ คือความสามารถหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเรียกว่า Corporate Core Competency

สรุปว่าการเลือกใช้สมรรถนะหลักในนัยยะใดให้พิจารณาเป้าหมายความต้องการในการบรรลุผลขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนมากนิยมใช้นัยยะของสมรรถนะของบุคลากรทุกคนพึงมี เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์

ความหมายของ (Managerial Competency)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (๒๕๔๗) ให้ความหมายสมรรถนะด้านการบริหารจัดการว่า หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ ซึ่งเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (๒๕๔๗) ให้ความหมายสมรรถนะด้านการบริหารจัดการว่า หมายถึง คุณสมบัติด้านการจัดการที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อจัดการให้งานสำเร็จ ทุกคนในที่นี้ครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะแตกต่างกับสมรรถนะหลักที่มุ่งเน้นการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ในขณะที่สมรรถนะด้านการบริหารจัดการมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ

จิระประภา อัครบวร (๒๕๔๘) ให้ความหมายสมรรถนะด้านการบริหารว่า หมายถึง คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขจรศักดิ์ สิริมัย (๒๕๕๕) ให้ความหมายสมรรถนะด้านการบริหารจัดการว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สรุปว่าการเลือกใช้สมรรถนะด้านการบริหารจัดการในนัยยะใดให้พิจารณาเป้าหมายความต้องการขององค์กรว่าการจัดการนั้นจำเป็นต้องมีในบุคลากรระดับบริหารเท่านั้น หรือจำเป็นต้องมีทุกระดับตามบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อการจัดการงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ระบบสมรรถนะในการทำงานเป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ และบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งกำหนด เพื่อให้

ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ โดยสมรรถนะในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ (Knowledge, Skill, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด

๑. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

๒. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญ ในสิ่งนั้น

๓. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและ เปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งาน ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเภทของสมรรถนะ

องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขัน และต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย อย่างยั่งยืน จึงต้องแสวงหายุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร และหาจุดแข็งหรือปัจจัยความสำเร็จ ในการดำเนินการ ซึ่งแนวทางหนึ่งคือต้องพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้มีสมรรถนะพร้อมในการ ปรับตัว มีกระบวนการบริหารและกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เป็นองค์กรที่มี สมรรถนะ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกัน ทำให้มีการจำแนกประเภท สมรรถนะเป็นหลายประเภท ซึ่งมีหลายแนวคิด โดยการแบ่งประเภทสมรรถนะเป็นการนำกลุ่ม สมรรถนะมาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (๒๕๔๓) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้

๒. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อน ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมคนในการปฏิบัติงาน

๓. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อากรณ ฎีกาพินัย (๒๕๔๓) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถที่บุคคลทุกคนในองค์กรพึงมีเพื่อดำเนินกิจการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติหรือการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นความสามารถที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นับเป็นจุดแข็งขององค์กร ความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยปกติองค์กรจะเริ่มพัฒนาสมรรถนะเป็นกลุ่มแรก ซึ่งอาจมีอยู่ ๓-๕ สมรรถนะ

๒. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หรือ สมรรถนะของผู้นำ (Leadership Competency) หมายถึง เป็นความสามารถที่บุคคลในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร โดยเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) ของบุคคลตามตำแหน่งทางการบริหารและงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการจัดการข้ามฝ่าย (Cross - Function) โดยทั่วไปจะจำแนกระดับผู้บริหารเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการจำแนกระดับผู้บริหารนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการวัด การสะท้อนภารกิจและความสามารถที่มีระดับต่างกัน

๓. สมรรถนะในหน้าที่งาน (Functional Competency) หมายถึง เป็นความรู้ ความสามารถในลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job - Based) ซึ่งสะท้อนความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามงานของแผนกหรือฝ่ายที่สังกัด นอกจากนี้องค์กรสามารถจำแนกสมรรถนะในหน้าที่เป็น ๒ ประเภท ได้แก่ สมรรถนะทั่วไปในหน้าที่ ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่คาดหวังว่าบุคลากรในฝ่ายนี้ควรมีเหมือนกัน และสมรรถนะเฉพาะในหน้าที่ หมายถึง สมรรถนะที่มีเฉพาะในบางตำแหน่งแม้จะอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกันแต่มีสมรรถนะที่ควรจะมีแตกต่างกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (๒๕๔๘) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) เป็นความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

๒. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้ออกผลงานที่เป็นเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

จรรยาบรรณ อัครบวร (๒๕๔๕) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

๒. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) เป็นคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

๓. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น ๒ ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๕) แบ่งสมรรถนะเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

๒. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

Ulrich and Lake (๑๙๙๑) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะด้านเศรษฐกิจหรือการเงิน (Economic Financial Capability) เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือความได้เปรียบในด้านการเงินที่องค์กรมีแหล่งทุนในการขยายกิจการหรือพัฒนาอย่างเพียงพอ มีต้นทุนของการได้มาซึ่งทรัพยากรต่ำหรือมีสภาพคล่องทางการเงินสูง สมรรถนะทางการเงินสามารถเปลี่ยนเป็นความพร้อมของทรัพยากรได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการได้รวดเร็วด้วย

๒. สมรรถนะด้านยุทธศาสตร์หรือการตลาด (Strategic Marketing Capability) เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวหรือแสวงหาหนทางในการดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดและโอกาสจากสิ่งแวดล้อม เช่น สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ซึ่งความสามารถด้านนี้เป็นกลไกสำคัญของการปรับตัวให้องค์กรอยู่รอดอย่างได้เปรียบและยั่งยืน

๓. สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technology Capability) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีราคาถูกลง คุณภาพดีกว่า แต่ยังคงรักษาคุณค่าที่สำคัญซึ่งเป็นความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน สมรรถนะด้านนี้เป็นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบเพราะเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าและความแตกต่างอันเป็นทางเลือกในการสร้างความโดดเด่นในการให้บริการ

สมรรถนะทั้ง ๓ ด้าน ดังกล่าว จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีสมรรถนะย่อยเป็นองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการ (Ulrich and Lake, ๑๙๙๑) ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำ (Leadership) เนื่องจากการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีลักษณะเป็นผู้นำภายนอก (External Leadership) ที่สามารถตีความ สภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างเหมาะสมเป็นผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (Internal Leadership) ๒) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการเชื่อมประสานระหว่างภายในและภายนอก (Symbiosis) มีความสามารถในการตอบสนอง และเรียนรู้จากการกระทำที่ผ่านมา (Reflexiveness) สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา การเชื่อมโยงงาน โครงสร้าง วัฒนธรรมให้สามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ๓) การดำเนินการด้านการจัดการ เป็นความสามารถที่สะท้อนการจัดการที่สำเร็จผล ซึ่งวัดจากความสามารถในการบูรณาการ (Internal Integration) กระบวนการและระบบการบริหารจัดการภายในให้เชื่อมโยงกันอย่างมีเอกภาพ (Unity) ๔) การมีความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับความเห็นพ้องในแนวทางปฏิบัติ การคิด การตัดสินใจ คุณค่าที่ให้ความสำคัญ ตลอดจนเป้าหมายขององค์กรที่ช่วยให้

องค์กรเพิ่มประสิทธิผลในการสื่อสาร ด้วยการลดการสื่อสารซ้ำซ้อน ลดการควบคุมโดยกฎระเบียบ ตลอดจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก

Spencer et al. (๑๙๙๔) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Essential Competency) เป็นพื้นฐานของความรู้ และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

๒. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) เป็นสมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average Performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้ยากต่อการพัฒนา แต่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

๓. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic Competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร แต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability) รวมไปถึงสมรรถนะจะไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

Byham and Moyer (๑๙๙๖) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) เป็นสิ่งที่คนพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

๒. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency) เป็นสิ่งที่คนรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร

๓. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational Competency) เป็นวิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง ๓ สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้าน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Bryant and Poustie (๒๐๐๑) แบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งทีองค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับคนทำงานทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

๒. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หรือสมรรถนะด้านบุคคล (Personnel Competency) เป็นคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพล และเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลายๆ ด้านระหว่างองค์กร

๓. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หรือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

สรุปประเภทสมรรถนะมีหลายประเภทซึ่งจะเน้นสมรรถนะของคนในองค์กร ดังนั้นการเลือกใช้สมรรถนะจึงขึ้นกับความต้องการความสำเร็จที่ตอบสนองกับความต้องการขององค์กร

ระดับสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

ประเภทแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ ๕ ระดับ (www.inded.kmitl.ac.th) คือ

- ๑.๑ ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- ๑.๒ ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- ๑.๓ ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate)
- ๑.๔ ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- ๑.๕ ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expect)

ตารางที่ ๒-๑ แสดงเกณฑ์ความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
๑. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
๒. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
๓. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
๔. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
๕. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

๑. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
๒. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
๓. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
๔. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
๕. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ ๒-๒ แสดงตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๑	■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๒	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๓	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๔	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ ๕	■ สามารถแก้ไขปัญหา และสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

๒. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล (Scale)

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

ลำดับขั้นของสมรรถนะที่แสดงความสามารถในพฤติกรรมการปฏิบัติ ๕ ประการ คือ (Dreyfus and Dreyfus, ๑๙๘๖; Rothwell, ๒๐๐๐)

๑. ผู้เริ่มต้น (Novice) ทำตามกฎ และไม่รู้ถึงถึงความรับผิดชอบของผลที่เกิดขึ้น มีแนวโน้มของการประยุกต์ใช้กฎตามความรู้สึกแต่ไม่ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งใหม่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มักจะทำตามคำสั่ง และต้องการความชัดเจนของทิศทางที่ต้องดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยทั่วไปจะไม่รู้ว่าตนไม่รู้อะไร

๒. ผู้เรียนรู้ (Advance Beginner) ตระหนักถึงสถานการณ์หรือสิ่งใหม่ๆ ที่กฎได้ถูกประยุกต์ใช้แต่ยังไม่รู้ถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งนั้น มีความคุ้นเคยกับรูปแบบ และแนวโน้มที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติงานแต่ละวัน โดยอาศัยประสบการณ์เดิมในการปฏิบัติแบบเดิม ตระหนักถึงความสามารถที่ขาดไปในภาพรวม เรียนรู้ในการยอมรับกฎ และการชี้แนะในการตัดสินใจแก้ปัญหา

๓. ผู้ปฏิบัติ (Competent) ตระหนักถึงปัญหา ทำตามกฎ และประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กร ระบุปัญหา และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหา แต่ยังไม่รู้ว่ายังไม่สามารถเข้าถึงปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหานั้นได้ เพราะยังใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ปัญหานั้น

๔. ผู้ชำนาญ (Proficient) ตระหนักถึงปัญหาจากประสบการณ์ สามารถบ่งชี้ปัญหา และวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาได้ว่าควรทำอย่างไร และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โดยสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์

๕. ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) มีประสบการณ์สูงสามารถบ่งชี้ปัญหาได้ทันที รวมถึงการหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยการเข้าถึงสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างรวดเร็ว มีความมั่นใจ และรู้ระดับความสามารถของตนเอง เป็นผู้ให้คำแนะนำที่ดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (อ้างอิงใน www.rmutp.ac.th) มีการแบ่งระดับสมรรถนะเป็น ๕ ระดับขั้น ได้แก่

๑. ขั้นพื้นฐาน (Novice) เป็นระดับทักษะพื้นฐานที่พนักงานควรมีทุกคน

๒. ขั้นปฏิบัติงาน (Adequate) เป็นระดับความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานประจำวัน

๓. ขั้นประยุกต์ (Develop) เป็นระดับที่พนักงานมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดี

๔. ขั้นก้าวหน้า (Advance) เป็นระดับที่พนักงานสามารถใช้ทักษะด้วยความชำนาญในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

๕. ขั้นเชี่ยวชาญ (Expert) เป็นระดับพนักงานมีความเชี่ยวชาญในการใช้ทักษะนั้นๆ กับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

นอกจากนี้ยังต้องกำหนดประเภทสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ (Competency Name and Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรมีกลไกขับเคลื่อนอย่างบูรณาการ โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ดังนั้น การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กรในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถ คู่แข่งทางธุรกิจจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา ๘ ปี ในขณะที่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะตามทันในเวลาเพียง ๑ ปี สะท้อนได้ถึงการพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

๑. ช่วยในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม คือ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

๒. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

๓. ช่วยให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการฝึกอบรมกับบุคลากรในองค์กร

๔. ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสมรรถนะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักของผลงานแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

๕. ช่วยป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว แต่สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล

๖. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะองค์กรที่ดีขึ้น ถ้าบุคลากรแต่ละบุคคลมีการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลที่เหมาะสมจนเกิดผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลา จะทำให้ในระยะยาวจะกลายเป็นสมรรถนะขององค์กรนั้นๆ

จะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจด้วยการพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสม และความก้าวหน้าในอาชีพ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรจนเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้สมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร โดยในระดับบุคคล จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งในด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานขององค์กรและสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน สำหรับประโยชน์ของผู้บริหารในระดับหน่วยงาน จะทำให้มีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน สำหรับในระดับองค์กร จะใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรและช่วยลดความมือคดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผลการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะทำให้ผู้ทำการตัดสินใจในองค์กรมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของบุคลากร อีกทั้งจะช่วยผลักดันให้บุคลากรเกิดพลังร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามต้องการได้

๑. การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

๑.๑ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

๑.๒ การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation of wage and salary administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

๑.๓ การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาบุคลากรก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

๑.๔ การบรรจุตำแหน่ง (Positioning Assignment) ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

๑.๕ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมและพัฒนา ก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

๑.๖ การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

๑.๗ การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

๑.๘ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

๒. การประยุกต์สมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์สมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

๒.๑ แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนาสมรรถนะหลักและผลผลิตหลัก

๒.๒ คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดสมรรถนะ มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

๒.๓ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า critical incident technique ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

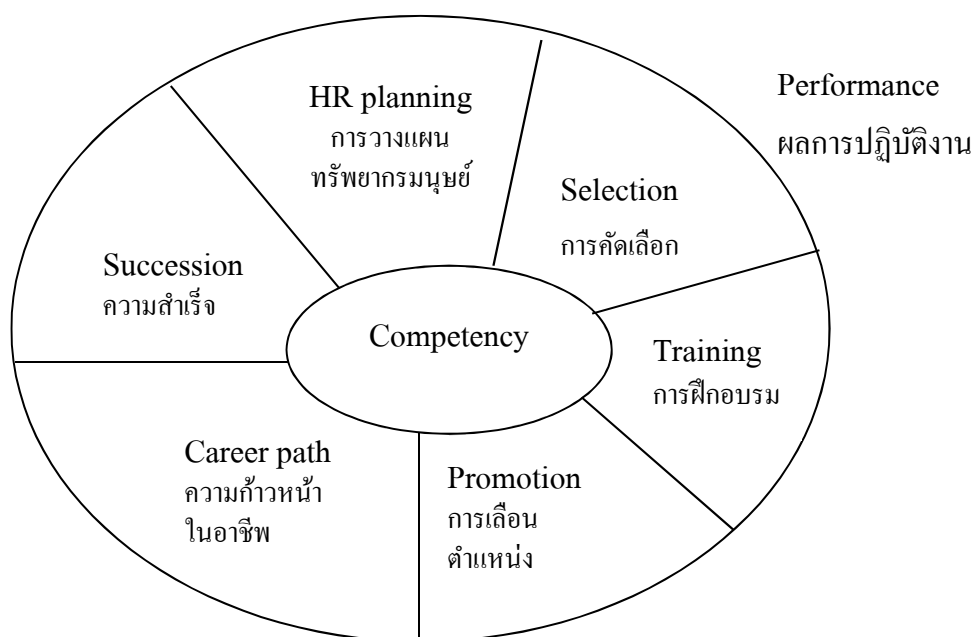
๒.๔ การกำหนดสมรรถนะหลักซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการกำหนดสมรรถนะหลักผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับสมรรถนะ

๒.๕ ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับสมรรถนะและนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร
โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

๒.๖ กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก

๒.๗ นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

แผนภาพที่ ๒-๒ แสดงการประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



จากภาพและคำบรรยายข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ในการวางแผนบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยความสำเร็จ โดยในการนำมาใช้ต้องอาศัยผลการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมาจากสมรรถนะของบุคลากรแต่ละบุคคล ทั้งนี้ในการนำมาใช้จะมีการปรับใช้ที่แตกต่างกันได้ตามวัตถุประสงค์และความต้องการ

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินตามแนวคิดสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

๑. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ อะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

๒. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นข้อมูลการปฏิบัติงานใน ลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องาน แท้ ๆ

๒.๒ ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

๒.๓ ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกัน ธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

๒.๔ ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยา หลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

๒.๕ การประเมินรอบด้าน (๓๖๐ Degree feedback) ได้แก่ การประเมินจากเพื่อน ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

Boyatzis (๑๙๘๒) การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการประเมินงาน มี ๕ ขั้นตอน

๑. การระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการวัด

๒. วิเคราะห์องค์ประกอบของงานเพื่อกำหนดขอบเขตของงานและคุณลักษณะของ บุคคลที่ส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

๓. การสัมภาษณ์เพื่อหาเหตุการณ์สำคัญเพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลัก โดยต้องมี หลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงได้

๔. การทดสอบและการวัด

๕. การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ

สมรรถนะองค์กรเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ สมรรถนะสามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Li Qingdong (๒๐๐๕) ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะในองค์กร มีการแบ่งน้ำหนักการให้คะแนนสมรรถนะ โดยเน้นความสามารถที่ปฏิบัติงานในกระบวนการทำงาน และการแบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้น้ำหนัก ๖๐:๔๐ โดยเชื่อว่าสามารถประเมินผลการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กรได้ (Luhmann, C. C., and Ahn, ๒๐๐๗) นอกจากนี้ องค์กรฝึกอบรมของสหรัฐอเมริกา Register Training Organizations (RTOs) (๒๐๑๐) มีโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เป็นกุญแจสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน ๗ สมรรถนะ ซึ่ง ๓ ใน ๗ สมรรถนะที่เป็นกุญแจสำคัญ คือ การสื่อสารถ่ายทอด (Communication Skill) การแก้ปัญหา (Problem Solving) และการเรียนรู้ด้วยการบริหารจัดการตนเอง (Self - Management Learning) แต่ในการประเมินผลการปฏิบัติมีหลายแนวคิด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Borman and Motowidlo (๑๙๙๗) ทำการศึกษาเพื่อหาตัวบ่งชี้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ในมิติต่างๆ ของการปฏิบัติงาน พบความแตกต่างของตัวบ่งชี้ ๒ ลักษณะคือ

๑. ลักษณะเฉพาะหรือบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะ ความมีระเบียบวินัย ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

๒. ผลการปฏิบัติงาน เช่น ระดับของความสำเร็จ

Coleman and Borman (๒๐๐๐) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบรูปแบบที่แตกต่างกัน พบว่าการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่แฝงอยู่ ๓ ด้านได้แก่

๑. ความสามารถทางด้านความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือการสนับสนุนทางสังคม การติดต่อระหว่างกันในที่นี้ได้แก่ การกระทำร่วมกัน การมีส่วนร่วม

๒. การจัดการองค์กร ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกันหรือลักษณะของความเป็นหุ้นส่วนที่กำหนดวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

๓. ความผูกพันในงานหรือความรับผิดชอบที่มีต่องาน รวมถึงความกระตือรือร้นในงานที่สะท้อนมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล

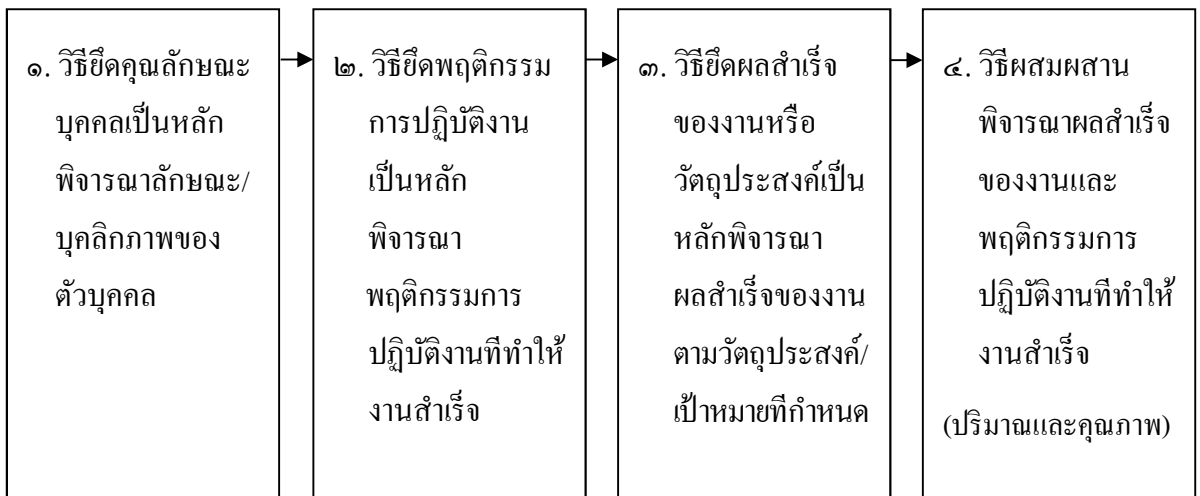
การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการ เป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่เป็นทางการในการประเมินว่าพนักงาน แต่ละคนสามารถทำงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีเพียงใดโดยผู้ประเมินซึ่งเป็น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้นั้น รวมถึง การกำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดและ นำไปสู่การประเมินในรอบถัดไป โดยเฉพาะการสื่อสารให้กับพนักงานหรือผู้รับการประเมินทราบ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่าง ผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ซึ่งควรมี ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการประเมิน ขั้นตอนแจ้งผล การประเมิน และ ขั้นตอนติดตามและช่วยเหลือด้วยบทบาทของผู้กำกับดูแลหรือที่ปรึกษา

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมิน ผลการปฏิบัติงานลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ แต่สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น ๔ ลักษณะดังแสดงตามภาพ และแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๒-๓ แสดงการแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (๒๕๔๖)

๑. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น ๕ วิธี คือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งขั้นและวิธีการประเมินตามค่าคะแนน

๑.๑ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่ง แต่เป็นที่นิยมมากและยังใช้ได้ผลดีในปัจจุบัน หลักการสำคัญ คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits, Characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นระดับ หรือคะแนนเรียงตามลำดับ โดยอาจกำหนดเป็นระดับคะแนนใด ๆ หรือมีคำอธิบายรายละเอียดของคะแนนควบคู่กันไปบนแกนมาตราส่วน (Scale) โดยทั่วไปมักกำหนดคะแนนเริ่มจากน้อยไปหามาก ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในช่วงใดก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณลักษณะต่าง ๆ เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินที่จะครอบคลุมการวัดผลงานใน ๒ ลักษณะ คือ คุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติได้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ข้อดีของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน คือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติ

ต่าง ๆ ของพนักงาน แม้แต่บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในรูปปริมาณได้ และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งและหารือกับพนักงานผู้รับการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน คือ

๑. เป็นวิธีที่ทำให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเท่ากันหมดซึ่งในทางปฏิบัติงานบางอย่างต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่างานอีกบางอย่าง จึงต้องมีการออกแบบประเมินให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

๒. เป็นวิธีที่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แล้วทำให้นำมาปรับปรุงเกี่ยวกับคุณภาพของงานไม่ทัน

๓. เป็นวิธีที่ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาจุดบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานที่รับการประเมิน เพราะอาจจะเกิดความลำเอียงหรือไม่เข้าใจคำอธิบายได้ จึงต้องมีการอบรมหรือแนะนำผู้ประเมินก่อนทำการประเมินให้เข้าใจถึงคุณลักษณะต่าง ๆ

๑.๒ วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Method) หรือวิธีแบบรายการตรวจสอบ หรือแบบทำเครื่องหมาย เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนักและแบบบังคับเลือก (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

๑.๒.๑ แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) ในแบบการประเมินแบบนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ข้อดีของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก คือ ช่วยให้ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาประหยัดเวลาและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกัน รวมทั้งเมื่อสร้างแบบประเมินไว้แล้วก็อาจนำไปใช้ได้เป็นเวลานานเช่นเดียวกับข้อทดสอบมาตรฐาน (Standardized Test) แต่จะมีข้อจำกัด คือ เสียเวลามากในการจัดทำแบบประเมิน เพราะในการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมปัจจัยในการทำงานครบถ้วน ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานจริง จึงจะสามารถบรรยายลักษณะพฤติกรรมและกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนได้ถูกต้อง เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของผู้รับการประเมินมากที่สุด แต่ในทางปฏิบัตินั้น ทำได้ยากเพราะหน่วยงานมีงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมาก

๑.๒.๒ แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ที่กำหนดข้อความหลายกลุ่ม กลุ่มละ ๔-๕ ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด ๒ ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี (Favorable) และอีกสองข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (Unfavorable) คะแนนหรือนำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินได้ทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกันสำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

วิธีนี้เป็นแบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ข้อเสียหรือข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนในเรื่องความลำเอียงในการพิจารณาของผู้ประเมิน เพราะโดยปกติผู้ประเมินมักมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนสูงเป็นส่วนมาก และหลีกเลี่ยงการให้คะแนนต่ำตามความเป็นจริง วิธีนี้จึงพยายามลดอคติดังกล่าว โดยผู้ประเมินจะต้องเลือกทั้งทางที่ดีและไม่ดีควบคู่กันไป ส่วนข้อจำกัด คือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจงและปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเองก็ไม่นำหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใด และการประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

๑.๓ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System) เป็นวิธีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป แบ่งเป็น ๔ วิธี คือ การจัดลำดับที่แบบเปรียบเทียบรายบุคคล การจับคู่เปรียบเทียบ และแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

๑.๓.๑ การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินว่า พนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดจนถึงลำดับต่ำที่สุด หากพิจารณาอย่างคร่าวๆ จะเป็นวิธีที่ง่ายเพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่หากการจัดลำดับนี้จะต้องทำให้กลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า ๒๐ คน แล้วจะเป็นเรื่องที่ยาก ในทำนองเดียวกันการจัดลำดับในส่วนต้นและปลายซึ่งหมายถึงดีที่สุดและแย่ที่สุด อาจสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งที่อยู่ในกลุ่มของพนักงานช่วงกลางของกลุ่ม ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน ใครเหนือกว่าใครนั้นเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเช่นเดียวกัน แต่หากจะสามารถกระทำได้ง่ายขึ้น ผู้ประเมินจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้น จึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และไล่เป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อยๆ ไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง เป็นวิธีที่เรียกว่าการจัดลำดับที่อีกวิธีการหนึ่ง (Alternative Ranking)

ข้อดีของการจัดลำดับที่ คือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ง่ายต่อการใช้และเหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กๆ แต่อาจก่อให้เกิดการแก่งแย่งได้ง่ายเนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่าใครมีผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน แต่ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างว่าสูงหรือต่ำกว่ากันอย่างไร ใครดี ใครเลวแค่ไหน และเป็นวิธีที่ไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีมากกว่า ๒๐ คนขึ้นไป

๑.๓.๒ แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) วิธีนี้เป็นกรพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่นๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงลำดับ ๑, ๒, ๓ ตามลำดับจนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้วิธีเลือกปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิดริเริ่ม นวัตกรรมของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน บางคนอาจดีเด่นบางเรื่อง หรือด้อยกว่าบางเรื่อง จึงต้องคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน แล้วนำไปจัดอันดับในที่สุดบางประเภทอาจจะถือคุณลักษณะสำคัญเพียงอย่างเดียว แล้วเปรียบเทียบเฉพาะเรื่องนั้นก็จะง่ายในการจัดอันดับ ซึ่งการจัดอันดับคนในกลุ่มเช่นนี้มีข้อพึงระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มคนอื่นเพราะเปรียบเทียบกันไม่ได้ หากขนาดกลุ่มต่างกันมาก หรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน

ข้อดีของการเปรียบเทียบรายบุคคล คือ ง่ายและใช้ได้ผลดีมากในการประเมินผลการประเมินปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กและได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลง โดยพิจารณาเปรียบเทียบพนักงานที่จะถูกประเมินทุกคนทีละคู่เรียกว่าวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ

๑. ในกรณีที่มีพนักงานที่จะมาจัดเรียงลำดับเป็นจำนวนมาก การเปรียบเทียบจะกระจายมากไม่ชัดเจน
๒. ทำให้เกิดความสับสนในการหาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะนำมาพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ
๓. เปิดโอกาสเต็มที่ให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานขึ้นเอง ผลการประเมินจึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ
๔. วิธีนี้ขัดกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือผลงานที่พนักงานจะต้องทำในตำแหน่งต่างๆ เป็นสำคัญ เพราะการประเมินแบบนี้ใช้การเปรียบเทียบผลงานที่แต่ละคนได้ทำเป็นสำคัญ จึงอาจทำให้เกิดการแก่งแย่งที่ไม่เป็นผลดีแก่งานได้

๑.๓.๓ การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้านความสะดวกและถูกต้อง กล่าวคือ ในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ก็จะสามารถจัดลำดับได้

ข้อดีของการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ คือ เป็นวิธีค่อนข้างง่ายสะดวกในการปฏิบัติ และสามารถเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้ แต่จะไม่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกรณีมีพนักงานที่ได้รับการประเมินจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลาในการประเมินมาก

๑.๓.๔ แบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on The Curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปร้อยละในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ

ข้อดีของการประเมินแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด คือ ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมักให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูงได้เป็นอย่างดี และประหยัดเวลาในกรณีที่ผู้รับการประเมินเป็นจำนวนมาก แต่การประเมินแบบนี้จะไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนน้อย เพราะจะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดผิดปกติกไปได้โดยง่าย นอกจากนี้ก็ยังไม่เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่มีการศึกษาดี มีความสามารถดีเด่น หรือเป็นพนักงานประเภททำงานวิชาการ คือ พนักงานมักจะทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ เรียงลำดับก็จะไม่ยุติธรรม และอาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งานโดยตรงได้

๑.๔ วิธีแบ่งชั้น (Grading) วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมินแล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดุสาหะ พากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น สำหรับการแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น ๓ ชั้น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี บางแห่งจะแบ่งออกเป็น ๕ ชั้น คือ ชั้นที่ ๑ ถึง ๕ และให้คำจำกัดความว่าแต่ละชั้นหมายความว่าอย่างไร ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในชั้นใด ให้ทำเครื่องหมายไว้ การประเมินวิธีนี้คล้ายกับการประเมินวิธีให้คะแนนตามมาตราส่วน

ข้อดีของการประเมินแบบแบ่งชั้น คือ จะพิจารณาครอบคลุมลักษณะหลายประการ และสามารถให้คะแนนได้ง่ายเพราะมีคำอธิบายละเอียดขึ้น ส่วนข้อจำกัด คือ ผู้ประเมินมีโอกาสที่จะให้คะแนนแตกต่างกันไป หากผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของคำอธิบายเหมือนกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

๑.๕ วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดุสาหะ พยายาม ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง อุปนิสัยใจคอ เป็นต้น โดยผู้ประเมิน

จะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน กล่าวคือ ถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตนัยนั่นเอง

ข้อดีของวิธีการประเมินตามค่าคะแนน คือ การให้คะแนนถือว่าการให้ตามความสำคัญของปัจจัยต่างๆ สามารถใช้ประกอบการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านฝึกอบรม ส่วนข้อจำกัดจากแบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้ อาจทำให้เกิดปัญหาว่าผู้ประเมินจะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานและคนมาจากไหน ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อตัวผู้ประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

๒. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น ๑๒ วิธี คือ (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

๒.๑ วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปพิจารณาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบหรือตรงกันข้ามกับสิ่งที่คิด ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อทำการปรับปรุงแนวทางที่ถูกจุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

วิธีการ คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้รับการประเมินแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ โดยจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกซึ่งมีรายการที่จัดทำขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการจดบันทึก การบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะบันทึกทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จ และผลงานที่ล้มเหลว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำในลักษณะคล้ายกับบันทึกประจำวัน คือ บันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น เพราะอาจลืมได้หากจะจำไว้บันทึกในภายหลัง

ในการบันทึกจะทำการบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน แต่ควรใช้สีของการ์ดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ที่ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก ข้อดีของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ คือ

๑. ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน มาอย่าง

๒. เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง มิใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้รับการประเมิน

๓. ผู้รับการประเมิน ได้รับทราบถึงมาตรฐานของงานจากการที่ได้พูดคุยกับผู้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ ได้แก่

๑. ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นภาระมาก เพราะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

๒. การจดบันทึกในลักษณะนี้ทำให้พนักงานรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาว่าพฤติกรรมอะไรของตนที่ถูกจดบันทึกในสมุดของผู้บังคับบัญชา

๓. ผู้บังคับบัญชาจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่าในทางบวก

๔. การให้ข้อมูลย้อนกลับกับพนักงานที่รับการประเมินอาจจะเข้าไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรอจนถึงเวลาที่จะประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้พนักงานนั้นๆ ทราบเพื่อการปรับปรุง

๒.๒ วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay หรือ Free Written Evaluation หรือ Essay Description หรือ Essay Approach หรือ Narrative Method) สำคัญของวิธีนี้ คือ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งในการบรรยายอาจเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขต เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นได้โดยอิสระ แต่ในบางหน่วยงานก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดบกพร่องของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องปรับปรุง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้น ลดขั้น หรือโยกย้าย เป็นต้น

การประเมินแบบวิธีการบรรยายความจะเป็นประโยชน์ เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินงานแบบอื่นๆ ในบางหน่วยงานใช้ประกอบควบคู่กับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน ในบางกรณีก็จะให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายความของการให้คะแนนบางจุด หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องมิได้ปรากฏอยู่ในมาตราส่วนดังกล่าว แต่วิธีการเขียนบรรยายความจะไม่สามารถกดข้อบกพร่องและความลำเอียงต่างๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความลำเอียงส่วนตัว และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สัมพันธ์เกี่ยวกับการเขียน จะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญ แต่ถ้าเขียนได้ดี อาจทำให้บุคคลผู้นั้นได้ความดีความชอบ โดยไม่มีผลงานที่แท้จริงก็ได้ นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนจะถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป และผู้ประเมินมักไม่มีการกล่าวถึงส่วนสำคัญหรือเน้นประเด็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการประเมินของพนักงานแต่ละคน

๒.๓ วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พรอบสต์ (J. B. Probst) จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ ๑๐๐ รายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ผู้ประเมินจะพิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักตามที่กำหนด จากนั้นจึงรวมคะแนนก็จะได้คะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรอบสต์ คือ ง่ายในการใช้และทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินค่อนข้างละเอียด แต่จะสิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำแบบประเมิน เนื่องจากยากที่จะสามารถกำหนดปัจจัยในการประเมิน ได้อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก ๆ

๒.๔ วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating หรือ Multiple Appraisal หรือ Group Rating) เป็นวิธีประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ ๒ แบบ คือ

๒.๔.๑ หัวหน้างาน ๒-๓ คน ซึ่งรู้ถึงการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี ต่างประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลประเมิน

๒.๔.๒ มีการอภิปรายของพนักงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลา บางกรณีเป็นการประชุมพนักงานเองหรือส่งผู้แทนพนักงานเข้าประชุม ที่ประชุมเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมนี้มักจะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมิน โดยหัวหน้างานชั้นต้น การมาทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีนี้ต้องพิจารณาปัจจัยที่จะประเมินก่อนพิจารณาเนื้อหาของแบบรายงานการประเมิน และมีการสัมภาษณ์ระหว่างหัวหน้างานชั้นต้นและพนักงาน เพื่อการปรับปรุงงานต่อไป ได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงใช้งานแตกต่างกัน ขั้นตอนที่ทำกันทั่วไปและถือว่าจำเป็น คือ การตรวจสอบผลการประเมินของกลุ่มอีกชั้นหนึ่งโดยหัวหน้าระดับสูงขึ้นไป

ข้อดีของการประเมิน โดยผู้ประเมินหลายคน ได้แก่

๑. พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมรู้เห็นในการประเมิน
๒. ใช้ได้เหมาะสมกับกรณีที่ต้องการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงงานในอนาคตมากกว่างานที่ผ่านมา

๓. เป็นการพยายามประเมินผลการปฏิบัติงานให้แม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

ข้อจำกัดของการประเมิน โดยผู้ประเมินหลายคน คือ

๑. ใช้ได้เฉพาะหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย

๒. ลดความสำคัญของดุลยพินิจผู้บังคับบัญชามากและทำให้ผู้บังคับบัญชาลำบากใจที่จะต้องอธิบายเหตุผลผลการประเมินที่มีได้อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

๓. วิธีการประเมินค่อนข้างยุ่งยาก สิ้นเปลืองเวลามาก

๔. ผู้ประเมินต้องมีความชำนาญมากพอสมควรและต้องใช้ผู้ประเมินหลายคน

๕. พนักงานที่ได้รับการประเมินในระดับไม่ดี อาจมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการแก้ไขข้อจำกัดของวิธีการนี้ จึงมีการคิดค้นวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ๑ คน และเป็นพนักงานในระดับเดียวกันกับผู้รับการประเมินอีก ๒ คน ทำการประเมิน โดยให้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาและของพนักงานเท่ากัน สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ให้ผู้บังคับบัญชากับพนักงานร่วมกันกำหนดและสามารถปรับปรุงได้ทุกๆ ๒ ปี เรียกรูปแบบ Employee service review (ESR)

๒.๕ วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating) วิธีนี้ได้รับการดัดแปลงแก้ไขโดย เฮนรีชิลตัน (Henry W. Shilton) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เน้นเรื่องการมีส่วนร่วม (Participation) ของพนักงานทุกระดับในการประเมินเช่นเดียวกับวิธีการประเมิน โดยมีผู้ประเมินหลายคน สำหรับข้อดีและข้อจำกัดเช่นเดียวกับวิธีการประเมิน โดยมีผู้ประเมินหลายคน ซึ่งวิธีการประเมินร่วมกันมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

๒.๕.๑ สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (Participation) ในการประเมิน

๒.๕.๒ การประเมินสมาชิกในกลุ่มที่แต่ละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ (Secret Ballot)

๒.๕.๓ ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

๒.๕.๔ ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน

๒.๕.๕ ผลการประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ

๒.๖ วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกันเป็นผู้ประเมิน (Co - Workers) ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลของการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริงมักจะปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่ม

เพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองให้เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่นๆ เช่น เมื่อมีตำแหน่งหัวหน้าว่างลงการประเมินผลการปฏิบัติ โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่นๆ เพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานอยู่แล้วเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ทันที เป็นต้น

๒.๑ วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal หรือ Self Rating) เป็นวิธีการที่ให้นักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ไม่ผ่านมาและเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น ที่ได้ตกลงกันหรืออาจถือคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน ข้อจذبันท์ทิก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างานซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทำนองเดียวกันไว้ พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใดเมื่ออภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประเมินจนประเด็นประนีประนอมกันแล้ว ผลการประเมินที่ประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติพนักงาน

ข้อดีของการประเมินด้วยตนเอง ได้แก่

๑. สนับสนุนให้พนักงานหรือพนักงานปรับปรุงตนเอง และทำความเข้าใจกับตนเองว่าพอใจอะไร ไม่พอใจอะไร เพราะวิธีนี้ให้โอกาสด้วยวิธีการบังคับให้พนักงานคิดพิจารณาตัดสินใจงานของตนเอง

๒. ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

๓. หากนำวิธีนี้ไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินตามผลงาน ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นาง่ายสำหรับผู้ประเมินที่นำผลนั้นมาถกเถียง หรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

ข้อจำกัดของการประเมินด้วยตนเองคือ

๑. พนักงานที่ทำงานดีจะประเมินตนเองต่ำกว่าความจริง ในขณะที่พนักงานที่ทำงานไม่สู้ดีมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง

๒. ไม่สามารถจะนำไปใช้ป็นวิธีหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานแทนวิธีอื่นได้ เพราะโดยทั่วไปพนักงานผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดีและในระดับความสามารถสูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น

๒.๘ วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview) วิธีนี้มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการประเมินโดยพนักงานและใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ หัวหน้าจะคิดพิจารณา

ผลงานปัจจุบันและงานในอนาคตของพนักงานในการทำงานประจำวัน หัวหน้างานและพนักงานติดต่อกันโดยปกติและมีการพบปะสัมภาษณ์ ได้แก่ จุดหมายของงาน การแสดงการยอมรับผลงานดีที่ปรากฏ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เสนอแนะโดยทั้งสองฝ่าย ข้อตกลงเรื่ององค์ประกอบของงานสำคัญที่สุด การทำความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับพนักงานแต่ละคน

ข้อดีของวิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้าคือทั้งหัวหน้างานและพนักงานได้พูดทำความเข้าใจกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้พนักงานได้ทราบถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ แต่วิธีนี้จะสิ้นเปลืองเวลา และต้องการความตั้งใจและความสามารถในการสัมภาษณ์ให้ได้ผลของทั้งสองฝ่าย รวมทั้งความจริงใจของทั้งสองฝ่ายได้

๒.๕ วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Field Review Method) วิธีนี้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (Personnel Department) จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียมคำถามที่จะถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นที่พอใจหรือไม่ อะไร สิ่งใดบ้าง ทำผิดพลาดอะไรบ้าง และมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร เป็นต้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้วจึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดีของการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์คือทำให้ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมินเห็นความสำคัญของการประเมินผลงานของพนักงานผู้บังคับบัญชาของตน โดยที่เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคลต้องสัมภาษณ์เองซึ่งจะทำให้เขาต้องให้ดุลพินิจเป็นอย่างดีและเที่ยงตรง ในการประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ไปสัมภาษณ์เองก็สามารถใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการประเมินผลงานได้เช่นกัน และฝ่ายบุคคลจะได้ข้อมูลที่ช่วยในกิจกรรมการบริหารบุคคลด้านอื่นและช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายปฏิบัติการได้

ข้อจำกัดของวิธีนี้ได้แก่

๑. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามาก เป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาก
๒. ใช้ได้กับเฉพาะหน่วยงานขนาดเล็กในส่วนกลางมากกว่าหน่วยงานใหญ่ที่มีสาขาอยู่ห่างไกล

๓. ชัดกับหลักการกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ควรรับผิดชอบเป็นการลดดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาจึงมักจะไม่พอใจการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว เขาจึงควรประเมินผลงานเอง

๔. วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผลงานของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน จึงไม่เป็นที่เชื่อถือเท่าใดนัก

๒.๑๐ วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center) เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพบุคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินตามวิธีนี้ บุคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยหรือฝ่ายต่างๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่รวมกัน ประมาณ ๒ - ๓ วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริงๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำ ในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำโดยเอกเทศหรืออาจให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งผู้ถูกประเมินจะต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การประเมินผลแบบนี้ ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้านการสอบประวัติส่วนบุคคล ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต ให้เล่นเกมธุรกิจ ให้แบบฝึกหัดเกี่ยวกับการค้นหาข้อเท็จจริง การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง ทดสอบภาวะผู้นำ ทดสอบการตัดสินใจและทดสอบทางจิตวิทยา โดยกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรอบรู้ หรือมีประสบการณ์จะคอยสังเกตบันทึกการปฏิบัติงานทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตลอดระยะเวลาที่มาอยู่รวมกัน หลังจากนั้นกลุ่มผู้ประเมินจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง

ข้อดีของวิธีนี้คือสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน และบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผลการประเมินด้วยวิธีอื่นๆ นอกจากนี้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีชื่อ จะมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่ากับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงดีกว่า ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานทั่วทั้งองค์กร แต่วิธีนี้จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก ต้องใช้สถานที่เฉพาะในการประเมิน และใช้ผู้ประเมินหลายคน

๒.๑๑ วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS หรือ Behavioral Expectation Scales, BES) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ และยังไม่แพร่หลายมากนัก โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ โดยให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น ๕ - ๑๐ ประเภท หลังจากนั้นจะทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก นั่นคือแต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทนหลังจากนั้นก็จะต้องตรวจสอบว่า การประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ จึงเป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีการให้คะแนนตามมาตรฐานที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันที่มาตรฐานที่จัดทำขึ้นนั้น จะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม เป็นวิธีพื้นฐานสำหรับช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลมากกว่าสำหรับการแนะนำและสอนผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็นแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดการฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดในการประเมินซึ่งเกิดจากอุปทานหรือความยึดมั่นฝังใจกับลักษณะเด่นบางประการของผู้ถูกประเมิน (Halo Effect) ลงได้

ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ

๑. ต้องใช้เวลาและเงินเปลืองมากในการพัฒนาและปฏิบัติการและต้องใช้แบบประเมินหลายแบบเพื่อใช้กับรูปแบบงานต่างๆ ในองค์กรหนึ่งๆ

๒. ข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตรฐานมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เลย และผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่บรรยายให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๑๒ วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตรฐานส่วน (Behavioral Observation Scale, BOS) เนื่องจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตรฐาน (BARS) มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์ที่สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตรฐานมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเหตุการณ์ที่ได้จากการสังเกตการณ์ของผู้ประเมินไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกันกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน ดังนั้น จึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตรฐาน BOS ขึ้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ดังที่กล่าวมา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนาารูปแบบ (Format) ของมาตรฐาน (Scales) และขั้นตอนในการคิดคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้ สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ข้อดีของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัย
มาตราส่วน คือ

๑. มีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ (เช่นเดียวกับการประเมิน
แบบ BARS)

๒. รายการที่ประเมินและการให้น้ำหนักของพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความ
ชัดเจน

๓. เปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการพัฒนามาตราส่วน
โดยการให้ระบุเหตุการณ์สำคัญในระหว่างการวิเคราะห์งานแต่ละงาน ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการยอมรับของพนักงาน

๔. มีประโยชน์การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน (Feedback) และการปรับปรุง
การปฏิบัติงานเพราะมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ในแต่ละระดับของคะแนนในมาตราส่วน

๕. มีความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) ในการประเมิน
ตัวอย่างวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน
(BOS) แสดงตัวอย่างหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดูแลสัตว์ (Animal Keeper) ทั้งการ
ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล

ข้อจำกัดของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัย
มาตราส่วน คือ

๑. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาค่อนข้างสูง เพราะต้องกำหนด
ข้อความบรรยายพฤติกรรมการปฏิบัติงานในทุกๆ งาน ไม่สามารถออกแบบประเมินแบบเดียวที่ใช้
ประเมินได้กับหลายๆ กลุ่มงานเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน

๒) มาตราส่วนที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้
อาจละเอียดหรือไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญของงานเช่นการจัดการและผลสำเร็จของงาน
โดยเฉพาะในงานด้านบริหารและงานที่มีลักษณะส่วนใหญ่เป็นงานประจำ (Highly Routine) ซึ่งเน้น
ผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการคำนึงถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

๓. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก
(Result or Objective Based Approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือ
มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการ
ปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน ออกเป็น ๓ วิธีคือ (อลงกรณ์
มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

๓.๑ วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) วิธีการประเมินตามผลงาน เป็นวิธีที่มีชื่อเสียงเรียกแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น Result Centered Method, Target Setting Method, Mutual Goal - Setting, Work Planning and Review, Objective and Goal - Setting Procedure หรือ Management by Objective เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่งซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

๓.๑.๑ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และ ความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

๓.๑.๒ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานและเป้าหมายนั้นจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

๓.๑.๓ กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น

๓.๑.๔ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

๓.๑.๕ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหา ต่าง ๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

๓.๑.๖ ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน คือ ต้องคอย แนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๑.๗ การพิจารณาคำนิ่งถึงผลงานเป็นหลัก แต่ไม่คำนึงวิธีการหรือการ กระทำของแต่ละคน

ข้อดีของการประเมินตามผลงาน คือ

๑. มีมาตรฐานที่ชัดเจน ผู้รับการประเมินรู้ว่าเป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาจะถูกนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดค่าตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่

๒. เน้นอนาคต การประเมินตามผลงานเป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคต ผิดกับ วิธีการเก่าที่เน้นอดีต ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสภาวะเปลี่ยนไป

๓. เปลี่ยนบทบาทของผู้ประเมินจากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของผู้ ใต้บังคับบัญชาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการประเมินตามผลงาน คือ

๑. ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง เพราะผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง

๒. ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเน้นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือ ผู้ได้บังคับบัญชาจะเน้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็น ปริมาณ โดยไม่คำนึงถึงด้านอื่นๆ ที่ต้องทำควบคู่ไปด้วย เช่น คุณภาพ

๓. ผู้ประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะประเมินตามวิธีนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

๓.๒ วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (The Direct Index) วิธีนี้ประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว ไม่พิจารณาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละงานแล้วกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ เมื่อรวมจากหลาย ๆ งานก็จะเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข (Numerical Index) เพื่อใช้วัดผลงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผู้จัดการฝ่ายการตลาด ได้แก่ ยอดการขาย ยอดเงินที่จัดเก็บได้ ส่วนแบ่งการตลาด และยอดกำไร ตัวชี้วัดเหล่านี้ จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการปกครองเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย และตัวแปรทางการตลาดต่าง ๆ เช่น ราคาส่งเสริมงาน สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ ผลผลิต อัตราการขาดงาน เป็นต้น

ข้อดีของการใช้ตัวชี้วัดโดยตรงในการประเมินผล คือ ช่วยลดความผิดพลาดและอคติของผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี แต่การเปลี่ยนแปลงของปริมาณงานตามตัวชี้วัดอาจไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง แต่อาจเกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือเป็นผลจากงานของเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพก็ได้ ดังนั้น วิธีนี้จึงไม่ช่วยทำให้ผู้รับการประเมินรับทราบจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาบุคคลแต่อย่างใด

๓.๓ วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่ไม่ใช่เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้วัดที่จะแสดงเป้าหมายอย่างรวม ๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจน โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่าดี เมื่อได้รับการกระทำกิจกรรมใดบ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีอะไรที่เป็นตัวชี้วัดหรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการ

กำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative Standards) ซึ่งอาจจะใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วน ซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

ขั้นตอนสำคัญที่สุดของวิธีการนี้ คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผ่านการเจรจาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีใช้เป็นแบบคำสั่งจากเบื้องบน หรือข้อเสนอจากเบื้องล่าง แต่จะเป็นไปในลักษณะการพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อมูลด้านต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันค้นหาเป้าหมายและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนการกำหนดระดับของความสำเร็จที่จะเป็นไปได้ ในระยะสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมาพบปะกันเพื่อพิจารณาว่า ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติได้จริง เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตกลงกันไว้อยู่ในระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเสนอแนวทางแก้ไข โดยใช้การสัมภาษณ์ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสทบทวนว่าสมควรจะปรับหรือเพิ่มเติมมาตรฐานที่จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไปหรือไม่

ข้อดีของการประเมินผลโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่

๑. การให้ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความสำคัญของงานแต่ละส่วน และการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

๒. การร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และทำให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงหน้าที่ที่จะต้องให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสนับสนุนด้านทรัพยากรอื่น ๆ

๓. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า ตนมีจุดอ่อนด้านใดบ้างที่ควรแก้ไขก่อนระยะเวลาที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๔. วิธีการประเมินและสัมภาษณ์เชิงทบทวนการประเมิน จะลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ดี เพราะเป็นวิธีที่กำหนดเกณฑ์การวัดค่าตามผลสำเร็จของงานเป็นหลักสำคัญ ไม่ใช่กำหนดเกณฑ์การวัดตามความพึงพอใจของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว

ข้อจำกัดของวิธีนี้ ได้แก่

๑. ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาอย่างมากในการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับตัวงานที่เห็นว่ามีมีความสำคัญ การกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของงานนั้น ๆ ตลอดจนการนิยามมาตรฐานให้ชัดเจนและสามารถวัดได้

๒. ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการกำหนด อธิบาย และให้นำหนักเป้าหมายและผลงานของแต่ละงานอย่างมาก แต่ผลก็จะคุ้มค่า

๓.๔ วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test) วิธีนี้จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อหน้าที่ของพนักงานพิมพ์คิดว่าพิมพ์ได้กี่คำ ซึ่งแตกต่างจากวิธีจดบันทึกปริมาณงานที่กำหนดระยะเวลาต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือนหรือหนึ่งปีในการจดบันทึกปริมาณงานที่พนักงานทำได้ ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ ไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้รับการประเมินได้ เช่นเดียวกับวิธีจดบันทึกปริมาณงาน

๓.๕ วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเพียงใด หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มีผลงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ข้อดีของวิธีนี้ คือ สังเกตผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ แต่ในทางปฏิบัติ การจะนำมาใช้อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทดสอบสูง

๓.๖ วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities) หัวหน้างานจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งและมุ่งประเมินโดยพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติโดยปกติประจำวันของหัวหน้างานอยู่แล้ว กล่าวคือ ในการทำงานปกติหัวหน้างานก็จะเปรียบเทียบกับงานที่พนักงานทำได้กับงานที่เขาคาดหวังอยู่เป็นประจำ ในการประเมินแบบนี้หัวหน้างานจะระบุประเภทงานแต่ละอย่างที่มอบหมายให้ทำ หรือระบุชื่อโครงการที่พนักงานมีส่วนต้องทำและประเมินผลตามคำอธิบายที่ระบุ เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี หรือดีกว่าเกณฑ์ เดิมที ทำได้เต็มที่พอใช้ได้ แต่ต้องแก้ไขปรับปรุง หรือใช้ไม่ได้ และในที่สุดสรุปโดยย่อไว้ท้ายรายงานและมีเนื้อที่เหลือในหัวหน้างานวิพากษ์วิจารณ์รายละเอียดเกี่ยวกับงาน หลังจากนั้นมีการสัมภาษณ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ ต้องใช้เวลาในการจดบันทึกข้อมูล และผู้ประเมินต้องมีความสามารถในการอธิบายได้กระจ่าง

๔. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน (Planning System) กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) ของพนักงาน ซึ่งพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน ข้อดีของการผสมผสานหลายวิธี คือ มีการ

กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เน้นการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย แต่การผสมผสานจะทำให้เกิดระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินหรือเพิ่งเริ่มมีระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานอื่น ๆ ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา ซึ่งมุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูล เพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินแบบผสมผสานหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย ได้แก่ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ลูกค้าภายนอก (External Customer) ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) เป็นต้น (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, ๒๕๔๖)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา มีชื่อเรียกอื่นได้แก่ ๓๖๐ Degree, Feedback, ๓๖๐ Degree Profiling, Multi - Source Feedback, Multi - Rater Feedback, Multi - Rater Appraisal, Multi - Rater Assessment, Group Performance Review, Multi Point Feedback, Upward Feedback, Peer Evaluation เป็นต้น ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา มีวัตถุประสงค์สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมิน โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยมีกำหนดแผนปฏิบัติการในการพัฒนา มีการสนับสนุนบทบาทการสอนงานแก่หัวหน้างาน เมื่อพนักงานมีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น มีส่วนช่วยในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า

๒. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบว่า จะต้องทำงานอย่างไรและจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ก็นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี การให้ค่าตอบแทนแก่ทีมงาน การจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา แบ่งออกเป็น ๒ แนวทาง คือ

แนวทางที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (Perception) ของผู้ที่ทำการประเมิน

แนวทางที่ ๒ เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (Core Competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมิน และให้ผู้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา เป็นผู้ทำการประเมิน เพื่อให้ทราบว่า พนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรนั้น ๆ ได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถ

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินการมี ๔ วิธีการหลัก ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน แสดงให้เห็นว่าประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีการและหลายมิติ อาทิ ประเมินผลสำเร็จของงาน ประเมินคุณลักษณะ ประเมินความสามารถหรือการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ ขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ของผู้ประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินหรือผู้รับผิดชอบในการประเมินต้องวางแผนเพื่อให้การประเมินสามารถนำไปวัดประเมินค่าตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้อย่างถูกต้องตามความประสงค์

การนำผลการประเมินสมรรถนะและผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้พิจารณาเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ ปฏิบัติได้ในปัจจุบันกับระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ช่องว่างของคะแนนที่แสดงความแตกต่างในแต่ละระดับจะนำไปประกอบการพิจารณาว่าอยู่ในเกณฑ์

ที่ต้องการ หรือต่ำกว่าเกณฑ์มากนักน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรม
ว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด การสรรหาคัดเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การปรับเปลี่ยน
ตำแหน่ง การโอนย้ายบุคลากรที่เหมาะสม การวางแผนความก้าวหน้าบุคลากรในอาชีพที่ชัดเจน
และการพิจารณาผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

เปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ

กรมส่งเสริมการเกษตร

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรได้ใช้
แนวทางการประเมินตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. มีแนวทางดังนี้

๑. ก่อนเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
๒. ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลง
ร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรณีที่มีการมอบหมาย
งานเพิ่มเติม อาจจัดทำข้อตกลงขึ้นใหม่ หรือ จัดทำเป็นเอกสารแนบท้ายข้อตกลงฉบับเดิมก็ได้
๓. ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
ที่ประกาศไว้
๔. ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมิน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการปรับปรุง
แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะที่คาดหวัง
๕. เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันวิเคราะห์
ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาต่อไปด้วย
๖. ให้แจ้งผลการประเมินทราบเป็นรายบุคคล และลงชื่อรับทราบผลการประเมิน
ถ้าไม่ยินยอมลงชื่อ ให้ข้าราชการในหน่วยงานอย่างน้อย ๑ คน ลงชื่อเป็นพยานว่ามีการแจ้งผล
ประเมินแล้ว
๗. ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลประเมินในระดับดีเด่นและดีมากเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน
๘. ให้หน่วยงานระดับกอง สำนัก และสำนักงานเกษตรจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการ
กลั่นกรองผลการประเมินภายในหน่วยงาน เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรม
๙. หัวหน้าหน่วยงาน โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง
(ถ้ามี) จัดส่งผลการประเมินในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ก่อนนำเสนอ
อธิบดี หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

๑. ในแต่ละรอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับความสำคัญหรือน้ำหนัก และระดับค่าเป้าหมายในแต่ละรอบการประเมิน โดยใช้ข้อมูลจากข้อตกลงการปฏิบัติราชการประจำปี ลงในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

๒. เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ขอรับการประเมินรายงานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการพร้อมหลักฐานที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

๓. ผู้ประเมิน ทำการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการกับระดับค่าเป้าหมาย และคำนวณผลคะแนนการประเมิน

๔. นำผลคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ไปรวมกับคะแนนการประเมินสมรรถนะในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือ สมรรถนะของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ กำหนดให้ประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการ ๕ ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ การทำงานเป็นทีม และคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานอีก ๓ ด้าน โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

วิธีการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

๑. เริ่มต้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันศึกษารายละเอียด พจนานุกรมสมรรถนะ กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด และระดับความสำคัญ โดยให้ระบุไว้ในเอกสารข้อตกลงการปฏิบัติราชการประจำปี

๒. ในระหว่างรอบการประเมิน ผู้ประเมินหมั่นสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ในบังคับบัญชาที่แสดงออกเป็นประจำ และทำการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

๓. เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินตามมาตรฐานสมรรถนะในระดับที่คาดหวังว่าผู้รับการประเมินมีสมรรถนะตรงตามระดับที่คาดหวัง ในช่วงใดของมาตรการประเมินสมรรถนะที่กำหนดค่าคะแนนเป็น ๕ ระดับ ตามลักษณะพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ควรเปลี่ยนแปลงไปตามระดับการพัฒนา

๔. บันทึกคะแนนลงในแบบฟอร์มที่กำหนด และทำการคำนวณผลประเมินสมรรถนะ

๕. บันทึกความเห็นและรายละเอียดแนวทางการพัฒนาของผู้รับการประเมิน โดยการหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

๖. นำผลการประเมินสมรรถนะไปรวมกับคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดให้เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติราชการและบันทึกลงในแบบสรุปผลการประเมิน โดยการแจ้งผลการประเมินทราบเป็นรายบุคคล และลงชื่อรับทราบผลการประเมิน ในหน่วยงานระดับกอง สำนัก และสำนักงาน เกษตรจังหวัดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรม มีการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลประเมินในระดับดีเด่นและดีมากเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน และหัวหน้าหน่วยงาน โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

หลักเกณฑ์การพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรมส่งเสริมการเกษตร กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ดังนี้

๑. ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๒ องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะในสัดส่วน ๘๐ : ๒๐ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พฤติกรรมการปฏิบัติราชการให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด สำหรับข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติราชการในรอบการประเมิน กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ในสัดส่วน ๕๐ : ๕๐

๒. กำหนดช่วงคะแนนผลการปฏิบัติราชการเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และ ต้องปรับปรุง ถ้าคะแนนประเมินต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

๓. ให้หน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการประเมินมีระบบจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการไว้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล

๔. ให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานระดับกอง สำนัก เขต และจังหวัด จัดเก็บสำเนาแบบสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ไว้เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน

๕. หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จัดเก็บแบบสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือ จัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม

๖. ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ จะนำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การให้ รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่างๆ ด้วยก็ได้

ตัวอย่างกรมที่ดิน

การประเมินขีดสมรรถนะของข้าราชการในสังกัดกรมที่ดิน มีขั้นตอนหลัก ๆ ในการ ดำเนินการดังนี้

๑. ขั้นตอนเตรียมการ ได้แก่

๑.๑ ยกร่างหัวข้อในการประเมิน

๑.๒ สำนักงานที่ดินสอบทานเพิ่มเติมหัวข้อ และให้ข้อสังเกต

๑.๓ ประมวลหัวข้อ และข้อสังเกต ยกร่างหัวข้อ ขอบเขต ตัวชี้วัด และเกณฑ์การให้ คะแนน รวมทั้งตัวอย่างหลักฐานอ้างอิง

๑.๔ เสนอ อ.ก.พ. กรมที่ดิน ให้ความเห็นชอบหัวข้อ ตัวชี้วัด เกณฑ์การให้คะแนน ตามแบบประเมินขีดสมรรถนะข้าราชการ (รายละเอียดแบบประเมินขีดสมรรถนะข้าราชการ)

๒. ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ ได้แก่

๒.๑ จัดทำแบบสำรวจข้อมูลเพื่อการประเมิน

๒.๒ จัดทำคู่มืออธิบายแนวทางการประเมินขีดสมรรถนะ

๒.๓ จัดส่งคู่มือให้สำนักงานที่ดิน และผู้ประเมิน

๓. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินขีดสมรรถนะ ได้แก่

๓.๑ กำหนดหัวข้อที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และหัวข้อที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

๓.๒ กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลทั้ง ๒ ประเภท

๓.๓ จัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในทุกไตรมาส เฉพาะข้อมูลของสำนักงานที่ดินจังหวัด จัดเก็บโดยศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน เพื่อส่งสัญญาณเตือนสำนักงานที่ดินจังหวัดที่อาจมี ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการหรือให้บริการ ส่วนการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะจัดเก็บ โดยสำนักงานที่ดินจังหวัด เพื่อเตรียมไว้สำหรับเสนอให้ผู้ประเมินพิจารณาให้คะแนนภายในเดือน กรกฎาคมของทุกปีซึ่งข้อมูลทั้ง ๒ ประเภท จะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการบริหารงาน บุคคลของจังหวัดและของกรมที่ดินต่อไป

๔. ขั้นตอนการประเมินขีดสมรรถนะ ได้แก่

๔.๑ ผู้ประเมินขีดสมรรถนะของตำแหน่งเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด จัดส่งแบบสำรวจข้อมูลเพื่อการประเมินให้กรมที่ดิน เพื่อกองการเจ้าหน้าที่จัดทำข้อเสนอในการบริหารงานบุคคล

๔.๒ ผู้ประเมินขีดสมรรถนะของตำแหน่งอื่นๆ จัดส่งแบบสำรวจข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานให้จังหวัดเพื่อประกอบการพิจารณาในการบริหารงานบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศไทยเป็นไปตามบริบทขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะใช้แนวคิดสมรรถนะในการนำไปประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลจากหลักการต่างๆ ผสมผสานกัน แต่ที่นิยมใช้ในหลายองค์กรคือ การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินจะมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน หรือระเบียบในการประเมิน และต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานหรือบุคลากรทุกคนในองค์กรหรือในหน่วยงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้สามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ว่าจะประเมินนั้นจะเป็นการประเมินในเชิงปริมาณคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและพฤติกรรม ที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้หลายวิธี ซึ่งอาจเป็นการประเมินโดยยึดบุคคลเป็นหลัก เน้นลักษณะส่วนบุคคลและบุคลิกภาพ หรือการประเมินที่ยึดงานเป็นหลัก เน้นเงื่อนไขและงานเปรียบเทียบกับความรับผิดชอบ พฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติของบุคคลที่ได้รับมอบหมาย หรือจะเป็นการประเมินที่ยึดเป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยเน้นเป้าหมายเฉพาะแต่ละตำแหน่งและประเมินว่าบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือจะเป็นการประเมินโดยการผสมผสาน เน้นการยึดผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การประเมินดังกล่าวควรตั้งอยู่บนความเป็นธรรมด้วยจิตสำนึกของผู้ประเมินและผู้รับการประเมินหรือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการให้คุณให้โทษต่อผู้อื่นนั้นเป็นไปด้วยความ โปร่งใสเป็นที่ยอมรับโดยคุณ

การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงานในกองทัพอากาศ โดยปัจจุบันมีการประเมินกำลังพลปีละ ๒ รอบ ซึ่งแต่ละรอบการประเมินจะใช้ช่วงระยะเวลาในการพิจารณา คือ ๖ เดือน รอบที่ ๑ ตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงมีนาคม กับ รอบที่ ๒ ตั้งแต่เดือนเมษายนถึงกันยายน โดยกำลังพลแต่ละบุคคลจะถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชา ๒ คน (ผู้ประเมินคนที่ ๑ และ ผู้ประเมินคนที่ ๒ หรือผู้ให้ความ

เห็นชอบ) ทิจะมีชั้นยศสูงกว่าตนเองในหนึ่งระดับตามสายการบังคับบัญชา โดยจะประเมินใน ๒ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านผลงาน ได้แก่ คุณภาพผลงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน สำหรับองค์ประกอบอีกประการหนึ่งคือ องค์ประกอบด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และ คุณลักษณะที่จำเป็น ซึ่งลักษณะการประเมินจะให้กำลังพลแต่ละบุคคลกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาทั้ง ๒ คน ประเมินด้วยการกรอกคะแนนประเมินลงในแบบฟอร์มการประเมินเช่นกัน ต่อจากนั้น นายทหารกำลังพลหน่วยจะเก็บข้อมูลหรือแบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลเพื่อนำไปกรอกผลคะแนนในโปรแกรมระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้ยุ่งยาก เสียเวลามาก และมีโอกาสเกิดความผิดพลาดสูง

ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ๒ ส่วน ส่วนแรก คือ สมรรถนะหรือพฤติกรรมของ กำลังพลแต่ละบุคคลแสดงหรือปฏิบัติในการทำงาน ส่วนที่สอง คือ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประเด็นสำคัญในส่วนนี้ ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพผลงาน การพัฒนางานที่แสดงถึงนวัตกรรม ซึ่งต้องแสดงหลักฐานประกอบการแสดงผลงานเพื่อให้ความชัดเจนเป็นรูปธรรม จากที่กล่าวมาจนปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการประเมิน พร้อมกับการพัฒนาโปรแกรมเพื่อจะช่วยในการลดภาระงาน ลดข้อผิดพลาด และยังช่วยกระตุ้นให้กำลังพลตระหนักถึงความรับผิดชอบในการประเมิน การกรอกข้อมูลในโปรแกรมของแต่ละบุคคล ซึ่งในปีนี้ จะวางแผนเพื่อให้หน่วยได้เข้าใจแนวคิดดังกล่าวและให้ความร่วมมือในการประเมินผ่าน โปรแกรมออนไลน์

บริบทสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของกำลังพลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยสามารถสร้างผลงานหรือเกิดผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กองทัพอากาศกำหนดหรือสูงกว่าที่กำหนด อาจกล่าวในมุมมองย้อนกลับได้ว่า เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติภายใต้การมีความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง ความสามารถที่บุคคลทุกคนในองค์กรพึงมีเพื่อดำเนินกิจการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติหรือการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นความสามารถที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเป็นสมรรถนะของทุกคนภายในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งจะสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและความสามารถหลักขององค์กร

๒. **สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)** หมายถึง ความสามารถที่บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีตามระดับชั้นยศที่ถือครองอยู่เพื่อให้การทำงานเกิดผลสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร โดยเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) ของบุคคล โดยจะแตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหารและงานที่รับผิดชอบ

๓. **สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency)** หมายถึง ความสามารถตามบทบาทหน้าที่ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาการจำเป็นต้องต้องมีต้องปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญ โดยจะแตกต่างกันตามประเภทสายอาชีพ ซึ่งจะบ่งบอกได้ถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional) เฉพาะสายวิชาการตามความเหมาะสมในบริบทของวิชาชีพเฉพาะของตนเอง

๔. **สมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Driven Competency)** หมายถึง ความสามารถที่บุคคล ศักยภาพสูงหรือคนเก่ง (Talent) สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้ในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถปรับกระบวนการทำงานและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานหลายประเภทในช่วงเวลาเดียวกันและอยู่ภายใต้สภาวะกดดันต่างๆ ทั้งทรัพยากร ระยะเวลา หรืองบประมาณที่จำกัด แต่ยังคงเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้อย่างมีคุณภาพและเกิดความคุ้มค่า ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศได้นำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.มาปรับใช้ในกองทัพอากาศ โดยกำหนดเป็นกำลังพลผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential Personnel : HiPPP) ซึ่งกำลังพลผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกองทัพอากาศนี้ เป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมกำลังพลคุณภาพในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและรองรับวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ รวมทั้ง เป็นกำลังพลสำคัญที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศไปสู่การเป็นกองทัพอากาศที่มีศักยภาพสูง (High Performance RTAF) อย่างสมบูรณ์แบบในอนาคต

องค์ประกอบสมรรถนะ (Component of Competency)

เน้นสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

๑. ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะตามที่เห็นชอบหรือตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยควรผ่านการเห็นชอบในลักษณะกลุ่มผู้ดำเนินการหรือผู้รับผิดชอบ

๒. คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Definition) เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยจะเน้นว่าสมรรถนะแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้น ควรมีพฤติกรรมโดยรวมหรือพฤติกรรมหลักอะไรบ้าง การบรรยายรายละเอียดของสมรรถนะ

๓. ระดับสมรรถนะ (Competency's Proficiency Scale) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรหรือต้องการให้กำลังพลปฏิบัติได้ โดยกำหนดค่าเกณฑ์ระดับสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะ เป็นการกำหนดระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถเชิงพฤติกรรมตามสมรรถนะที่บุคคลนั้นแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถที่เป็นความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในแต่ละบุคคลหรือเป็นการปฏิบัติได้ในแต่ละระดับขั้นของสมรรถนะหนึ่งๆ แบ่งเป็น ๕ ระดับ ตั้งแต่ระดับที่ ๑ ซึ่งปฏิบัติได้น้อยที่สุดจนถึงระดับที่ ๕ ปฏิบัติได้สูงสุดหรือมากที่สุด ซึ่งระดับสมรรถนะของกองทัพอากาศนี้ได้ประยุกต์จากแนวคิดของบลูม (Bloom, ๑๙๗๖) ที่เน้นการเรียนรู้ ๕ ระดับ ได้แก่ ความรู้ Knowledge, ความเข้าใจ Understand, การนำความรู้ไปประยุกต์ Apply, การวิเคราะห์ Analysis และ การสังเคราะห์ Synthesis), Dreyfus H.L. and Dreyfus. SE., ๑๙๘๖ และ หลักการของ ก.พ.ร. (ADLI ; Approach มีแบบแผน Deploy การนำไปใช้อย่างทั่วถึง Learning เกิดการเรียนรู้ Integration บูรณาการเชื่อมโยง และ LeTCLi ; Level ผลงานเทียบกับเป้าหมาย Trend แนวโน้มผลงาน Comparison เปรียบเทียบกับผลงานอื่น Linkage เชื่อมโยงกับตัวชีวิต) ดังนี้

ระดับที่ ๑ เริ่มต้น (Novice) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ตามปกติทั่วไปในขั้นพื้นฐาน โดยเป็นงานปกติที่ต้องปฏิบัติ มีความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนั้นน้อย แต่สามารถปฏิบัติได้ตามกฎระเบียบ โดยไม่อาศัยการตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติ ไม่สนใจรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานของตน บางครั้งอาจจำเป็นต้องมีผู้ให้คำแนะนำหรือผู้สอน เปรียบได้กับการมีความรู้ในงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ

ระดับที่ ๒ เรียนรู้ (Advance Beginner) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับเริ่มต้น คือ มีความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงานและหน่วยงานมีประสบการณ์มากขึ้น สามารถปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น มีการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงจนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานของตนบ้าง เปรียบได้กับการมีความเข้าใจในงานภายใต้การ มีความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นจากการเกิดการเรียนรู้

ระดับที่ ๓ ปฏิบัติ (Competent) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับการเรียนรู้ คือ ความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน หน่วยงานและกองทัพมีประสบการณ์ที่มี

ความหลากหลายและจำนวนครั้งมากขึ้น มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจนสามารถปรับปรุงการปฏิบัติ หรือกระบวนการปฏิบัติตามมาตรฐานจากการประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งมีการนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติ ภายใต้การคิดและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานของตนเป็นอย่างดี เปรียบได้กับความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ภายใต้การมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี

ระดับที่ ๔ ขำนาญ (Proficient) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับปฏิบัติ คือ ความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน หน่วยงาน กองทัพและภายนอกมีประสบการณ์มากพอจนเกิดการสังสมประสบการณ์ที่นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและวางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากได้ตามสถานการณ์ ภายใต้การคิดวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกัน สามารถถ่ายทอดหรือแสดงบทบาทของผู้สอนได้ มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานและกองทัพ เปรียบได้กับความสามารถในการวิเคราะห์เชื่อมโยงงานกับเป้าหมายระดับหน่วยงานและกองทัพได้

ระดับที่ ๕ เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับชำนาญ คือ ความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน หน่วยงาน กองทัพและภายนอกเป็นอย่างดี มีการสังสมประสบการณ์เชิงลึก มีความชำนาญในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสร้างสรรค์และการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ภายใต้การคิดวิเคราะห์จนสามารถสังเคราะห์งานหรือระบบงานใหม่ได้ สามารถแสดงบทบาทของผู้สอนผู้ให้คำแนะนำกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ด้วยภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือ มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องาน กองทัพและประเทศชาติเป็นอย่างดี เปรียบได้กับความสามารถในการสังเคราะห์เชื่อมโยงงานกับเป้าหมายระดับหน่วยงานและกองทัพได้อย่างชัดเจน หรือสามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavior Indicators)

ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม เป็นตัวบ่งชี้การประเมินการกระทำหรือปฏิกิริยาตามบทบาทหน้าที่ในการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงของการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนความสำเร็จของสมรรถนะที่ปฏิบัติได้ และได้ระบุไว้ในตารางระดับสมรรถนะ การจัดทำสมรรถนะของกำลังพล ทอ.มี ๔ ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ กำลังพล ทอ.ทุกคนจำเป็นต้องมีต้องปฏิบัติได้ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่ กำลังพล ทอ.แต่ละตำแหน่งแต่ละชั้นยศพึงมีพึงปฏิบัติได้ สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่ กำลังพล ทอ.แต่ละอาชีพหรือแต่ละสายวิทยาการจำเป็นต้องมีต้องปฏิบัติได้ สมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Driven Competency) เป็นสมรรถนะที่ กำลังพล

ทอ.บางคนโดยเฉพาะกำลังพลศักยภาพสูงที่เป็นแกนหลักสำคัญจำเป็นต้องมีในการขับเคลื่อนกองทัพให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการไปใช้เป็นบริบทของกองทัพอากาศ จึงต้องเข้าใจตรงกันก่อนว่า สมรรถนะในที่นี้เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติที่เกิดจากบุคคลผู้หนึ่งมีพื้นฐานความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลผู้นั้น จนสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเหนือกว่าบุคคลอื่นได้ ซึ่งสมรรถนะของกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติที่ทหารอากาศทุกคนเมื่อเข้ามารับราชการต้องสามารถปฏิบัติได้โดยอาศัยพื้นฐานของการมีความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่กองทัพอากาศต้องการ อันประกอบด้วย พร้อมปฏิบัติการกิจ (Readiness for Missions) ทำงานเป็นหนึ่งเดียว (Teamwork and Unity) มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (Achievement of Goals) และ สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม (Forward Innovation)

หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าสมรรถนะหลักนี้เน้นกรอบที่เป็นแนวทางปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพอากาศตามหลักการของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management ; RBM) ที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายความต้องการ ได้จากการมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลงานที่มีประสิทธิผล

ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในที่นี้เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติที่ทหารอากาศแต่ละคนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานหรือตามลำดับชั้นยศนั้นๆ ควรจะปฏิบัติได้ ซึ่งประกอบด้วย Visioning มีวิสัยทัศน์ Decision Making & Problem Solving ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา Negotiation Skill ทักษะการเจรจา Strategic Managerial Skill ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Planning วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ Analytical & Follow - up Skill ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน Communication Skill ทักษะการติดต่อสื่อสาร Coaching กำกับดูแล Expert in Operational Skill มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน Accuracy & Attention to Details มีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ Cooperation Skill มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น Operational Skill ทักษะในการปฏิบัติงาน Language skill ทักษะการใช้ภาษา Leadership ภาวะผู้นำ ซึ่งสมรรถนะทั้งหมดนี้ไม่จำเป็นที่กำลังพลทุกคนจำเป็นต้องมีแต่กำลังพลในแต่ละตำแหน่งงานหรือระดับชั้นยศเดียวกันจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามที่กำหนดไว้มากน้อยต่างกัน หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าสมรรถนะด้านนี้จะมีการแบ่งสมรรถนะให้เหมาะสมตามตำแหน่งงานหรือตามลำดับชั้นยศในแต่ละชั้นยศ ตั้งแต่ นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ลงมาจนถึงพนักงานราชการและลูกจ้าง โดยใช้หลักการบริหารและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงกับองค์กรและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นการบริหารองค์กร

โดยรวม การมองภาพที่ครอบคลุมเป้าหมายทิศทางดำเนินการและการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งต้องมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และอาศัยความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย (WIN - WIN Situations) สำหรับผู้บริหารระดับต้นจะเปรียบเสมือนตัวกลางในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เป้าหมายสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในภาพรวมของเป้าหมายความต้องการขององค์กร โดยสามารถวางแผนการดำเนินงานรองรับเป้าหมายนั้นได้และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการวิเคราะห์และติดตามงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานส่วนระดับปฏิบัติการเน้นการปฏิบัติงานตามกระบวนการโดยอาศัยเทคนิควิธีการในการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน ซึ่งต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบางกลุ่มจำเป็นต้องรู้ต้องทราบถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการเชื่อมโยงการปฏิบัติไปสู่ระดับล่าง รวมทั้งบางกลุ่มที่มีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานจนเกิดความรอบรู้อย่างเชี่ยวชาญชำนาญงานจำเป็นต้องสามารถถ่ายทอดความรู้หรือเทคนิควิธีการในการทำงานให้กับผู้อื่น และต้องสามารถกำกับดูแลการปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานของกระบวนการทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นต้องมีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและการนำไปใช้งาน โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติในลักษณะเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในหนทางปฏิบัติที่เป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ดังนั้น การพิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีจะประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการพิจารณาจะเริ่มจากระดับล่างหรือจากเส้นทางการเข้ามารับราชการที่บุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องมีต้องปฏิบัติได้ ส่วนกำลังพลที่รับราชการมาระยะหนึ่งจนถึงระดับผู้บริหารซึ่งถือได้ว่าการสะสมประสบการณ์มากมายหรือผ่านการปฏิบัติเหล่านั้นมาแล้ว จึงไม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะทุกๆ อย่างในผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลาง ส่วนสมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency) จะเป็นการกำหนดความเหมาะสมและความต้องการสมรรถนะที่บุคคลตามสายงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติในสายงานนั้นมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละสายวิทยาการจะเป็นผู้พิจารณากำหนดขึ้นตามความต้องการและเหมาะสม

การประเมินกำลังพล

การประเมินกำลังพล พบว่า กำลังพลหนึ่งคนจะถูกประเมิน ๓ ประเด็น คือ ประเมินสมรรถนะหลัก ประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสัดส่วนน้ำหนักคะแนนประเมินดังกล่าวสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม ซึ่งสัดส่วนน้ำหนักการประเมินสมรรถนะ (สมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ Competency: Performance สามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม พิจารณาได้ดังนี้

๑. สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน (Competency: Performance) คิดสัดส่วนเป็น ๔๐ : ๖๐ กรณีนี้เป็นการกำหนดจากกลุ่มผู้เริ่มต้นการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ไม่เน้นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างรวดเร็วแต่เน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะได้ตามความต้องการก่อนจึงจะเกิดผลการปฏิบัติตามที่ต้องการได้ และเชื่อว่าการเกิดผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายจะเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มักใช้ในหน่วยงานราชการ

๒. สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน (Competency: Performance) คิดสัดส่วนเป็น ๓๐ : ๗๐ ความหมายในกรณีนี้ เป็นการกำหนดจากกลุ่มที่มีการดำเนินการมาระยะหนึ่งโดยเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากขั้นแรก ๔๐ : ๖๐ แล้วต้องการพัฒนาให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นอีก ซึ่งไม่เน้นการพัฒนาสมรรถนะมากนักเนื่องจากบุคลากรมีการปรับตัวในการพัฒนาสมรรถนะมาระยะหนึ่งแล้ว มักใช้ในหน่วยงานราชการ

๓. สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน (Competency : Performance) คิดสัดส่วนเป็น ๒๐ : ๘๐ ความหมายในกรณีนี้ เป็นการกำหนดจากกลุ่มที่คาดหวังผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจนเกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล คือเน้นผลงานมากกว่าสมรรถนะของบุคคลด้วยเชื่อว่าบุคลากรมีสมรรถนะสูงอยู่แล้ว หากองค์กรเริ่มใช้วิธีการนี้ตั้งแต่ต้นแปลความได้ว่าบุคลากรในองค์กรนั้นมีสมรรถนะที่สูงอยู่แล้วหรือเชื่อว่ามี หรือต้องการผลักดันสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลในลักษณะก้าวกระโดดเพื่อเร่งให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มักใช้ในองค์กรเอกชน แต่ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้นำมาใช้และกำหนดให้การประเมินพนักงานราชการของทุกหน่วยงาน รวมถึงกองทัพอากาศให้ใช้การประเมินสมรรถนะกับผลการปฏิบัติ ของพนักงานราชการเป็น ๒๐ : ๘๐ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.มีการนำมาใช้กว่า ๓ ปีมาแล้ว

๔. สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน (Competency: Performance) คิดสัดส่วนเป็น ๑๐ : ๙๐ ความหมายในกรณีนี้ เป็นการต่อยอดจากแนวคิดในการประเมินสมรรถนะต่อผลการปฏิบัติงาน จาก ๒๐ : ๘๐ เป็น ๑๐ : ๙๐ เพื่อการขับเคลื่อนอย่างเร่งรัดและคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง มักใช้ในกรณีบุคลากรมีสมรรถนะสูงและใช้ในองค์กรเอกชนเป็นส่วนใหญ่ แต่สำนักงาน ก.พ. ได้นำมาใช้ประเมินพนักงานราชการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญชำนาญงานในระดับสูงแล้ว

ประเด็นพิจารณา

๑. การเลือกใช้สัดส่วน ๔๐ : ๖๐ เป็นจุดเริ่มต้นการปฏิบัติที่แสดงว่ากองทัพต้องการเริ่มแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้ทราบก่อนว่ากำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใดเมื่อได้ข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบัน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการบริหารงานกำลังพล โดยสามารถปรับระดับสมรรถนะดังกล่าวให้สูงขึ้นได้ข้อดี คือ

ไม่เกิดความสับสนและความเครียดในทางปฏิบัติมากนักเนื่องจากพิจารณาที่ผลงานไม่มากข้อเสียคือ เกิดความล่าช้าในการได้มาซึ่งผลงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

๒. การเลือกใช้สัดส่วน ๒๐ : ๘๐ เป็นจุดเริ่มต้นการปฏิบัติแสดงว่ากองทัพเชื่อว่ากำลังพลกองทัพมีสมรรถนะที่ดีอยู่แล้วเป็นส่วนใหญ่ หรือเชื่อว่ากำลังพลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงถึงกำลังพลควรมีสมรรถนะเหล่านั้นแล้ว และเน้นผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองเป้าหมายองค์กรมากกว่า ซึ่งเป็นการเร่งการพัฒนาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อดี คือ มีการกระตุ้นการปฏิบัติและเกิดผลการปฏิบัติงานสูง ข้อเสีย คือ เกิดความสับสนและความเครียดในการปฏิบัติงานที่ต้องเกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินจะพิจารณาความสามารถที่แสดงออกทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติได้ในระดับ ๑ - ๕ ตั้งแต่ปฏิบัติไม่ได้หรือได้น้อยมากไปจนถึงปฏิบัติได้ครอบคลุมในสมรรถนะเหล่านั้น

ดังนั้น จากภาพการประเมินกำลังพลที่นำไปสู่การบริหารกำลังพลซึ่งสะท้อนให้เห็นแนวคิดภาพรวมการนำสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมการประเมินกำลังพล การพัฒนากำลังพล และการสร้างแรงจูงใจหรือการสร้างขวัญกำลังใจให้กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่น ทั้งนี้ การกำหนดกฎเกณฑ์เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องได้รับการพิจารณาในทางปฏิบัติให้รอบคอบตามระเบียบข้อบังคับที่ระบุไว้ประกอบกับมีปัจจัยร่วมอื่นๆ ที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบกัน ซึ่งจะมีการนำเรียนผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาก่อนการนำไปใช้จริงต่อไป

การขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพลตามนโยบายกองทัพอากาศ

นโยบายกองทัพอากาศประจำปี ๒๕๕๘

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๘ มุ่งเน้นการดำรงขีดความสามารถกำลังพลในการป้องกันประเทศและรักษาความมั่นคงภายในประเทศ รวมถึง ขีดความสามารถในการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชนและการดำเนินการตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อีกทั้ง เป็นก้าวสำคัญตามทิศทางยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๒ ที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN) โดยในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นปีสุดท้ายในการก้าวที่สองของการเป็นกองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force : NCAF) ซึ่งการบรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาที่สมดุลใน ๖ องค์ประกอบสำคัญ อันได้แก่ การบัญชาการและควบคุม (Command and Control) ระบบตรวจจับ (Sensor) ผู้ปฏิบัติและหน่วยปฏิบัติ (Shooter) เครือข่าย (Network) ระบบสนับสนุนและบริการ (Support and Services) ทักษะบุคคลและองค์การ (Human and Organization) เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพอากาศให้สามารถปฏิบัติภารกิจ

และปฏิบัติการที่มีใช้การตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบ รวมถึง ภัยธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม การพัฒนายังคงอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ กองทัพอากาศจะต้องเร่งเสริมสร้างคุณภาพกำลังพลทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพตามมาตรฐานสากล ด้วยตระหนักว่ากำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้บรรลุวิสัยทัศน์ในปี ๒๕๖๒ และเป็นการเตรียมความพร้อมกองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ จึงได้กำหนดนโยบายทั่วไปและนโยบายเฉพาะด้านกำลังพล เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

นโยบายทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะกำลังพล ได้แก่

ข้อ ๑ ดำรงขีดความสามารถในการป้องกันประเทศและรักษาความมั่นคงภายใน ควบคู่ไปกับดำรงขีดความสามารถในการสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การดำเนินการตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ข้อ ๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปกครองบังคับบัญชาตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เสริมสร้างและปลูกจิตสำนึกให้กำลังพลมีความรักสามัคคี มีวินัย ศรัทธาและความเสียสละ ควบคู่กับการยึดถือและปฏิบัติตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ

ข้อ ๓ ดำรงความมุ่งหมายตามยุทธศาสตร์ ทอ. พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๒ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๗) และแผนแม่บทกองทัพอากาศ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ โดยทุกส่วนราชการ สังกัดกองทัพอากาศต้องยึดถือการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนแม่บทกองทัพอากาศ

นโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ได้แก่

๑. นำสมรรถนะ ทอ.มาเป็นเครื่องมือในการบริหารกำลังพลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลทุกสายวิทยาการให้มีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถคิด วิเคราะห์ตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลในสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ใช้เรือชายเป็นศูนย์กลาง รวมทั้ง พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้สอดคล้องตามแนวคิดสมรรถนะกองทัพอากาศเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนบริหารและพัฒนากำลังพล

๒. ทบทวนและกำหนดความต้องการกำลังพลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้สอดคล้องกับกรอบงบประมาณประจำปีที่กองทัพอากาศได้รับ ตลอดจนจัดทำแผนการสรรหาและเลือกสรรกำลังพลให้มีความเหมาะสมในทุกสายวิทยาการที่มีการปฏิบัติการที่ใช้เรือชาย

เป็นศูนย์กลางเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ โดยมุ่งพัฒนากำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านสงครามอิเล็กทรอนิกส์ และสงครามไซเบอร์

๓. พัฒนาระบบบริหารกำลังพลให้สอดคล้องการปฏิบัติการกิจและยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการกำลังพลที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกิจและยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เช่น กำลังพลที่ปฏิบัติงานกับระบบอากาศยานไร้คนขับให้มีความเหมาะสมรวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นที่ไปตามกรอบที่ทางกระทรวงกลาโหมกำหนด

๔. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของกำลังพลในทุกระดับ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

๕. ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลสุขภาพจิตเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และเหมาะสมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านสวัสดิการบ้านพักอาศัยจะต้องมีความพร้อมและพอเพียงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

สมรรถนะกับการบริหารกำลังพล

การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารกำลังพล โดยเริ่มจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในกองทัพอากาศ ด้วยความต้องการขับเคลื่อนกำลังพลสู่กำลังพลชั้นนำ (World Class Personnel) และสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศให้บรรลุผล โดยคาดหวังว่ากำลังพลทั่วไปในกองทัพอากาศต้องอยู่ในระดับกำลังพลคุณภาพที่เป็น SMART Personnel คือ มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และ สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กองทัพอากาศคาดหวัง ซึ่งจะเป็นที่ไปตามความเป็นทหารอากาศและระดับชั้นยศ รวมถึง ความสามารถตามทฤษฎีวิทยาการต้องการ หากไม่เป็นตามที่ต้องการ กำลังพลดังกล่าวต้องได้รับการเติมเต็มศักยภาพด้วยการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อไป นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีกำลังพลผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายในช่วงเวลาเดียวกันและยังคงคุณภาพงานที่ดี กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กำลังพลคนเก่ง (Talent) ที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการคนกลุ่มนี้ (Talent Management) ให้ดี แม้จะมีจำนวนไม่มากและสามารถสร้างผลงานคุณภาพสูงได้จำนวนมาก ซึ่งจะเป็นกำลังพลสำคัญในการโน้มน้าวหรือนำพากำลังพลในระดับ SMART Personnel ไปสู่กำลังพลชั้นนำ World Class Personnel ในภาพรวมของกองทัพอากาศได้ โดยกำลังพลกลุ่มนี้จะมีสมรรถนะมากกว่า SMART

Personnel คือ มีสมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Driven Competency) ทั้งนี้ เพื่อการเสริมสร้างกำลังพลคุณภาพที่มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกองทัพอากาศต่อไป

ในมุมมองของกองทัพอากาศ (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ อ้างใน www.RTAF) พบว่า สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) เป็นความสามารถขององค์กรอย่างมีคุณภาพในการขับเคลื่อนและสร้างความเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปมักจะพิจารณาสมรรถนะใน ๔ มิติ ได้แก่ สมรรถนะในการปฏิบัติการกิจ สมรรถนะทางการให้บริการกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะทางโครงสร้างพื้นฐาน และสมรรถนะทางบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังพล ซึ่งกองทัพไม่ได้จัดทำสมรรถนะหลักขององค์กรเนื่องจากกองทัพได้ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Awards ; PMQA) ซึ่งครอบคลุมการทำงานในภาพรวมขององค์กรตามหลักมาตรฐานสากลใน ๗ หมวด ได้แก่ หมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ และ หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ รวมถึง การได้รับการตรวจประเมินจากภายนอก สำหรับสมรรถนะหลักขององค์กร หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด ซึ่งสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนสู่ภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดยที่องค์กรอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ถ้าพิจารณาประเด็นนี้ จะเห็นการมองประเด็นสำคัญที่โดดเด่นขององค์กรและมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นสำคัญ แต่การขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการผนึกกำลังของทุกฝ่าย ในลักษณะเครือข่าย เพราะภารกิจจะสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์แบบไม่ได้เกิดจากความชำนาญที่สุดในเรื่องเดียวหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกสาขาวิชาชีพเป็นสำคัญ และตามเจตจำนงในนโยบายของกองทัพอากาศที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน สะท้อนถึงความเชื่อว่า การขับเคลื่อนในทุกมิติของกองทัพต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกำลังพลทุกระดับ กำลังพลต้องมีจิตสำนึกที่ดีและเสริมสร้างความรู้ความสามารถในงาน พร้อมก้าวทันเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ มีขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะเป็นพลังเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทภายนอกที่ตระหนักดีว่า ทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิตเดียวในบริบทขององค์กรที่สามารถเป็นผู้บริหารหน่วยงาน เป็นผู้จัดการระบบต่างๆ ให้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องเหมาะสม รวมถึงเป็น

ผู้พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ใช้เครื่องมือต่างๆ และเป็นผู้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่นำไปสู่การแก้ไขและเป็นผู้รู้เท่าทันสถานการณ์จากการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจภายใต้การมีองค์ความรู้ตามวิชาการสมัยใหม่ หากปราศจากคนย่อมหมายถึงการปราศจากองค์กรด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่มาของการกำหนดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศที่มุ่งเน้นคนเป็นสำคัญด้วยการดึงหรือสร้างศักยภาพอันโดดเด่นของคนหรือกำลังพลเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจของกองทัพอากาศให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งทำให้มีความแตกต่างของแนวคิดในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรตามบริบทข้างต้นกับสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ (เอกสารแนวทางสมรรถนะของกำลังพล ทอ.สู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ, ๒๕๕๕) พบว่า มีความแตกต่างในบริบทกับสมรรถนะหลักขององค์กรอื่น คือ เป็นสมรรถนะของกำลังพลทุกคนในองค์กรหรือในกองทัพอากาศที่กองทัพคาดหวังว่าต้องการให้กำลังพลทุกคนในกองทัพปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกันเพื่อการปฏิบัติภารกิจและขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมๆ กัน ซึ่งมีความโดดเด่นในการกำหนดสมรรถนะหลัก จากเป้าหมายที่ต้องการกำลังพลศักยภาพสูงหรือกำลังพลชั้นนำ (World Class People) เพื่อรองรับวิสัยทัศน์กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Force in ASEAN) และพร้อมขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Royal Thai Air Force) ในอนาคต ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะหลักของกองทัพอากาศที่ผ่านมาได้ดำเนินการมาร่วมปี โดยอาศัยกระบวนการประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูงหลายครั้งร่วมกับการทำประชาพิจารณ์และแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์เพื่อให้ทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตามหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) จนขออนุมัติจากผู้บัญชาการทหารอากาศในการใช้สมรรถนะในกองทัพอากาศ ซึ่งสมรรถนะหลักกำลังพลกองทัพอากาศเป็นสมรรถนะที่เน้นความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานตามพันธกิจกองทัพอากาศได้อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ โดยที่สำคัญเป็นไปตามความต้องการเสริมสร้างกำลังพลตามหลักการบริหารเชิงระบบ (Systematic Management) และ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based management) ด้วยการสร้างความพร้อมกำลังพลก่อนเริ่มดำเนินการถือเป็นปัจจัยนำเข้าหรือจุดเริ่มต้น ส่วนในกระบวนการเน้นความสามารถในการทำงานเป็นที่อย่างมีเป้าหมาย เพราะการปฏิบัติภารกิจกองทัพอากาศมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานที่มีลักษณะเครือข่ายซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะที่ ๒ ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force) และส่วนปัจจัยนำออก หรือผลผลิตและผลลัพธ์จะเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องอาศัยการติดตามงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุผล นอกจากนี้ยังมีจุดเด่นสำคัญที่เป็นหัวใจของสมรรถนะหลักนี้ คือ การไม่หยุดนิ่ง ด้วยการไม่ใช่ว่าถึงแค่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาภารกิจหรืองานที่นำไปสู่

การสร้างนวัตกรรม นั่นคือ กำลังพลต้องคิดเป็น คิดอย่างสร้างสรรค์และต้องนำความคิดเหล่านั้นไปสู่ การปฏิบัติงานเกิดผลตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืน (Sustainable) ในการเติบโตและ ขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้สามารถรองรับพันธกิจได้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางการขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพล

เป็นการเชื่อมโยงสมรรถนะกับเป้าหมายกองทัพอากาศ แสดงถึงความจำเป็นของ กองทัพอากาศที่ต้องมีกำลังพลที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนกองทัพให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ในการ เป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค ซึ่งการตอบสนองต่อเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีการกำหนด สมรรถนะกำลังพลที่กองทัพอากาศต้องการ ให้กำลังพลทุกคนมีและปฏิบัติได้หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ หลัก (Core Competency) ร่วมกับสมรรถนะที่กำลังพลในแต่ละตำแหน่งงานหรือในแต่ละชั้นยศ จำเป็นต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลตามที่ต้องการ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ด้วยเชื่อว่าสมรรถนะเหล่านี้จะสามารถทำให้กำลังพลแสดงพฤติกรรม ที่สะท้อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นหรือเหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน นั้นๆ ได้แม้จะเป็นในช่วงเวลาปฏิบัติงานก็ตาม แต่การมีสมรรถนะเหล่านั้นอาจยังไม่เพียงพอต่อการ สะท้อนผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากสมรรถนะจะแสดงออกทางพฤติกรรมการ ปฏิบัติที่สามารถติดตามประเมินได้เฉพาะในเวลาปฏิบัติราชการเท่านั้น โดยไม่อาจเชื่อมั่นได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัตินั้นจะยังคงอยู่กับบุคคลนั้นๆ ด้วยการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติได้ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นต้องนำค่านิยมหลักกองทัพอากาศ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นทหารอากาศ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี และความรับผิดชอบ มาเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติให้กับกำลังพล เพื่อให้ฝังลึกในตัวตนของแต่ละบุคคลและเกิดผลการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการตอกย้ำ ให้เห็นถึงความสำคัญอยู่เสมอและรณรงค์ให้ปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากภายใน หน่วยงานหรือองค์กรก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติ ร่วมกันจนกลายเป็นความเคยชินที่ต้องเคร่งครัดในการปฏิบัติงานเป็นนิสัยฝังลึกหรือเป็นคุณลักษณะ ประจำตัวของทหารอากาศทุกคนแม้จะเกษียณอายุราชการไปแล้วก็ตามจนในที่สุดจะเกิดการแทรก ซึมในการปฏิบัติโดยไม่ต้องอาศัยการสั่งการใดๆ หากแต่กลายเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติภายใน องค์กรอันเกิดจากความเชื่อถือศรัทธาในค่านิยมหลักที่นำไปสู่การปฏิบัติในลักษณะของวัฒนธรรม องค์กรและการปฏิบัติได้ตลอดเวลาของการดำรงชีวิตในความเป็นทหารอากาศที่ยึดมั่นในค่านิยม หลักนั่นเอง ขณะเดียวกันความจำเป็นที่ต้องการกำลังพลที่มีสมรรถนะสูง (Talent) ซึ่งเป็นสมรรถนะ ที่สะท้อนความโดดเด่นกว่าสมรรถนะในเบื้องต้นและมีพลังที่สามารถผลักดันผลการปฏิบัติงานให้ สัมฤทธิ์ผลอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพในลักษณะก้าวกระโดดเพื่อให้กองทัพก้าวไปข้างหน้าได้

พร้อมๆ กัน จึงเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป เพื่อให้กองทัพอากาศบรรลุตามวิสัยทัศน์และช่วยให้อากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization ; LO) ได้ไม่ยากนัก โดยจะมีส่วนสนับสนุนให้อากาศเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization ; HPO) จากการมีกำลังพลที่มีศักยภาพหรือมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ รวมทั้ง สมรรถนะสูงร่วมกันกับการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติตามค่านิยมหลักกองทัพอากาศอย่างต่อเนื่อง

จากบริบทข้างต้น ต้องเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะก่อน ซึ่งกองทัพอากาศต้องทราบก่อนว่ากำลังพลแต่ละบุคคลในปัจจุบันมีสมรรถนะเหล่านั้นหรือไม่และมีอยู่ในระดับใด โดยเฉพาะมีกำลังพลจำนวนเท่าใดที่มีสมรรถนะสูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะที่กำหนดไว้ หรือมีกำลังพลจำนวนเท่าใดที่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีกำลังพลจำนวนเท่าใดที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งเรียกว่าเป็นคะแนนที่เป็นช่องว่างหรือ GAP อันเกิดจากการประเมินผลสมรรถนะกำลังพล เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาก่อนนำไปใช้ในการบริหารงานกำลังพล ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan ; IDP) หรือนำไปสู่การพัฒนากำลังพลโดยการจัดทำโครงการศึกษาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลตามฐานข้อมูลดังกล่าว หรือนำไปประกอบการพิจารณาในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้กำลังพลที่มีสมรรถนะหรือมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หรือนำไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ หรือสร้าง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งฐานข้อมูลที่ได้มานั้นจะมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพล ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งานกำลังพลในด้านใด อันจะช่วยให้การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการติดตามประเมินผลสำเร็จตามแผนมีความชัดเจนและตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานมากที่สุด ซึ่งการกำหนดแนวทางสมรรถนะกองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินการนี้ ดังนั้นสิ่งสำคัญอันดับแรกคือการสร้างความเข้าใจร่วมกันและทุกฝ่ายต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินการสู่เป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้กองทัพอากาศบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคได้ในระยะเวลาอันใกล้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุษยมาศ มารยาตร์ (๒๕๔๑) ศึกษาเรื่องการประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของ Silanski (๑๙๙๗) เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวัดจากการปฏิบัติงานใน ๕ ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กร (strategy and organization) การพัฒนาแผนการใช้ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม (resourcing) การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

ในองค์การ (development) การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (reward management) และ การจัดทำแผนพัฒนาการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (relation with employee)

สมศักดิ์ ชื่นขำ (๒๕๔๓) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบประเมิณผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ๒) ศึกษา รูปแบบการประเมิณผลบุคลากรของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ๓) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมประเมิณผลบุคลากรของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ระดับผู้จัดการแผนก จำนวน ๖ คน สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้ ๑) สภาพปัญหาปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบุคคลของบริษัท พบว่า เป้าหมายขององค์กร คือ การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ ในขณะที่พบว่า ปัจจุบันบริษัทมีการแข่งขันทางการตลาดสูง แต่พนักงานมีการใช้ทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ขาดความเป็นผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจในการทำงานและปรับเปลี่ยนความคิดไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) รูปแบบการประเมิณผลบุคลากรบริษัท พบว่า ในปัจจุบัน ลักษณะการประเมิณเป็นแบบการบรรยายความ โดยมีข้อจำกัด คือ การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นได้โดยอิสระ ไม่มีการกำหนดรายละเอียดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่สามารถอธิบายแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานในเรื่องการประเมิณผลการปฏิบัติงาน ๓) การพัฒนาโปรแกรมประเมิณผลบุคลากรของบริษัท พบว่า สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหาการทำงานในแง่มุมของการบริหารบุคคลได้ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เหมาะสมดี เนื่องจากมีการให้น้ำหนักระดับ มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความเสมอภาคครอบคลุม สามารถแก้ไขข้อบกพร่องของพนักงานได้และโปรแกรมประเมิณผลบุคลากรดังกล่าว และให้ความสำคัญต่อลูกค้า ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

พรศิริ บัวผ่อง (๒๕๔๘) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมิณผลการปฏิบัติ กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมิณผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ๒) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมิณผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยจำแนกตามอายุ รายได้ ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำนวน ๑๖๒ คน

ซึ่งในการศึกษาได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผล โดยใช้สถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

วาสนา จันทรแสงสว่าง (๒๕๔๘) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน โดยศึกษาในภาพรวม ข้าราชการมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กับ ทักษะคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และปัญหาส่วนใหญ่ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมินพิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็น รูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ข้าราชการเสนอให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความ เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและยอมรับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

นำดี แซ่โຕ້ะ (๒๕๔๕) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมิน ความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โดยใช้เทคนิค convergent Interview เพื่อสร้างเครื่องมือวัดและประเมินความสามารถ ด้วยการใช่วิธีสอบถามจาก ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพการพยาบาล และด้านอื่นที่มีความรู้และความสนใจในวิชาชีพการพยาบาลรวม ๑๒ คน ประกอบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือที่ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดและประเมินสมรรถนะ (competency assessment tools) ที่มีการใช้งานใน ปัจจุบัน สามารถจำแนกได้เป็น ๔ กลุ่ม

กลุ่มแรก เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น วิธีการให้คะแนนแบบมาตราส่วน (graphic rating scale) วิธีการตรวจสอบแบบถ่วง น้ำหนัก (weighted checklist) และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) เป็นต้น

กลุ่มที่สอง เป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะโดยยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก มี ๘ เครื่องมือ เช่น วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) วิธีการประเมินด้วย ตนเอง (self - assessment) วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored rating scale - BARS) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตโดยอาศัยมาตราส่วน

(behavioral observation scale - BOS) วิธีการประเมินโดยอาศัยสถานการณ์จำลอง หรือการทดสอบการทำงาน (simulation test) การสัมภาษณ์ (interview) และการสังเกต (observation)

กลุ่มที่สาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะที่ยึดความรู้และทักษะของผู้ถูกประเมินเป็นหลัก ซึ่งจำแนกได้ ๒ วิธี ได้แก่ การนำเสนอแบบปากเปล่า และทดสอบด้วยข้อเขียน

กลุ่มที่สี่ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะแบบผสมผสาน จำแนกได้ ๓ วิธี คือ การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การประเมินแบบ in - basket การทดสอบความสามารถในการฝึกหัด และการใช้มาตรวัดขีดความสามารถของพยาบาล ซึ่งแต่ละรูปแบบของวิธีการประเมินตามประเภทของเครื่องมือวัดหรือประเมินสมรรถนะข้างต้น ได้ถูกนำมาใช้เพื่อวัดและประเมินสมรรถนะของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์โดยเน้นที่ ๒ เรื่องหลักคือการจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) และการแก้ไขปัญหา (problem solving) ในงานวิชาชีพพยาบาล

สุดา ทองทรัพย์ (๒๕๔๕) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี การศึกษาดำเนินการใน ๒ ระยะ โดยระยะแรก คือ การสร้างแบบประเมินสมรรถนะที่อาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายการสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน จากนั้นจึงสร้างแบบประเมินสมรรถนะพร้อมกับกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมที่จำเป็นในข้อรายการสมรรถนะ ซึ่งเป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินระดับของสมรรถนะด้วยเกณฑ์แบบรูบริก (Rubric) และทำการวิเคราะห์หาคุณภาพในเชิงเนื้อหาของแบบประเมินด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ (Inner - rate Reliability) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๗ คน และตรวจสอบความสอดคล้องภายในประกอบ ตามหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของ Aom (๒๐๐๖) ; Grant & Davis (๑๙๙๗) อ้างถึงใน สุดา ทองทรัพย์, ๒๕๔๕) ส่วนระยะที่สอง เป็นการสร้างเส้นฐานสมรรถนะโดยใช้ข้อมูลจากการตัดสินระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามเกณฑ์สัมบูรณ์ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า แบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ๖ ด้าน คือ ด้านการบริการทางคลินิก ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ด้านการวิจัยและการถ่ายทอดความรู้ทางการพยาบาล ด้านนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

ประมา ศาสตรารุจิ (๒๕๕๐) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้

เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย ๘ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ๒) การบริการที่ดี (Service Mind) ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ๔) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) ๕) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ๖) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) ๗) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ ๘) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ ๗-๘) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ ๘ ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน ๓๐ คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิผลการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก ๘ สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

Ulrich et al., ๑๙๙๕ cited in Brewster, Farndale, and Ommeren (๒๐๐๐) ได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งพบในการสำรวจ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR business partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยาม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร/ธุรกิจ (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะองค์กรอื่น

LiQingdong (๒๐๐๘) ศึกษาเรื่องวิธีการประเมินสมรรถนะหลักขององค์กรและเครื่องมือที่ใช้ พบว่า สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นกุญแจความสำเร็จ โดยศึกษาจากบริษัทเคมีและปิโตรเลียมของประเทศจีนที่ประเมินจากโมเดล Fussy Comprehension มีการกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะหลักตามระดับความสามารถในแต่ละชั้น ความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต้องมีในบุคลากรโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์องค์กรเป็นหลัก มีการให้คะแนนประเมิน เป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลางหรือทั่วไป ไม่ดี ไม่ดีมาก ๆ โดยมีการให้นำหนักคะแนนและการประเมินในลักษณะผสมไขว้หรือ Matrix แล้วคิดผลเป็นคะแนนประเมินสุทธิที่เกิดขึ้น ซึ่งการประเมินนี้ทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ทำให้การวางแผนการบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะมีความสำคัญกับองค์กร โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในการจัดทำสมรรถนะผู้รับผิดชอบหรือผู้จัดทำต้องมีความเข้าใจและความต้องการของเป้าหมายขององค์กรเพื่อวางแผนการดำเนินงานที่ถูกต้องตรงประเด็นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรก่อน จึงจะสามารถกำหนดสมรรถนะได้ว่าเป็นสมรรถนะประเภทใดและอยู่ในระดับใด และสามารถวางแผนพัฒนาสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

สรุปจากแนวคิดของนักวิชาแต่ละกลุ่มได้ว่า การประเมินสามารถประเมินทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและพฤติกรรม เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา มีหลายวิธีการตามวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่พอสรุปได้ว่ามีทั้งสิ้น ๔ วิธีการได้แก่

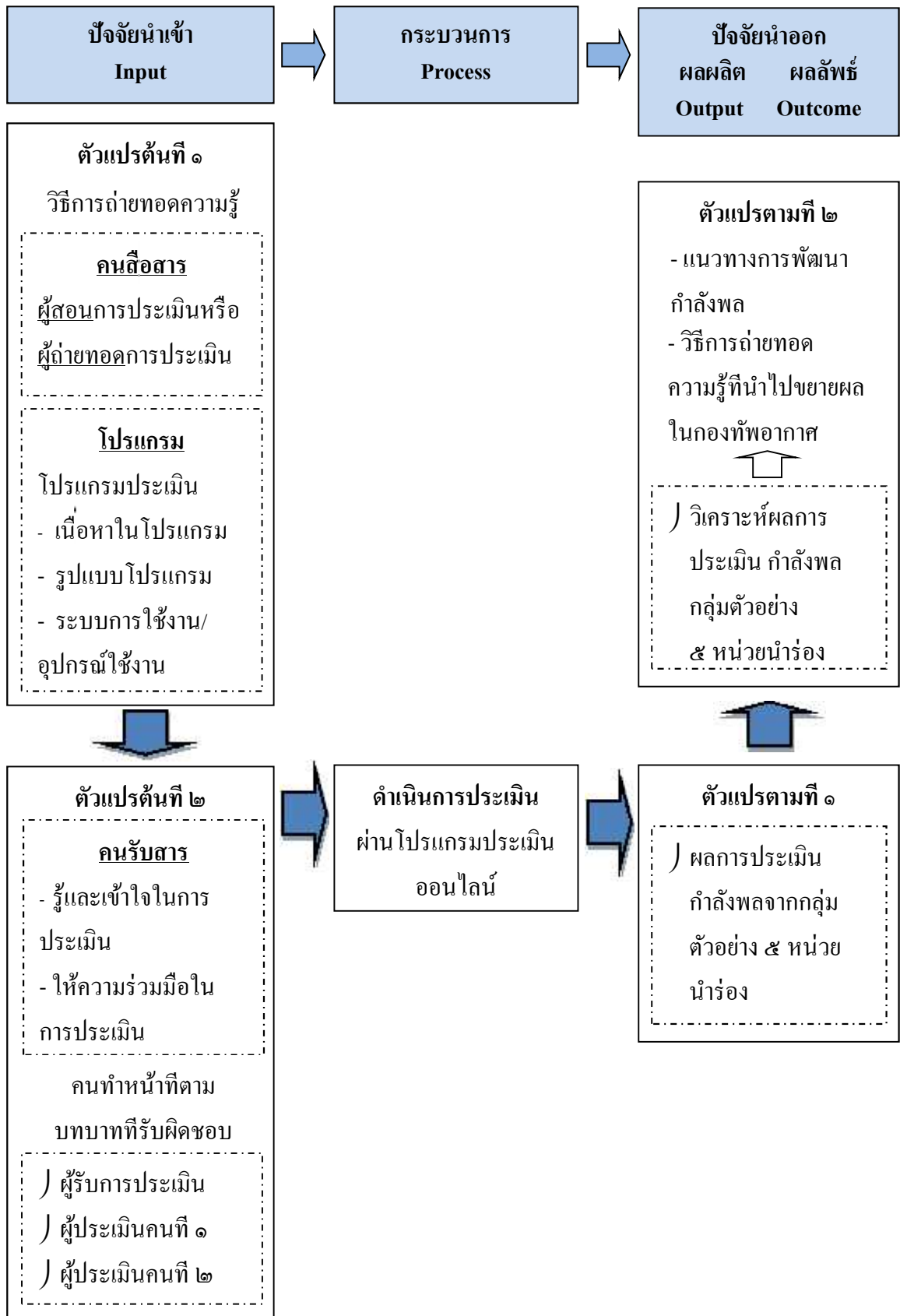
๑. การประเมินโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (Individual Centered Approach) ให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนตัวของผู้ปฏิบัติรวมถึงบุคลิกภาพ

๒. การประเมินโดยยึดตัวงานเป็นหลัก (Job Centered Approach) เป็นวิธีที่ไม่มีการเปรียบเทียบกับผู้อื่น เน้นเงื่อนไขอยู่ที่งานเปรียบเทียบกับความรับผิดชอบหลัก พฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติ ของผู้ปฏิบัติกับงานที่ได้รับมอบหมาย

๓. การประเมินโดยยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Objective Centered Approach) หรือ (Result Base Management) มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะแต่ละตำแหน่งที่เป็นตัวกำหนดผลงานที่จะประเมินว่าสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดหรืออยู่ภายในเงื่อนไขที่ต้องการประเมิน

๔. การประเมินโดยการผสมผสาน (Hybrid Approach) เป็นวิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินและหาแนวทางการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินและการขับเคลื่อนดังกล่าว ซึ่งต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะออนไลน์ให้กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการประเมินได้รับทราบและต้องมีการทดลองประเมินผ่าน โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะออนไลน์จริงเพื่อให้ได้ผลการประเมินดังกล่าว แล้วนำมาวิเคราะห์ทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจและผลจากการประเมินที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลทั่วทั้งกองทัพอากาศ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ๕ ประการ ประกอบด้วย ประการแรกเป็นการกำหนดประชากรและกลุ่มเป้าหมาย ประการที่สองเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประการที่สาม เป็นการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประการที่สี่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัย และประการสุดท้ายเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ซึ่งการนำสู่การปฏิบัติจะดำเนินการภายใต้รูปแบบการดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นสรุปผลการดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย ๕ ประการ

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
๒. ตัวแปรในการวิจัย
๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
๔. การเก็บรวบรวมข้อมูล
๕. การวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบการดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอน

๑. ขั้นตอนเตรียมการ
๒. ขั้นตอนดำเนินการ
๓. ขั้นสรุปผลการดำเนินการ

วิธีดำเนินการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑. ประชากร

ประชากรในงานวิจัยนี้ เป็นประชากรที่นับได้ (Finite Population) ซึ่งได้แก่ ข้าราชการทหารอากาศใน ๕ หน่วยงานนำร่องที่เป็นหน่วยขึ้นตรงในกองทัพอากาศ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกหน่วยนำร่องตามลักษณะงานหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการกิจตามวิสัยทัศน์ ระยะที่ ๒ ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

๑.๑ กรมที่จัดอยู่ในการปฏิบัติการเครือข่าย (Network Centric Operation ; NCO) ซึ่งมีทั้งหมด ๗ กรม ได้แก่ กรมยุทธการทหารอากาศ (ยท.ทอ.) กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.) หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน (อย.) กรมสรรพาวุธทหารอากาศ (สพ.ทอ.) กรมช่างทหารอากาศ (ชอ.) กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ (สอ.ทอ.) และ กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารทหารอากาศ (ทสส.ทอ.) แต่ในงานวิจัยนี้ ได้เลือกมาจำนวน ๒ หน่วยงาน คือ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.) กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ (สอ.ทอ.) เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการรองรับการปฏิบัติการกิจและมีความพร้อมในการดำเนินการ

๑.๒ กรมที่จัดอยู่ในฝ่ายอำนวยการหลัก ซึ่งมีอยู่ ๕ กรม ได้แก่ กรมยุทธการทหารอากาศ (ยท.ทอ.) กรมกำลังพลทหารอากาศ (กพ.ทอ.) กรมข่าวทหารอากาศ (ขว.ทอ.) กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ (กบ.ทอ.) และกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ (กร.ทอ.) แต่ในงานวิจัยนี้ ได้เลือกมาจำนวน ๑ หน่วยงาน คือ กรมกำลังพลทหารอากาศ (กพ.ทอ.)

๑.๓ กรมที่จัดอยู่ในส่วนกำลังรบ ซึ่งมีอยู่ ๑๔ หน่วยงาน ได้แก่ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.) หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน (อย.) โรงเรียนการบิน (รร.การบิน) กองบิน ๑ (บน.๑) กองบิน ๒ (บน.๒) กองบิน ๔ (บน.๔) กองบิน ๕ (บน.๕) กองบิน ๖ (บน.๖) กองบิน ๗ (บน.๗) กองบิน ๒๑ (บน.๒๑) กองบิน ๒๓ (บน.๒๓) กองบิน ๔๑ (บน.๔๑) กองบิน ๔๖ (บน.๔๖) และ กองบิน ๕๖ (บน.๕๖) แต่ในงานวิจัยนี้ ได้เลือกมาจำนวน ๑ หน่วยงาน คือ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.) ซึ่งหน่วยนี้อยู่ในการปฏิบัติเครือข่ายตามข้อ ๑.๑

๑.๔ กรมที่จัดอยู่ในส่วนการศึกษา ซึ่งมีอยู่ ๒ หน่วยงาน ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (ยศ.ทอ.) และ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช (รร.นนท.) แต่ในงานวิจัยนี้ ได้เลือกมาจำนวน ๑ หน่วยงาน คือ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช (รร.นนท.)

๑.๕ กรมที่จัดอยู่ในส่วนส่งกำลังบำรุง สนับสนุนการบริการ ซึ่งมีอยู่ ๖ หน่วยงาน ได้แก่ กรมช่างทหารอากาศ (ชอ.) กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ (สอ.ทอ.) กรมแพทย์ทหารอากาศ (พอ.) กรมพลธิการทหารอากาศ (พช.ทอ.) กรมช่างโยธาทหารอากาศ (ชย.ทอ.) และ

กรมขนส่งทางอากาศ (ขส.ทอ.) แต่ในงานวิจัยนี้ ได้เลือกมาจำนวน ๑ หน่วยงาน คือ กรมแพทย
ทหารอากาศ (พอ.)

สรุป ๕ หน่วยงานที่ต้องมีการทดลองใช้โปรแกรมประเมินในระบบออนไลน์
ได้แก่ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.) กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ
(สอ.ทอ.) กรมกำลังพลทหารอากาศ (กพ.ทอ.) กรมแพทย์ทหารอากาศ (พอ.) และ โรงเรียนนายเรือ
อากาศนวมินทกษัตริยาธิราช (รร.นนท.) โดยทั้ง ๕ หน่วยงาน มีกำลังพลในหน่วย ดังตาราง

ตารางแสดงยอดกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนของ ๕ หน่วยงาน

ยอดกำลังพล	คปอ.	สอ.ทอ.	กพ.ทอ.	พอ.	รร.นนท.
กำลังพลทั้งหมด	๑,๖๗๕	๑,๔๑๕	๓๕๗	๒,๑๘๑	๔๕๕
น.สัญญาบัตร	๔๕๑	๔๑๑	๒๐๕	๑,๕๑๗	๒๕๓
น.ประทวน	๑,๐๓๘	๗๐๘	๑๕๒	๖๖๔	๒๐๒
พนักงานราชการ	๓๕	๑๑	๔๐	๕๕	๕
รวม (ส. + ป.)	๑,๕๒๔	๑,๑๒๙	๓๕๗	๒,๑๘๑	๒๖๓
รวมกำลังพล ๕ หน่วยงาน	๕,๑๕๔ คน				

หมายเหตุ กำลังพลทั้งหมด หมายถึง นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และ พนักงานราชการ

๒. กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของจำนวนกำลังพลที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน
เนื่องจากข้อจำกัดของเวลาในการวิจัย ร่วมกับการใช้ตารางสำเร็จรูป ของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane,
๑๙๗๓) อ้างใน วีรวิทย์ เอกะกุล, ๒๕๕๓) แบ่งเป็น ๒ ประการ ดังนี้

๒.๑ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

๒.๑.๑ กำหนดจำนวนกำลังพลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานข้างต้น
ไม่เกินร้อยละ ๒๐ ยอดกำลังพลรวมที่เป็นทหารชั้นสัญญาบัตรและทหารชั้นประทวนในแต่ละหน่วยงาน

๒.๑.๑.๑ จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน คปอ. จำนวน ๓๐๖ คน

๒.๑.๑.๒ จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน สอ.ทอ. จำนวน ๒๒๓ คน

๒.๑.๑.๓ จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน กพ.ทอ.จำนวน ๖๕ คน

๒.๑.๑.๔ จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน พอ. จำนวน ๔๐๒ คน

๒.๑.๑.๕ จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน รร.นนท. จำนวน ๗๖ คน

๒.๑.๒ ใช้ตารางสำเร็จรูปของทาโร่ ยามาเน่ ซึ่งสามารถใช้สูตรคำนวณได้
ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
N	หมายถึง	ขนาดของประชากร
e	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ ยอมรับได้

การใช้ตารางของทาโร่ ยามาเน่ ในการเทียบเคียงเพื่อกำหนดขนาดของ
กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อน บวกกลับไม่เกินร้อยละ ๓ ซึ่งจะ
มีระดับความเชื่อมั่นสูงถึงร้อยละ ๙๗ จึงพิจารณากำลังพลกลุ่มตัวอย่างที่รวมทั้งนายทหารสัญญาบัตร
และนายทหารประทวนใน ๕ หน่วยนำร่อง จำนวนไม่น้อยกว่า ๕๐๕ คน ซึ่งจะสามารถแทนกำลังพล
รวมจำนวน ๕,๐๐๐ คนได้ จากยอดกำลังพลจริงที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน
ใน ๕ หน่วยนำร่อง จำนวนทั้งสิ้น ๕,๑๕๔ คน

๒.๒ วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-
Probability Sampling) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ
(Accidental Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน
ซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร กับ ผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นได้ทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหาร
ประทวน ภายในยอดที่กำหนดในแต่ละหน่วยงาน ตามข้อ ๒.๑.๑ ข้างต้น

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้มีตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

๑. ตัวแปรต้นที่ ๑ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ แบ่งเป็น

๑.๑ คนสื่อสาร ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ใช้โปรแกรมประเมิน
ทั้งที่เป็นผู้รับการประเมินและผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้ประเมินคนที่ ๑ และ ผู้ประเมินคนที่ ๒ หรือผู้ให้
ความเห็นชอบในเรื่องสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะ ตลอดจน การใช้โปรแกรมประเมินใน
ลักษณะออนไลน์ โดยคนสื่อสารหรือทีมวิทยากรในการถ่ายทอดความเข้าใจนี้ ต้องสามารถทำให้
ผู้รับฟังเข้าใจจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๑.๒ โปรแกรม เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นใช้เองภายในกองทัพอากาศ แต่ปัจจุบัน ยังไม่ได้นำมาใช้จริง เป็นเพียงการนำไปทดลองใช้ผ่านการวิจัยนี้ ในการพิจารณาโปรแกรม ประกอบด้วย

๑.๒.๑ เนื้อหาสมรรถนะที่จะใช้ประเมินในโปรแกรม

๑.๒.๒ รูปแบบโปรแกรม เป็นการออกแบบหน้าจอและแผ่นประเมินแต่ละ หน้าในโปรแกรมว่าสวยงาม นำใช้ อ่านง่าย และใช้สะดวกหรือไม่ เป็นต้น

๑.๒.๓ ระบบการใช้งานและอุปกรณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้ โปรแกรมดังกล่าว คือ ต้องมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ อาทิ โทรศัพท์ที่ต่อระบบอินเตอร์เน็ตและมี พื้นที่หน้าจอที่มองเห็นหรือใช้งานสะดวก หรือคอมพิวเตอร์ที่ต่อระบบอินเตอร์เน็ตที่พร้อมใช้งาน โดยควรเป็นระบบเชื่อมต่อ (LAN) กับส่วนกลาง

๒. ตัวแปรต้นที่ ๒ เป็นคนที่จะใช้โปรแกรม ซึ่งเป็นคนรับสารหรือรับฟังข้อมูลแล้ว เข้าใจจนสามารถนำไปใช้ในโปรแกรมประเมินในลักษณะออนไลน์ได้ตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในฐานะผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินคนที่ ๑ หรือ ผู้ประเมินคนที่ ๒ (ผู้ให้ความเห็นชอบ) โดยกำลังพล ๑ คน อาจมีบทบาทเดียว คือ เป็นผู้รับการประเมิน ในขณะที่กำลังพลบางคนมี ๒ บทบาท คือ เป็นผู้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชาด้วย

๓. ตัวแปรตามที่ ๑ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินในโปรแกรม ซึ่งโปรแกรมจะ แสดงผลการประเมินได้ ซึ่งการจะทราบว่าผลการประเมินถูกต้องหรือไม่ ครบถ้วนหรือไม่ สามารถ พิจารณาจากความเชื่อมโยงของการประเมินและผลที่เกิดขึ้นได้ อาทิ สมรรถนะหลักตัวสุดท้ายของ ทหารอากาศ คือ สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ถ้าบุคคลนั้นได้รับการประเมินในคะแนนที่ดีหรือ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กองทัพอากาศกำหนด จะแสดงผลในช่องผลการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการพัฒนา งาน ซึ่งผู้รับการประเมินต้องกรอกข้อมูลในช่องหรือหัวข้อนี้ โดยต้องแนบหลักฐานเชิงประจักษ์ให้ ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อความเที่ยงของการประเมิน ซึ่งจะลดความผิดพลาดได้ในระดับหนึ่ง

๔. ตัวแปรตามที่ ๒ เป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลที่ได้รับการประเมินว่าค่ากว่า เกณฑ์ที่กองทัพอากาศกำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา หากผลประเมินบุคคล นั้นได้คะแนนเกินเกณฑ์ที่กองทัพอากาศกำหนดก็สมควรพิจารณาให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อความเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังได้วิธีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการใช้โปรแกรมประเมิน ซึ่งจะพิจารณาจากความถูกต้องครบถ้วนและความสอดคล้องของการประเมินและผลที่เกิดขึ้นว่ามี ความเกี่ยวพันเชื่อมโยงหรือไม่ รวมถึงมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนหรือไม่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น

๑. พจนานุกรมสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ โดยจะเป็นเนื้อหาของสมรรถนะที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานจนเกิดผลงานที่โดดเด่น ซึ่งมีการจัดทำอยู่แล้ว แต่ไม่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือนี้ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งในการนำไปใช้ในโปรแกรมประเมินและจะใช้เป็นเนื้อหาสำคัญในการประเมินกำลังพล ผู้วิจัยจึงได้มีการทบทวนและตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือนี้ โดยให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญงานสมรรถนะและงานประเมินผลการปฏิบัติงานมาประชุมสัมมนาเพื่อตกลงร่วมกัน (Consensus) ในการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ (Validity of Context) และปรับแก้ไข

๒. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพล ซึ่งจะมีเนื้อหาตามหัวข้อสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งจะสอดคล้องกับเนื้อหาในข้อ ๑ พจนานุกรมสมรรถนะ โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑ ระดับที่ ๑ เริ่มต้น (Novice) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ตามปกติทั่วไปในขั้นพื้นฐาน โดยเป็นงานปกติที่ต้องปฏิบัติ มีความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานน้อย แต่สามารถปฏิบัติได้ตามกฎระเบียบ โดยไม่อาศัยการตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติ ไม่สนใจรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานของตน บางครั้งอาจจำเป็นต้องมีผู้ให้คำแนะนำ หรือผู้สอน เปรียบได้กับการมีความรู้ในงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ

๒.๒ ระดับที่ ๒ เรียนรู้ (Advance Beginner) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับเริ่มต้น คือ มีความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงานและหน่วยงาน มีประสบการณ์มากขึ้น สามารถปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น มีการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงจนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานของตนบ้าง เปรียบได้กับการมีความเข้าใจในงานภายใต้ การมีความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นจากการเกิดการเรียนรู้

๒.๓ ระดับที่ ๓ ปฏิบัติ (Competent) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับการเรียนรู้ คือ ความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน หน่วยงานและกองทัพ มีประสบการณ์ที่มีความหลากหลายและจำนวนมากขึ้น มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจนสามารถปรับปรุงการปฏิบัติหรือกระบวนการปฏิบัติตามมาตรฐานจากการประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งมีการนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติ ภายใต้การคิดและตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

มากขึ้น มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานของตนเป็นอย่างดี เปรียบได้กับความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ภายใต้การมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี

๒.๔ ระดับที่ ๔ ชำนาญ (Proficient) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับปฏิบัติ คือ ความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน หน่วยงาน กองทัพอากาศและภายนอกกองทัพ มีประสบการณ์มากพอ จนเกิดการสังสมประสบการณ์ที่นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และวางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากได้ตามสถานการณ์ภายใต้การวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกัน สามารถถ่ายทอดหรือแสดงบทบาทของผู้สอนได้ มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องานและกองทัพอากาศ เปรียบได้กับความสามารถในการวิเคราะห์เชื่อมโยงงานกับเป้าหมายในระดับหน่วยงานและกองทัพได้

๒.๕ ระดับที่ ๕ เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่สูงกว่าระดับชำนาญ คือ ความเข้าใจในบริบทพื้นฐานของงาน หน่วยงาน กองทัพอากาศและภายนอกกองทัพเป็นอย่างดี มีการสังสมประสบการณ์เชิงลึก มีความชำนาญในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสร้างสรรค์และการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ภายใต้การวิเคราะห์จนสามารถสังเคราะห์งานหรือระบบงานใหม่ได้ สามารถแสดงบทบาทของผู้สอนผู้ให้คำแนะนำกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ด้วยภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือ มีการรับรู้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่องาน กองทัพอากาศและประเทศชาติเป็นอย่างดี เปรียบได้กับความสามารถในการสังเคราะห์เชื่อมโยงงานกับเป้าหมายระดับหน่วยงานและกองทัพอากาศได้อย่างชัดเจน หรือสามารถเป็นต้นแบบปฏิบัติ (Role Model)

เกณฑ์คะแนนในการพิจารณาดังแต่ระดับ ๑ - ๕ ทั้งนี้ขึ้นกับเกณฑ์ที่คาดหวังตามแต่ละสมรรถนะและตามตำแหน่งชั้นยศของแต่ละบุคคล

๓. การรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ใช้โปรแกรม โดยสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือให้คำแนะนำได้อย่างอิสระ ไม่มีข้อจำกัด ด้วยการเขียนข้อคิดเห็นส่งให้กับผู้รับผิดชอบและรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคคล รอบข้าง รวมทั้ง การรับฟังข้อคิดเห็นทางโทรศัพท์ที่ให้เบอร์ติดต่อไว้

๔. การสังเกตพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการใช้โปรแกรมประเมิน โดยใช้การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation Form) เน้นการบันทึกข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจริงตามแต่ละสถานการณ์ที่ได้้นำโปรแกรมไปทดลองใช้ใน ๕ หน่วยนำร่อง ประกอบกับการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจริงในการประเมินผ่านโปรแกรม และเพื่อลดการลำเอียง (Bias) จึงต้องมีเจ้าหน้าที่ช่วยในการสังเกตอย่างน้อย ๓ คน เพื่อให้ทุกคนที่ทำหน้าที่สังเกตได้สะท้อนภาพของสิ่งทีแต่ละบุคคลเห็นจากเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการนำโปรแกรมไปทดลองใช้ใน ๕ หน่วยนำร่อง และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมสุดท้าย

๕. การกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการใช้โปรแกรม ประเมิน ซึ่งประกอบด้วย

๕.๑ เนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เชื่อมโยงการประเมิน อาทิ ภาพรวมสมรรถนะ กำลังพล เป้าหมายความต้องการของกองทัพอากาศ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงาน และกองทัพอากาศ

๕.๒ เนื้อหาเกี่ยวกับโปรแกรม อาทิ การเข้าสู่โปรแกรมผ่านเว็บไซต์ ในระบบออนไลน์ โดยใช้รหัสบุคคล การเลือกเมนู การอัปโหลดไฟล์ข้อมูลลงในโปรแกรมประเมิน

๕.๓ การเตรียมตัวของผู้ใช้โปรแกรมผ่านระบบออนไลน์ อาทิ การศึกษา พจนานุกรมสมรรถนะ ประเด็นการประเมิน เกณฑ์การประเมิน และการรวบรวมผลงานของตนเอง เพื่อกรอกข้อมูลลงในโปรแกรมได้อย่างครบถ้วนในกรณีเป็นผู้รับการประเมิน

๕.๔ การเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน อาทิ คอมพิวเตอร์ ระบบออนไลน์ หรือการเข้าระบบ ซึ่งต้องมีการทดสอบระบบก่อนการสอนหรือการถ่ายทอด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำโปรแกรมประเมินไปทดลองใช้จริงในกำลังพลกลุ่มตัวอย่างของ ๕ หน่วยนำร่อง ที่ต้องลงพื้นที่ในหน่วยและทำความเข้าใจก่อน นำสู่การใช้โปรแกรมหรือการปฏิบัติ ซึ่งจะแปรผลจากโปรแกรมในเบื้องต้น แล้วจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ในลำดับต่อมา

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยงกับการประเมินตามแนวคิดสมรรถนะและความสอดคล้องกับบริบทของกองทัพอากาศ โดยเฉพาะวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของกองทัพอากาศ

การเก็บข้อมูลใน ๕ หน่วยนำร่อง ผู้วิจัยได้แจ้งความต้องการให้หน่วยดังกล่าวรับทราบ ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายด้านกำลังพลในปีนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิทยุบุคคลที่ใช้โปรแกรมประเมิน

๑. วิเคราะห์ค่าคะแนนช่องว่าง หรือ ค่า GAP วิทยุบุคคล โดยผู้วิจัยจะใช้โปรแกรมประเมินในการกำหนดช่องว่าง GAP จากการประเมินที่เปรียบเทียบค่าเกณฑ์ที่กองทัพอากาศคาดหวัง กับเกณฑ์คะแนนประเมินที่บุคคลนั้นได้ หากมีค่าเท่ากัน ถือได้ว่าบุคคลนั้นผ่านเกณฑ์ แต่หากได้ค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กองทัพอากาศคาดหวัง ถือว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะต่ำกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น ซึ่งจำเป็น

ต้องได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลต่อไป หากมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ ที่กองทัพอากาศศาดหวัง ถือว่ามีสมรรถนะที่สูงกว่าตำแหน่ง แสดงว่าเป็นกำลังพลที่พร้อมขึ้นสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

๒. วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือจากคะแนนประเมินรายบุคคล โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงในการประเมินที่เป็นปฏิบัติฝึกฝน หรือปฏิภาคตามกันในแต่ละหัวข้อการประเมิน รายบุคคล เพื่อตรวจสอบ (Recheck) คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินและผู้ให้ความเห็นชอบว่าประเมิน โดยใช้การคิดตัดสินใจหรือประเมินโดยการใส่คะแนนแบบไม่คิดหรือมั่ว ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งระบบยังไม่ได้ถูกตั้งโปรแกรมไว้

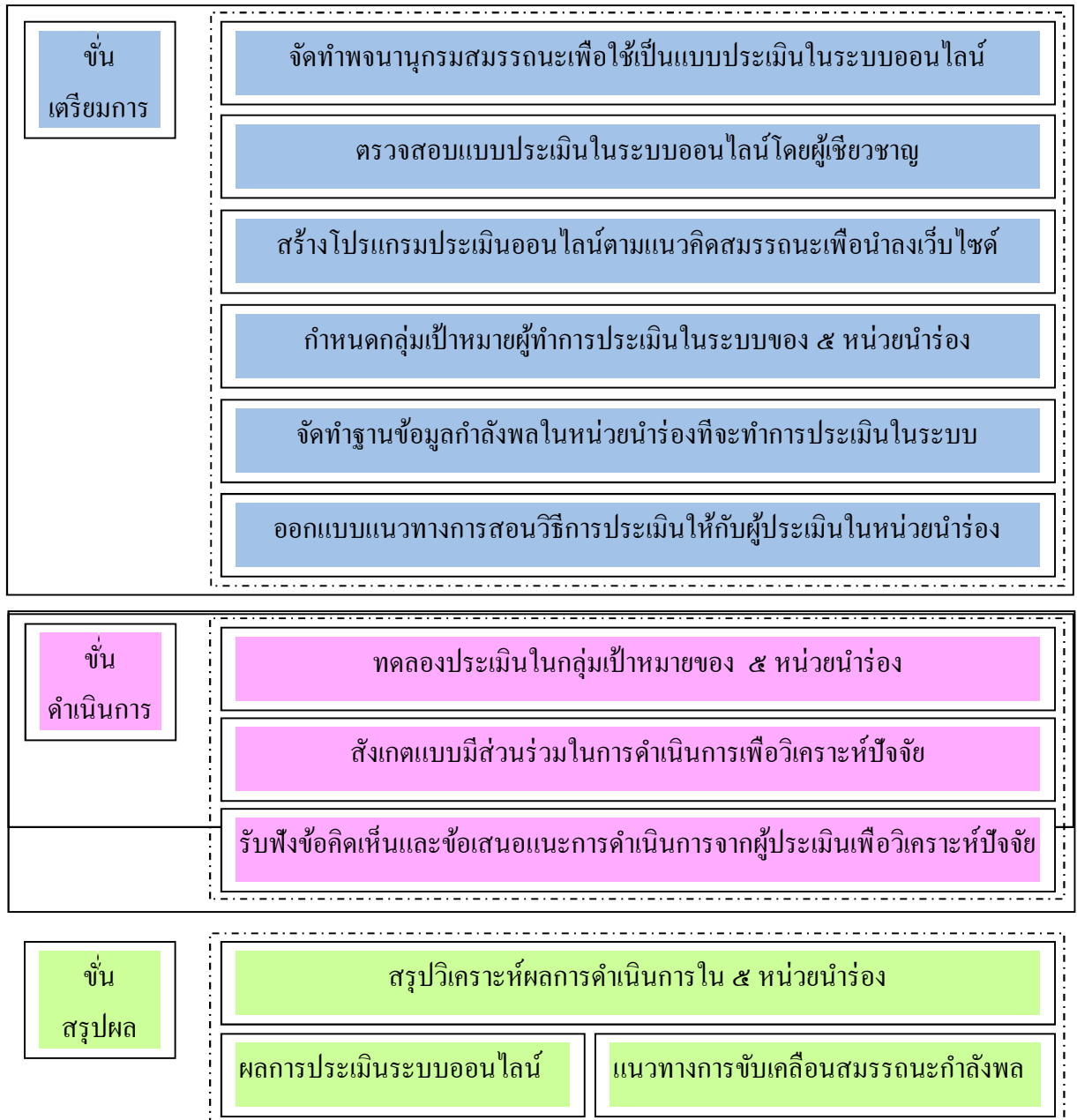
การวิเคราะห์ภาพรวมของการวิจัย จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้การบรรยายภาพที่เกิดจากการวิจัย

๒.๑ ข้อมูลที่ได้จากคะแนนการประเมินในโปรแกรมของแต่ละหน่วย เพื่อวิเคราะห์ ๕ หน่วยนำร่อง ซึ่งรวมถึงค่าร้อยละ Percentage

๒.๒ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทดลองใช้โปรแกรมประเมิน ตลอดจน ปัญหาอุปสรรค ซึ่งได้จากข้อคิดเห็นของผู้ใช้โปรแกรมประเมินและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ทำหน้าที่ สังเกตการณ์

รูปแบบการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นเตรียมการ

- ๑.๑ การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะเพื่อใช้เป็นแบบประเมินในระบบออนไลน์
- ๑.๒ การตรวจสอบแบบประเมินในระบบออนไลน์โดยผู้เชี่ยวชาญ
- ๑.๓ การสร้างโปรแกรมประเมินออนไลน์ตามแนวคิดสมรรถนะเพื่อนำลงเว็บไซต์
- ๑.๔ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ทำการประเมินในระบบของ ๕ หน่วยงานร่อง
- ๑.๕ การจัดทำฐานข้อมูลกำลังพลใน ๕ หน่วยงานร่องที่จะทำการประเมินในระบบ
- ๑.๖ การออกแบบแนวทางการสอนวิธีการประเมินให้กับผู้ประเมินในหน่วยงานร่อง

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นดำเนินการ

- ๒.๑ การทดลองประเมินในกลุ่มเป้าหมายของ ๕ หน่วยงานร่อง
- ๒.๒ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ปัจจัย
- ๒.๓ การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการดำเนินการจากผู้ประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัจจัย

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นสรุปผลการดำเนินการ

- ๓.๑ การวิเคราะห์ผลการประเมินในระบบออนไลน์
- ๓.๒ การวิเคราะห์แนวทางการขับเคลื่อนการสมรรถนะกำลังพล

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินและหาแนวทางการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศ รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินและการขับเคลื่อนดังกล่าว ภายใต้รูปแบบการ ดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นสรุปผลการดำเนินการ สรุป ผลการวิจัย ได้ดังนี้

ผลการดำเนินการในขั้นเตรียมการ

การเตรียมการในขั้นนี้ มีการเตรียมการที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) พจนานุกรมสมรรถนะ กองทัพอากาศ และ ๒) โปรแกรมประเมินออนไลน์

๑. พจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศ

ผลการศึกษาพจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศ พบว่า พจนานุกรมสมรรถนะ กองทัพอากาศมีการจัดทำขึ้นในปี ๒๕๕๖ หลังจากที่ผู้บัญชาการทหารอากาศได้อนุมัติให้ใช้ สมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในกองทัพอากาศอย่างเป็นทางการเมื่อเดือน ธันวาคม ปี ๒๕๕๕ ซึ่งกรมกำลังพลทหารอากาศเป็นหน่วยหลักที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว แต่เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกำลังพลทหารอากาศ จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจในสมรรถนะทั้งสองประเภทข้างต้นให้กับกำลังพล (ปี ๒๕๕๖) แต่จากการศึกษาเชิงลึก โดยศึกษาข้อมูลที่เป็นเสียงสะท้อน (Feedback) ของกำลังพลกองทัพอากาศที่ได้รับการสื่อสารข้อมูล ที่เป็นเนื้อหาพจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศหรือการรับฟังคำอธิบายชี้แจงในเรื่องสมรรถนะ กำลังพลกองทัพอากาศที่ผ่านมา พบว่า พจนานุกรมสมรรถนะที่ได้มีการจัดทำขึ้นนั้น ยังไม่สามารถ นำไปใช้งานได้จริง เนื่องจากมีข้อจำกัดในการนำไปใช้งานจากความไม่ชัดเจนในเนื้อหาบางประการ โดยเฉพาะคำอธิบายสมรรถนะและการกำหนดเกณฑ์ประเมินที่จำแนกตามแต่ละระดับยังไม่ชัดเจน รวมถึง การกำหนดค่าความคาดหวังที่ต้องการได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของกำลังพล กองทัพอากาศ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะอยู่ในเนื้อหาของพจนานุกรมสมรรถนะ เป็นเหตุให้พจนานุกรม สมรรถนะกองทัพอากาศจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นโอกาสดีที่จะได้ดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นทางการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมผ่านงานวิจัยโดยมีการนำไปทดลองใช้จริง

ผ่านโปรแกรมประเมินออนไลน์เพื่อทดลองระบบและทดลองประเมินโดยอาศัยเนื้อหาพจนานุกรมสมรรถนะไปพร้อมๆ กัน จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพจนานุกรมสมรรถนะให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ด้วยการจัดประชุมสัมมนานักวิชาการที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องสมรรถนะ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๕ คน ได้แก่ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.ปราณี มุขลาย, นาวาอากาศเอกหญิง ดร.จรัสศรี จินดารัตนวงศ์, นาวาอากาศโทหญิง สุวิมล สมัตตะ, นาวาอากาศโทหญิง นันทวรรณ พุทธรณ และ นาวาอากาศโทหญิง อัจฉรา นุตตะโร โดยประชุมสัมมนาในลักษณะของการจัดกลุ่มสนทนาหรือ Focus Group Discussion ที่เน้นการวิพากษ์เชิงลึก จำนวน ๓ ครั้ง พบว่า ประเด็นสำคัญที่ควรปรับเปลี่ยน ได้แก่

๑.๑ คำอธิบายสมรรถนะ (Definition) สมรรถนะหลักในประเด็นความพร้อมปฏิบัติการกิจและการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม รวมทั้ง การกำหนดประเด็นสำคัญในการพิจารณาแต่ละสมรรถนะเพื่อให้ง่ายในการทำความเข้าใจด้วยการเขียนประเด็นสำคัญที่เป็นหัวข้อหลักแบบย่อไว้ให้อ่าน

๑.๒ การกำหนดเกณฑ์จำแนกสมรรถนะในแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับเริ่มต้น (Novice) เน้นว่าจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ระดับเรียนรู้ (Advance Beginner) เน้นว่าพร้อมปรับปรุงแก้ไข ระดับปฏิบัติ (Competent) เน้นว่าพร้อมพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ระดับชำนาญ (Proficient) เน้นว่าพร้อมเต็มเต็มประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ และ ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) เน้นว่าพร้อมเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเรียนรู้หรือทำตามแบบอย่าง รวมถึง การระบุความถี่ในพฤติกรรมการปฏิบัติ ว่าระดับเริ่มต้นจะทำได้ไม่สม่ำเสมอ ระดับเรียนรู้จะทำได้ในสถานการณ์ปกติ ระดับปฏิบัติจะทำได้อย่างสม่ำเสมอทุกสถานการณ์ ระดับชำนาญจะทำได้อย่างสมบูรณ์แบบ และ ระดับเชี่ยวชาญจะทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดีได้

๑.๓ การกำหนดค่าความคาดหวังในแต่ละชั้นยศ ซึ่งจะมีค่าตั้งแต่ ๓ ถึง ๕ โดยจะแตกต่างกันในแต่ละชั้นยศและแตกต่างในแต่ละประเภทสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะหลักใน ระดับชั้นยศนาวาอากาศเอก และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในระดับชั้นยศเรืออากาศตรีกับ นายทหารชั้นประทวนที่จำเป็นต้องทบทวนและปรับแก้ไขให้เหมาะสม

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับแก้ไขในเบื้องต้นตามประเด็นดังกล่าวข้างต้น ก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ คน ข้างต้นตรวจสอบในลักษณะของการลงมติร่วม (Consensus) เพื่อยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในเนื้อหาพจนานุกรมสมรรถนะ แล้วจึงนำเข้าที่ประชุมสัมมนาของกรมกำลังพลทหารอากาศเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการนำพจนานุกรมสมรรถนะใส่ในโปรแกรมประเมินออนไลน์ ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ใน ๕ หน่วยนำร่อง โดยผู้วิจัยได้ปรับใช้พจนานุกรมสมรรถนะแทนแบบทดสอบในการทดลองประเมินสมรรถนะกำลังพลในกลุ่มนำร่อง (รายละเอียดพจนานุกรมสมรรถนะตามผนวกที่แนบ)

๒. โปรแกรมประเมินออนไลน์

ผลการศึกษาพบว่า การประเมินสมรรถนะดังกล่าวในกองทัพอากาศ เป็นการประเมินกำลังพลที่มีกำลังพลจำนวนมากและมีหน่วยงานจำนวนมากทั้งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพและต่างจังหวัด ที่ต้องใช้โปรแกรมดังกล่าวในอนาคต จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีระบบเครือข่ายมาช่วยในการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสามารถเข้าถึงกำลังพลทุกระดับทุกพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเชิงลึก พบว่า การดำเนินการดังกล่าวได้มีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นทีมโปรแกรมเมอร์มาช่วยดำเนินการ ได้แก่ นาวาอากาศโท ดร.นที ปิ่นทอง และ นาวาอากาศโท อนุ โสิต วุฒิพรพงษ์ ที่ได้เคยเขียนโครงร่างโปรแกรมไว้ก่อนหน้านี้แต่ยังไม่เคยได้นำมาทดลองใช้จริงเนื่องจากยังไม่มีฐานข้อมูลกำลังพลบรรจุในโปรแกรมดังกล่าว จึงต้องอาศัยเวลาในการจัดทำฐานข้อมูลกำลังพลกองทัพอากาศกว่าสี่หมื่นคนในรูปของรหัสไอดีจำนวน ๑๓ หลักต่อคน โดยแยกตามตำแหน่งงานและหน่วยงานของบุคคลผู้นั้น รวมถึง บทบาทของกำลังพลแต่ละบุคคลว่าอยู่ในบทบาทของการเป็นผู้ประเมิน หรือผู้ถูกประเมิน โดยใช้หลักการที่ว่ากำลังพลหนึ่งคนจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกำลังพลผู้นั้นจำนวนสองคนตามระดับของสายการบังคับบัญชาตรงของบุคคลนั้น ซึ่งทั้งหมดนี้ ต้องถูกบรรจุโค้ดรหัสในโปรแกรมดังกล่าว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลกำลังพลที่สมบูรณ์ก่อนนำลงในโปรแกรมประเมินซึ่งต้องอาศัยเวลาดำเนินการ ตลอดจน การหาเซิร์ฟเวอร์ในการวางระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายออนไลน์ รวมถึงการจัดทำคู่มือประเมินออนไลน์ ทำให้ในภาพรวมใช้เวลากว่า ๘ เดือน (ปี ๒๕๕๓) ดังนั้น หลังจากการดำเนินการในข้อ ๑ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ประสานกับทีมโปรแกรมเมอร์ในการนำเนื้อหาในพจนานุกรมสมรรถนะใหม่ใส่ในโปรแกรมประเมินออนไลน์เพื่อนำไปทดลองใช้ใน ๕ หน่วยงานนำร่อง ทั้งนี้เพื่อการทดลองใช้โปรแกรมดังกล่าวด้วยว่าจะสามารถใช้งานได้จริงหรือไม่ และยังเป็น การทดสอบเนื้อหาในพจนานุกรมสมรรถนะว่าสามารถใช้ประเมินกำลังพลได้จริงและมีความเหมาะสมในการประเมินหรือไม่ รวมถึง สามารถนำข้อมูลจากระบบประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์กำลังพลเพื่อการวางแผนพัฒนากำลังพลต่อไปได้หรือไม่อย่างไร ซึ่งจะสะท้อนถึงการพิจารณาบำเหน็จความชอบให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ได้รับความร่วมมือจากโปรแกรมเมอร์ในการนำเนื้อหาในพจนานุกรมสมรรถนะที่จัดทำขึ้นใหม่ลงในระบบโปรแกรมประเมินออนไลน์เพื่อนำไปทดลองประเมินจริงใน ๕ หน่วยงานนำร่อง โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นกำลังพลกองทัพอากาศใน ๕ หน่วยงานนำร่อง ครรมีจำนวนไม่น้อยกว่า ๑,๐๗๒ คน ซึ่งดำเนินการได้จำนวน ๑,๑๘๘ คน ดังนี้

๒.๑ หน่วยงาน คปอ. จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐๖ คน ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ ๓๐๘ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๑๐๔ คน นายทหารประทวน จำนวน ๒๐๔ คน

๒.๒ หน่วยงาน สอ.ทอ. จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๒๓ คน ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ ๒๕๔ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๘๗ คน นายทหารประทวน จำนวน ๑๖๗ คน

๒.๓ หน่วยงาน กพ.ทอ. จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๖๕ คน ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ ๘๗ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๓๘ คน นายทหารประทวน จำนวน ๔๙ คน

๒.๔ หน่วยงาน พอ. จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๒ คน ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ ๔๖๔ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๔๒๕ คน นายทหารประทวน จำนวน ๓๘ คน

๒.๕ หน่วยงาน รร.นบก. จำนวนกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๗๖ คน ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ ๗๕ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน ๓๖ คน นายทหารประทวน จำนวน ๓๙ คน

ผลการดำเนินการในชั้นดำเนินการ

การดำเนินการในชั้นนี้ มีการดำเนินการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการประเมินและใช้โปรแกรมประเมินออนไลน์ ๒) การสังเกตพฤติกรรมของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่อง และ ๓) การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

๑. การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการประเมินและใช้โปรแกรมประเมินออนไลน์

ผลการศึกษาพบว่า การถ่ายทอดในที่นี้เป็นการสื่อสารให้กำลังพลหน่วยนำร่องที่จะเป็นผู้รับการประเมินและเป็นผู้ประเมินได้เข้าใจในเนื้อหาสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑.๑ จัดประชุมกำลังพลหน่วยนำร่อง จำนวน ๕ ครั้ง แยกตามแต่ละหน่วยนำร่อง โดยจะมีทีมงานร่วมในการทำความเข้าใจแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ ๒-๓ ชั่วโมง ซึ่งการทำความเข้าใจในการประเมินสมรรถนะผ่านโปรแกรมประเมินออนไลน์ จะมีการแจกเอกสารที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะ อาทิ พจนานุกรมสมรรถนะ คู่มือประเมินออนไลน์ เป็นต้น และทุกคนสามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ โดยมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

๑.๑.๑ การนำเสนอภาพรวมสมรรถนะกองทัพอากาศ นโยบาย เป้าหมาย ความต้องการ ประโยชน์ที่จะได้รับในการบริหารกำลังพลหน่วยและกองทัพอากาศในอนาคต

๑.๑.๒ เนื้อหาพจนานุกรมสมรรถนะ แนวทางการประเมินตามพจนานุกรมสมรรถนะ

๑.๑.๓ โปรแกรมประเมินออนไลน์ การเข้าโปรแกรม การลงข้อมูลตนเองของผู้รับการประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผล การเข้าไปประเมินของผู้บังคับบัญชาหลังจากผู้ได้บังคับบัญชาใส่ข้อมูลตนเองแล้ว การยืนยันผลประเมินและการบันทึกข้อมูล

๑.๑.๔ การทดลองประเมินออนไลน์ ซึ่งโปรแกรมนี้สามารถใช้ประเมินผ่านระบบคอมพิวเตอร์ในลักษณะของอินเทอร์เน็ต หรือ โทรศัพท์มือถือที่สามารถเข้าอินเทอร์เน็ตได้ โดยจะทดลองใช้จริงในห้องบรรยายก่อนเพื่อให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถามและรับฟังปัญหาข้อขัดข้องไปพร้อมๆ กัน

๑.๒ การประเมินผ่านโปรแกรมประเมินออนไลน์ ซึ่งจะเป็นการกำหนดช่วงเวลาให้กำลังพลที่เข้ารับฟังตามข้อ ๑.๑ ได้ไปทดลองประเมินจริงผ่านระบบโปรแกรมดังกล่าวในช่วงเวลาประมาณ ๑ เดือน ซึ่งตลอดช่วงเวลาดังกล่าว ผู้ดูแลระบบต้องมีการปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องได้อย่างทันที่ว่ามีข้อขัดข้องในระบบดังกล่าว

๑.๓ การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามความเคลื่อนไหวในการประเมินของกำลังพลหน่วยนำร่อง พร้อมให้คำแนะนำในปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจริงในระบบประเมิน รวมถึงกระตุ้นเตือนให้มีการประเมินผ่านโปรแกรมดังกล่าว

๑.๔ การสรุปวิเคราะห์ผล ซึ่งโปรแกรมจะสามารถประมวลผลได้แต่ไม่สามารถวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปใช้ได้ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบกำลังพลหน่วยต้องมีความรู้ความเข้าใจในการแปลผลจากโปรแกรมและการนำไปสู่การวางแผนบริหารกำลังพลต่อไป

๒. การสังเกตพฤติกรรมของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่อง

ผลการศึกษาค้นคว้าการสังเกตพฤติกรรมที่สะท้อนความร่วมมือในการดำเนินการ ผู้วิจัยจะมีความเข้าใจที่ทีมงานในการสังเกตและประเมินพฤติกรรมจากท่าทางอากัปกริยา ตลอดจน การรับฟังเสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากการประเมิน พบว่า การสังเกตพฤติกรรมของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่อง มี ๒ ช่วง คือ

๒.๑ ช่วงเวลาการเข้าร่วมรับฟังการบรรยายของหน่วยนำร่อง พบว่า

๒.๑.๑ ผู้บริหารของ ๕ หน่วยนำร่องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จากการกำหนดเป็นนโยบายในระดับกองทัพอากาศ ซึ่งหน่วยขึ้นตรงรับทราบเป็นอย่างดี จึงได้จัดห้องบรรยายและการให้การต้อนรับทีมงานในการดำเนินการ รวมถึง การเข้าร่วมรับฟังอย่างตั้งใจของผู้บริหารหน่วยในระดับหัวหน้าหน่วยหรือรองหัวหน้าหน่วย นอกจากนี้ยังย้ำเตือนให้กำลังพลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการศึกษาและการเข้าไปใช้โปรแกรมประเมินดังกล่าวตามเวลาที่วิทยากรบรรยายให้รับทราบ แต่ยังคงพบว่า ผู้บริหารบางท่านยังมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินในลักษณะนี้แต่ไม่เต็มร้อย จากบทสรุปที่ผู้บริหารได้กล่าวไว้หลังจากรับฟังการบรรยาย เช่น การจะทำให้ผู้ประเมินทำหน้าที่ประเมินด้วยใจที่ไม่ลำเอียงยังไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยระบบโปรแกรมประเมินออนไลน์

หรือบางคนมองว่าการใช้ระบบสมรรถนะจะช่วยได้ต้องใช้เวลาระยะหนึ่งกว่ากำลังพลจะซึมซับแนวทางประเมินใหม่นี้

๒.๑.๒ กำลังพลหน่วยนำร่อง ในฐานะผู้ปฏิบัติที่เป็นทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน ซึ่งได้เข้าร่วมรับฟังอย่างสนใจ อาจเนื่องมาจากเป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยได้รับรู้รับทราบมาก่อน ซึ่งบางหน่วยมีการเตรียมคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายไว้สำหรับผู้จะเข้าใช้งานโปรแกรม หรือ บางคนมีศักยภาพเพียงพอในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศก็จะเปิดใช้ผ่านโทรศัพท์มือถือไปพร้อมๆ กับการรับฟังการบรรยาย รวมถึง การซักถามข้อสงสัยที่มีจำนวนมากที่แสดงถึงการรับฟังข้อมูลแต่บางครั้งอาจจะเข้าใจไม่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องซักถามข้อสงสัยเพื่อความกระจ่างในข้อมูล แต่ยังคงพบว่า มีส่วนน้อยที่ไม่สนใจเนื่องจากไม่ถนัดในการใช้เทคโนโลยีหรือใช้คอมพิวเตอร์ไม่ชำนาญ โดยเฉพาะกำลังพลที่ทำงานแบบใช้แรงงานหรือกำลังพลที่สูงอายุบางกลุ่มเท่านั้น หรืออาจถูกบังคับมาเข้าร่วมรับฟังในเรื่องที่ตนเองไม่สนใจก็เป็นไปได้ ทำให้ทีมงานต้องเข้าไปพูดคุยอย่างใกล้ชิด

๒.๒ ช่วงเวลาการเปิดระบบให้มีการประเมินจริง พบว่า

๒.๒.๑ การประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นการประเมินตามเนื้อหาสมรรถนะผ่านโปรแกรมประเมินนั้น มีเสียงสะท้อนจากการโทรศัพท์เข้ามาสอบถามทีมงานและจากการรับฟังข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มาพูดคุย เช่น เนื้อหาพจนานุกรมสมรรถนะที่ค่อนข้างละเอียด ทำให้ผู้ประเมินต้องไปศึกษาหรืออ่านรายละเอียดก่อนการประเมิน ซึ่งจะเสียเวลามากในการประเมิน รวมถึง ความไม่เข้าใจในบริบทเนื้อหาที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมเนื่องจากไม่มีคู่มือประเมินสมรรถนะ แต่มีเพียงคู่มือการใช้โปรแกรมประเมินเท่านั้น

๒.๒.๒ ระบบประเมินออนไลน์ ซึ่งช่วงเวลาเปิดใช้ระบบโปรแกรมประเมินมีข้อขัดข้องของระบบอยู่บ้าง อาทิ ระบบใหญ่ของกองทัพอากาศลุ่ม แต่สามารถกู้คืนหรือมีการแก้ไขโดยใช้ระยะเวลาไม่นาน ซึ่งจะมีผู้ดูแลระบบทำการแก้ไขให้ทันท่วงที หรือรายชื่อกำลังพลที่ประเมินมีการโยกย้ายหน้าที่แต่ไม่ได้ลงในฐานข้อมูลตามที่แจ้งไว้ ทำให้ผู้ดูแลระบบต้องเข้าไปเพิ่มเติมรายชื่อและเชื่อมโยงการประเมินให้เป็นรายบุคคล ซึ่งผู้ดูแลระบบสามารถแก้ไขได้ หรือ การเปิดใช้ระบบไม่ได้เนื่องจากผู้ใช้งานจำนวนมาก ซึ่งการใช้ระบบนี้ได้ยึดทดลองใช้เซิร์ฟเวอร์ของหน่วยงานอื่น ซึ่งทีมงานมีแผนการวางระบบแยกต่างหากในอนาคต

๓. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผลจากการทดลองประเมินผ่าน โปรแกรมประเมินออนไลน์ใน ๕ หน่วยนำร่อง และจากการสังเกตพฤติกรรมที่สะท้อนความร่วมมือในการดำเนินการ พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยนำร่องสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ เนื้อหาพจนานุกรมสมรรถนะ

๓.๑.๑ เนื้อหาคำอธิบายสมรรถนะละเอียดมากและมีจำนวนสมรรถนะมาก ในการประเมิน ข้อดี คือ มีความชัดเจนในคำอธิบายเพื่อการแยกแยะสมรรถนะของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะตามแต่ละระดับชั้นยศ ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนบริหารกำลังพลหรือการพัฒนากำลังพล ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่วนข้อจำกัด คือ ทำให้ผู้ใช้งานต้องศึกษาทำความเข้าใจก่อนการปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้เวลาค่อนข้างมากหากไม่เคยรับรู้เรื่องนี้อย่างมาก่อน ซึ่งกว่าจะคุ้นเคยหรือเคยชินในการปฏิบัติต้องอาศัยเวลานาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากและเบื่อหน่ายในการประเมินได้

๓.๑.๒ รูปแบบการประเมินที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งหัวข้อการประเมิน เนื้อหา และแนวทางการประเมิน ข้อดี การประเมินมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น มีการแยกแยะแต่ละชั้นยศได้ชัดเจนมากขึ้น อีกทั้ง เป็นระบบสากลที่มีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ แล้วในปัจจุบัน ส่วนข้อจำกัด คือการประเมินนี้เป็นแนวทางใหม่ในกองทัพอากาศทำให้ต้องอาศัยเวลาในการศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจให้ถูกต้องก่อนการประเมินเพราะอาจส่งผลต่อผลการประเมินที่ผิดพลาดได้ อีกทั้ง กองทัพอากาศมีกำลังพลจำนวนมาก ซึ่งการเรียนรู้ทำความเข้าใจใช้ระยะเวลาไม่เท่ากัน บางคนรับรู้ได้เร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเห็นว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในอนาคต โดยเฉพาะในการวิเคราะห์และบริหารกำลังพล บางคนรับรู้ได้ช้า หรือไม่อยากจะรับรู้

๓.๒ โปรแกรมประเมินออนไลน์

๓.๒.๑ กำลังพลที่ใช้งาน โปรแกรมประเมินออนไลน์ พบว่า การให้กำลังพลประเมินผ่านโปรแกรมประเมินออนไลน์ มีข้อดี คือ กำลังพลได้เรียนรู้และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบเครือข่ายให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะที่ ๒ ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง อีกทั้ง เป็นความรับผิดชอบของกำลังพลทุกคนในกองทัพอากาศที่ต้องเรียนรู้และสามารถใช้โปรแกรมดังกล่าวได้ในอนาคต ด้วยการรับผิดชอบผลงานของตนเอง รับผิดชอบว่าแต่ละบุคคลต้องลงข้อมูลที่เป็นผลงานของตนเองในช่วงเวลาของการประเมิน ซึ่งจะมีปีละสองครั้งในรอบ ๖ เดือน ซึ่งจะสอดคล้องกับค่านิยมกองทัพอากาศในด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อหน้าที่ ต่อหน่วยงาน ต่อสังคมและประเทศชาติ นอกจากนี้ การประเมินในระบบนี้จะช่วยลดความสิ้นเปลืองกระดาษเพราะในอนาคตมีแนวทางการนำมาใช้ทดแทนการประเมินด้วยกระดาษที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และยังช่วยลดภาระงานของกำลังพลหน่วยที่ต้องนำข้อมูลการประเมินรายบุคคลมาลงโปรแกรมอีกครั้งก่อนการวิเคราะห์ผล ทำให้เสียเวลาในการดำเนินการมากและเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายจากการที่ให้ผู้บุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวทำการลงข้อมูลของกำลังพลทั้ง

หน่วยงาน ส่วนข้อจำกัด คือ มีกำลังพลบางกลุ่มซึ่งเป็นส่วนน้อยยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารได้ โดยเฉพาะคนรุ่นเก่าหรือผู้สูงอายุที่ไม่ก้าวทันเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ไม่สามารถใช้โปรแกรมนี้ด้วยตนเองได้ แต่ต้องอาศัยคนอื่นกรอกข้อมูลหรือทำการประเมินให้อีกชั้นหนึ่ง

๓.๒.๒ ระบบโปรแกรมประเมินออนไลน์ พบว่า ระบบโปรแกรมประเมินออนไลน์นี้มีข้อดี คือ ทำการประเมินสะดวก รวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน เป็นการกระจายความรับผิดชอบงานให้แก่แต่ละบุคคล อีกทั้ง ทำให้การติดตามและสรุปผลการประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าระบบเดิม ส่วนข้อจำกัด คือ การประเมินผ่านออนไลน์ต้องอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีสัญญาณหรือสามารถรับสัญญาณได้เท่านั้น หรือต้องมีอุปกรณ์พร้อมใช้งาน โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย หรือต้องมีโทรศัพท์ที่สามารถต่อเข้าระบบอินเทอร์เน็ตได้ รวมถึง การประมวลวิเคราะห์ผลประเมินรายบุคคลที่ต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ ซึ่งปัจจุบันระบบนี้ทำได้เพียงการสรุปรายงานผลว่า กำลังพลแต่ละบุคคลมีค่าคะแนนเท่าไรเท่านั้น สำหรับการวิเคราะห์ต้องนำข้อมูลมาประมวลผลอีกชั้นหนึ่ง ทำให้ในอนาคตต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม

อย่างไรก็ดี การประเมินโดยใช้โปรแกรมประเมินออนไลน์ เป็นการนำร่องในการทดลองใช้ระบบดังกล่าว ทำให้ได้รับทราบข้อมูลในเชิงบวกและเชิงลบจากผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้งานจริง เพื่อการพัฒนาโปรแกรมประเมินออนไลน์ รวมทั้ง พัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้ต่อไป จะเป็นการสรุปผลการประเมินสมรรถนะของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่องและการวิเคราะห์ผลประเมิน

ผลการดำเนินการในขั้นสรุปผลการดำเนินการ

การดำเนินการในขั้นนี้ จะเป็นการสรุปผลการประเมินด้วยการแจกแจงผลการประเมินกำลังพลแต่ละกลุ่มชั้นยศทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนใน ๕ หน่วยนำร่อง แยกตามหน่วยงานและตามสัดส่วนของกำลังพลกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาตามสมรรถนะหลักที่มี ๔ ประการ และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่มี ๑๔ ประการ รายละเอียดตามพจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศ สรุปได้ว่ากำลังพลกองทัพอากาศ ๑ คน จะถูกประเมินสมรรถนะ ๔ ประการ และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามแต่ละชั้นยศ อีกคนละ ๖-๗ ประการต่อคน หรือสรุปว่าถูกประเมินสมรรถนะคนละ ๑๐-๑๑ ประการ

ตารางที่ ๔-๑ ภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่อง

หน่วยนำร่อง/ สมรรถนะหลัก		เฉลี่ย ผ่านเกณฑ์		เฉลี่ย ต่ำกว่าเกณฑ์		ความถี่ สูงอยู่ที่	เฉลี่ย สูงกว่าเกณฑ์		ความถี่ สูงอยู่ที่
คปอ. ๓๐๕ คน	R	๑๓๓	๔๓.๐๔	๗๖	๒๔.๖๐	- ๑	๑๐๐	๓๒.๓๖	+ ๑
	T	๑๔๐	๔๕.๓๑	๗๕	๒๔.๒๓	- ๑	๕๔	๓๐.๔๒	+ ๑
	A	๑๑๑	๓๕.๕๒	๑๓๔	๔๓.๓๗	- ๑	๖๔	๒๐.๗๑	+ ๑
	F	๑๒๓	๓๕.๙๑	๑๑๖	๓๗.๕๔	- ๑	๗๐	๒๒.๖๕	+ ๑
สอ.ทอ. ๒๕๔ คน	R	๑๐๓	๔๐.๕๕	๙๓	๓๖.๖๙	- ๑	๖๙	๒๖.๗๙	+ ๑
	T	๑๐๔	๔๐.๕๔	๙๕	๓๕.๐๔	- ๑	๖๑	๒๔.๐๒	+ ๑
	A	๙๗	๓๘.๒๕	๑๒๔	๔๙.๙๒	- ๑	๔๓	๑๖.๕๓	+ ๑
	F	๕๗	๓๙.๑๕	๑๒๓	๔๙.๔๒	- ๑	๓๔	๑๓.๓๕	+ ๑
กพ.ทอ. ๙๗ คน	R	๓๖	๔๑.๓๙	๒๓	๒๖.๔๔	- ๑	๒๙	๓๒.๑๙	+ ๑
	T	๕๐	๕๑.๕๗	๒๐	๒๒.๕๕	- ๑	๑๗	๑๕.๕๕	+ ๑
	A	๓๙	๔๓.๖๙	๓๕	๔๐.๒๓	- ๑	๑๔	๑๖.๐๕	+ ๑
	F	๔๙	๕๕.๑๗	๒๗	๓๑.๐๓	- ๑	๑๒	๑๓.๗๕	+ ๑
พอ. ๔๖๔ คน	R	๒๐๕	๔๔.๑๙	๒๐๕	๔๔.๑๙	- ๑	๕๕	๑๑.๖๔	+ ๑
	T	๑๐๕	๒๓.๔๕	๓๔๕	๗๔.๓๕	- ๑	๑๐	๒.๑๖	+ ๑
	A	๑๔๖	๓๑.๔๗	๓๑๒	๖๗.๒๔	- ๑	๖	๑.๒๕	+ ๑
	F	๕๗	๒๐.๕๑	๓๖๓	๗๙.๒๓	- ๑	๔	๐.๙๖	+ ๑
รร.นนก. ๗๕	R	๓๗	๔๕.๓๓	๑๓	๑๗.๓๓	- ๑	๒๕	๓๓.๓๓	+ ๑
	T	๒๕	๓๙.๖๗	๓๑	๔๑.๓๓	- ๑	๑๕	๒๐.๐	+ ๑
	A	๓๙	๕๐.๖๗	๒๙	๓๗.๓๓	- ๑	๕	๑๒.๐	+ ๑
	F	๒๕	๓๓.๓๓	๓๙	๕๐.๖๗	- ๑	๑๒	๑๖.๐	+ ๑

หมายเหตุ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย R ; Readiness for Mission คือ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ

T ; Teamwork and Unity คือ ทำงานเป็นหนึ่งเดียว

A ; Achievement of Goals คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ตาม

เป้าหมาย

F ; Forward Innovation คือ สร้างความท้าทายด้วย

นวัตกรรม

จากตาราง พบว่า ภาพรวมของ ๕ หน่วยนำร่อง R ความพร้อมปฏิบัติการกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ ๔๓.๗ โดยสูงที่สุดร้อยละ ๔๙.๓๓ เป็นกำลังพลโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ต่ำที่สุดร้อยละ ๔๐.๕๕ เป็นกำลังพลกรมสื่อสารทหารอากาศ ส่วน T การทำงานเป็นหนึ่งเดียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ ๔๑.๑๘ โดยสูงที่สุด ร้อยละ ๕๗.๔๗ เป็นกำลังพลกรมกำลังพลทหารอากาศ ต่ำที่สุด ร้อยละ ๒๓.๔๙ เป็นกำลังพลกรมแพทย์ทหารอากาศ ส่วน A การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ ๓๙.๒๐ โดยสูงที่สุด ร้อยละ ๕๐.๖๗ เป็นกำลังพลโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ต่ำที่สุด ร้อยละ ๓๑.๔๗ เป็นกำลังพลกรมแพทย์ทหารอากาศ ส่วน F การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ ๓๗.๔๘ โดยสูงที่สุด ร้อยละ ๕๕.๑๗ เป็นกำลังพลกรมกำลังพลทหารอากาศ ต่ำที่สุด ร้อยละ ๒๐.๙๐ เป็นกำลังพลกรมแพทย์ทหารอากาศ และยังพบว่าทุกหน่วยนำร่องมีกำลังพลที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยที่อยู่ทั้งในเกณฑ์มาตรฐาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งทำให้สามารถแยกแยะกำลังพลที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเติมเต็มสมรรถนะหลักในแต่ละประการ ได้จำนวนมากน้อยต่างกันตามระดับความรุนแรงหรือระดับค่าคะแนนช่องว่าง (Gap) ว่าติดลบมากน้อยเพียงไร

เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักทั้ง ๔ ประการในหน่วยนำร่อง พบว่า กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (กปอ.) มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว ร้อยละ ๔๕.๓๑ โดยระดับต่ำสุดของค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ร้อยละ ๓๕.๙๒ ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าเกณฑ์ในระดับสูงสุด คือ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ ร้อยละ ๓๒.๓๖ สำหรับกรมสื่อสารทหารอากาศ (สอ.ทอ.) มีความโดดเด่นมากที่สุดใน ๒ ประการ คือ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว และ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ ซึ่งคะแนนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ ๔๐.๙๔ และ ๔๐.๕๕ ตามลำดับ โดยระดับต่ำสุดของค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ร้อยละ ๔๘.๘๒ ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าเกณฑ์ในระดับสูงสุด คือ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ ร้อยละ ๒๖.๗๘ สำหรับกรมกำลังพลทหารอากาศ (กพ.ทอ.) มีความโดดเด่นมากที่สุดอยู่ที่การทำงานเป็นหนึ่งเดียว คือ ร้อยละ ๕๗.๔๗ ซึ่งมากกว่าร้อยละ ๕๐ โดยระดับต่ำสุดของค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ร้อยละ ๔๐.๒๓ ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าเกณฑ์ในระดับสูงสุด คือ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ ร้อยละ ๓๒.๑๘ สำหรับกรมแพทย์ทหารอากาศ (พอ.) มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ ร้อยละ โดยระดับต่ำสุดของค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๗๘.๒๓ ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าเกณฑ์ในระดับสูงสุด คือ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ ร้อยละ ๑๑.๖๔ และโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช (รร.นบก.) มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ร้อยละ ๕๐.๖๗ ซึ่งมากกว่าร้อยละ ๕๐ โดยระดับต่ำสุดของค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๕๐.๖๗ ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยที่

สูงกว่าเกณฑ์ในระดับสูงสุด คือ ความพร้อมปฏิบัติการ ร้อยละ ๓๓.๓๓ แสดงให้เห็นว่า ความพร้อมปฏิบัติการเป็นสมรรถนะหลักที่กำลังพลมีความพร้อมปฏิบัติการในค่าคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมินในระดับสูงสุดของแต่ละหน่วยงานตรงกัน

ผลการประเมินกำลังพลกลุ่มนำร่องในกรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.)

กำลังพลจำนวน ๓๐๕ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ๑๐๔ คน นายทหารประทวน ๒๐๕ คน

ตารางที่ ๔-๒ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการ”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๑๐๔	๕๒	๕๐.๐	๒๒	๒๑.๑๕	๓๐	๒๘.๘๕					
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๘	๔	-	-	๓๐	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๘	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๔๔	๓๔	๗๗.๒๗	๑๐	๒๒.๗๓	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๖	๔	-	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๕๒	๑๒	๒๓.๐๘	๑๐	๑๙.๒๓	๓๐	๕๗.๖๙				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๐	-	-	-	๓๐	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการ ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๕๐ โดยสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท

คือ ร้อยละ ๗๗.๒๗ รองลงมาเป็นชั้นยศนาวาอากาศเอก ร้อยละ ๑๕ ตามลำดับ สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกมีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๗.๖๕ โดยภาพรวมพบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกกลุ่มชั้นยศของนายทหารสัญญาบัตรมีค่าคะแนน คิดเป็นร้อยละที่น้อยที่สุด เมื่อเทียบกับคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินและคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน

ตารางที่ ๔-๓ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
											๒๐๕
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕๓	๑	-	-	๗๐	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๕	๑	-	-	๓๔	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๑๒	๓๘	๓๓.๙๓	๓๘	๓๓.๙๓	๓๖	๓๒.๑๔				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๘	-	-	-	๓๖	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการกิจ ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๓๙.๒๒ โดยค่าคะแนนประเมินสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ คือ ร้อยละ ๘๑.๓๒ รองลงมาเป็นระดับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๓๓.๙๓ โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะอยู่ในกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินและคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน แต่จะแตกต่างจากค่าคะแนนประเมินในกลุ่มชั้นยศ

จำอากาศตรีถึงจำอากาศเอกที่จะมีค่าคะแนนประเมินเฉลี่ยแล้วใกล้เคียงกันทั้งการผ่านเกณฑ์ประเมิน ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน หรือสูงกว่าเกณฑ์ประเมิน ประมาณ ร้อยละ ๓๓

ตารางที่ ๔-๔ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์	
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๑๐๔	๖๐	๕๗.๖๙	๔๔	๔๒.๓๑	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒๒	๒๒	-	-	- - - -
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ							
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์	
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๘	๘	๑๐๐.๐	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			-	-	-	-	- - - -
น.ต.-น.ท.	๔๔	๓๒	๗๒.๗๓	๑๒	๒๗.๒๗	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๐	๒	-	-	- - - -
ร.ต.-ร.อ.	๕๒	๒๐	๓๘.๔๖	๓๒	๖๑.๕๔	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๒	๒๐	-	-	- - - -

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๕๗.๖๙ โดยคะแนนสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศนาวาอากาศเอก ร้อยละ ๑๐๐ รองลงมาเป็นชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท คือ ร้อยละ ๗๒.๗๓ ตามลำดับ สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๑.๕๔ และมีค่าคะแนนช่องว่างในระดับ - ๒ สูงถึง ๒๐ คน จาก ๓๒ คนในกลุ่มเดียวกัน

คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๕๐ โดยภาพรวม พบว่าไม่มีกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในทุกกลุ่มของชั้นสัญญาบัตร ที่มีค่าคะแนนประเมินในสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียวที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
๒๐๕	๘๐	๓๙.๐๒	๓๑	๑๕.๑๒	๕๔	๔๕.๘๕				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๓๐	๑	-	-	๖๒	๓๒	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๕๓	๔๐	๔๓.๐๑	๒๖	๒๙.๐๓	๒๖	๒๗.๕๖			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒๖	๑	-	-	๒๖	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๑๒	๔๐	๓๕.๗๑	๔	๓.๕๗	๖๘	๖๐.๗๑			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๔	-	-	-	๓๖	๓๒	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งผ่านเกณฑ์ ประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๔๕.๘๕ โดยสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึง พันจ่าอากาศเอกพิเศษ คือ ร้อยละ ๔๓.๐๑ สำหรับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีค่าคะแนน ประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๐.๗๑ ซึ่งมีคะแนนที่เป็นช่องว่างในระดับ + ๒ สูงถึง ๓๒ คน จาก ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๐๖ โดยภาพรวม พบว่า ชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่า อากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานใน ระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะน้อยกว่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนชั้นยศจ่าอากาศตรีถึง จ่าอากาศเอก จะมีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๓.๕๗

ตารางที่ ๔-๖ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๑๐๔		๕๔	๕๑.๙๒	๕๐	๔๘.๐๘	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๔	๑๐	๖	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๘	๔	๕๐.๐	๔	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๔๔	๒๘	๖๓.๖๔	๑๖	๓๖.๓๖	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๔	๒	-	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๕๒	๒๒	๔๒.๓๑	๓๐	๕๗.๖๙	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๖	๘	๖	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๕๑.๙๒ โดยสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศนาวาอากาศตรี ถึงนาวาอากาศโท คือ ร้อยละ ๖๓.๖๔ รองลงมาเป็นชั้นยศนาวาอากาศเอก ร้อยละ ๕๐ โดยยศนาวาอากาศเอกจะมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเท่าๆ กัน คือ ร้อยละ ๕๐ สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึงร้อยละ ๕๗.๖๙ ซึ่งมากกว่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในทุกกลุ่มของชั้นสัญญาบัตรที่มีค่าคะแนนประเมินในสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๗ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๒๐๕		๕๗	๒๗.๘๐	๘๔	๔๐.๙๘	๖๔	๓๑.๒๒				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔๔	๓๖	๔	-	๖๔	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๕๗	๓๑	๓๓.๓๓	๓๐	๓๒.๒๖	๓๒	๓๔.๔๑				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๔	๑๔	๒	-	๓๒	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๑๒	๒๖	๒๓.๒๑	๕๔	๔๘.๒๑	๓๒	๒๘.๕๗				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๐	๒๒	๒	-	๓๒	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานมากกว่าที่ผ่านเกณฑ์ประเมินและที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน คือ อยู่ที่ร้อยละ ๔๐.๙๘ โดยคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จะมีค่าคะแนนประเมินใกล้เคียงกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ประมาณ ร้อยละ ๓๓ ส่วนชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงที่สุด คือ ร้อยละ ๔๘.๒๑ เมื่อเทียบกับค่าคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินและที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานมีคะแนนช่องว่างในระดับ - ๑ ถึง - ๓ ซึ่งถือได้ว่าเป็นคะแนนช่องว่างในระดับที่สูง

ตารางที่ ๔-๘ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (คปอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
๑๐๔	๕๒	๕๐.๐	๕๒	๕๐.๐	-	-	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๒	๑๐	๑๐	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ				
น.อ.	๘	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๔๔	๒๘	๖๓.๖๔	๑๖	๓๖.๓๖	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๒	๒	๒	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๕๒	๑๘	๓๔.๖๒	๓๔	๖๕.๓๘	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๘	๘	๘	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ในระดับที่เท่ากันระหว่างการผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานและต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ ร้อยละ ๕๐ โดยคะแนนสูงสุดของการผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน จะอยู่ที่ระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอก ร้อยละ ๗๕.๐ รองลงมาเป็นชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท คือ ร้อยละ ๖๓.๖๔ ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๖๕.๓๘ โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มีคะแนน ช่องว่างในระดับ - ๑ ถึง - ๓ ซึ่งถือได้ว่าเป็นคะแนนช่องว่างในระดับที่สูง

ตารางที่ ๔-๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (คปอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

ประทวน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ				
๒๐๕	๗๑	๓๔.๖๓	๖๔	๓๑.๒๒	๗๐	๓๔.๑๕				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๔๒	๑๗	๕	-	๔๔	๒๖	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๕๓	๒๕	๓๑.๑๘	๔๖	๔๕.๔๖	๑๘	๑๕.๓๕			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒๔	๑๗	๕	-	๑๘	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๑๒	๔๒	๓๗.๕๐	๑๘	๑๖.๐๗	๕๒	๔๖.๔๓			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๘	-	-	-	๒๖	๒๖	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานและสูงกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือ อยู่ที่ร้อยละ ๓๔.๖๓ และ ๓๔.๑๕ ตามลำดับ โดยค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงสุดจะอยู่ที่ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๔๖.๔๓ โดยภาพรวม พบว่า คะแนนช่องว่างในระดับ - ๑ ถึง - ๓ ซึ่งถือได้ว่าเป็นคะแนนช่องว่างในระดับที่สูงในกลุ่มค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และส่วนคะแนนช่องว่างในระดับ + ๑ ถึง + ๒ ในกลุ่มค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๑๐ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) น.อ.

ชั้นยศ น.อ. จำนวน ๘ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๔	๕๐.๐	๔	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	-	-	-	-
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	๔	๕๐.๐	๔	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการเจรจาต่อรอง	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-	-	-	-	-
Negotiation Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	๒	-	-	-	-	-	-
ทักษะการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์	๔	๕๐.๐	๔	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
Strategic Managerial Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	๒	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๒	๒๕.๐	๖	๗๕.๐	-	-	-	-	-	-
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	๔	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๔	๕๐.๐	๔	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของชั้นยศนาวาอากาศเอก ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ ภาวะผู้นำ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานต่างๆ กับค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน อยู่ที่ร้อยละ ๕๐ โดยมีคะแนนประเมินการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงถึงร้อยละ ๗๕ ส่วนคะแนนประเมินทักษะการใช้ภาษาที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในระดับสูงถึงร้อยละ ๗๕

ตารางที่ ๔-๑๑ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) น.ต.-น.ท.

ชั้นยศ น.ต.-น.ท. จำนวน ๔๔ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๖	๑๓.๖๔	๘	๑๘.๑๘	๓๐	๖๘.๑๘				
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	-	-	-	๑๐	๒๐	-	-
ตัดสินใจและแก้ไข	๒	๔.๕๕	-	-	๔๒	๙๕.๔๕				
ปัญหา Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๒	๓๐	-	-
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๒๒	๕๐.๐	๒	๔.๕๕	๒๐	๔๕.๔๕				
Strategic Planning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	๒๐	-	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๑๘	๔๐.๙๐	๒	๔.๕๕	๒๔	๕๔.๕๕				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	๒๔	-	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร	๒๒	๕๐.๐	๒๒	๕๐.๐	-	-				
Communication Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๘	๔	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๒๒	๕๐.๐	๑๔	๓๑.๘๒	๘	๑๘.๑๘				
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๒	๒	-	-	๘	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๖	๑๓.๖๔	๑๐	๒๒.๗๒	๒๘	๖๓.๖๔				
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	-	-	-	๒๘	-	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน และ ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ไม่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนทักษะการติดต่อสื่อสาร มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานเท่ากับค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน อยู่ที่ร้อยละ ๕๐

ตารางที่ ๔-๑๒ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) ร.ต.-ร.อ.

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๕๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Planning (เฉพาะ ร.อ.) ๑๖ คน	-	-	-	-	-	-	๑๖	๑๐๐.๐		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๐	๖	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๑๒	๒๓.๐๘	๒	๓.๘๔	๓๘	๗๓.๐๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	๒๒	๑๖	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๑๔	๒๖.๕๒	๑๖	๓๐.๓๗	๒๒	๔๒.๓๑				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	๖	-	-	๒๒	-	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ ร.ท.-ร.อ.) ๓๒ คน	๑๐	๓๑.๒๕	๑๖	๕๐.๐	๖	๑๘.๗๕				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๔	๒	-	-	๖	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ ร.อ.) ๑๖ คน	๖	๓๗.๕๐	๑๐	๖๒.๕๐	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	-	-	-	-	-	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๓๖ คน	๑๖	๔๔.๔๔	๒๐	๕๕.๕๖	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๔	๖	-	-	-	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Cooperation Skill (เฉพาะ ร.ต.) ๒๐ คน	๑๒	๖๐.๐	๘	๔๐.๐	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๒	-	-	-	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๓๖ คน	๑๔	๓๘.๘๙	๑๒	๓๓.๓๓	๑๐	๒๗.๗๗				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๖	-	-	๑๐	-	-	-

ตารางที่ ๔-๑๒ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) ร.ต.-ร.อ. (ต่อ)

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๕๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะการใช้ภาษา	๑๔	๒๖.๕๒	๑๔	๒๖.๕๒			๒๔	๔๖.๑๕		
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๔	-	-	-	๑๒	๑๒	-	-
ภาวะผู้นำ	๑๒	๒๓.๐๘	-	-			๔๐	๗๖.๕๒		
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๖	๒๔	-	-

จากตารางข้างต้น พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศเรืออากาศเอก ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๑๐๐ แต่มีคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕๐ ส่วนยศเรืออากาศโทถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินในด้านการกำกับดูแล ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๐ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศโท มีค่าคะแนนประเมินในด้านทักษะในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๘.๘๕ แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๕๕.๕๖ ส่วนยศเรืออากาศตรี มีคะแนนประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ ๖๐ ส่วนภาพรวมของยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ที่มีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในด้านภาวะผู้นำ และ ทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๗๖.๕๒ และ ร้อยละ ๔๖.๑๕ ตามลำดับ โดยเฉพาะในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีคะแนนช่องว่าง + ๒ จำนวน ๒๔ คน จาก ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐ และมีคะแนนช่องว่าง + ๑ จำนวน ๑๖ คน จาก ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐

ตารางที่ ๔-๑๓ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)

ชั้นยศ พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ). จำนวน ๕๓ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๓๘	๔๐.๘๖	๒๓		๒๕.๐๓		๒๘		๓๐.๑๑	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๘	๕	-	-	๒๘	-	-	-
กำกับดูแล Coaching	๓๑	๓๓.๓๓	๓๓		๓๕.๔๘		๒๕		๓๑.๑๘	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๕	๑๔	-	-	๒๘	๑	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.อ.-พ.อ.อ.(พ)) ๘๕	๓๖	๔๐.๔๕	๔		๔.๔๕		๔๕		๕๕.๐๖	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	๓๒	๑๗	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๓๓	๓๕.๔๘	๘		๗.๑๔		๕๒		๕๗.๓๘	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๒	-	-	๔๒	๑๐	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Cooperation Skill	๓๕	๔๑.๕๔	๕๑		๕๔.๘๔		๓		๓.๒๓	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓๘	๑๓	-	-	๓	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.ต.-พ.อ.ท.) ๔ คน	๑	๒๕.๐	-		-		๓		๗๕.๐	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๓	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๒๕	๓๑.๑๘	๓๕		๓๗.๖๓		๒๕		๓๑.๑๘	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๕	๑๖	-	-	๑๗	๑๒	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๓๑	๓๓.๓๓	๕		๕.๓๘		๕๗		๖๑.๒๕	
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๑	-	-	๓๐	๒๗	-	-

จากตาราง พบว่า ช้้นยศพันจ่าอากาศเอกถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๐๖ ส่วนภาพรวมของยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินในด้านภาวะผู้นำและมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบสูงถึงร้อยละ ๖๑.๒๕ และ ร้อยละ ๕๗.๓๘ ตามลำดับ โดยเฉพาะในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีคะแนนช่องว่าง + ๒ จำนวน ๒๗ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๓๗ และมีคะแนนช่องว่าง + ๑ จำนวน ๓๐ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๖๓ และสมรรถนะด้านความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ มีคะแนนช่องว่าง + ๒ จำนวน ๒๐ คน จาก ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๒๖ และมีคะแนนช่องว่าง + ๑ จำนวน ๔๒ คน จาก ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๗๔ ส่วนสมรรถนะที่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ ทักษะการใช้ภาษา ซึ่งมีคะแนนอยู่ที่ร้อยละ ๕๔.๘๔ และ ร้อยละ ๓๗.๖๓ ตามลำดับ โดยเฉพาะในสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๑๓ คน จาก ๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๔๙ และมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๓๘ คน จาก ๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๕๑

ตารางที่ ๔-๑๔ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (คปอ.) จ.ต.-จ.อ.

ชั้นยศ จ.ต.-จ.อ. จำนวน ๑๑๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๔๒	๓๗.๕๐	๓๘	๓๓.๕๓	๓๒	๒๘.๕๗	๒๘	๒๕.๐๐	๒๖	๒๓.๒๑
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๘	๑๐	-	-	๒๘	๔	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ จ.อ.) ๔๐ คน	๘	๒๐.๐	-	-	๓๒	๘๐.๐	-	-	-	-
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๘	๑๔	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ จ.อ.) ๔๐ คน	๑๐	๒๕.๐	-	-	๓๐	๗๕.๐	-	-	-	-
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๘	๑๒	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๔๒	๓๗.๕๐	๘	๗.๑๔	๓๒	๒๘.๕๗	๒๘	๒๕.๐๐	๒๖	๒๓.๒๑
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๒	-	-	๔๒	๒๐	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๕๐	๔๔.๖๔	๑๘	๑๖.๐๗	๓๒	๒๘.๕๗	๒๘	๒๕.๐๐	๒๖	๒๓.๒๑
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๖	๒	-	-	๓๔	๑๐	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ จ.ต.-จ.ท.) ๗๒ คน	๑๔	๑๙.๔๔	-	-	๕๘	๗๙.๕๖	-	-	-	-
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๔๒	๑๖	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๔๒	๓๗.๕๐	๖๐	๕๓.๕๗	๑๐	๘.๙๓	๒๖	๒๓.๒๑	๒๖	๒๓.๒๑
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕๖	๔	-	-	๑๐	-	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๕๐	๔๔.๖๔	๑๒	๑๐.๗๑	๓๘	๓๓.๒๑	๒๖	๒๓.๒๑	๒๖	๒๓.๒๑
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	-	๒	-	๓๖	๑๔	-	-

จากตาราง พบว่า จ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านการกำกับดูแล ร้อยละ ๘๐ และการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๗๕ ส่วนยศจ่าอากาศตรี ถึงจ่าอากาศโท มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านการปฏิบัติงาน ร้อยละ

๘๐.๕๖ ส่วนภาพรวมของยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีสมรรถนะด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ จะมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานสูงกว่าเมื่อเทียบกับการต่ำกว่าเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์

ผลการประเมินกำลังพลกลุ่มนำร่องในกรมสื่อสารทหารอากาศ (สอ.ทอ.)

กำลังพลจำนวน ๒๕๔ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ๘๗ คน นายทหารประทวน ๑๖๗ คน

ตารางที่ ๔-๑๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	
	๘๗	๕๐	๕๗.๔๗	๒๒	๒๕.๒๙	๑๕	๑๗.๒๔				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๕	๒	-	๑	๑๕	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		เกินเกณฑ์					
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
น.อ.	๖	๔	๖๖.๖๗	๒	๓๓.๓๓	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๓๒	๒๒	๖๘.๗๕	๑๐	๓๑.๒๕	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	-	-	๑	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๔๕	๒๔	๕๓.๓๓	๑๐	๒๒.๒๒	๑๕	๓๓.๓๓	๑๕	๓๓.๓๓	๑๕	๓๓.๓๓
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑	-	-	๑๕	-	-	-

จากตาราง พบว่า ผลการประเมินสมรรถนะด้านความพร้อมปฏิบัติการกิจของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกำลังพลชั้นสัญญาบัตรของ สอ.ทอ. โดยส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ประเมินคิดเป็นร้อยละ ๕๗.๔๗ รองลงมาจะ ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินคิดเป็นร้อยละ ๒๕.๒๙ โดยมีความถี่ของคะแนน

ช่องว่างอยู่ในระดับ - ๑ และส่วนที่น้อยที่สุดจะเป็นส่วนสูงกว่าเกณฑ์ประเมินคิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒๔ โดยมีความถี่ของคะแนนช่องว่างอยู่ในระดับ + ๑ และเมื่อแยกแต่ละชั้นยศ พบว่าชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. มีคะแนนช่องว่างที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมินในระดับชั้นยศของตนกว่าร้อยละ ๓๐.๖๑ ซึ่งมากกว่าคะแนนช่องว่างในส่วนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน ร้อยละ ๒๐.๔๑ โดยคะแนนช่องว่างอยู่ในระดับ - ๔ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วนอยู่ในชั้นยศ น.ต.-น.ท.

ตารางที่ ๔-๑๖ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๑๖๗	๕๓	๓๑.๗๔	๖๑	๓๖.๕๓	๕๓	๓๑.๗๔					
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕๕	๑	๑	-	๕๓	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				เกินเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๐๕	๓๒	๓๐.๔๘	๒๘	๒๖.๖๗	๔๕	๔๒.๘๖				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒๗	๑	-	-	๔๕	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๖๒	๒๑	๓๓.๘๗	๓๓	๕๓.๒๓	๘	๑๒.๙๐				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๒	-	๑	-	๘	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการกิจ ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานและสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่เท่าๆ กัน คือ ร้อยละ ๓๑.๗๔ และมีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงที่สุดอยู่ที่ร้อยละ ๓๖.๕๓ โดยส่วนใหญ่อยู่ในชั้นยศจำอากาศตรีถึงจำอากาศเอก ที่มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงที่สุดในกลุ่มระดับเดียวกัน คือ ร้อยละ ๕๓.๒๓ โดยมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๓๒ คน จาก ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๖.๙๗ และ - ๓ จำนวน ๑ คน จาก ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๐๓ ซึ่งตรงกันข้ามกับยศ

พันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษที่มีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในกลุ่มระดับเดียวกัน คือ ร้อยละ ๔๒.๘๖ โดยมีคะแนนช่องว่าง + ๑ จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

ตารางที่ ๔-๑๗ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์						
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
๘๗	๓๐	๓๔.๔๘	๕๗	๖๕.๕๒	-	-	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๔๔	๑๒	๑	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ												
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์						
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
น.อ.	๖	๔	๖๖.๖๗	๒	๓๓.๓๓	-	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๑	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๓๒	๑๗	๕๓.๑๒	๑๕	๔๖.๘๘	-	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๑๕	-	-	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๔๙	๕	๑๐.๒๐	๔๔	๘๙.๘๐	-	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๒๘	๑๑	๑	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียวที่ผ่านเกณฑ์ประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๖๕.๕๒ โดยมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๔๔ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๑๕ คะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๑๒ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๐๕ และ คะแนนช่องว่าง - ๓ จำนวน ๑ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๗๕ โดยขสนาวาอากาศเอก ขสนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ที่มีค่าคะแนนประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง ร้อยละ ๖๖.๖๗ และ ร้อยละ ๕๓.๑๒ ตามลำดับ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีค่าคะแนนประเมิน

ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๘๑.๖๓ โดยมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๒๘ คน จาก ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐ คะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๑๑ คน จาก ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๕๐ และคะแนนช่องว่าง - ๓ จำนวน ๑ คน จาก ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕๐

ตารางที่ ๔-๑๘ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์					
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน		คิดเป็น		จำนวน		คิดเป็น		
					จำนวน	คิดเป็น	จำนวน	คิดเป็น	จำนวน	คิดเป็น			
๑๖๓	๓๔	๔๔.๓๑	๓๒	๑๙.๖๖	๖๑	๓๖.๕๓							
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔		
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๐	๒	-	-	๕๗	๔	-	-		
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ													
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์					
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน		คิดเป็น		จำนวน		คิดเป็น	
						จำนวน	คิดเป็น	จำนวน	คิดเป็น	จำนวน	คิดเป็น		
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๐๕	๓๕	๓๓.๓๓	๓๑	๒๙.๕๒	๓๙	๓๗.๑๔						
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔		
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๐	๑	-	-	๓๙	-	-	-		
จ.ต.-จ.อ.	๖๒	๓๙	๖๒.๕๐	๑	๑.๖๑	๒๒	๓๕.๔๘						
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔		
ค่าความถี่ (Frequency)				-	๑	-	-	๑๘	๔	-	-		

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๔๔.๓๑ และค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๖.๕๓ ซึ่งจะมีคะแนนช่องว่าง + ๑ จำนวน ๕๗ คน จาก ๖๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๔๔ และ คะแนนช่องว่าง + ๒ จำนวน ๔ คน จาก ๖๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๗.๑๔ ส่วนยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสูงสุด คือ ร้อยละ ๖๒.๕๐

ตารางที่ ๔-๑๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
๘๓	๒๓	๓๑.๐๓	๖๐	๖๘.๕๓	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๔๔	๑๒	๑	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๖	-	-	๖	๑๐๐	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๓๒	๑๔	๔๓.๗๕	๑๘	๕๖.๒๕	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๖	๒	-	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๔๕	๑๓	๒๖.๕๓	๓๖	๗๓.๔๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒๕	๘	๓	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ในภาพรวมต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๘.๕๓ ซึ่งมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๔๔ คน จาก ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๓๓ คะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๑๒ คน จาก ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐ และ คะแนนช่องว่าง - ๓ จำนวน ๑ คน จาก ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๗ และในแต่ละกลุ่มชั้นยศ พบว่า มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงของทุกกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก กลุ่มชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก และ กลุ่มชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๗๓.๔๗ และ ร้อยละ ๕๖.๒๕ ตามลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด ซึ่งควรได้รับการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ตารางที่ ๔-๒๐ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๑๖๗		๖๐	๓๕.๙๓	๖๔	๓๘.๓๒	๔๓	๒๕.๗๕				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๑	๓๒	๑	-	๔๓	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๐๕	๔๓	๔๐.๙๕	๒๕	๒๓.๘๑	๓๗	๓๕.๒๔				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑๖	-	-	๓๗	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๖๒	๑๗	๒๗.๔๒	๓๙	๖๒.๙๐	๖	๙.๖๘				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒๒	๑๖	๑	-	๖	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ในภาพรวม ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน ร้อยละ ๓๘.๓๒ ซึ่งมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๓๑ คน จาก ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๔๓ คะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๓๒ คน จาก ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐ และ คะแนนช่องว่าง - ๓ จำนวน ๑ คน จาก ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕๖ ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๔๐.๙๕ ส่วนยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๒.๙๐ โดยมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๒๒ คน จาก ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๕๗ คะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๑๖ คน จาก ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๑ และ คะแนนช่องว่าง - ๓ จำนวน ๑ คน จาก ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘๖

ตารางที่ ๔-๒๑ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (สอ.ทอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๕๗		๒๕	๓๓.๓๓	๕๘	๖๖.๖๗	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔๕	๕	๔	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๖	๑	๑๖.๖๗	๕	๘๓.๓๓	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๓๒	๑๖	๕๐.๐	๑๖	๕๐.๐๐	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๔	๒	-	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๔๕	๑๒	๒๔.๔๔	๓๓	๗๕.๕๖	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒๗	๖	๔	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ในภาพรวม มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๖.๖๗ ซึ่งมีคะแนนช่องว่าง -๑ จำนวน ๔๕ คน จาก ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๕๕ คะแนนช่องว่าง -๒ จำนวน ๘ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๕๒ และ คะแนนช่องว่าง -๓ จำนวน ๕ คน จาก ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๐ โดยกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก และ กลุ่มชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๘๓.๓๓ และ ร้อยละ ๗๕.๕๖ ตามลำดับ ส่วนกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานเท่ากับค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐.๐๐

ตารางที่ ๔-๒๒ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (สอ.ทอ.) F “สร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรม”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๑๖๗		๖๘	๔๐.๗๒	๖๕	๓๘.๘๖	๓๔	๒๐.๓๖				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๕	๒๐	๖	-	๓๐	๔	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๐๕	๓๑	๒๙.๕๒	๕๕	๕๖.๑๙	๑๕	๑๔.๒๙				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓๔	๑๕	๖	-	๑๕	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๖๒	๓๗	๕๙.๖๘	๖	๙.๖๘	๑๕	๒๔.๓๕				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑	-	-	๑๕	๔	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะการสร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรม ที่มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๐.๗๒ รองลงมาเป็นค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๓๘.๘๖ ซึ่งมีคะแนนช่องว่าง - ๑ จำนวน ๓๕ คน จาก ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐ คะแนนช่องว่าง - ๒ จำนวน ๒๐ คน จาก ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๗๖ และ คะแนนช่องว่าง - ๓ จำนวน ๖ คน จาก ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๓ โดยกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๖.๑๙ ส่วนกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๙.๖๘

ตารางที่ ๔-๒๓ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) น.อ.

ขั้นยศ น.อ. จำนวน ๖ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๒	๓๓.๓๓	๔	๖๖.๖๗	-	-	-	-	-	-
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	-	๑	-	-	-	-	-
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	๒	๓๓.๓๓	๔	๖๖.๖๗	-	-	-	-	-	-
Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	๑	-	-	-	-	-	-
ทักษะการเจรจาต่อรอง	๑	๑๖.๖๗	๕	๘๓.๓๓	-	-	-	-	-	-
Negotiation Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๑	-	-	-	-	-	-
ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๑	๑๖.๖๗	๕	๘๓.๓๓	-	-	-	-	-	-
Strategic Managerial Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๓	๑	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	-	-	๖	๑๐๐	-	-	-	-	-	-
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	๒	๒	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๓	๕๐.๐	๓	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๑	๑	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศเอก ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ ทักษะการใช้ภาษา มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ตามมาตรฐาน โดยเฉพาะทักษะการใช้ภาษา มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน สูงถึงร้อยละ ๑๐๐ ส่วนภาวะผู้นำ มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐

ตารางที่ ๔-๒๔ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) น.ต.-น.ท.

ขั้นยศ น.ต.-น.ท. จำนวน ๓๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๑๐	๓๑.๒๕	๒	๖.๒๕	๒๐	๖๒.๕๐				
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๑	-	-	๑๕	๕	-	-
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	๑๐	๓๑.๒๕	๒	๖.๒๕	๒๐	๖๒.๕๐				
Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๑	-	-	๑๓	๓	-	-
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๑๖	๕๐.๐	๑๑	๓๔.๓๘	๕	๑๕.๖๓				
Strategic Planning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	๑	-	-	๕	-	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๑๔	๔๓.๗๕	๑๒	๓๗.๕๐	๖	๑๘.๗๕				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๑	-	๑	-	๖	-	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร	๑๕	๔๖.๘๗	๑๓	๔๐.๖๓	-	-				
Communication Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๑	๑	๑	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๕	๑๕.๖๓	๑๐	๓๑.๒๕	๑๓	๔๐.๖๓				
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	๒	-	-	๑๒	๒	-	-
ภาวะผู้นำ	๗	๒๑.๘๗	๔	๑๒.๕๐	๒๑	๖๕.๖๓				
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	๑๓	๘	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕๐ ร้อยละ ๖๒.๕๐ ร้อยละ ๖๕.๖๓ และ ร้อยละ ๔๐.๖๓ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ภาวะผู้นำ และ ทักษะการใช้ภาษา ตามลำดับ ส่วนทักษะการติดต่อสื่อสาร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และ

ติดตามงาน มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๓๘ ร้อยละ ๕๐ และ ร้อยละ ๔๓.๗๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔-๒๕ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) ร.ต.-ร.อ.

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๔๕ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๒	๑๑.๑๑	-	-	-	-	๑๖	๘๘.๘๘		
Strategic Planning (เฉพาะ ร.อ.) ๑๘ คน	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๓	๓	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๑๔	๒๘.๕๗	๔	๘.๑๖	๓๑	๖๓.๒๗				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	๒๔	๓	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๒๕	๕๕.๕๖	๑๐	๒๐.๔๑	๑๐	๒๐.๔๑				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๔	-	-	๑๐	-	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ ร.ท.-ร.อ.) ๒๔ คน	๖	๒๕.๐	๑๖	๖๖.๖๗	๒	๘.๓๓				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๓	๓	-	-	๒	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ ร.อ.) ๑๘ คน	๔	๒๒.๒๒	๑๔	๗๗.๗๘	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๒	๒	-	-	-	-	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.)	๓	๕.๖๘	๒๘	๙๐.๓๒	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๔	๒	๒	-	-	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill (เฉพาะ ร.ต.)	๕	๒๐.๐	๒๐	๘๐.๐	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๗	๓	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ ๔-๒๕ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) ร.ต.-ร.อ. (ต่อ)

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๔๕ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะในการปฏิบัติงาน	๓๕	๖๑.๒๕	๘	๒๕.๘๑	๔	๑๒.๕๐				
Operational Skill (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.)	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	๑	-	-	๔	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๕	๑๘.๓๓	๔	๘.๑๖	๓๖	๗๙.๕๑				
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	๑	-	-	๒๕	๓	-	-
ภาวะผู้นำ	๑๐	๒๒.๒๒	๓	๖.๖๖	๓๖	๗๙.๕๑				
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	-	-	-	๓๐	๖	-	-

จากตารางข้างต้น พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศเรืออากาศเอก ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๘๘.๘๙ แต่มีคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๗.๗๗ ส่วนยศเรืออากาศโทถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินในด้านการกำกับดูแล ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศโท มีค่าคะแนนประเมินในด้านทักษะในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๒๕ แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ สูงถึงร้อยละ ๕๐.๑๒ ส่วนยศเรืออากาศตรี มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ ๘๐ ส่วนภาพรวมของยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในด้านภาวะผู้นำ ทักษะการใช้ภาษา และ ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน ร้อยละ ๓๓.๓๓ ร้อยละ ๓๓.๓๓ และ ร้อยละ ๖๓.๒๗ ตามลำดับ มีเพียงทักษะการติดต่อสื่อสาร ที่มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน ที่ร้อยละ ๕๕.๕๕

ตารางที่ ๔-๒๖ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)

ชั้นยศ พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ) จำนวน ๑๐๕ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๕๑	๔๘.๕๗	๓๑	๒๙.๕๒	๒๓	๒๑.๙๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๐	๑๑	-	-	๒๓	-	-	-
กำกับดูแล Coaching	๒๕	๒๓.๘๑	๔๓	๔๐.๙๕	๓๗	๓๕.๒๓				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๕	๑๔	-	-	๓๗	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.อ.-พ.อ.อ.(พ))	๓๕	๓๓.๓๓	๕	๔.๗๖	๕๗	๕๔.๒๗				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕	-	-	-	๕๗	๑๗	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๕๐	๔๗.๖๒	๓๘	๓๖.๑๙	๑๗	๑๖.๑๙				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓๔	๔	-	-	๑๗	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๓๘	๓๖.๑๙	๖๗	๖๓.๘๑	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕๗	๑๗	๑	-	-	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.ต.-พ.อ.ท.)	๑	๑๐๐	-	-	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๑๗	๑๖.๑๙	๔๒	๔๐.๐	๔๖	๔๓.๘๑				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๔	๑๘	-	-	๒๘	๑๘	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๓๑	๒๙.๕๒	๕	๔.๗๖	๖๙	๖๕.๗๓				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕	-	-	-	๔๒	๒๗	-	-

จากตาราง พบว่า ชั้นยศพันจ่าอากาศเอกถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินสมรรถนะในด้านทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๔.๒๕ ส่วน

ภาพรวมของยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินในด้านการติดต่อสื่อสาร และ ความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐาน ร้อยละ ๔๘.๕๗ และ ร้อยละ ๔๗.๖๒ ตามลำดับ ส่วนค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์ตามมาตรฐาน จะเป็นสมรรถนะในด้านภาวะผู้นำ และ ทักษะการใช้ภาษา ซึ่งมีค่าคะแนนที่ร้อยละ ๖๕.๗๑ และ ร้อยละ ๔๓.๘๑ ตามลำดับ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศโท มีค่าคะแนนประเมินในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๑๐๐

ตารางที่ ๔-๒๗ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) จ.ต.-จ.อ.

ชั้นยศ จ.ต.-จ.อ. จำนวน ๖๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๒๐	๓๒.๒๖	๓๗	๕๕.๖๘			๕	๘.๐๖		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓๐	๗	-	-	๕	-	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ จ.อ.)	๕๒	๘๓.๘๗	๖	๙.๖๘			๔	๖.๔๕		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	๒	๒	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ จ.อ.)	๕๖	๙๐.๓๒	-	-			๖	๙.๖๘		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๓	๓	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๔๐	๖๔.๕๒	๑๐	๑๖.๑๓			๑๒	๑๙.๓๕		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	๒	-	-	๑๐	๒	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๒๔	๓๘.๗๑	๓๐	๔๘.๓๕			๘	๑๒.๕๐		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๕	๑	-	-	๗	๑	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ จ.ต.-จ.ท.) ๓๗ คน	๒๐	๕๔.๐๕	-	-			๑๗	๔๕.๙๕		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๕	๒	-	-

ตารางที่ ๔-๒๗ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (สอ.ทอ.) จ.ต.-จ.อ. (ต่อ)

ชั้นยศ จ.ต.-จ.อ. จำนวน ๖๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๒๔	๓๘.๗๑	๓๓	๕๓.๒๓	๕	๘.๐๖				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๖	๑๗	-	-	๕	-	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๔๔	๗๐.๘๑	๖	๙.๖๘	๑๒	๑๙.๓๕				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕	๑	-	-	๘	๔	-	-

จากตาราง พบว่า จ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และการกำกับดูแล ร้อยละ ๗๖ ร้อยละ ๖๐ ส่วนยศจ่าอากาศตรี ถึงจ่าอากาศโท มีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๕๔.๐๕ ส่วนยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ที่มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๙.๖๘ ร้อยละ ๕๓.๒๓ และร้อยละ ๔๘.๓๕ ได้แก่ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ

ผลการประเมินกำลังพลกลุ่มนำร่องในกรมกำลังพลทหารอากาศ (กพ.ทอ.)

กำลังพลจำนวน ๘๗ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ๓๕ คน นายทหารประทวน

๔๘ คน

ตารางที่ ๔-๒๘ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติภารกิจ”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็นร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็นร้อยละ	
๓๕		๑๗	๔๓.๕๕	๗		๑๗.๕๕		๑๕		๓๘.๕๖	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑	-	๑	๑๕	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				เกินเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
น.อ.	๓	๑	๓๓.๓๓	๒		๖๖.๖๗		-		-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๕	๑๐	๖๖.๖๗	๕		๓๓.๓๓		-		-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๑	-	๑	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๒๑	๖	๒๘.๕๗	-		-		๑๕		๗๑.๔๓	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				-	-	-	-	๑๕	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติภารกิจ ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๔๓.๕๕ โดยสูงสุดอยู่ที่ระดับชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท คือ ร้อยละ ๖๖.๖๗ สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกมีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๑.๔๓ โดยไม่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๒๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติภารกิจ”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๔๘		๑๕	๓๑.๕๘	๑๖	๓๓.๓๓	๑๓	๒๗.๐๘				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๕	๑	-	-	๑๓	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				เกินเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๗	๗	๔๑.๑๘	๔	๒๓.๕๓	๖	๓๕.๒๙				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔	-	-	-	๖	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๓๑	๑๒	๓๘.๗๑	๑๒	๓๘.๗๑	๗	๒๒.๕๘				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๑	๑	-	-	๗	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติภารกิจ ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๓๑.๒๒ โดยค่าคะแนนประเมินสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ คือ ร้อยละ ๔๖.๒๔ รองลงมาเป็นระดับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๓๘.๕๓ โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะอยู่ในกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน และคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน แต่จะแตกต่างจากค่าคะแนนประเมินในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกที่จะมีค่าคะแนนประเมินเฉลี่ยแล้วใกล้เคียงกันทั้งการผ่านเกณฑ์ประเมิน ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน หรือสูงกว่าเกณฑ์ประเมิน ประมาณ ร้อยละ

ตารางที่ ๔-๓๐ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ				
๓๕	๒๖	๖๖.๖๗	๑๓	๓๓.๓๓	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๘	๔	๑	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๓	๑	๓๓.๓๓	๒	๖๖.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๕	๑๑	๗๓.๓๓	๔	๒๖.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒	๑	๑	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๒๑	๑๔	๖๖.๖๗	๗	๓๓.๓๓	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๔	๓	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ที่ผ่านเกณฑ์ ประเมินตามมาตรฐานสูงกว่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์หรือต่ำกว่าเกณฑ์ อยู่ที่ร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยคะแนนสูงสุด จะอยู่ที่ระดับชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๗๓.๓๓ รองลงมาเป็นยศเรืออากาศตรี ถึงเรืออากาศเอก คือ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ตามลำดับ สำหรับชั้นยศนาวาอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมิน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึงร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยภาพรวม พบว่าไม่มีกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในทุกกลุ่ม ของชั้นสัญญาบัตรที่มีค่าคะแนนประเมินในสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียวที่สูงกว่าเกณฑ์ มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๓๑ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		
๔๘		๒๔	๕๐.๐	๓		๑๔.๕๘		๑๓		๓๕.๔๒		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๒	-	-	๕	๘	-	-	
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ												
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ		จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)		๑๓	๖	๓๕.๒๕	๕		๒๕.๔๑		๖		๓๕.๒๕	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๒	-	-	๖	-	-	-	
จ.ต.-จ.อ.		๓๑	๑๘	๕๘.๐๖	๒		๖.๔๕		๑๑		๓๕.๔๘	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	-	-	-	๓	๘	-	-	

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว ที่ผ่านเกณฑ์ ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๕๐ โดยคะแนนสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๕๘.๐๖ สำหรับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่าๆ กับคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๓๕.๒๕ ซึ่งมีคะแนนที่เป็นช่องว่างในกลุ่มยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ระดับ + ๒ จำนวน ๘ คน จาก ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๗๒ และ ระดับ + ๑ จำนวน ๓ คน จาก ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๒๗ ส่วนยศ พันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนช่องว่าง ระดับ + ๑ จำนวน ๖ คน จาก ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ โดยภาพรวม พบว่า นายทหารชั้นประทวนมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจะสูงกว่าค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในทุกกลุ่มชั้นยศเมื่อเทียบคะแนนในระดับเดียวกันของแต่ละกลุ่มชั้นยศ

ตารางที่ ๔-๓๒ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
๓๕	๒๗	๖๕.๒๓	๑๒	๓๐.๗๗	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๗	๓	๒	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๓	๒	๖๖.๖๗	๑	๓๓.๓๓	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			-	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๕	๑๑	๗๓.๓๓	๔	๒๖.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒	-	๒	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๒๑	๑๔	๖๖.๖๗	๗	๓๓.๓๓	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕	๒	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๖๕.๒๓ โดยค่าคะแนนของทุกกลุ่มชั้นยศในระดับสัญญาบัตรจะมีคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ในชั้นยศนาวาอากาศเอก และชั้นยศ เรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ซึ่งมีคะแนนเท่ากัน ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานเช่นกัน คือ ร้อยละ ๗๓.๓๓ ซึ่งมีคะแนนสูงกว่าทั้ง ๒ กลุ่มชั้นยศข้างต้น โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในทุกกลุ่มของชั้นสัญญาบัตรที่มีค่าคะแนนประเมินในสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๓๓ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๔๘		๑๑	๒๒.๕๒	๒๓	๔๗.๙๒	๑๔	๒๘.๑๖				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๕	๘	-	-	๑๔	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๗	๕	๔๐.๕๕	๕	๒๓.๘๑	๗	๓๕.๒๔				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๒	-	-	๗	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๓๑	๖	๑๙.๓๕	๑๘	๕๘.๐๖	๗	๒๒.๕๘				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๒	๖	-	-	๗	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานมากกว่าที่ผ่านเกณฑ์ประเมินและที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน คือ อยู่ที่ร้อยละ ๔๗.๙๒ ซึ่งมีคะแนนช่องว่างในระดับ - ๑ จำนวน ๓ คน จาก ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐ และคะแนนช่องว่างระดับ - ๒ จำนวน ๒ คน จาก ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐ โดยคะแนนประเมิน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๕๘.๐๖ ซึ่งมีคะแนนช่องว่าง ในระดับ - ๑ จำนวน ๑๒ คน จาก ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ และคะแนนช่องว่างระดับ - ๒ จำนวน ๖ คน จาก ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓๓ ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอก พิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๒๓.๘๑ แต่กลับมีค่า คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๔๐.๕๕ และมีค่าคะแนนประเมิน ที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่ที่ ร้อยละ ๓๕.๒๔ โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานกับค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ประมาณร้อยละ ๒๐ กว่าๆ แต่ยังคงต่ำกว่าค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๓๔ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (กพ.ทอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ				
๓๕	๒๖	๖๖.๖๗	๑๓	๓๓.๓๓	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๗	๖	-	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๓	๑	๓๓.๓๓	๒	๖๖.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๕	๑๑	๗๓.๓๓	๔	๒๖.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒	๒	-	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๒๑	๑๔	๖๖.๖๗	๗	๓๓.๓๓	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๔	๓	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานอยู่ที่ร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่มีคะแนนสูง ได้แก่ กลุ่มชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๗๓.๓๓ และกลุ่มชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ร้อยละ ๖๖.๖๗ ส่วนกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยภาพรวม ไม่พบว่ามีกลุ่มชั้นยศใดในระดับสัญญาบัตรที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๓๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (กพ.ทอ.) F “สร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรม”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
๔๘		๒๒	๔๕.๘๓	๑๔		๒๙.๑๗		๑๒		๒๕.๐	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๐	๒	๒	-	๖	๖	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๑๗	๘	๔๗.๐๖	๖		๓๕.๒๙		๓		๑๗.๖๕	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	๒	๒	-	๓	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๓๑	๑๔	๔๕.๑๖	๘		๒๕.๘๑		๕		๑๖.๑๓	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๘	-	-	-	๓	๖	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การสร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรม มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน ร้อยละ ๔๖.๔๓ ซึ่งมากกว่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานหรือคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน โดยพบว่ามีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่มีคะแนนสูงจะอยู่ในกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ และ กลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๔๗.๐๖ และ ๔๕.๑๖ ตามลำดับ ส่วนค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานในกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ และ กลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๓๕.๒๙ และ ร้อยละ ๒๕.๘๑ ตามลำดับ โดยภาพรวม พบว่า ในทุกกลุ่มชั้นยศจะมีค่าคะแนนกระจายอยู่ในทุกประเภทคะแนน คือ คะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน คะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน และคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๓๖ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) น.อ.

ชั้นยศ น.อ. จำนวน ๓ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๒	๖๖.๖๗	๑							
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	-	-	-	-
ตัดสินใจและแก้ไข	๓	๑๐๐.๐	-							
ปัญหา	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
Decision Making & Problem Solving	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการเจรจาต่อรอง	๓	๑๐๐.๐	-							
Negotiation Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการบริหารเชิง	๒	๖๖.๖๗	๑							
ยุทธศาสตร์	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
Strategic Managerial Skill	ความถี่		๑	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๑	๓๓.๓๓	๒							
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๓	๑๐๐.๐	-							
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศเอก ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการเจรจาต่อรอง และ ภาวะผู้นำ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๖๖.๖๗ ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๖๖.๖๗ และร้อยละ ๕๐ ตามลำดับ แต่มี ๒ สมรรถนะ คือ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ ทักษะการเจรจาต่อรอง ที่มีคะแนนในระดับสูงสุด คือ ร้อยละ ๑๐๐ โดยค่าคะแนน

ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานจะสูงกว่าค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานในทุกกลุ่มชั้นยศ

ตารางที่ ๔-๓๗ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) น.ต.-น.ท.

ชั้นยศ น.ต.-น.ท. จำนวน ๑๕ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๒	๑๓.๓๓	๑	๖.๖๗			๑๒	๘๐.๐		
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	๑	-	-	๗	๕	-	-
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	๑	๖.๖๗	๑	๖.๖๗			๑๓	๘๖.๖๖		
Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	๑	-	-	๒	๑๑	-	-
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๗	๔๖.๖๗	๓	๒๐.๐			๕	๓๓.๓๓		
Strategic Planning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	๑	-	๕	-	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๗	๔๖.๖๗	๓	๒๐.๐			๕	๓๓.๓๓		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	๑	-	๕	-	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร	๑๑	๗๓.๓๓	๔	๒๖.๖๗			-	-		
Communication Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	-	๑	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๓	๒๐.๐	๖	๔๐.๐			๖	๔๐.๐		
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕	๑	-	-	๔	๒	-	-
ภาวะผู้นำ	๑	๖.๖๗	๒	๑๓.๓๓			๑๒	๘๐.๐		
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๑	-	-	๗	๕	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

และภาวะผู้นำ คือ ร้อยละ ๘๐.๐ ร้อยละ ๘๖.๖๖ และ ร้อยละ ๘๐.๐ ตามลำดับ โดยค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานในระดับสูง ร้อยละ ๗๓.๓๓ คือ ทักษะการติดต่อสื่อสาร รองลงมา คือ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานเท่าๆ กัน คือ ร้อยละ ๔๖.๖๗

ตารางที่ ๔-๓๘ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) ร.ต.-ร.อ.

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๒๑ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Planning (เฉพาะ ร.อ.) ๖ คน	-	-	-	-	-	-	๖	๑๐๐.๐		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๒	๔	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๑	๔.๗๖	-	-	-	-	๒๐	๙๕.๒๔		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๐	๑๐	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๑๑	๕๒.๓๘	๑	๔.๗๖	-	-	๙	๔๒.๘๖		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	๙	-	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ ร.ท.-ร.อ.) ๑๔ คน	๕	๖๔.๒๘	๑	๗.๑๔	-	-	๔	๒๘.๕๗		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	๔	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ ร.อ.) ๖ คน	๔	๖๖.๖๖	๒	๓๓.๓๓	-	-	-	-		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	-	-	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๑๕ คน	๔	๒๖.๖๖	๑๐	๖๖.๖๗	-	-	๑	๖.๖๗		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	-	-	-	-	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill (เฉพาะ ร.ต.) ๗ คน	๓	๔๒.๘๖	-	-	-	-	๔	๕๗.๑๔		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๒	๒	-	-

ตารางที่ ๔-๓๘ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) ร.ต.-ร.อ. (ต่อ)

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๒๑ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะในการปฏิบัติงาน	๕	๖๐.๐	๓	๒๐.๐			๓	๒๐.๐		
Operational Skill (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๑๕ คน	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	๑	-	-	๓	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๘	๓๘.๑๐	๖	๒๘.๕๗			๗	๓๓.๓๓		
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	๑	๖	-	-
ภาวะผู้นำ	๖	๒๘.๕๗	-	-			๑๕	๗๑.๔๓		
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๕	๑๐	-	-

จากตารางข้างต้น พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศเรืออากาศเอก ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๑๐๐ แต่มีคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๗.๗๘ ส่วนยศเรืออากาศโทถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินในด้านการกำกับดูแล ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๔.๒๘ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศโท มีค่าคะแนนประเมินในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๐ แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ส่วนยศเรืออากาศตรี มีคะแนนประเมินในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในระดับสูงทั้งกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน คือ ร้อยละ ๔๒.๘๖ และคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๗.๑๔ โดยไม่พบว่ามีกลุ่มที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะตัวนี้ ส่วนภาพรวมของยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ที่มีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน และ ภาวะผู้นำ ร้อยละ ๕๕.๒๔ และ ร้อยละ ๗๑.๔๓ ตามลำดับ โดยเฉพาะในสมรรถนะด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน มีคะแนนช่องว่าง + ๒ จำนวน ๑๐ คน จาก ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐ และมีคะแนนช่องว่าง + ๑ จำนวน ๑๐ คน จาก ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐

ตารางที่ ๔-๓๕ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)

ชั้นยศ พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะการติดต่อสื่อสาร	๖	๓๕.๒๙	๖	๓๕.๒๙	๕	๒๙.๔๑				
Communication Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๒	-	-	๕	-	-	-
กำกับดูแล	๗	๔๑.๑๘	๔	๒๓.๕๓	๖	๓๕.๒๙				
Coaching	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	๑	-	-	๖	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.อ.-พ.อ.อ.(พ)) ๑๗	๔	๒๓.๕๓	๑	๕.๘๘	๑๒	๗๐.๕๙				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	๑	-	-	๑๐	๒	-	-
มีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๑๐	๕๘.๘๒	๕	๒๙.๔๑	๒	๑๑.๗๖				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	๑	-	๒	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๖	๓๕.๒๙	๑๑	๖๔.๗๑	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๗	๒	๒	-	-	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.ต.-พ.อ.ท.)	-	-	-	-	-	-	-	-		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๔	๒๓.๕๓	๖	๓๕.๒๙	๗	๔๑.๑๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	๒	๕	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๕	๒๙.๔๑	๓	๑๗.๖๕	๙	๕๒.๙๔				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	-	-	-	๔	๕	-	-

จากตาราง พบว่า ชั้่นยศพันจ่าอากาศเอกถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมิน ในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๐.๕๕ ส่วนภาพรวมของยศ พันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเรียงตามลำดับ คะแนนจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะในด้าน มีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบสูง ร้อยละ ๕๘.๘๒ การกำกับดูแล ร้อยละ ๕๑.๑๘ ทักษะการติดต่อสื่อสาร และ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น มีค่าคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๓๕.๒๕ ภาวะผู้นำ ร้อยละ ๒๕.๔๑ และ ทักษะการใช้ ภาษา ร้อยละ ๒๓.๕๓ และ การมีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๑๑.๗๖ โดยภาพรวมในทุก สมรรถนะจะมีค่าคะแนนกระจายในทุกระดับตั้งแต่คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนน ประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และ คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ยกเว้น สมรรถนะ ในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่มีคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานและ คะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานแต่ไม่มีคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๔๐ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (กพ.ทอ.) จ.ต.-จ.อ.

ชั้นยศ จ.ต.-จ.อ. จำนวน ๓๑ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๖	๑๙.๓๕	๑๘	๕๘.๐๖	๗	๒๒.๕๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๗	๑	-	-	๓	๔	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ จ.อ.) ๖ คน	๕	๘๓.๓๓	๑	๑๖.๖๗						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	-	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ จ.อ.) ๖ คน	๔	๖๖.๖๖	๑	๑๖.๖๗						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	๑	-	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๑๐	๓๒.๒๖	๖	๑๙.๓๕						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	๑๐	๕	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๘	๒๕.๘๑	๑๕	๔๘.๓๘						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๕	-	-	-	๔	๔	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ จ.ต.-จ.ท.) ๒๕ คน	๘	๓๒.๐	๑	๔.๐						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	-	-	-	๕	๗	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๕	๑๖.๑๓	๒๐	๖๔.๕๒						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๗	๓	-	-	๓	๓	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๑๕	๗๐.๕๗	๖	๑๙.๓๕						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	๔	๖	-	-

จากตาราง พบว่า จ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในด้านการกำกับดูแล ร้อยละ ๘๓.๓๓ และ การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๖๖.๖๖ ส่วนยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศโท มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน

ร้อยละ ๖๔ ภาพรวมของจำอากาศตรีถึงจำอากาศเอกในด้านทักษะการใช้ภาษา ทักษะการติดต่อสื่อสารและ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ๖๔.๕๒, ๕๘.๐๖ และ ๔๘.๓๘ ตามลำดับ แต่ภาวะผู้นำ กลับมีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง ร้อยละ ๗๐.๕๗

ผลการประเมินกำลังพลกลุ่มนำร่องในกรมแพทย์ทหารอากาศ (พอ.)

กำลังพลจำนวน ๔๖๔ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ๔๒๕ คน นายทหารประทวน ๓๙ คน

ตารางที่ ๔-๔๑ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๔๒๕	๑๕๑	๔๔.๕๔	๑๘๖	๔๓.๗๖	๔๘	๑๑.๒๙					
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๓๕	๒๗	๑๑	๑๓	๔๘	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		เกินเกณฑ์					
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๑๘	๑๑	๖๑.๑๑	๗	๓๘.๘๙	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑	๑	-	๕	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๒๒๕	๑๑๒	๔๙.๓๘	๑๑๓	๕๐.๖๒	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๘๔	๒๑	-	๘	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๘๒	๖๘	๓๗.๓๖	๖๖	๓๖.๒๖	๔๘	๒๖.๓๗				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕๐	๕	๑๑	-	๔๘	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการกิจ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานใกล้เคียงกับค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

คือ ร้อยละ ๔๔.๕๔ และร้อยละ ๔๑.๗๖ ซึ่งคะแนนช่องว่างมีในระดับ -๑ ถึง -๔ โดย -๑ คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๕๘ จำนวนสูงถึง ๑๓๕ คน ระดับ -๒ คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕๒ ระดับ -๓ คิดเป็นร้อยละ ๕.๕๑ และระดับ -๔ คิดเป็นร้อยละ ๖.๘๕ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงถึงร้อยละ ๖๑.๑๑ แต่ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโทมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับกลุ่มชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ซึ่งมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานกระจายอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ ๔-๔๒ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๓๕		๑๔	๓๕.๘๕	๑๕	๔๒.๘๖	๖	๑๗.๑๔				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๒	๒	๕	-	๖	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				เกินเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๒๖	๗	๒๖.๕๓	๑๔	๕๓.๘๕	๕	๑๙.๒๓				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑	-	๔	๕	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๓	๗	๕๓.๘๕	๕	๓๘.๔๖	๑	๗.๖๙				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๑	๑	-	๑	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการกิจ มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๘.๗๒ และมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๕.๘๕ โดยยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๓.๘๕ แต่ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก กลับมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่าน

เกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๓.๘๕ โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะมีอยู่ในทั้งกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ และจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก

ตารางที่ ๔-๔๓ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์	
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๔๒๕	๕๕	๒๓.๒๙	๓๖๖	๘๖.๗๑	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๗๔	๑๔๑	๘	๓	- - - -
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ							
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๑๘	๑๐	๕๕.๕๖	๘	๔๔.๔๔	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕	๓	-	-	- - - -
น.ต.-น.ท.	๒๒๕	๔๕	๒๐.๗๘	๑๘๐	๘๑.๒๒	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๑๗	๕๘	๑	-	- - - -
ร.ต.-ร.อ.	๑๘๒	๔๐	๒๑.๙๘	๑๔๒	๗๘.๐๒	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑ +๒ +๓ +๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕๒	๘๐	๗	๓	- - - -

จากตาราง พบว่า นายทหารชั้นสัญญาบัตร มีสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในกลุ่มนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโทและเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก สูงถึงร้อยละ ๗๘ โดยกลุ่มแรกคะแนนช่องว่างในระดับ - ๑ สูงถึง ๑๑๗ คน จาก ๑๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๕๗ คะแนนช่องว่างระดับ - ๒ สูงถึง ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๙๕ ส่วนกลุ่มต่อมา มีคะแนนช่องว่างในทุกๆระดับตั้งแต่ระดับ -๒ สูงที่สุด คือ ๘๐ คน จาก ๑๔๒ คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๓๔ แต่ขบวนการนาวาอากาศเอกกลับมีค่าคะแนนประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนน

ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๕๖ โดยภาพรวม พบว่าไม่มีกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในชั้นสัญญาบัตร ที่มีค่าคะแนนประเมินในสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียวที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๔๔ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
											๓๕	๑๐
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๑๓	๕	๑	-	๕	๑	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ												
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
										พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๒๖	๖
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๑๑	๔	๑	-	๔	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๓	๔	๓๐.๗๗	๓	๒๓.๐๘	๖	๔๖.๑๕					
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน					-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)					๒	๑	-	-	๕	๑	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งผ่านเกณฑ์ ประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๘.๓๑ แต่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเท่ากัน คือ ร้อยละ ๒๕.๖๔ โดยคะแนนสูงสุดของ คะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานจะอยู่ที่ระดับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ คือ ร้อยละ ๖๑.๕๔ แต่คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะอยู่ที่ระดับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึง จ่าอากาศเอก ร้อยละ ๔๖.๑๕ และคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๐.๗๗ ในกลุ่ม ชั้นยศเดียวกัน โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ค่าคะแนนประเมิน ที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และ ค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะมีคะแนนกระจายใน ทุกกลุ่มชั้นยศ

ตารางที่ ๔-๔๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
๔๒๕	๑๓๕	๓๑.๗๖	๒๕๐	๖๘.๒๔	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๔๕	๕๒	๔๖	๓	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๑๘	๑๕	๘๓.๓๓	๓	๑๖.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๒	๑	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๒๒๕	๘๒	๓๖.๔๔	๑๔๓	๖๓.๕๖	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๘๓	๔๓	๑๓	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๘๒	๓๘	๒๐.๘๘	๑๔๔	๗๙.๑๒	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕๕	๔๘	๓๐	๓	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๘.๒๔ โดยอยู่ที่เรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ร้อยละ ๗๙.๑๒ และนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๖๓.๖๔ แต่ศนาวาอากาศเอกกลับมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงถึง ร้อยละ ๘๓.๓๓ โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีกำลังพล กลุ่มตัวอย่างในทุกกลุ่มของชั้นสัญญาบัตรที่มีค่าคะแนนประเมินในสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๔๖ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๓๕		๑๑	๒๘.๒๑	๒๒	๕๖.๕๑	๖	๑๕.๒๘				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๘	๑๐	๔	-	๖	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๒๖	๕	๓๔.๖๒	๑๒	๔๖.๑๕	๕	๑๙.๒๓				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๓	๒	-	๕	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๓	๒	๑๕.๓๘	๑๐	๗๖.๙๒	๑	๗.๖๙				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๓	๒	-	๑	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานมากกว่าที่ผ่านเกณฑ์ประเมินและที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน คือ อยู่ที่ร้อยละ ๕๖.๕๑ โดยคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก สูงถึงร้อยละ ๗๖.๙๒ รองลงมาอยู่ที่ชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๔๖.๑๕ โดยภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินมีการกระจายตัวอยู่ในทุกกลุ่มคะแนนทั้งคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้ คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน พบว่า มีคะแนนช่องว่างในระดับ

ตารางที่ ๔-๔๑ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (พอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
๔๒๕	๘๕	๖๖.๖๗	๓๔๐	๓๓.๓๓	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๒๕	๑๔๕	๖๔	๒	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๑๘	๑๐	๕๕.๕๖	๘	๔๔.๔๔	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕	๒	๑	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๒๒๕	๔๘	๒๑.๓๓	๑๗๗	๗๘.๖๗	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๗๓	๗๔	๓๐	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๘๒	๒๗	๑๔.๘๔	๑๕๕	๘๕.๑๖	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๕๑	๖๕	๓๓	๒	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ที่ ร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยคะแนนสูงสุดที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน จะอยู่ที่ระดับชั้นยศนาวาอากาศเอก ร้อยละ ๕๕.๕๖ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๘๕.๑๖ รองลงมาเป็นชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท คือ ร้อยละ ๗๘.๖๗ โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่คะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะมีคะแนนช่องว่างในระดับ - ๑ ถึง - ๓ ซึ่งถือได้ว่าเป็นคะแนนช่องว่างในระดับที่สูง

ตารางที่ ๔-๔๘ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (พอ.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		
๓๕		๑๒	๓๐.๗๑	๒๓		๕๘.๒๙		๔		๑๐.๒๖		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑๐	๓	๑	๓	๑	-	-	
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ												
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ		จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)		๒๖	๖	๒๓.๐๘	๑๕		๗๓.๐๗		๑		๓.๘๕	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๑๐	๓	๑	๑	-	-	-	
จ.ต.-จ.อ.		๑๓	๖	๔๖.๑๕	๔		๓๐.๗๗		๓		๒๓.๐๘	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๑	-	-	๒	๑	-	-	

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๕๘.๒๙ โดยค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานจะอยู่ในชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๗๓.๐๗ ส่วนค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะอยู่ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ร้อยละ ๔๖.๑๕ โดยภาพรวมพบว่า มีคะแนนช่องว่างในระดับ - ๑ ถึง - ๓ และมีการกระจายค่าคะแนนประเมินในทุกกลุ่ม คือ คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๔๕ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) น.อ.

ชั้นยศ น.อ. จำนวน ๑๘ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๑๐	๕๕.๕๖	๘	๔๔.๔๔	-	-	-	-	-	-
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๓	๑	-	-	-	-	-
ตัดสินใจและแก้ไข	๕	๕๐.๐	๕	๕๐.๐	-	-	-	-	-	-
ปัญหา	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
Decision Making & Problem Solving	ความถี่		๓	๕	๑	-	-	-	-	-
ทักษะการเจรจาต่อรอง	๗	๓๘.๘๙	๑๑	๖๑.๑๑	-	-	-	-	-	-
Negotiation Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๕	-	-	-	-	-	-
ทักษะการบริหารเชิง	๘	๔๔.๔๔	๑๐	๕๕.๕๖	-	-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
Strategic Managerial Skill	ความถี่		๔	๕	๑	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๕	๒๗.๗๘	๑๓	๗๒.๒๒	-	-	-	-	-	-
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๗	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๗	๓๘.๘๙	๑๑	๖๑.๑๑	-	-	-	-	-	-
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๒	๕	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศเอก ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๕๖ ซึ่งสูงกว่าค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเล็กน้อย แต่ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน กลับพบได้ในหลายสมรรถนะ ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษา ภาวะผู้นำ ทักษะการเจรจาต่อรอง และ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ตามลำดับ ส่วนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีค่าคะแนนประเมิน

ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในคะแนนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ ๕๐ ในภาพรวม ไม่พบว่ามีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในทุกสมรรถนะ

ตารางที่ ๔-๕๐ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) น.ต.-น.ท.

ชั้นยศ น.ต.-น.ท. จำนวน ๒๒๕ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๘๘	๓๙.๑๑	๓๓	๑๔.๖๓	๑๐๔	๔๖.๒๒				
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๐	๑๒	๑	-	๘๓	๒๑	-	-
ตัดสินใจและแก้ไข	๖๑	๒๗.๑๑	๒๐	๘.๘๕	๑๔๔	๖๔.๐				
ปัญหา Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๕	-	๑	-	๑๐๕	๓๕	-	-
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๖๒	๒๗.๕๖	๑๔๘	๖๕.๗๘	๑๕	๖.๖๖				
Strategic Planning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๗๘	๕๕	๑๑	-	๑๕	-	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๗๕	๓๕.๑๑	๑๒๓	๕๖.๔๔	๑๕	๖.๖๖				
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐๖	๓	๖	๑๒	๑๕	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๕๕	๒๔.๔๔	๑๔๔	๖๔.๐	๒๖	๑๑.๕๖				
ภาวะผู้นำ Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐๓	๔๕.๗๘	๓๐	๑๑.๑๑	๕๒	๒๓.๑๑		
ภาวะผู้นำ Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖๑	๘	๑	-	๓๘	๑๔	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

ส่วนค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเรียงตามลำดับคะแนน ได้แก่ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการใช้ภาษา ทักษะการคิดวิเคราะห์และติดตามงาน และ ภาวะผู้นำ โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายคะแนนประเมินในทุกประเภท คือ ที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน และ ที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมิน

ตารางที่ ๔-๕๑ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) ร.ต.-ร.อ.

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๑๘๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Planning (เฉพาะ ร.อ.) ๘๔ คน	๒๖	๓๐.๕๕	๔	๔.๗๖	๕๔	๖๔.๒๕				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	๑	-	-	๓๘	๑๖	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๓๑	๓๕.๐๑	๓๓	๑๘.๑๓	๓๘	๔๒.๗๖				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒๑	๕	๓	-	๖๑	๑๗	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๖๓	๓๖.๘๑	๘๓	๔๕.๖๐	๓๖	๑๙.๕๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕๔	๑๕	๑๐	-	๓๒	-	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ ร.ท.-ร.อ.) ๑๓๓ คน	๒๖	๑๙.๕๕	๑๐๐	๗๕.๑๘	๗	๕.๒๖				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕๖	๓๕	๘	๑	๗	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ ร.อ.) ๘๔ คน	๒๒	๒๖.๑๙	๖๒	๗๓.๘๑						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔๐	๒๒	-	-	-	-	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๕๘ คน	๑๕	๒๕.๘๖	๓๓	๕๖.๖๑						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓๕	๓๒	๕	๓	-	-	-	-

ตารางที่ ๔-๕๑ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) ร.ต.-ร.อ. (ต่อ)

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๑๘๒ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีส่วนร่วมในการทำงาน	๕	๑๘.๓๓	๔๐	๘๑.๖๗	-	-	-	-	-	-
ร่วมกับผู้อื่น Operation	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
Skill (เฉพาะ ร.ต.) ๔๕ คน	ความถี่		๑๕	๑๕	๔	๒	-	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน	๒๕	๒๕.๕๕	๖๔	๖๕.๓๑	๕	๕.๑๐	-	-	-	-
Operational Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
(เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๕๘ คน	ความถี่		๓๕	๒๐	๕	-	๕	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๓๐	๓๘.๑๐	๖๐	๖๘.๕๗	๕๒	๓๓.๓๓	-	-	-	-
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕๘	๒	-	-	๔๔	๘	-	-
ภาวะผู้นำ	๘๓	๔๕.๖๑	๒๔	๑๓.๑๕	๓๑	๓๕.๑๑	-	-	-	-
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๓	๓	-	-	๕๓	๑๔	-	-

จากตารางข้างต้น พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศเรืออากาศเอก ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๔.๒๕ รองลงมาเป็นค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๐.๕๕ แต่กลับมีคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๓๓.๓๓ ส่วนยศเรืออากาศโทถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินในการกำกับดูแล ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๓๕.๑๑ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศโท มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ สูงถึงร้อยละ ๘๑.๖๗ รองลงมาเป็นทักษะในการปฏิบัติงาน ที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๕.๓๑

ตารางที่ ๔-๕๒ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)

ชั้นยศ พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ) จำนวน ๒๖ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๕	๑๙.๒๓	๑๖	๖๕.๓๘	๔	๑๕.๓๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	๓	๒	-	๔	-	-	-
กำกับดูแล Coaching	๖	๒๓.๐๘	๑๖	๖๕.๓๘	๓	๑๑.๕๔				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕	๑๑	๑	-	๓	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.อ.-พ.อ.อ.(พ)) ๒๕ คน	๖	๒๔.๐	๖	๒๔.๐	๑๓	๕๒.๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	๒	๑	-	๑๑	๒	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๑๔	๕๓.๘๕	๑๑	๔๒.๓๐	๑	๓.๘๕				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	๑	๑	๑	๑	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๗	๒๖.๙๒	๑๙	๗๓.๐๘	-	-				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๓	๔	-	๒	-	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.ต.-พ.อ.ท.) ๑ คน	-	-	-	-	๑	๑๐๐.๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๙	๓๔.๖๒	๑๕	๕๗.๖๙	๒	๗.๖๙				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๙	๖	-	-	๒	-	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๑๐	๓๘.๔๖	๗	๒๖.๙๒	๙	๓๔.๖๒				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๓	-	-	๔	๕	-	-

จากตาราง พบว่า ชั้นยศพันจ่าอากาศเอกถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๒ ส่วนภาพรวมของยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายสมรรถนะเรียงตามลำดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการติดต่อสื่อสาร การกำกับดูแล ทักษะการใช้ภาษา การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ภาวะผู้นำ และ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำ จะมีค่าคะแนนกระจายในกลุ่มคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกัน ในภาพรวม พบว่า ค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะมีคะแนนช่องว่างในทุกระดับคะแนน คือ ตั้งแต่ -๑ ถึง -๔ แต่ค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะมีค่าคะแนนช่องว่างเพียงบางระดับคะแนน คือ +๑ ถึง +๒ เท่านั้น โดยค่าคะแนนส่วนใหญ่ที่มีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะมีคะแนนโดยรวมที่น้อยกว่าค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โดยเฉพาะในประเภทสมรรถนะเดียวกัน

ตารางที่ ๔-๕๓ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (พอ.) จ.ต.-จ.อ.

ชั้นยศ จ.ต.-จ.อ. จำนวน ๑๓ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๓	๒๓.๐๘	๘	๖๑.๕๓	๒	๑๕.๓๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๒	-	-	๒	-	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ จ.อ.) ๘ คน	๒	๒๕.๐	๔	๕๐.๐	๒	๒๕.๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	๒	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ จ.อ.) ๘ คน	๓	๓๗.๕๐	๓	๓๗.๕๐	๒	๒๕.๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	-	-	-	๑	๑	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๔	๓๐.๗๗	๖	๔๖.๑๕	๓	๒๓.๐๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๕	๑	-	-	๒	๑	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๒	๑๕.๓๘	๘	๖๑.๕๔	๓	๒๓.๐๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๗	๑	-	-	๒	๑	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ จ.ต.-จ.ท.) ๕ คน	-	-	๒	๔๐.๐	๓	๖๐.๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๑	-	-	๒	๑	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๑	๗.๖๙	๑๐	๗๖.๙๒	๒	๑๕.๓๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑๐	-	-	-	๒	-	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๕	๓๘.๔๖	๕	๓๘.๔๖	๓	๒๓.๐๘				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	๑	-	-	๑	๒	-	-

จากตาราง พบว่า จำอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านการกำกับดูแล ร้อยละ ๕๐ ส่วนความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมีค่าคะแนนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่เท่ากัน คือ ร้อยละ ๓๗.๕ ส่วนยศจำอากาศตรีถึงจำอากาศโท

มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๐ ส่วนภาพรวมของยศเจ้าอากาศตรีถึงเจ้าอากาศเอก จะมีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายสมรรถนะ ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษา ทักษะการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึง มีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

ผลการประเมินกำลังพลกลุ่มนำร่องในโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

(รร.นบก.)

กำลังพลจำนวน ๗๕ คน แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ๓๖ คน นายทหารประทวน ๓๙ คน

ตารางที่ ๔-๕๔ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (รร.นบก.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๓๖	๑๖	๔๔.๔๔	๑๐	๒๗.๗๘	๑๐	๒๗.๗๘	๑๐	๒๗.๗๘	๑๐	๒๗.๗๘	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๘	-	-	๒	๑๐	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				เกินเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๘	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๔	๖	๔๒.๘๖	๘	๕๗.๑๔	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๖	-	-	๒	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๔	๔	๒๘.๕๗	-	-	๑๐	๗๑.๔๓	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				-	-	-	-	๑๐	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารชั้นสัญญาบัตร มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการกิจ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๔๔.๔๔ โดยคะแนนสูงสุดจะอยู่ที่กลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก คือ ร้อยละ ๗๕.๐๐ ส่วนค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะอยู่ที่กลุ่มชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศเอก ร้อยละ ๕๗.๑๔ สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกมีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ถึงร้อยละ ๗๑.๔๓ โดยไม่พบค่าคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอกและกลุ่มนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท

ตารางที่ ๔-๕๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (ร.ร.น.ก.) R “ความพร้อมปฏิบัติการกิจ”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
๓๕		๒๑	๕๗.๑๔	๓	๘.๕๗	๑๑	๓๑.๔๓	๑๐	๒๘.๕๗	๑๑	๓๑.๔๓
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	-	-	-	๑๑	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				เกินเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๒๔	๑๒	๕๐.๐	๓	๑๒.๕๐	๕	๒๐.๘๓	๑๑	๔๕.๘๓	๑๑	๔๕.๘๓
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	-	-	-	๕	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๑	๕	๖๐.๐	-	-	-	-	๖	-	๕	๔๕.๐
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				-	-	-	-	๖	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะความพร้อมปฏิบัติการกิจ ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๕๗.๑๔ โดยค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก คือ ร้อยละ ๖๐ รองลงมาเป็นระดับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ คือ ร้อยละ ๕๐ และยังพบว่า ค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะอยู่ในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ร้อยละ ๔๐ รองลงมาเป็นกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๓๗.๕๐

ตารางที่ ๔-๕๖ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (รร.นบก.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	
๓๖	๑๔	๓๘.๘๙	๒๒	๖๑.๑๑	-	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๔๔	๑๒	๑	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
น.อ.	๘	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-	-	-	-	-
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๔	๖	๔๒.๘๖	๘	๕๗.๑๔	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๖	-	-	๒	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๔	๒	๑๔.๒๙	๑๒	๘๕.๗๑	-	-	-	-	-	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๒	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะการทำงานเป็นหนึ่งเดียว มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน ถึงร้อยละ ๖๑.๑๑ โดยคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงสุดจะอยู่ที่ระดับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก สูงถึงร้อยละ ๘๕.๗๑ รองลงมาเป็นระดับชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๕๗.๑๔ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอก กลับมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๕.๐๐ โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีกลุ่มชั้นยศใดที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๕๗ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (รร.นบก.) T “ทำงานเป็นหนึ่งเดียว”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		
๓๕		๑๕	๓๘.๕๖	๕		๒๓.๐๘		๑๕		๓๘.๕๖		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	-	-	-	๓	๑๒	-	-	
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ												
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ		จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)		๒๔	๕	๓๗.๕๐	๕		๓๗.๕๐		๖		๒๕.๐	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	-	-	-	๖	-	-	-	
จ.ต.-จ.อ.		๑๕	๖	๔๐.๐	-		-		๕		๖๐.๐	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔	
ค่าความถี่ (Frequency)				-	-	-	-	๓	๖	-	-	

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับคะแนนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ ๓๘.๕๖ โดยเฉพาะค่าคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน พบว่ามีคะแนนช่องว่างทั้งในระดับ +๑ และ +๒ ส่วนค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะอยู่ในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ร้อยละ ๖๐ และไม่พบว่ามีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับชั้นยศเดียวกัน แต่ในกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ พบว่า มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับคะแนนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ ๓๗.๕๐

ตารางที่ ๔-๕๘ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (ร.ร.นบก.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ				
๓๖	๑๔	๓๘.๘๙	๒๒	๖๑.๑๑	-	-				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๑๘	๒	๒	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ										
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์				
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
น.อ.	๘	๘	๑๐๐.๐	-	-	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			-	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๔	๒	๑๔.๒๙	๑๒	๘๕.๗๑	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๘	-	๔	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๔	๔	๒๘.๕๗	๑๐	๗๑.๔๓	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน			-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)			๖	๒	๒	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย มีค่าคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน อยู่ที่ร้อยละ ๖๑.๑๑ โดยค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๘๕.๗๑ รองลงมาเป็นกลุ่มชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ร้อยละ ๗๑.๔๓ ส่วนกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ โดยในภาพรวม พบว่า ไม่มีกำลังพลกลุ่มชั้นยศใดที่มีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๕๕ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (ร.ร.น.ก.) A “มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
จำนวนทั้งหมด (คน)		จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
๓๕		๒๔	๖๑.๕๔	๖		๑๕.๓๘		๕		๒๓.๐๘	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๖	-	-	-	๕	-	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ		จำนวน (คน)		คิดเป็น ร้อยละ	
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๒๔	๑๘	๗๕.๐	๓		๑๒.๕๐		๓		๑๒.๕๐	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	-	-	-	๓	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๕	๖	๔๐.๐	๓		๒๐.๐		๖		๔๐.๐	
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	-	-	-	๖	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ซึ่งมีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๕๔ และมีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ ๒๓.๐๘ โดยกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๕ ส่วนชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและค่าคะแนนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในระดับที่เท่ากัน ร้อยละ ๔๐ โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกกลุ่มชั้นยศ

ตารางที่ ๔-๖๐ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร (ร.ร.นบก.) F “สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม”

สัญญาบัตร		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
๓๖	๑๐	๒๗.๗๘	๒๖	๗๒.๒๒	-	-	-	-			
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๑๖	๘	๒	-	-	-	-	-
แยกนายทหารสัญญาบัตรตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ		
น.อ.	๘	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๒	-	-	-	-	-	-	-
น.ต.-น.ท.	๑๔	๒	๑๔.๒๘	๑๒	๘๕.๗๑	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๖	๔	๒	-	-	-	-	-
ร.ต.-ร.อ.	๑๔	๒	๑๔.๒๘	๑๒	๘๕.๗๑	-	-	-	-		
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๘	๔	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารสัญญาบัตร มีสมรรถนะ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ที่มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ตามมาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๒.๒๒ ซึ่งมีคะแนนช่องว่างระดับ -๑ ถึง -๓ โดยคะแนนช่องว่าง -๑ จำนวน ๑๖ คน จาก ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕๔ คะแนนช่องว่าง -๒ จำนวน ๘ คน จาก ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๗๖ และ คะแนนช่องว่าง -๓ จำนวน ๒ คน จาก ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๖๙ โดยค่าคะแนนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงสุดอยู่ในระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอก ร้อยละ ๗๕.๐ ส่วนค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานในระดับสูง จะอยู่ในชั้นยศ นาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท และชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก คือ ร้อยละ ๘๕.๗๑ โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีกำลังพลที่มีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกกลุ่มชั้นยศ

ตารางที่ ๔-๖๑ ผลประเมินสมรรถนะนายทหารประทวน (ร.ร.นท.) F “สร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรม”

ประทวน		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ			
๓๕	๑๕	๓๘.๕๖	๑๒	๓๐.๗๖	๑๒	๓๐.๗๖					
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๕	๓	-	-	๖	๖	-	-
แยกนายทหารประทวนตามระดับชั้นยศ											
		ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์		สูงกว่าเกณฑ์					
ชั้นยศ	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ				
พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)	๒๔	๑๕	๖๒.๕๐	๖	๒๕.๐	๓	๑๒.๕๐				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๓	๓	-	-	๓	-	-	-
จ.ต.-จ.อ.	๑๕	-	-	๖	๔๐.๐	๕	๖๐.๐				
ช่องว่าง (Gap) ค่าคะแนนที่ต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน				-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
ค่าความถี่ (Frequency)				๖	-	-	-	๓	๖	-	-

จากตาราง พบว่า นายทหารประทวน มีสมรรถนะ การสร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรม ซึ่งมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าเล็กน้อย คือ ร้อยละ ๓๘.๕๖ และมีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานเท่ากับค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน คือ ร้อยละ ๓๐.๗๖ โดยค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงสุดในกลุ่มชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๖๒.๕๐ ส่วนกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๐ โดยภาพรวม พบว่า คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน มีคะแนนใกล้เคียงกัน คือ ประมาณ ร้อยละ ๓๐ กว่าๆ

ตารางที่ ๔-๖๒ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นกก.) น.อ.

ชั้นยศ น.อ. จำนวน ๘ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีวิสัยทัศน์	๘	๑๐๐.๐	-	-	-	-	-	-		
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	๒	๒๕.๐	๖	๗๕.๐	-	-	-	-		
Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการเจรจาต่อรอง	๘	๑๐๐.๐	-	-	-	-	-	-		
Negotiation Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๘	๑๐๐.๐	-	-	-	-	-	-		
Strategic Managerial Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๑	๓	๑	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	-	-	๘	๑๐๐.๐	-	-	-	-		
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	๔	๒	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๖	๗๕.๐	๒	๒๕.๐	-	-	-	-		
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	-	-	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศนาวาอากาศเอก ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ทักษะการเจรจาต่อรองและ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ ส่วนสมรรถนะในด้านภาวะผู้นำ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๕ ส่วนสมรรถนะในด้านทักษะการใช้ภาษา และการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานในระดับสูงถึง ร้อยละ ๑๐๐ และ ร้อยละ ๗๕ ตามลำดับ โดยเฉพาะในทักษะการใช้ภาษาเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาเนื่องจากมีค่าคะแนนที่ต่ำมากที่สุด โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีกำลังพลที่มีค่าคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกรายการของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น

ตารางที่ ๔-๖๓ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (ร.ร.น.ท.) น.ต.-น.ท.

ขั้นยศ น.ต.-น.ท. จำนวน ๑๔ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์	๘	๕๗.๑๔	๒	๑๔.๒๘	๔	๒๘.๕๗	๒	๑๔.๒๘	๒	๑๔.๒๘
Visioning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	๒	๒	-	-
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	๒	๑๔.๒๘	-	-	๑๒	๘๕.๗๑	-	-	-	-
Decision Making & Problem Solving	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๐	๒	-	-
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๔	๒๘.๕๗	๘	๕๗.๑๔	๒	๑๔.๒๘	-	-	-	-
Strategic Planning	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	-	-	-	๒	-	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๒	๑๔.๒๘	๑๐	๗๑.๔๒	๒	๑๔.๒๘	-	-	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	๒	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	๒	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๖	๔๒.๘๖	๒	๑๔.๒๘	๖	๔๒.๘๖	-	-	-	-
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	๒	๔	-	-

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของชนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ที่มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา อยู่ที่ร้อยละ ๘๕.๗๑ ส่วนค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ อยู่ที่ร้อยละ ๕๗.๑๔ ส่วนทักษะการคิดวิเคราะห์และติดตามงาน ทักษะการใช้ภาษา การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ ทักษะการติดต่อสื่อสาร มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเรียงตามลำดับจากคะแนนที่ต่ำที่สุดไปน้อยสุด

ตารางที่ ๔-๖๔ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นนท.) ร.ต.-ร.อ.

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๑๔ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			จำนวน	ร้อยละ		
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	๒	๑๐๐.๐	-	-			-	-		
Strategic Planning (เฉพาะ ร.อ.) ๒ คน	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะเชิงวิเคราะห์และ ติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill	๒	๑๔.๒๘	-	-			๑๒	๘๕.๗๑		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๔	๘	-	-
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๘	๕๗.๑๔	๔	๒๘.๕๗			๒	๑๔.๒๘		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	๒	-	-	-	๒	-	-
กำกับดูแล Coaching (เฉพาะ ร.ท.-ร.อ.) ๔ คน	-	-	๔	๑๐๐.๐			-	-		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	-	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ ร.อ.) ๒ คน	-	-	๒	๑๐๐.๐			-	-		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	-	-	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๑๒ คน	๔	๓๓.๓๓	๘	๖๖.๖๗			-	-		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	-	-	-	-	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill (เฉพาะ ร.ต.) ๑๐ คน	๘	๘๐.๐	๒	๒๐.๐			-	-		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ ๔-๖๔ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (ร.ร.น.ก.) ร.ต.-ร.อ. (ต่อ)

ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๑๔ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะในการปฏิบัติงาน	-	-	๒	๑๖.๖๗			๑๐	๘๓.๓๓		
Operational Skill (เฉพาะ ร.ต.-ร.ท.) ๑๒ คน	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๒	-	-	-	๑๐	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา	๖	๔๒.๘๖	๔	๒๘.๕๗			๔	๒๘.๕๗		
Language Skill	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๔	-	-	-	๔	-	-	-
ภาวะผู้นำ	๒	๑๔.๒๘	-	-			๑๒	๘๕.๗๑		
Leadership	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๐	๒	-	-

จากตารางข้างต้น พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของยศเรืออากาศเอก ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงสุด คือ ร้อยละ ๑๐๐ แต่กลับมีคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงที่สุด คือ ร้อยละ ๑๐๐ เช่นกัน ส่วนยศเรืออากาศโทถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินในด้านการกำกับดูแล ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับต่ำที่สุด คือ ร้อยละ ๑๐๐ ส่วนยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศโท มีค่าคะแนนประเมินในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานถึง ร้อยละ ๘๓.๓๓ แต่กลับมีคะแนนประเมินในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึงร้อยละ ๖๖.๖๗ ส่วนยศเรืออากาศตรี มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสูงถึงร้อยละ ๘๐ ส่วนภาพรวมของยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในด้าน ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน และ ภาวะผู้นำ สูงถึงร้อยละ ๘๕.๗๑ และ ร้อยละ ๘๓.๓๓ ตามลำดับ โดยสมรรถนะด้านวางแผนยุทธศาสตร์ ทักษะการคิดวิเคราะห์และติดตามงาน และภาวะผู้นำ ไม่พบว่ามีค่าคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ตารางที่ ๔-๖๕ ผลประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (รร.นกก.) พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ)

ชั้นยศ พ.อ.ต.-พ.อ.อ.(พ) จำนวน ๒๔ คน	ผ่านเกณฑ์		ต่ำกว่าเกณฑ์				สูงกว่าเกณฑ์			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill	๑๕	๖๒.๕๐	๓	๑๒.๕๐	๖	๒๕.๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓	-	-	-	๖	-	-	-
กำกับดูแล Coaching	๑๘	๗๕.๐	๖	๒๕.๐						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	-	-	-	-
มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.อ.-พ.อ.อ.(พ))	๕	๓๗.๕๐					๑๕	๖๒.๕๐		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๒	๓	-	-
มีความถูกต้องและความ ละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details	๑๘	๗๕.๐	๓	๑๒.๕๐	๓	๑๒.๕๐				
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๓		-	-	๓	-	-	-
มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น Operation Skill	๑๒	๕๐.๐	๑๒	๕๐.๐						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๘	๔	-	-	-	-	-	-
ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill (เฉพาะ พ.อ.ต.-พ.อ.ท.)	-	-								
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	-	-	-	-
ทักษะการใช้ภาษา Language Skill	๑๘	๗๕.๐	๖	๒๕.๐						
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		๖	-	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำ Leadership	๕	๓๗.๕๐					๑๕	๖๒.๕๐		
	คะแนน Gap		-๑	-๒	-๓	-๔	+๑	+๒	+๓	+๔
	ความถี่		-	-	-	-	๑๕	-	-	-

จากตาราง พบว่า ช้้นยศพันจ่าอากาศเอกถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕๐ และมีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๗.๕๐ โดยไม่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนภาพรวมของยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีค่าคะแนนประเมินในด้านภาวะผู้นำที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕๐ ส่วนในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบมีค่าคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงถึง ร้อยละ ๗๕ ส่วนสมรรถนะในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐ ส่วนสมรรถนะในด้านทักษะการใช้ภาษา มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๕ โดยภาพรวม พบว่า สมรรถนะที่ไม่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำ ส่วนทักษะในการปฏิบัติงาน ไม่มีกำลังพลกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรมประเมินออนไลน์

จากตาราง พบว่า สมรรถนะในด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงสุด คือ ร้อยละ ๑๐๐ ส่วนทักษะในการปฏิบัติงาน มีค่าคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงสุด คือ ร้อยละ ๑๐๐ รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ ซึ่งมีคะแนนเท่ากันอยู่ที่ร้อยละ ๖๐

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินและหาแนวทางการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินและการขับเคลื่อนดังกล่าว

สรุปผลการวิจัย

การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ มุ่งเน้นการประเมินสมรรถนะกำลังพลใน ๕ หน่วยงานนำร่อง โดยกำหนดสัดส่วนนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของจำนวนกำลังพลในหน่วยงาน คือ จำนวน ๑,๐๗๒ คน ในการปฏิบัติจริงสามารถดำเนินการได้จำนวน ๑,๑๘๘ คน ซึ่งเกินเป้าหมายจำนวน ๑๑๖ คน โดยมีการดำเนินการใน ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนการประเมิน ระยะการดำเนินการประเมิน และระยะการประเมินผลการประเมินเพื่อการวางแนวทางการบริหารกำลังพล สรุปได้ดังนี้

ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนการประเมิน

ระยะนี้เป็น การเตรียมความพร้อมของคนหรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการ เครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

๑. การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นการปรับปรุงแก้ไขพจนานุกรมฉบับเดิมให้มีความชัดเจนและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นเพื่อให้พร้อมต่อการนำไปใช้งาน โดยมีการจัดประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวจำนวน ๕ คน เพื่อทำการตรวจสอบเนื้อหาในพจนานุกรมดังกล่าว และจัดประชุมคณะกรรมการผู้เกี่ยวข้องในการให้ความเห็นชอบและรับรองพจนานุกรมดังกล่าว

๒. การปรับปรุงโปรแกรมประเมินสมรรถนะในระบบออนไลน์ให้สอดคล้องกับพจนานุกรม สมรรถนะที่ได้จัดทำขึ้นใหม่ รวมถึง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจก่อนไปให้คำแนะนำหรือก่อนไปถ่ายทอดให้กำลังพลในหน่วยงานนำร่องได้รับรู้รับทราบเพื่อทำการประเมินได้อย่างถูกต้อง

๓. ทีมเจ้าหน้าที่และวิทยากร โดยทีมเจ้าหน้าที่จะทำหน้าที่จัดเตรียมการให้พร้อมในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การกำหนดจำนวนนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนใน ๕ หน่วยนำร่องเพื่อการเข้าร่วมรับฟังและฝึกปฏิบัติในห้องเรียนรู้อ่อนจะทำการประเมินจริง การจัดเตรียมเอกสารและอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อมใช้งาน การจัดเตรียมห้องเรียนที่เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับฟังและฝึกรอบการใช้โปรแกรม โดยห้องต้องมีระบบออนไลน์ที่มีสัญญาณไวไฟในการเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต การติดต่อประสานเจ้าหน้าที่ของ ๕ หน่วยนำร่องเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการ ซึ่งจะเป็นการติดต่อประสานแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับทีมวิทยากรจะทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยทีมวิทยากรต้องเข้าใจเป้าหมายเดียวกันและต้องศึกษาเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องใน ๒ ประการ ได้แก่ ๑) ภาพรวมของแนวคิดสมรรถนะกองทัพอากาศและพจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศที่ได้ปรับปรุงขึ้นใหม่ ๒) การใช้โปรแกรมประเมินสมรรถนะในระบบออนไลน์ พร้อมคู่มือประเมิน โดยต้องเรียนรู้ระบบกับทีมโปรแกรมเมอร์ที่เป็นผู้สร้างโปรแกรมนี้อขึ้นมา

ระยะการดำเนินการประเมิน

ระยะการดำเนินการประเมินเป็นการสร้างความเข้าใจก่อนทำการประเมินและการเปิดช่วงระยะเวลาของการประเมินในโปรแกรมระบบออนไลน์ ดังนี้

๑. การสร้างความเข้าใจให้กับผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

๑.๑ ผู้ประเมิน จะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน จำนวน ๒ คนตามลำดับชั้น หรือชั้นยศที่สูงกว่าผู้รับการประเมิน โดยทั่วไปจะเริ่มจากชั้นยศนาวาอากาศโทที่เป็นตำแหน่งหัวหน้าแผนกขึ้นไป เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในกองทัพอากาศใช้การประเมินแบบ ๕๐ องศา

๑.๒ ผู้รับการประเมิน จะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ประเมินในข้อ ๑.๑

๒. การจัดลำดับการประเมิน

๒.๑ ผู้รับการประเมินต้องกรอกข้อมูลที่เป็นการทำงานของตนเองลงในระบบประเมินออนไลน์ให้เรียบร้อย ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นปริมาณงานว่าตนเองทำงานเกี่ยวกับอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นงานตามหน้าที่และ/หรืองานตามที่ได้รับมอบหมาย ข้อมูลที่เป็นคุณภาพผลงาน จะแสดงถึงผลงานที่มีคุณภาพตามที่ได้แจ้งไว้ในปริมาณงาน ข้อมูลที่เป็นการพัฒนางานจะเป็นการแสดงผลการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นของการทำงานหรือผลงานที่เกิดขึ้น หรือ การแสดงแนวโน้มจากการวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันว่าดีขึ้นหรือไม่อย่างไร

๒.๒ ผู้ประเมินจะสามารถทำการประเมินในระบบออนไลน์ได้ต่อเมื่อผู้รับการประเมินได้กรอกข้อมูลของตนตามข้อ ๒.๑ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินจึงจะสามารถตัดสินใจให้คะแนนประเมินได้ โดยผู้ประเมินจะทำการประเมินใน ๒ ส่วนของผู้รับการประเมิน คือ ส่วนแรกจะแสดงถึงพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลในส่วนนี้มาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนา ส่วนที่สองเป็นการประเมินผลงานหรือผลสำเร็จของงานตามปริมาณงาน คุณภาพงานและการพัฒนางานของผู้รับการประเมิน โดยทั้ง ๒ ส่วนนี้จะเชื่อมต่อกันด้วยการที่ผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมการทำงานเช่นไรจะสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเห็นได้จากผลงานหรือผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

๓. การเปิดช่วงระยะเวลาการประเมิน จะเป็นช่วงระยะเวลาหลังจากที่มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ประเมินและผู้รับการประเมินใน ๕ หน่วยงานรื่องแล้ว โดยจะเปิดระบบประเมินออนไลน์ให้ใช้ได้ในช่วงเวลาประมาณ ๒ เดือนหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้ว โดยผู้วิจัยได้วางแผนดำเนินการใน ๕ หน่วยงานรื่องในระยะเวลาใกล้เคียงกัน โดยได้ดำเนินการที่ละหน่วย

ระยะการประเมินผลการประเมิน

ระยะการประเมินผลการประเมินจะเป็นการติดตามผลการประเมินจากระบบประเมินออนไลน์ ดังนี้

๑. การดึงข้อมูลที่เป็นผลการประเมินรายบุคคลจากระบบประเมินออนไลน์ ซึ่งรายงานผลจะแสดงช่องว่างคะแนนประเมินที่เป็นบวกหรือที่เกินเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละสมรรถนะในแต่ละบุคคล ส่วนช่องว่างคะแนนที่เป็นลบหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ระบบไม่ได้แสดงไว้ แต่จะแสดงค่าคะแนนที่ได้รับจากการประเมินจริง รวมถึง ค่าคะแนนรวมที่เป็นร้อยละของแต่ละบุคคล

๒. การแปลผลจากข้อมูลที่ได้ในข้อ ๑ เนื่องจากข้อมูลที่เป็นผลการประเมินรายบุคคลจากข้อ ๑ เป็นข้อมูลภาพรวมแบบกว้าง ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ ผู้วิจัยได้นำผลดังกล่าวไปวิเคราะห์ในเชิงลึกเพื่อนำไปวางแผนการพัฒนากำลังพลของหน่วยงานและกลุ่มบุคคลตามระดับชั้นยศต่อไป

สรุปผลการประเมินกำลังพลใน ๕ หน่วยงานรื่อง

๑. สรุปภาพรวมของผลการประเมินกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน ๕ หน่วยงานรื่อง

๒. สรุปผลการประเมินกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานรื่อง

สรุปภาพรวมของผลการประเมินกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน ๕ หน่วยนำร่อง

จากการแปลผลจากภาพรวมของผลการประเมินกำลังพลกลุ่มตัวอย่างใน ๕ หน่วยนำร่อง สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักได้แก่ ความพร้อมปฏิบัติการ ทำงานเป็นหนึ่งเดียว มุ่งผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมาย และสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่อง จะมีกำลังพลที่สามารถผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานที่กองทัพอากาศกำหนด และมีกำลังพลที่สูงกว่าเกณฑ์ ประเมินตามมาตรฐานที่กองทัพอากาศกำหนด รวมถึง มีกำลังพลที่ต่ำกว่าเกณฑ์ประเมินตาม มาตรฐานที่กองทัพอากาศกำหนด แสดงให้เห็นว่าทั้ง ๕ หน่วยนำร่องจะมีกำลังพลทั้ง ๓ ประเภท คือ ประเภทที่เป็นไปตามมาตรฐาน ประเภทที่สูงกว่ามาตรฐานและประเภทที่ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มเอียงไปทางประเภทที่เป็นมาตรฐานและประเภทที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีคะแนนไม่ถึงครึ่งหนึ่งของกำลังพล คือ ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ยกเว้นเมื่อพิจารณาในแต่ละสมรรถนะหลัก จะพบว่า มีกำลังพลที่มีคะแนนประเมินร้อยละ ๕๐ ขึ้นไปอยู่ ๒ หน่วยนำร่อง ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการสร้างความท้าทาย ด้วยนวัตกรรมของกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในกรมกำลังพลทหารอากาศ ที่ได้คะแนนประเมินกำลังพล ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สูงกว่าร้อยละ ๕๐ คือได้คะแนน ร้อยละ ๕๗.๔๗ และ ร้อยละ ๕๕.๑๗ ตามลำดับ และ สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชที่ได้คะแนนประเมินกำลังพลตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่สูงกว่าร้อยละ ๕๐ คือได้คะแนน ร้อยละ ๕๐.๖๗ สำหรับกำลังพลที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่า มาตรฐานหรือค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานในระดับสูง โดยมีจำนวนมากกว่าร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม การทำงานเป็นหนึ่งเดียว และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในกรมแพทย์ทหารอากาศที่ได้คะแนนประเมินกำลังพลต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานโดยมีคะแนนสูงกว่าร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป คือ ได้คะแนนร้อยละ ๗๘.๒๗ ร้อยละ ๗๔.๓๕ และร้อยละ ๖๗.๒๔ ตามลำดับ และ สมรรถนะหลักด้านการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรมของ กำลังพลกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชที่ได้คะแนนประเมินกำลังพล ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่สูงกว่าร้อยละ ๕๐ คือได้คะแนน ร้อยละ ๕๐.๖๗ ส่วนประเภท ที่สูงกว่ามาตรฐานจะมีจำนวนกำลังพลที่น้อยกว่าประเภทอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาสมรรถนะ หลักในด้านความพร้อมปฏิบัติการ พบว่า มีความโดดเด่นมากที่สุด หรือ มีร้อยละของคะแนน ประเมินที่สูงกว่าสมรรถนะหลักในด้านอื่นๆ ส่วนการสร้างความท้าทายในนวัตกรรม จะมีร้อยละ ของคะแนนประเมินที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะหลักในด้านอื่นๆ รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก ในด้านการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ส่วนคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานที่มีคะแนน สูงที่สุดในกลุ่มนี้ คือ ร้อยละ ๓๓.๓๓ เป็นสมรรถนะหลักในด้านความพร้อมปฏิบัติการของ กำลังพลกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช แต่เมื่อพิจารณาจำนวนคน

พบว่า กลุ่มที่มีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะเป็นสมรรถนะหลักในด้านความพร้อมปฏิบัติการกิจในกรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ คือ จำนวน ๑๐๐ คน

จากการสรุปข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่ากำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่องจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักในทุกด้าน แต่ในจำนวนกำลังพลที่แตกต่างกัน และสามารถจัดลำดับความเร่งด่วนของการพัฒนาได้ตามเหตุผลความจำเป็นของหน่วยหรือกองทัพอากาศ หากพิจารณาในเชิงปริมาณตามค่าคะแนนร้อยละ พบว่า คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่สูงที่สุด คือ เฉลี่ยร้อยละ ๔๕ เป็นสมรรถนะหลักในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม รองลงมาเป็นสมรรถนะหลักในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เฉลี่ยร้อยละ ๔๗.๔ แต่หากพิจารณาในเชิงคุณภาพตามความจำเป็นเร่งด่วน ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นร่วมด้วย เช่น ความต้องการพัฒนากำลังพลในตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งหลัก หรือ ความต้องการกำลังพลในการเข้ารับการศึกษาในสถาบันหลักของกองทัพอากาศตามระดับชั้นยศซึ่งจะเป็นไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ ความต้องการพัฒนาในระดับปฏิบัติการที่เน้นการทำงานหน้างานหรือกำลังพลที่ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการทำงานร่วมกัน และหากหน่วยมีกำลังพลที่มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่มีจำนวนมากในสมรรถนะหลัก ทุกตัวหน่วยสามารถวางแผนการพัฒนา เช่น การฝึกอบรมสมรรถนะหลักทั้ง ๔ ตัวร่วมกันในภาพรวมของหน่วยงานได้

สรุปผลการประเมินกำลังพลกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยนำร่อง

การสรุปผลการประเมินกำลังพลกลุ่มตัวอย่างของกำลังพลใน ๕ หน่วยนำร่อง ทั้งในระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ผู้วิจัยจะแยกผลประเมินในแต่ละหน่วย ดังนี้

กรมควบคุมการปฏิบัติการทางอากาศ

ระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๐ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงคือ ร้อยละ ๗๗.๒๗ และ ร้อยละ ๗๕ ตามลำดับ ได้แก่ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท กับชั้นยศนาวาอากาศเอก ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๗.๖๕

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๗.๖๕ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

ในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ และ ร้อยละ ๗๒.๗๓ ตามลำดับ ได้แก่ ชั้นขณาวาอากาศเอก กับชั้นขณาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๑.๕๔

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๑.๘๒ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๖๓.๖๔ ในชั้นขณาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ส่วนชั้นขณาวาอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่ำกว่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๗๕ และ ร้อยละ ๖๓.๖๔ ตามลำดับ ได้แก่ ชั้นขณาวาอากาศเอกกับชั้นขณาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มที่ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกก่อน โดยมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะหลักใน ๓ ประการ ยกเว้น ความพร้อมปฏิบัติการกิจ เนื่องจากมีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูงของทั้ง ๓ ประการ และจำนวนคนไม่เกิน ๔๐ คน อาจใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายเดียวกันและให้อิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์งานเชิงนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด โดยมีพี่เลี้ยงกำกับดูแลและให้คำแนะนำ

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารสัญญาบัตร

๒.๑ กำลังพลชั้นขณาวาอากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโดดเด่นในสมรรถนะด้านทักษะการเจรจาต่อรอง สูงถึงร้อยละ ๗๕ แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึง ร้อยละ ๗๕ ในทักษะการใช้ภาษา

๒.๒ กำลังพลชั้นขณาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานโดดเด่นในสมรรถนะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สูงถึง ร้อยละ ๘๕.๔๕ ร้อยละ ๖๘.๑๘ และ ร้อยละ ๖๓.๖๔ ตามลำดับ แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ ๕๐ ในทักษะการติดต่อสื่อสาร

๒.๓ กำลังพลชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานโดดเด่นในสมรรถนะการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน สูงถึง ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๗๖.๘๒ และ ร้อยละ ๗๑.๐๘ ตามลำดับ แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕ ร้อยละ ๕๕.๕๖ และ ร้อยละ ๕๐ ในด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ และการกำกับดูแล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลในกลุ่มตัวอย่างนี้ จะมีความแตกต่างในแต่ละกลุ่มชั้นยศ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกควรพัฒนาทักษะการใช้ภาษา แต่เนื่องจากมีจำนวนน้อย คือ ๖ คน อาจใช้การเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนในลักษณะ Self-Learning ด้วยการใช้สื่อการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แล้วจึงวัดผลการเรียนรู้ด้วยการทดสอบความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท จำนวน ๒๒ คน สามารถจัดฝึกอบรมทักษะการติดต่อสื่อสาร โดยเบื้องต้นให้พิจารณาหลักสูตรการศึกษาภายในหน่วยงานหรือในกองทัพอากาศที่มีการเรียนการสอนในเรื่องนี้ สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในด้านความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ และการกำกับดูแล ควรใช้การสอนงานโดยกำหนดพี่เลี้ยงในการกำกับดูแล โดยเพิ่มชั่วโมงในการฝึกปฏิบัติหน้างานให้มากขึ้น โดยเฉพาะการให้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน ซ้ำๆ หลายครั้ง รวมถึง การทบทวนตรวจสอบผลงานตนเอง

ระดับนายทหารประทวน

๑. สมรรถนะหลักระดับประทวน

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ใกล้เคียงกัน แต่คะแนนประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานจะสูงกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย คือ ร้อยละ ๓๕.๒๒ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษมีคะแนนประเมินในด้านนี้ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๖.๒๔ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๖.๕๖ แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจสูงถึง ร้อยละ ๘๒.๘ ในขณะที่ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินในทุกกลุ่มคะแนนใกล้เคียง

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๕.๐๒ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๔๕.๘๕ แสดงถึงกำลังพลระดับนี้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูงถึง ร้อยละ ๘๔.๘๗ โดยในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินในลักษณะนี้ รวมแล้วสูงถึงร้อยละ ๘๖.๔๒ และชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๗๐.๕๗

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าในกลุ่มคะแนนอื่น คือ ร้อยละ ๔๐.๕๘ ส่วนคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๑.๒๒ โดยในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๘.๒๑ และมีคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๒๘.๕๗

สำหรับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินสูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๔.๔๑ และคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๓.๓๓

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินเฉลี่ยในทุกกลุ่มคะแนนใกล้เคียงกัน โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๕.๔๖ รองลงมามีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๑.๑๘ แต่ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๖.๔๓ และคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๗.๕๐ แสดงให้เห็นว่า ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม สูงถึง ร้อยละ ๘๓.๕๓

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรพัฒนาในภาพรวมของสมรรถนะหลัก ยกเว้นการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ที่มีทุนเดิมในระดับสูง จึงไม่จำเป็นต้องเน้นย้ำการปฏิบัติ

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับประทวน

๒.๑ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านทักษะการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๕๕.๕๑ ในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๕๔.๖๒ ในด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ ๕๒.๘๖ ในด้านมีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ และ ร้อยละ ๗๐.๕๗ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ส่วนที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสูงถึง ร้อยละ ๕๔.๘๔

๒.๒ กำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านการกำกับดูแลและการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เฉพาะในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศเอก และมีลักษณะคะแนนในแบบเดียวกันในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศโทในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีคะแนนในลักษณะนี้ที่โดดเด่นในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ร้อยละ ๕๒.๘๖ ในด้านมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๘๕.๒๘ ในด้านภาวะผู้นำ และร้อยละ ๘๓.๕๓ ในด้านมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๕๓.๕๗ ในด้านทักษะการใช้ภาษา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ควรได้รับการพัฒนาในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น อาจใช้การมอบหมายงาน เน้นการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และกำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ควรได้รับการพัฒนาในด้านทักษะการใช้ภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากลเพื่อเตรียมกำลังพลชั้นประทวนให้พร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

กรมสื่อสารทหารอากาศ

ระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๗.๔๗ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าด้านอื่นๆ ในกลุ่มชั้นยศเดียวกัน คือ ร้อยละ ๖๘.๗๕ ร้อยละ ๖๖.๖๗ และ ร้อยละ ๔๘.๕๘ ได้แก่ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ชั้นยศนาวาอากาศเอก และชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ตามลำดับ แต่ยังคงพบว่า ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๐.๖๑ โดยชั้นยศอื่นไม่มี

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๕.๕๒ นอกนั้นผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน โดยชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๘๑.๖๓ เป็นชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ส่วนยศชั้นนาวาอากาศเอก กับ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗ และ ร้อยละ ๕๑.๑๓ ตามลำดับ ในกลุ่มนี้ ไม่พบระดับชั้นยศใดมีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๘.๕๗ นอกนั้นผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน โดยทุกกลุ่มชั้นยศมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่สูงกว่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ถึงร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๗๓.๔๗ และ ร้อยละ ๕๖.๒๕ โดยเป็นกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก และชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ตามลำดับ

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึง ร้อยละ ๖๖.๖๗ นอกนั้นผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน โดยกลุ่มชั้นยศมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่สูงกว่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ในระดับสูงถึงร้อยละ ๘๓.๓๓ และ ร้อยละ ๗๕.๕๑ โดยเป็นกลุ่มชั้นยศนาวาอากาศเอก และ ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกตามลำดับ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐ ในกลุ่มนี้ ไม่พบระดับชั้นยศใดมีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มในทุกกลุ่มชั้นยศ เนื่องจากมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเมินด้านอื่นๆ ในการทำงานเป็นหนึ่งเดียว การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ส่วนความพร้อมปฏิบัติการกิจแม้จะมีคะแนน

ประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานก็ตามแต่ยังพบว่ามิฉะนั้นประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเช่นกัน อาจใช้วิธีการฝึกอบรมเนื่องจากกำลังพลมีจำนวนมาก รวม ๘๗ คน

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับสัญญาบัตร

๒.๑ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะทุกตัว โดยเฉพาะทักษะการใช้ภาษาที่คะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๑๐๐ รองลงมาเป็นที่ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และทักษะการเจรจาต่อรอง ร้อยละ ๘๓.๓๓ ยกเว้น ภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๕๐

๒.๒ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดดเด่นในสมรรถนะภาวะผู้นำ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ ๖๕.๖๓ ร้อยละ ๖๒.๕๐ และ ร้อยละ ๖๒.๕๐ ตามลำดับ หากรวมคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงถึงความสามารถในสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ พบว่า เป็นสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ ๕๓.๗๕ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ๕๓.๗๕ ภาวะผู้นำ ร้อยละ ๘๗.๕๑ ทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๖๘.๗๖ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๖๕.๖๓ และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน ร้อยละ ๖๒.๕๐ ตามลำดับ ส่วนทักษะการติดต่อสื่อสารไม่พบว่ามีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

๒.๓ กำลังพลชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดดเด่นในสมรรถนะการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ ทักษะการใช้ภาษา และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน สูงถึง ร้อยละ ๘๘.๘๘ ร้อยละ ๘๓.๔๗ ร้อยละ ๘๓.๔๗ และ ร้อยละ ๖๓.๒๗ ตามลำดับ โดยเฉพาะในยศเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินร้อยละ ๑๐๐ ในกลุ่มคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานและที่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานเท่านั้น แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึงร้อยละ ๕๐.๓๒ ในด้านการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๗๗.๗๘ ในด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ในด้านการกำกับดูแล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลในกลุ่มตัวอย่างนี้ จะมีความแตกต่างในแต่ละกลุ่มชั้นยศ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกควรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทุกตัว แต่เนื่องจากมีจำนวนน้อย คือ ๖ คน อาจใช้การเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนในลักษณะ Self-Learning ด้วยการใช้สื่อการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แล้วจึงวัดผลการเรียนรู้ด้วยการทดสอบความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษ ร่วมกับการมอบหมายงานและให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลคอยให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษา ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท จำนวน ๗๒ คน พบว่าต้องพัฒนาประมาณ ๑๐-๑๓ คน ในบางสมรรถนะ ควรใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือการสอนงานจะเหมาะสม

มากกว่าจัดการฝึกอบรม เช่นเดียวกับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในด้านความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ และการกำกับดูแล ที่มีจำนวน ๑๖-๒๘ คน ควรใช้การสอนงานโดยให้ฝึกเขียนหรือพิมพ์งานและตรวจสอบผลงาน หรือฝึกปฏิบัติตามกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยระเบียบปฏิบัติเพื่อฝึกการสังเกตและความละเอียดรอบคอบมากขึ้น

ระดับนายทหารประทวน

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารประทวน

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ คือ ร้อยละ ๓๖.๕๓ โดยชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่ากลุ่มอื่น คือ ร้อยละ ๕๓.๒๓ ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษกลับมีคะแนนประเมินในด้านนี้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๖.๘๖ และคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๐.๔๘ แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจสูงถึง ร้อยละ ๗๓.๓๔

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๔.๓๑ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๖.๕๓ แสดงถึงกำลังพลระดับนี้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูงถึง ร้อยละ ๘๐.๘๔ โดยชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินในลักษณะนี้ รวมแล้วสูงถึงร้อยละ ๘๘.๓๘ และชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๗๐.๔๗

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าในกลุ่มคะแนนอื่น คือ ร้อยละ ๓๘.๓๒ โดยในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๒.๕๐ ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานรวมกันสูงถึง ร้อยละ ๗๖.๑๕ แสดงถึงความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๐.๗๒ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๖.๑๕ และชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๖๘ และคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๐.๖๕ แสดงให้เห็นว่า ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม สูงถึง ร้อยละ ๕๐.๓๓

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรพัฒนาตามกลุ่มชั้นยศเนื่องจากมีผลคะแนน ประเมินต่างกัน โดยชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ควรได้รับการพัฒนาด้านความพร้อม ปฏิบัติภารกิจ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอก พิเศษ ควรได้รับการพัฒนาด้านการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ควรพัฒนาด้วยการจัดการฝึกอบรม เพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากมีจำนวนคนมาก ถึง ๕๕ คน ในชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึง พันจ่าอากาศเอกพิเศษ และ จำนวน ๓๕ คน ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารประทวน

๒.๑ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จะมีความโดดเด่น จากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานร่วมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านทักษะการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๕.๒๓ ในด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ ๘๐.๔๘ ในด้านมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๗๐.๔๗ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ ๖๓.๘๑ ในด้านมีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ และ ร้อยละ ๖๐ ในด้านทักษะการใช้ภาษา ส่วนที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสูงถึง ร้อยละ ๖๓.๘๑

๒.๒ กำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก จะมีความโดดเด่นจากคะแนน ประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานร่วมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศโท นอกจากนี้ยังมีคะแนนในลักษณะนี้ที่โดดเด่นในชั้นยศ จ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ร้อยละ ๘๐.๓๒ ในด้านภาวะผู้นำ และ ร้อยละ ๘๓.๘๗ ในด้านมีความ ถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๖๘ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร และ ร้อยละ ๕๓.๒๓ ในด้านทักษะการใช้ภาษา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึง พันจ่าอากาศเอกพิเศษ ควรได้รับการพัฒนาในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น อาจใช้การมอบหมายงาน เน้นการทำงานเป็นทีม ให้มากขึ้น และกำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ควรได้รับการ พัฒนาในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร และทักษะการใช้ภาษาโดยเฉพาะ ภาษาอังกฤษที่เป็น ภาษาสากลเพื่อเตรียมกำลังพลนายทหารประทวนให้พร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งอาจรวมกลุ่มทั้ง ชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษกับยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก โดยเปิด การฝึกอบรม โดยจัดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ให้ทำกิจกรรมร่วมกัน (workshop) เนื่องจากเป็นทักษะ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและทักษะการติดต่อสื่อสารที่ฝึกปฏิบัติร่วมกันได้

กรมกำลังพลทหารอากาศ

ระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑. สมรรถนะหลักระดับสัญญาบัตร

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๓.๕๘ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๘.๔๖ เมื่อรวมกันจะมีกำลังพลที่พร้อมปฏิบัติการกิจสูงถึง ร้อยละ ๘๒.๐๕ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๖๖.๖๗ คือ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจสูงถึง ร้อยละ ๑๐๐ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอก มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๗๓.๓๓ และ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ตามลำดับ ได้แก่ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท และ ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๘.๒๓ และทุกชั้นยศมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๗๓.๓๓ ในชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท และ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ทั้งในชั้นยศนาวาอากาศเอกและชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกที่มีค่าเท่ากัน

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๖๖.๖๗ และชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๗๓.๓๓ ในชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท และ ร้อยละ ๖๖.๖๗ ในชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๖.๖๗ ทั้งนี้ ไม่มีชั้นยศใดมีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มที่ชั้นยศนาวาอากาศเอกก่อน โดยมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะหลักใน ๒ ประการ การทำงานเป็นหนึ่งเดียวกับการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม เนื่องจากมีจำนวน ๓ คนเท่านั้น อาจให้ทำงานเป็นกลุ่มย่อยหรือให้ทำกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงกำกับดูแลและให้คำแนะนำ

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารสัญญาบัตร

๒.๑ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โดดเด่นในสมรรถนะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และทักษะการเจรจาต่อรอง มีคะแนนร้อยละ ๑๐๐ เท่ากันและร้อยละ ๖๖.๖๗ ในทักษะการมีวิสัยทัศน์ และ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่มากกว่าครึ่ง คือ ทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๖๖.๖๗ และภาวะผู้นำ มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกับคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่เท่ากัน คือ ร้อยละ ๕๐

๒.๒ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดดเด่นในสมรรถนะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สูงถึง ร้อยละ ๘๖.๖๖ ร้อยละ ๘๐ และ ร้อยละ ๘๐ ตามลำดับ แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ ๔๐ ในทักษะการใช้ภาษา

๒.๓ กำลังพลชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เมื่อรวมกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีความโดดเด่นในสมรรถนะด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ ภาวะผู้นำสูงถึง ร้อยละ ๑๐๐ และ ร้อยละ ๘๕.๒๔ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ ๘๒.๘๖ ในด้านการกำกับดูแล ร้อยละ ๘๐ ในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และ ร้อยละ ๗๑.๔๓ ในด้านทักษะการใช้ภาษา แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๗๗.๗๘ และ ในด้านการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๖๖.๖๗

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลในกลุ่มตัวอย่างนี้ จะมีความแตกต่างในแต่ละกลุ่มชั้นยศ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกควรพัฒนาในด้านภาวะผู้นำ แต่เนื่องจากมีจำนวนน้อย คือ ๓ คน อาจใช้การกำกับดูแลหรือการให้คำปรึกษาแนะนำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท จำนวนไม่เกิน ๖ คน สามารถจัดพี่เลี้ยงกำกับดูแลโดยตรง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษให้เรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในด้านความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ จำนวนไม่เกิน ๑๐ คน ควรใช้การสอนงานโดยกำหนดพี่เลี้ยงในการกำกับดูแล โดยเพิ่มชั่วโมงในการฝึกปฏิบัติหน้างานให้มากขึ้น โดยเฉพาะการให้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันซ้ำๆ หลายครั้ง รวมถึง การทบทวนตรวจสอบผลงานตนเอง

ระดับนายทหารประทวน

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารประทวน

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานใกล้เคียงกัน แต่คะแนนประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานจะสูงกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย คือ ร้อยละ ๓๕.๕๘ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษมีคะแนนประเมินในด้านนี้ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๑.๑๘ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๕.๒๕ แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจ ร้อยละ ๗๖.๔๗ ในขณะที่ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจเพียงร้อยละ ๖๑.๒๕

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๐ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๕.๔๒ แสดงถึงกำลังพลระดับนี้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สูงถึงร้อยละ ๘๕.๔๒ โดยในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินในลักษณะนี้ รวมแล้วสูงถึงร้อยละ ๕๓.๕๔ และชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ร้อยละ ๗๐.๕๘

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าในกลุ่มคะแนนอื่น คือ ร้อยละ ๔๗.๕๒ ส่วนคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน เพียงร้อยละ ๕๒.๐๘ โดยในกลุ่มชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๘.๐๖ สำหรับชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ กลับมีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความสามารถในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ร้อยละ ๗๖.๑๕

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๕.๘๑ และคะแนนที่แสดงถึงความสามารถในการสร้างความท้าทายในนวัตกรรม สูงถึงร้อยละ ๗๐.๘๑ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๖๔.๗๑ แม้ว่าจะมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๕.๒๕ และ ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๗๔.๑๕

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรพัฒนาในสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เนื่องจากส่วนใหญ่มีคะแนนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ควรเน้นการมอบงานและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด อาจใช้พี่เลี้ยงในการสอนหรือแนะนำการปฏิบัติงาน

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารประทวน

๒.๑ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๘๒.๓๕ ในด้านภาวะผู้นำร้อยละ ๗๖.๔๗ ในการกำกับดูแล ร้อยละ ๗๐.๕๘ ในด้านมีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ และ ร้อยละ ๔๖.๗ มีคะแนนเท่ากัน ในด้านทักษะการใช้ภาษาและด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ส่วนที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสูงถึง ร้อยละ ๖๔.๗๑

๒.๒ กำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๘๖ ในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๐.๓๒ ในด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ ๘๓.๓๓ ในด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในชั้นยศจ่าอากาศเอก และ ร้อยละ ๘๐.๖๕ ในด้านการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ส่วนคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ร้อยละ ๖๔.๕๒ ในด้านทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๕๘.๐๖ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร และ ร้อยละ ๔๘.๓๘ ในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ควรได้รับการพัฒนาในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น อาจใช้การมอบหมายงานเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และกำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ควรได้รับการพัฒนาในด้านทักษะการใช้ภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากลเพื่อเตรียมกำลังพลชั้นประทวนให้พร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และให้มีการมอบงานให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและกำกับดูแล

กรมแพทย์ทหารอากาศ

ระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๔.๕๔ และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๓.๗๖ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๑๑ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๐.๒๒ นอกนั้นเป็นคะแนนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความปฏิบัติการกิจ ร้อยละ ๖๓.๗๓

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๖.๗๑ และชั้นยศนาวาอากาศเอก ที่มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ ๕๕.๕๖ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๘.๒๒ และชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๘.๐๒

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๖๘.๒๔ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง คือ ร้อยละ ๘๓.๓๓ ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก และชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโทกลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๕.๑๒ และ ร้อยละ ๖๓.๕๖ เรียงตามลำดับ

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๖๖.๖๗ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๕.๕๖ ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกและชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโทกลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๘๕.๑๖ และ ร้อยละ ๗๘.๖๗ เรียงตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มที่ชั้นยศนาวาอากาศโทลงมา ด้วยการพัฒนาสมรรถนะหลักทุกตัว โดยเฉพาะการทำงานเป็นหนึ่งเดียว การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม เนื่องจากคะแนนส่วนใหญ่จะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและจำนวนคนไม่มาก คือ ไม่เกิน ๑๓ คน อาจใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม ที่มีเป้าหมายเดียวกันและให้อิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์งานเชิงนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด โดยมีพี่เลี้ยงกำกับดูแลและให้คำแนะนำ

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับสัญญาบัตร

๒.๑ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะด้านทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๗๒.๒๒ ด้านภาวะผู้นำและทักษะการเจรจาต่อรองที่มีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๖๑.๑๑ และด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๕๕.๕๖ ส่วนด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินเท่ากับคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๐ พบว่าไม่มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะในด้านใดๆ ของกลุ่มชั้นยศนี้

๒.๒ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงถึงความสามารถในสมรรถนะนี้ได้แก่ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ร้อยละ ๕๑.๑๑ การมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ ๘๕.๓๓

และ ภาวะผู้นำ ร้อยละ ๖๘.๘๕ แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับสูงในด้านทักษะ การติดต่อสื่อสาร ร้อยละ ๘๐ ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๖๕.๗๘ ในด้านทักษะ การใช้ภาษา ร้อยละ ๖๔ และในด้านทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน ร้อยละ ๕๖.๔๔

๒.๓ กำลังพลชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่า เกณฑ์มาตรฐาน รวมกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงถึงความสามารถใน สมรรถนะในระดับสูง ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๕๕.๒๔ ด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ ๗๖.๘๑ ด้านทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน ร้อยละ ๘๑.๗๗ และ ทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๗๑.๔๗ เรียงตามลำดับ แต่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในด้านการมีส่วนร่วม ในการทำงานร่วมกัน ร้อยละ ๘๑.๖๓ การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๘๐.๖๑ ในด้านการกำกับดูแล ร้อยละ ๗๕.๑๘ ในด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๗๓.๘๑ และในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๖๕.๓๑

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลในกลุ่มตัวอย่างนี้ จะมีความแตกต่างในแต่ละกลุ่มชั้นยศ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกควรพัฒนาทักษะการใช้ภาษา แต่เนื่องจากมีจำนวน ๑๓ คน จึงสามารถจัดเป็นการฝึกอบรมเฉพาะกิจได้ หรืออาจใช้การเรียนรู้ด้วย ตนเองก่อนในลักษณะ Self-Learning ด้วยการใช้สื่อการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แล้วจึงวัดผล การเรียนรู้ด้วยการทดสอบความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษ และควรพัฒนาในด้านภาวะผู้นำ ทักษะ การเจรจาต่อรอง และทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจจัดฝึกอบรมได้เช่นกัน ส่วนชั้นยศ นาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีจำนวนมาก ๑๐๐ ถึง ๑๘๐ คนขึ้นไป จำเป็นต้องจัดเป็นหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะ การใช้ภาษา และทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน ส่วนชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกที่มี คะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีความถูกต้อง และความละเอียดรอบคอบ การกำกับดูแล การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและทักษะในการ ปฏิบัติงาน ควรใช้การฝึกอบรมและจัดกิจกรรมกลุ่มในการฝึกปฏิบัติ โดยกำหนดพิสัยในการ กำกับดูแล

ระดับนายทหารประทวน

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารประทวน

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๘.๗๒ โดยชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่ผ่าน เกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๓.๘๕ ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนน ประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๕๓.๘๕

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๘.๗๒ โดยเฉพาะในชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๕๔ ส่วนในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๖.๑๕ และเมื่อรวมคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานเป็นหนึ่งเดียว มีคะแนนร้อยละ ๗๖.๕๒

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าในกลุ่มคะแนนอื่น คือ ร้อยละ ๕๖.๔๑ โดยในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๖.๕๒ และชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในระดับที่สูงกว่าคะแนนประเมินในประเภทอื่นในกลุ่มเดียวกัน คือ ร้อยละ ๔๖.๑๕

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าประเภทอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน คือ ร้อยละ ๕๘.๕๗ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๑.๐๗ แต่ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าประเภทอื่นในกลุ่มเดียวกัน คือ ร้อยละ ๔๖.๑๕ หากรวมคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกับคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ที่แสดงให้เห็นว่า ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๖๕.๒๗

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรพัฒนาในภาพรวมของสมรรถนะหลัก เนื่องจากมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานในนายทหารประทวน ยกเว้น การทำงานเป็นหนึ่งเดียว ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกที่มีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานเป็นหนึ่งเดียวในระดับ ร้อยละ ๗๖ ดังนั้น ควรพัฒนาในชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ก่อนกลุ่มอื่น โดยพัฒนาภาพรวมของสมรรถนะหลัก แต่เนื่องจากมีจำนวนคนที่ต้องพัฒนาในกลุ่มนี้ประมาณ ๒๐ คน จึงควรจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมขนาดเล็กภายในหน่วยได้ สำหรับชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงชั้นยศจ่าอากาศเอก ควรพัฒนาสมรรถนะหลักเช่นกัน ยกเว้น การทำงานเป็นหนึ่งเดียว แต่เนื่องจากมีจำนวนไม่เกิน ๑๐ คน จึงควรใช้ระบบพี่เลี้ยงในการมอบงานหรือกำกับดูแลและให้คำแนะนำในระหว่างการทำงาน

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารประทวน

๒.๑ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน คือ ร้อยละ ๗๖ ในด้านมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ร้อยละ ๗๑.๐๘ ในด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ ๕๗.๗ ในด้าน

มีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ และคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๑๐๐ แต่เนื่องจากประเมินจาก ๑ คนเท่านั้น ส่วนที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเรียงตามลำดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ ๗๓.๐๘ ทักษะการติดต่อสื่อสารและการกำกับดูแลมีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๖๕.๓๘ และ ทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๕๗.๖๕

๒.๒ กำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕ ในด้านการศึกษาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๖๑.๕๔ ในด้านภาวะผู้นำ และ ร้อยละ ๖๐ ในด้านทักษะการปฏิบัติงาน ส่วนคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เรียงตามลำดับ คือ ทักษะการใช้ภาษา ร้อยละ ๗๖.๕๒ ในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ ๖๑.๕๔ และ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ ๖๑.๕๓

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ควรได้รับการพัฒนาในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นร่วมกับทักษะการติดต่อสื่อสาร โดยอาจใช้การมอบหมายงานเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ อาจต้องจัดการฝึกอบรมหรือกิจกรรมการฝึกภาษาอังกฤษในหน่วยงาน เนื่องจากคนไม่เกิน ๒๐ คน ส่วนกำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก สามารถดำเนินการในลักษณะเดียวกัน เนื่องจากมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะเดียวกัน และมีจำนวนคนไม่เกิน ๑๐ คน

โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

ระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารสัญญาบัตร

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๔.๔๔ และเมื่อรวมคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ที่แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจ มีคะแนนร้อยละ ๗๒.๒๒ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๗๕ และชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๑.๔๓ และเมื่อรวมกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ในกลุ่มชั้นยศเดียวกัน พบว่า มีคะแนนสูงถึงร้อยละ ๑๐๐ แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจทุกคน ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโทกลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๗.๑๔

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๑๑ โดยชั้นยศที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเรียงตามลำดับ คือ ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ร้อยละ ๘๕.๗๑ และ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๕๗.๑๔ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๗๕ และไม่พบว่ามีกำลังพลที่มีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในสมรรถนะด้านนี้

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๑๑ โดยชั้นยศที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานเรียงตามลำดับ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ร้อยละ ๘๕.๗๑ ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก ร้อยละ ๗๑.๔๓ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๑๐๐

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ร้อยละ ๗๒.๒๒ โดยชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโทและชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเท่ากันในระดับสูง คือ ร้อยละ ๘๕.๗๑ แต่ในชั้นยศ นาวาอากาศเอกกลับมีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานสูงถึง ร้อยละ ๗๕ ทั้งนี้ไม่พบว่ามีชั้นยศใดมีคะแนนประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มที่ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท และชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกก่อน เนื่องจากมีคะแนนประเมินสมรรถนะที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเป็นส่วนใหญ่โดยจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะหลักทุกตัว ซึ่งต้องมีการจัดการฝึกอบรม โดยสามารถรวมทั้ง ๒ กลุ่มเป็นนายทหารประทวน ส่วนชั้นยศนาวาอากาศเอกไม่จำเป็นต้องพัฒนา แต่ควรแจ้งข้อมูลให้ทราบผลการประเมินเพื่อการชำระรักษาคุณภาพของตนเอง

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารสัญญาบัตร

๒.๑ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโดดเด่นในสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ และ ทักษะการเจรจาต่อรอง สูงถึงร้อยละ ๑๐๐ เท่ากัน รองลงมา เป็นสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ ๗๕ ส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน สูงถึงร้อยละ ๑๐๐ ในด้านทักษะการใช้ภาษา รองลงมา ร้อยละ ๗๕ ในด้านการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา และไม่พบว่ามีคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานในทุกสมรรถนะในระดับชั้นยศนาวาอากาศเอก

๒.๒ กำลังพลชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานโดดเด่นในสมรรถนะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ร้อยละ ๑๐๐ รองลงมาเป็นการมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำที่มีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๘๕.๗ แต่กลับมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ ๗๑.๔ ในทักษะการใช้ภาษาและทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงานที่มี

คะแนนเท่ากัน รองลงมาเป็นทักษะการติดต่อสื่อสารและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ ๕๗.๑๔

๒.๓ กำลังพลชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีผลคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเท่ากัน คือ ร้อยละ ๘๕.๗๑ รองลงมาเป็นทักษะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๓.๓๓ และคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รองลงมา เป็นการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ ๘๐ และเมื่อรวมกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีความโดดเด่นในสมรรถนะด้านทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน และ ภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนรวมเท่ากัน โดยสูงถึง ร้อยละ ๑๐๐ และ ร้อยละ ๗๑.๔๓ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร และ ทักษะในการใช้ภาษา ส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในระดับสูง คือ ร้อยละ ๑๐๐ ในสมรรถนะด้านการกำกับดูแลรองลงมาเป็นการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๖๖.๖๗

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลในกลุ่มตัวอย่างนี้ จะมีความแตกต่างในแต่ละกลุ่มชั้นยศ โดยชั้นยศนาวาอากาศเอกควรพัฒนาในด้านทักษะการใช้ภาษาและการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา แต่เนื่องจากมีจำนวนน้อย คือ ๘ คน อาจใช้การเรียนรู้การใช้ภาษาอังกฤษด้วยตนเองและการมอบงานให้รับผิดชอบเพื่อพัฒนาการตัดสินใจ โดยมีที่ปรึกษาพร้อมให้คำแนะนำ ส่วนชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท ควรพัฒนาในด้านทักษะการใช้ภาษา ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และทักษะการติดต่อสื่อสาร จำนวนไม่เกิน ๑๐ คน สามารถจัดพี่เลี้ยงกำกับดูแลโดยตรง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษให้เรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอกที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานในด้านความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล และ การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ จำนวนไม่เกิน ๑๐ คน ควรใช้การสอนงานโดยกำหนดพี่เลี้ยงในการกำกับดูแล โดยเพิ่มชั่วโมงในการฝึกปฏิบัติหน้างานให้มากขึ้น โดยเฉพาะการให้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันซ้ำๆ หลายครั้ง รวมถึง การทบทวนตรวจสอบผลงานตนเอง

ระดับนายทหารประทวน

๑. สมรรถนะหลักระดับนายทหารประทวน

๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติการกิจ กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๓.๘๕ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๓๘.๔๖ และเมื่อรวมคะแนนดังกล่าว พบว่า ที่แสดงถึงความพร้อมปฏิบัติการกิจ สูงถึงร้อยละ ๕๒.๓๑ โดยชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๐ และคะแนนประเมินที่สูงกว่า

มาตรฐาน ร้อยละ ๔๐ เมื่อรวมกันจะมีความพร้อมปฏิบัติการกิจสูงถึงร้อยละ ๑๐๐ รองลงมาเป็น
ชั้นยศนาวอากาศตรีถึงนาวอากาศโท ที่มีความพร้อมปฏิบัติการกิจสูงถึงร้อยละ ๘๗.๕

๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์
มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานรวมกันได้ ร้อยละ ๗๖.๕๒ แสดงถึงกำลังพล
ระดับนี้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนน
ประเมินในลักษณะนี้ รวมแล้วสูงถึงร้อยละ ๑๐๐ โดยเป็นคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
ร้อยละ ๖๐ ส่วนชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์
มาตรฐานและคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานเท่ากัน คือ ร้อยละ ๗๗.๕๐

๑.๓ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กำลังพลระดับนี้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนประเมิน
ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๖๑.๕๔ และเมื่อรวมคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน พบว่า
มีความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงถึงร้อยละ ๘๔.๖๒ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอก
พิเศษ มีคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินร้อยละ ๗๕ และคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๑๒.๕
เมื่อรวมคะแนนทั้งสองประเภทพบว่ามีความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สูงถึงร้อยละ ๘๗.๕
ส่วนชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอกมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๐ และ
คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๐ เมื่อรวมกันจะมีความสามารถในด้านนี้
ร้อยละ ๘๐

๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม กำลังพลระดับนี้มีค่าคะแนนประเมินที่
ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานและคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์
มาตรฐานในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่เมื่อนำคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนน
ประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน พบว่า มีความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม
ร้อยละ ๖๕.๒๓ โดยชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์
มาตรฐาน ร้อยละ ๖๒.๕ และเมื่อรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน แสดงถึงความสามารถ
ในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๗๕ แม้ว่าจะมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
ร้อยละ ๒๕ และ ในชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก มีคะแนนประเมินที่แสดงถึงความสามารถใน
การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม ร้อยละ ๗๕ เช่นกัน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรพัฒนาในสมรรถนะหลักในภาพรวมทั้ง ๔
สมรรถนะหลัก สำหรับนายทหารประทวน มีจำนวนคนน้อยไม่เกิน ๒๐ คน อาจใช้พี่เลี้ยงในการ
สอนหรือแนะนำการปฏิบัติงานจะเหมาะสมมากกว่า

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระดับนายทหารประทวน

๒.๑ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านภาวะผู้นำและการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รองลงมาเป็นด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร และด้านการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ร้อยละ ๘๗.๕ และคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๘๕ ในด้านการกำกับดูแล และ ทักษะการใช้ภาษา แต่ในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๕๐

๒.๒ กำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก จะมีความโดดเด่นจากคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและด้านการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ ส่วนคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับ ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และเมื่อรวมกับคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐานกับคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับสูง ร้อยละ ๑๐๐ ในด้านภาวะผู้นำและในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยในกลุ่มนี้จะมีคนได้รับการพัฒนาเพียง ๑ คน ที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ ๒๐ ในด้านทักษะการใช้ภาษา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ กำลังพลชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ ควรได้รับการพัฒนาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมีจำนวน ๑๒ คน ควรใช้การมอบหมายงานเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และกำลังพลชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก ควรได้รับการพัฒนาในด้านทักษะการใช้ภาษาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองร่วมกับให้คนในหน่วยงานที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษให้คำแนะนำและกำกับดูแลในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อนได้

การอภิปรายผล

การวิจัยการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลประเมินและหาแนวทางการขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือข้อขัดข้องในการดำเนินการ เห็นได้ว่า ผู้วิจัยเลือกกองทัพอากาศเนื่องจากปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้และการขับเคลื่อนการประเมินในทุกหน่วยงานของกองทัพอากาศ ยังไม่ได้มีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงเลือกดำเนินการใน ๕ หน่วยนำร่อง ได้แก่ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ กรมสื่อสารทหารอากาศ กรมกำลังพลทหารอากาศ กรมแพทย์ทหารอากาศ และโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อพิจารณาการดำเนินการขับเคลื่อนสมรรถนะและศึกษาผลการดำเนินการ โดยมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายจำนวนทั้งสิ้น ๑,๐๗๒ คน แต่สามารถ

ดำเนินการได้จำนวน ๑,๑๘๘ คน เกินเป้าหมายจำนวน ๑๑๖ คน แต่เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างพบว่า มี ๑ หน่วยงานที่กลุ่มตัวอย่างต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน ๑ คน คือ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช จากเป้าหมาย ๗๖ คน ดำเนินการได้ ๗๕ คน และเมื่อพิจารณาข้าราชการที่เข้ามา รับฟังและเรียนรู้เพื่อกลับไปทำการประเมินในระบบประเมิน พบว่า มีความหลากหลายของกลุ่ม ตัวอย่างเนื่องจากไปได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นยศ ทำให้เกิดความไม่สมดุล ของจำนวนกำลังพลในแต่ละกลุ่มชั้นยศและในแต่ละหน่วยนำร่อง รวมถึง การเข้าไปใช้โปรแกรม ของกำลังพลกลุ่มตัวอย่างที่บางคน ไม่ได้เข้ารับฟังด้วยตนเองแต่สามารถเข้าไปใช้โปรแกรมจากการ แนะนำหรือถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่เข้ารับฟังด้วยตนเอง ทำให้บางครั้งการสื่อสารข้อมูลอาจไม่ถูกต้อง ตรงประเด็น หรือบางคนเข้าไปใช้โปรแกรมจากการศึกษาข้อมูลด้วยตนเอง อาจทำให้ข้อมูลที่ ได้ ในบางประการจากการประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริงก็มีโอกาสเป็นไปได้ ผู้วิจัยจึงสรุปผลจาก บริบทที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาอภิปรายผลสรุปใน ๒ ชั้น ได้แก่ ๑) ชั้นการเตรียมการ และ ๒) ชั้นสรุป ผลการดำเนินการ ดังนี้

ชั้นเตรียมการ

การดำเนินการในชั้นนี้ แบ่งเป็นการเตรียมการเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การเตรียมการเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินกำลังพล ๕ หน่วยนำร่อง และการเตรียมการบุคลากร และเจ้าหน้าที่ในการเข้าร่วมดำเนินการ

๑. การเตรียมการเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในชั้นตอนนี้จะเน้นการปรับปรุงแก้ไข พจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศจากฉบับเดิมเป็นฉบับใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งาน โดยมีการจัดประชุมในรูปของคณะกรรมการและการสัมมนาเชิงลึกในกลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องสมรรถนะพร้อมให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข จะเห็นได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นไป อย่างมีระบบขั้นตอนแต่ยังพบว่าเป็นการดำเนินการเฉพาะในกองทัพอากาศหรือภายในองค์กรเท่านั้น ไม่ได้มีการนำข้อมูลไปเปรียบเทียบหรือให้นักวิชาการภายนอกได้ตรวจสอบพจนานุกรมดังกล่าว อาจทำให้เกิดการลำเอียง (bias) ได้ นอกจากนี้หากพิจารณาเนื้อหาในพจนานุกรมจะพบว่า มีเนื้อหา หรือรายละเอียดค่อนข้างมาก ทำให้ผู้ใช้งานต้องศึกษาหรืออ่านให้เข้าใจก่อนนำไปใช้ได้ถูกต้อง รวมถึงทำให้เสียเวลาในการประเมินแต่ละครั้งได้หากยังไม่ชำนาญหรือไม่เคยชินกับเนื้อดังกล่าว รวมถึงคู่มือการใช้โปรแกรมที่ต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนในการลงข้อมูลให้มากขึ้นกว่าเดิม

๒. การเตรียมการเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินกำลังพล ๕ หน่วยนำร่อง ในชั้นตอนนี้จะเน้นการพัฒนาโปรแกรมสำหรับใช้ในการประเมิน โดยในโปรแกรมจะมีการ ประเมินสมรรถนะควบคู่กับประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ในงานวิจัยนี้เลือกใช้ข้อมูลเฉพาะ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะกำลังพลหรือพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยข้อมูลในโปรแกรมจะเป็นเนื้อหาที่เชื่อมโยงกับข้อที่ ๑ คือ พจนานุกรมสมรรถนะกองทัพอากาศ

ซึ่งเป็นการแทนที่เนื้อหาด้วยการใช้โปรแกรมมาประเมินทดแทนการใช้กระดาษในการประเมิน แต่ในการโปรแกรมประเมินนี้มีข้อจำกัดในการลงข้อมูลที่ต้องต่อเนื่องกัน หมายถึงการที่ผู้ประเมินจะทำการประเมินได้ ต้องมีข้อมูลของผู้รับการประเมินที่บุคคลนั้นๆ ต้องใส่ข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานของตนเองให้เรียบร้อยก่อน ซึ่งประกอบด้วยงานเชิงปริมาณ งานเชิงคุณภาพ งานเชิงพัฒนา และงานมอบหมายหรืองานในรูปของโครงการหรือคณะกรรมการและที่สำคัญที่สุด คือ ต้องแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น การดำเนินการนี้จำเป็นที่บุคลากรหรือกำลังพลแต่ละบุคคลต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบเครือข่ายได้ นอกจากนี้ยังพบว่ามีจุดอ่อนในการประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินและผู้ให้ความเห็นชอบแม้จะมีหลักฐานแสดงผลงาน อย่างไรก็ตามระบบนี้ยังต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการทำการประเมินและให้คะแนน ทำให้ผู้วิจัยนำผลการประเมินในส่วนของสมรรถนะที่เป็นการแสดงพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานมาใช้ในการวิเคราะห์สรุปผล นอกจากโปรแกรมที่จะใช้ในการประเมิน ยังมีอุปกรณ์ที่ใช้ในการประเมินที่สำคัญคือเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ตหรือหากไม่มีต้องมีโทรศัพท์มือถือที่สามารถเข้าอินเทอร์เน็ตได้ รวมถึงสัญญาณเชื่อมต่อระบบ (wifi) ที่ต้องพร้อมในการดำเนินการ นอกจากนี้ยังพบว่าการรายงานผลการประเมินจากโปรแกรมยังไม่สมบูรณ์มีเพียงผลที่เป็นช่องว่างในเชิงบวกเท่านั้น รวมถึง การประมวลผลที่ยังไม่สามารถสรุปประเด็นที่ชัดเจนแต่เป็นเพียงการรายงานผลรายบุคคลเป็นภาพรวมของเปอร์เซ็นต์ประเมินเท่านั้น ทำให้การวิเคราะห์และแปลผลต้องนำมาคิดคำนวณด้วยตนเอง (manual) ในเชิงลึก จึงต้องมีการปรับปรุงพัฒนาการรายงานผลที่ชัดเจนและวิเคราะห์จากระบบได้ในเบื้องต้น รวมถึงการเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาบุคคลและภาพรวมของหน่วยงาน จึงจะทำให้โปรแกรมประเมินมีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งการใช้โปรแกรมประเมินเป็นเครื่องมือประเมินแบบที่กองทัพอากาศนำมาใช้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนำดี แซ่โตะ (๒๕๔๘) และประมา ศาสตรระงูจิ (๒๕๕๐) ที่ศึกษาเรื่องเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินสมรรถนะและการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผล

๓. การเตรียมการบุคลากรและเจ้าหน้าที่ในการเข้าร่วมดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเน้นความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เตรียมการรองรับการดำเนินการ โดยเฉพาะด้านธุรการที่ต้องติดต่อประสานกับ ๕ หน่วยนำร่องเพื่อจัดคนเข้าร่วมรับฟังการบรรยายและสอนการใช้โปรแกรม พบว่า มีปัญหาข้อขัดข้องบางประการในการจัดคนเข้าร่วมรับฟังที่ต้องขึ้นกับอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วย ประกอบกับในช่วงเวลาดังกล่าวบุคคลระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปหรือชั้นยศนาวาอากาศโทถึงนาวาอากาศเอก อาจไม่ว่างมาเข้าร่วมเนื่องจากติดราชการ ทำให้จำนวนคนกลุ่มตัวอย่างไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะสัดส่วนในแต่ละชั้นยศ พบว่า มีความแตกต่างและหลากหลายในหลายหน่วยที่ได้ดำเนินการ และในส่วนของเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่วิทยากรในการให้

ความรู้สร้างความสำเร็จใน ๕ หน่วยนำร่องหรือเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลสื่อสารความสำเร็จให้กับผู้ปฏิบัติต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะและโปรแกรมประเมินเป็นอย่างดีและต้องมีทักษะหรือเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจดังกล่าว โดยเฉพาะการกระตุ้นเร้าใจให้บุคลากรอยากเข้ามาใช้โปรแกรมประเมิน พบว่า วิทยากรมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี แต่ในการกระตุ้น จูงใจให้กับบุคลากรสนใจและเข้าร่วมในการใช้โปรแกรมจะมีความแตกต่างกัน รวมถึงต้องพัฒนาในการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดทำแผนที่ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะติดตามการเข้าไปใช้โปรแกรม การลงข้อมูลของผู้ปฏิบัติที่ถูกต้องสมบูรณ์หรือไม่

ขั้นสรุปผลการดำเนินการ

การสรุปผลการดำเนินการ แบ่งเป็นการสรุปผลภาพรวมของทั้ง ๕ หน่วยนำร่องและการสรุปผลในแต่ละหน่วยนำร่อง

๑. การสรุปผลภาพรวมของทั้ง ๕ หน่วยนำร่อง จากผลสรุปภาพรวม พบดังนี้

๑.๑ สมรรถนะหลัก

๑.๑.๑ ความพร้อมปฏิบัติภารกิจ พบว่า มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๓.๓ คะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๒๗.๓ และ คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๒๙.๐๕ แสดงให้เห็นว่า ความพร้อมปฏิบัติภารกิจในภาพรวม คิดเป็นร้อยละ ๗๑ หรือเกินครึ่งหนึ่งของกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง

๑.๑.๒ การทำงานเป็นหนึ่งเดียว พบว่า มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๑.๑๘ คะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๑๙.๓ และ คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๙.๖ แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานเป็นหนึ่งเดียวในภาพรวม คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๔๘ หรือเกินครึ่งหนึ่งของกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง

๑.๑.๓ การมุ่งผล สัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย พบว่า มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๙.๒ คะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๑๓.๔ และ คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๗.๔ แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในภาพรวม คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๖ หรือเกินครึ่งหนึ่งของกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง

๑.๑.๔ การสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม พบว่า มีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๓๗.๔๘ คะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ร้อยละ ๑๓.๓๔ และ คะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ร้อยละ ๔๙.๒ แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรมในภาพรวม คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๘๒ หรือเกินครึ่งหนึ่งของกำลังพลกลุ่มตัวอย่าง

จากภาพรวมของสมรรถนะหลัก พบว่า กำลังพลมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ยอยู่ในทุกกลุ่ม โดยความพร้อมปฏิบัติภารกิจกับการทำงานเป็นหนึ่งเดียวมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่สูงกว่า

คะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายกับการสร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรมมีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐานในระดับที่สูงกว่าคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่ามาตรฐาน โดยเฉพาะการสร้างท้าทายด้วยนวัตกรรมมีคะแนนร้อยละที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะหลักในตัวอื่นๆ แต่มีความพร้อมปฏิบัติการกิจที่มีคะแนนร้อยละที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะหลักในตัวอื่นๆ เช่นกัน แต่เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะกำลังพลที่เข้าร่วมการประเมินใน ๕ หน่วยนำร่องเท่านั้น

๑.๒ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

๑.๒.๑ ชั้นยศนาวาอากาศเอก พบว่าในภาพรวมกลุ่มคนที่เข้าร่วมมีจำนวน ๔๓ คนเท่านั้น คะแนนส่วนใหญ่ในแต่ละสมรรถนะในด้านนี้จะอยู่ที่คะแนนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่ส่วนใหญ่ไม่มีคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้พบว่าสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนใหญ่จะพบในสมรรถนะด้านทักษะการใช้ภาษา ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

๑.๒.๒ ชั้นยศนาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศโท พบว่าในภาพรวมมีคะแนนที่คละกันในทุกกลุ่ม คือ คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้พบว่าสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนใหญ่จะพบในสมรรถนะด้านทักษะการใช้ภาษา ทักษะการติดต่อสื่อสาร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และ ทักษะเชิงวิเคราะห์และติดตามงาน

๑.๒.๓ ชั้นยศเรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก พบว่าในภาพรวมมีคะแนนที่คละกันในทุกกลุ่ม คือ คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้พบว่าสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนใหญ่จะพบในสมรรถนะด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

๑.๒.๔ ชั้นยศพันจ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอกพิเศษ พบว่าในภาพรวมมีคะแนนที่คละกันในทุกกลุ่ม คือ คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้พบว่าสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนใหญ่จะพบในสมรรถนะด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

๑.๒.๕ ชั้นยศจ่าอากาศตรีถึงจ่าอากาศเอก พบว่าในภาพรวมมีคะแนนที่คละกันในทุกกลุ่ม คือ คะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้พบว่าสมรรถนะที่มีคะแนนประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนใหญ่จะพบในสมรรถนะด้านการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ และ ทักษะในการปฏิบัติงาน

จากภาพรวมของสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ พบประเด็นสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละระดับชั้นยศ ทั้งนี้พิจารณาเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างใน ๕ หน่วยนำร่องเท่านั้น จะพบว่าประเด็นที่ต้องเตรียมการเพิ่มเติมเต็มศักยภาพในการทำงาน จะอยู่ที่ระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องเพิ่มความชำนาญงาน ความละเอียดรอบคอบ รวมถึง การส่งต่องานด้วยการพัฒนาบทบาทการกำกับดูแลที่ในบางส่วนยังเป็นจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข และการทำงานร่วมกันอย่างมืออาชีพที่ต้องอาศัยทักษะการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลประเมินในสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นหนึ่งเดียวและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่ามาตรฐานที่ต้องเร่งแก้ไข ตลอดจน การพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากลเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน เห็นได้จากผลประเมินข้างต้นสามารถสะท้อนภาพของกำลังพลหน่วย โดยเฉพาะสมรรถนะของกำลังพลที่บ่งบอกได้ถึงผลการปฏิบัติหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของกำลังพลและหน่วยงาน ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis (๑๕๘๒), Li Qingdong (๒๐๐๕),

รูปแบบการพัฒนาจากแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน แต่ในภาพรวมของการพัฒนาจะพบว่า มีการจัดฝึกอบรม หรือจัดเป็นหลักสูตรการศึกษา การจัดกิจกรรมกลุ่ม การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การกำกับดูแล การใช้ระบบพี่เลี้ยง รวมถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยสื่อการเรียนรู้

๒. การสรุปผลในแต่ละหน่วยนำร่อง พบดังนี้

๒.๑ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและระดับนายทหารประทวนมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเภทอื่นๆ เล็กน้อย นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะหลักมีความจำเป็น และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๒ กรมสื่อสารทหารอากาศ ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและระดับนายทหารประทวนมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเภทอื่นๆ เล็กน้อย นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะหลักมีความจำเป็น และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร

ทักษะการใช้ภาษา การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การกำกับดูแล การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

๒.๓ กรมกำลังพลทหารอากาศ ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและระดับนายทหารประทวนมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเภทอื่นๆ เล็กน้อย นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะหลักมีความจำเป็น และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

๒.๔ กรมแพทย์ทหารอากาศ ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและระดับนายทหารประทวนมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเภทอื่นๆ เล็กน้อย นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะหลักมีความจำเป็น และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ทักษะการเจรจาต่อรอง การวางแผนยุทธศาสตร์ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษา การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การกำกับดูแล การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

๒.๕ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทราชภัฏวชิราวุธ ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและระดับนายทหารประทวนมีคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานและคะแนนประเมินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยคะแนนประเมินที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสูงกว่าคะแนนประเภทอื่นๆ เล็กน้อย นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะหลักมีความจำเป็น และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การคิดวิเคราะห์และติดตามงาน ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษา การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การกำกับดูแล การมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และการมีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ

จากการดำเนินการวิจัยข้างต้น พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของงานวิจัย ประกอบด้วย

๑. บทบาทของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่ให้การสนับสนุนในการดำเนินการ

๒. บทบาทของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยงาน โดยเฉพาะใน ๕ หน่วยนำร่องที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้าไปดำเนินการและให้ใช้สถานที่ พร้อมกับการสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมรับฟัง เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการใช้โปรแกรมประเมิน

๓. บทบาทของผู้ปฏิบัติหรือผู้เข้าใช้โปรแกรมประเมิน ที่มีทัศนคติในเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งที่ให้ความร่วมมือและไม่ค่อยให้ความร่วมมือหรือไม่เต็มใจมาเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย รวมถึง การไม่ใส่ใจในการฝึกปฏิบัติการใช้โปรแกรมประเมินเท่าที่ควรจากการสังเกตการณ์ของเจ้าหน้าที่ทีมงาน

๔. บทบาทของเจ้าหน้าที่ทีมงานที่ต้องเข้าใจหน้าที่ของตนเองและสามารถติดต่อประสานได้อย่างชัดเจน รวมถึงบทบาทวิทยากรที่ต้องมีความสามารถถ่ายทอดความรู้และกระตุ้นการปฏิบัติ

๕. ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการรองรับการฝึกปฏิบัติการใช้โปรแกรมและระบบเครือข่าย

๖. บรรยากาศองค์กรหรือหน่วยงานที่ยังต้องอาศัยการกระตุ้นเตือนในการปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการวิจัย มีทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินการถือเป็นการเรียนรู้ของผู้วิจัย ในการนำไปปรับแก้ไข การเรียนรู้ในการขับเคลื่อนสมรรถนะกองทัพอากาศ โดยเรียนรู้จาก ๕ หน่วยนำร่องที่สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขระบบประเมิน โดยเฉพาะการรายงานผลและการประมวลผลผ่านโปรแกรม คู่มือการประเมิน เนื้อหาในพจนานุกรม รวมถึงรูปแบบการดำเนินการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่สามารถนำไปขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

๑. ควรมีการดำเนินการวิจัยสมรรถนะต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำไปขยายผลแล้วสะท้อนผลอย่างไร จะวางแผนการพัฒนากำลังพลรองรับวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างไร

๒. ควรมีการพัฒนาต่อยอดใน โปรแกรมประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมิน

๓. ควรมีการประเมินบรรยากาศองค์กรร่วมด้วยเพื่อสะท้อนความร่วมมือในการใช้ระบบสมรรถนะในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในอนาคต

บรรณานุกรม

หนังสือ

จิระประภา อัครบวร และ กัลยาณี คุณมี. โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยขีดความสามารถ.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖.

จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก.ผลพิมพ์, ๒๕๔๕

จิระประภา อัครบวร. ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

จิตติพัฒน์ พิษุทธาดำพงศ์. การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน),

๒๕๔๘.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๖.

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการ

พยาบาล. พี.เอ. ลีฟวิง, กรุงเทพฯ, ๒๕๔๘.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. Competency-based Human Resource Management. วารสารการบริหาร

คน, ๒๑, (ตุลาคม – ธันวาคม ๒๕๔๓): ๑๑-๑๘.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖.

ธีรศักดิ์ คงศาสน์. การประเมินค่างานและการทำโครงสร้างเงินเดือน (ภาคปฏิบัติ). กรุงเทพฯ :

บริษัท บพิชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๘.

ธีรศักดิ์ คงศาสน์. เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., ๒๕๔๘.

นิธินาด ลินธุเดชะ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร. เอกสารสรุป

คำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง,

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, วันที่ ๑-๖ สิงหาคม ๒๕๔๘.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, ๒๕๕๕.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ:

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น), ๒๕๕๒.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน The Effective

Performance Appraisal Handbook. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๕๓.

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล.

กรุงเทพฯ : เอ.พี.พรีนติ้ง กรุ๊ปการพิมพ์, ๒๕๕๓.

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

๒๕๔๖.

อนุวัฒน์ สุขขุดิกุล. การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. วารสารสาธารณสุข, ๒๕๔๗.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. Behavioral Competency Dictionary พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ.

พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๕๓.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. Career Development in Practice. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,”

Chulalongkon Review. ๑๖ (ก.ค. – ก.ย.) : ๕๗ – ๗๒, ๒๕๔๗.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล

นำดี แซ่โต๊ะ. การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาล

วิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. โครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๕.

บุษยมาศ มารยาตร์. การประเมินขีดความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่าย

บริหารทรัพยากรบุคคล. (เอกสารงานวิจัย) กรมประชาสัมพันธ์, ๒๕๔๑.

ประมา ศาสตรระรุจิ. การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์

เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.

พรศิริ บัวส่อง. ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด. (เอกสารงานวิจัย) มหาวิทยาลัย
บูรพา, ๒๕๔๘.

วาสนา จันทร์แสงสว่าง. ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน. (เอกสารงานวิจัย) มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

สืบวงศ์ กาพวงศ์. ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล.

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

สุดา ทองทรัพย์. การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลห้องผ่าตัด โรงพยาบาลราชวิถี.

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

สมศักดิ์ ชื่นขำ. การพัฒนาารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษา บริษัท

อินเตอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด. (เอกสารงานวิจัย) มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

กฎหมาย

“พระราชบัญญัติข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๕๕ (ฉบับพิเศษ),

๒๐ มิถุนายน ๒๕๒๑, หน้า ๕.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. แผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๐. เอกสาร

ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ ราชนาวีสโมสร กองทัพเรือ. ๘ สิงหาคม ๒๕๕๖.

กลาโหม, กระทรวง. หนังสือ ที่ กท ๐๒๐๑/๒๖๕๕ เรื่อง รายงานผลการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ

หน่วยงานด้านกำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ. ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

กลาโหม, กระทรวง. หนังสือ ที่ กท ๐๒๐๑/๔๗๗๔ เรื่อง รายงานผลการดำเนินการตามแผนงาน

แลกเปลี่ยนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารค่าตอบแทน) กับผู้ช่วยทูตทหารต่างประเทศ.

๒๔ มกราคม ๒๕๕๖, ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๖.

กองทัพอากาศ. แนวทางของสมรรถนะกำลังพล ทอ.สู่ความเป็นเลิศ, เอกสารประกอบการบรรยาย

สมรรถกำลังพลกองทัพอากาศ, ๒๕๕๕.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (ออนไลน์) : เข้าถึงได้จาก

<http://competency.rmutp.ac.th>. ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การประเมินค่างานประกอบการกำหนดตำแหน่ง.

คู่มือการปฏิบัติงาน. ๒๕๕๒.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และตัวอย่าง

พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๒.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘. เฮย์ กริป (Hay Group). ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับภาคข้าราชการพลเรือนไทย, ๒๕๔๗.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Arnauld de Nadaillac. "Competency Definition". (Online). Available : gopher : <http://competency.rmutp.ac.th>, 2003.
- Bloom, B.S. "Human Characteristics and School Learning". New York : Bloond Education, 1976.
- Boam, R. and Sparrow, P., "Designing and Achieving Competency". McGraw-Hill, Reading, 1992.
- Borman, W,C.and Motowidlo, S, J. "Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research". Human Performance. San Francisco, Jossey-Bass, p. 10, 99-109, 1997.
- Boyatzis, R.E., "Competence at work". In a Stewart (Ed.), Motivation and society.San Francisso : Jossey-Bass, 1982.
- Boyatzis, R.E., "The Competence manager: A model for effective performance". New York : Wiley, 1982.
- Brewster, C., Farndale, E. and Ommeren, J.V. "HR Competencies and Professional Standards". The World Federation of Personnel Management, London, 2000.
- Bryant, J. and Poustie, K. "Competencies Needed by Public Library Staff". Bertelsmann Foundation, 2001.
- Byham, W. and Moyer, R.P. "Using Competencies To Build a Successful Organization". (The Monograph), Development Dimensions International, Pittsburgh, USA, 1996.
- Coleman, V, I. and Borman, W, C. "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain", Human Resource Management Review. P. 10, 25-44., 2000.
- Coyne, Hall and Clifford 1997. "Is your Core Competence a Mirage?" McKinsey Quarterly

- (Mar. 1p. 40-55), 1997.
- David D. Dubois, William J. Rothwell. "Competency-based Human Resource Management". English Edition, 2004.
- Dreyfus, H, L. and Dreyfus, S, E. "Mind Over Machine : The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer". Oxford : Basil Blackwell, 1986.
- Grant J.S. and Davis L.L. "Professional Profile". AORN (Association of preoperative Registered Nurses) Journal in October, 2006.
- Luhmann, C, C. and Ahn, W. BUCKLE: "A model of unobserved cause learning". Psychological Review. 114(3), 657-677, 2007.
- McClelland, D.C., "A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle". Boston: Mcber, 1975.
- Nonaka, I. "The Knowledge Creating Company". Harvard Business Review, November-December 21, 1991.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., "The core competences of the corporation". Harvard Business Review. May- June: 1990.
- Rothwell,W.J. "Workplace Learning and Performance Roles" : The Analyst U.S.,ASTD, 2000.
- Rylatt, A. and Lohan, K. "Creating Training Miracle Sydney" : Presstice Hall,p. 341, 1995.
- Scott B. Parry. "Evaluating the Impact of Training". Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development, 2004.
- Shippman, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Heskety, B., Kehoe, J., Pearlman, K. and Prien, E. "The Practice of Competency Modeling". Personnel Psychology, 53, p. 703-740, 2002.
- Silanski, M. "Competency Model". University of Baltimore, 1997.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M., "Competence at work: Model for superior performance". Wiley,New York, 1993.
- Ulrich, Dave and Lake, Dale. "Organizational Capability : Creating Competitive Advantage". Academy of management 1 Executive. 5(1) : 77-85, 1991.
- Williams, R. S. "Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations". 2nd eds, London : International Thomson Business Press, p.31,56, 2002.
- Yamane, Taro. "Statistics an Introductory Analysis". (3rd ed). New York : Harper & Row, 1973.

Thesis

Li Qingdong. "Method for Comprehensive Evaluation of Enterprise Core Competence and its Application". Ma Canadian Social Science, School of Business and Economics, Liaoning University of Petroleum & Chemical Technology, China, 2009.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นาวาอากาศเอก สราวุธ มหัทธินิธิ

วัน เดือน ปี เกิด ๒๑ เมษายน ๒๕๐๔

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.๒๕๒๒ โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๒
พ.ศ.๒๕๒๔ โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๒๙
พ.ศ.๒๕๓๖ โรงเรียนนายทหารผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๓๕
พ.ศ.๒๕๔๐ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๔๑

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.๒๕๔๒ ฝ่ายเสนาธิการ กองนโยบายและแผน กำลังพลทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๔๕ ฝ่ายอำนวยการ กรมลาดตระเวนทางอากาศ
กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๔๖ รองผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๔๙ รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมกำลังพลทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๕๐ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมกำลังพลทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๕๔ ผู้อำนวยการกองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๕๕ รองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล
กรมกำลังพลทหารอากาศ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

ผู้วิจัย น.อ.สรายุทธ์ มหัตถิรติ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ตำแหน่ง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ขับเคลื่อนกองทัพอากาศที่มุ่งสู่การพัฒนาแบบองค์รวมทั้งด้านบุคลากร ระบบการทำงาน

(High Performance)

(World Class People)

(. . . -)"

(One of the Best Air Forces in ASEAN)"

(. . . -

)

(Network Centric Air Force : NCAF)

(ASEAN Community : AC)

(Competency)

(Shippman et al, 2000) นอกจากนี้สมรรถนะยังสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์การทำงานของปัจเจกบุคคลได้ (ศิริรัตน์)

(William, 2002)

(; Krebs.V, 1996)

(Core Competency)
Competency)

(Managerial

จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อความสะดวกรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ โดยในงานวิจัยนี้จะเน้นการพัฒนา

ที่ชัดเจน ทำให้ผู้วิจัยสนใจทำการวิจัยในเรื่องการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ จะทบทวนวรรณกรรม ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย แนวคิดทฤษฎี แนวทาง
ดำเนินการ เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- .
- .
- .
- .
- .
- . งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- (Readiness for Mission)
- (Achievement of Goals)
- (Decision Making and Problem Solving)
- (Strategic Managerial Skill)
- (Communication Skill)
- (Skill)
- (Language Skill)
- (Teamwork and Unity)
- (Forward Innovation)
- (Visioning)
- (Negotiation Skill)
- (Strategic Planning)
- (Analytical and Follow-up Skill)
- (Coaching)
- (Expert in Operation Skill)
- (Accuracy and Attention to Details)
- (Cooperation Skill)
- (Operational Skill)
- (Leadership)

๒. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- . ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการประเมินสมรรถนะกำลังพล ซึ่งจะดำเนินการ

() ()
()

สมมติฐานการวิจัย

กำลังพลในชั้นยศเดียวกันมีผลการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันทั้งสมรรถนะหลัก

วิธีดำเนินการวิจัย

(Quantitative Research)

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกำลังพลกองทัพอากาศทั้งหมด (ยกเว้น

)

(

)

Morgan

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หรือขั้นตอนการขับเคลื่อนการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

()

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผ่านโปรแกรมประเมินสมรรถนะออนไลน์ที่พัฒนาขึ้น

(Gap Score)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

หน่วยงานของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

คำจำกัดความ

สมรรถนะ (Competency)

งานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลได้ไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นไปตาม

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency)

หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based)

ทั้งที่มาจากการวิจัยและไม่ได้มาจากงานวิจัย มาจากความคิดเห็นประสบการณ์ ผลงานที่เกิดขึ้นจริง