

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลกองทัพบก

โดย

พลตรี มานัสชัย ศรีประจันต์
ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล
กรมกำลังพลทหารบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2560-2561

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรี มานัสชัย ศรีประจันทร์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 60

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาวิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ที่เหมาะสม ใช้การสืบค้นข้อมูลเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง หนังสือราชการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของกำลังพลกองทัพบกทั้ง 7 ส่วนราชการ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ, ส่วนกำลังรบ, ส่วนสนับสนุนการรบ, ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนช่วยพัฒนาประเทศ ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนในการทำแบบสอบถาม โดยหน่วยที่ได้รับคัดเลือกจะต้องจัดผู้แทนเพื่อตอบแบบสอบถาม ที่ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้ 1. ผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก/ผู้บังคับหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป 2. ผู้บังคับหน่วย ระดับกรม/ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า 3. ผู้บังคับหน่วย ระดับกองพัน หรือเทียบเท่า 4. ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการของหน่วย ระดับกองทัพอากาศ กองพล และกรม จำนวนทั้งสิ้น 281 คน สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบกการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ การจัดทำสมรรถนะ การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กรและผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการกำลังพล ที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 7 ท่าน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1. รูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกที่เหมาะสมประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competencies หรือ Managerial Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) โดยองค์ประกอบของสมรรถนะของกองทัพบก ประกอบด้วย 1) หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence : UOC) 2) สมรรถนะย่อย (Element of Competence) 3) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) 4) ขอบเขตการปฏิบัติงาน (Range Statement) 5) หลักฐานที่ต้องการ (Evidence Requirement) และ 6) แนวทางการประเมิน (Assessment Guidance) 2. รูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบกสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ประกอบด้วย 4 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ อารมณ์ ความเป็นทหารอาชีพ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และแสดงออก วัฒนธรรมดิจิทัลโดยแต่ละหน่วยสมรรถนะใช้รูปแบบการประเมิน 180 องศา คือ ประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน โดยการประเมินกำหนดระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพลออกเป็น 5 ระดับ โดยระดับสมรรถนะที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้นซึ่งผลการศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล ในกำลังพลกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 7 กลุ่ม พบว่า กลุ่มเป้าหมายที่ 1 ทหาร

กองประจำการ และกลุ่มเป้าหมายที่ 2 ลูกจ้าง/พนักงานราชการ มีความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 1 กลุ่มเป้าหมายที่ 3 ขรก.พร.กท. และกลุ่มเป้าหมายที่ 4 นายทหารประทวน มีความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 2 กลุ่มเป้าหมายที่ 5 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. มีความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 3 กลุ่มเป้าหมายที่ 6 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ มีความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 4 และกลุ่มเป้าหมายที่ 7 นายทหารสัญญาบัตร ชั้น พ.อ (พ) ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 5

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบกให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาพบว่า กระบวนการพัฒนาควรใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 คือ ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเอง และจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรมและควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนโดยการเตรียมความพร้อมกำลังพลก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มต้นที่ขั้นตอนการสร้างการรับรู้ สร้างความตระหนักและการยอมรับในทุกๆระดับ การสร้างแรงจูงใจกำลังพลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรนำการประเมินสมรรถนะไปเชื่อมโยงสัมพันธ์กับแนวทางรับราชการ การพิจารณาเลื่อนยศ ตำแหน่ง ความชอบต่าง ๆ รวมถึงการนำไปผูกเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ หรือการเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมด้วยทุนของกองทัพบก มีข้อเสนอแนะ คือ 1. กองทัพบกควรนำสมรรถนะ และสมรรถนะย่อยแต่ละตัวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล ทั้งด้านการสรรหา พัฒนาปรับย้าย บรรจุให้เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลและตำแหน่งงาน 2. กองทัพบก ควรนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะของกำลังพล ไปกำหนดวิธีการประเมินให้ชัดเจน เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อให้ทราบช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ประเมินได้จริง และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสู่ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง หรือสูงกว่าต่อไป 3. กองทัพบกควรกำหนดรูปแบบวิธีการและเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะกำลังพล ที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของกำลังพล รวมถึงควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนให้เหมาะสมสอดคล้องกับคุณลักษณะของกำลังพลยุค GEN Y และ GEN Z และสภาพสังคมยุคดิจิทัล

Abstract

Title : How to Develop Competency of Army Personnel
Field : Military
Name : MG. Manaschai Sriprajan **Course** NDC **Class** 60

The purpose of this research is to study the patterns and component of Army personnel competency, the level of commander's expectation to the army personnel performance, and the guidance to develop core competency of Army personnel. Research methodology is descriptive research by analyzing the competency model of the Army personnel, rely on documents, orders, official books and related research. To study the level of expectation of superiors on the performance of Army personnel, was conducted by a questionnaire survey to Army personnel in seven main unit; Command, Staff, Combat, Combat Support, Region, Development, and Education section. Using the sampling method to select the previous unit for answering the questionnaire. The selected units must appointed their representatives to answer the questionnaire : 1.a unit commander directly to the Army/division commander or equivalent to, 2.a regiment commander or equivalent to, 3.battalion commander or equivalent to, 4.staff officer in army region, division and regiment. They totals to 281 personnels. the development model of the army's core competencies is conducted by interviews with 7 experts on Implementing Competencies for organizations the knowledgeable and experience executives in personnel management over 5 years work. The study found that: 1. The proper Army Competency Model is composed of three competencies: Core Competency, Professional Competencies or Managerial Competency and Functional Competencies The army competency components are : 1 Unit of Competence (UOC) 2. Element of Competence 3. Criteria Performance Criteria 4. Range Statement 5. Evidence Requirement 6. Assessment Guidance 2. Core Competency Assessment pattern of Army personnel. The core competencies compose of four units, namely, professional militarism, achievement with accountability, ready for change. and digital culture express. Each competency unit is assessed by The 180-degree evaluation model ; self-assessment and direct supervisors assessment. The level of expectation of the supervisor on the core competencies is divided to 5 levels. level 1 is the simplest behavioral express and it is more difficult for the higher level. The results of the study on the level of expectation of the supervisors on the core competencies of the 7 group personnel are following : 1. private and 2. Employees/government employees is at level 1 3. defense civilian official and 4. non commission officer is at 2, 5. officer (second lt. to major) is at level 3., 6. officer (lt. To col.)

is at level 4 and 7. officer (col.senior and above) is at level 5, 3. The results of the army core competencies development model to meet the expectations is founded that The development process should be 70 : 20 : 10, ie 70% from self-learning, 20% from working and 10% from training and Information technology system should be used to support. To prepare personnel before implementing core competency development ,it should start at the process of creating awareness, raise awareness and acceptance at all levels. Motivation building to develop core competencies should be linked with the carrier path, promotion,award, foreign visit and free scholarship support and etc. 1. The Army should apply competencies and sub competencies on personnel management : recruitment, development, promotion, placement, in order to assign a personnel is suitable with knowledge, skills, personal attributes and jobs. 2. The Army should adopt a competency assessment model to determine obvious evaluation to find out The gap between the actual competency level and the expected competency level in order to plan for development to the expected or higher level. 3. The Army should set the model, methods, and tools on the competency development for self improvement and learning, to adopt information technology system to support and match with characteristics of GEN Y and GEN Z personnel and the digital era.

คำนำ

กองทัพปกได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพปก พ.ศ.2560-2579 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการเตรียมกำลัง และใช้กำลังในระยะ 20 ปี ข้างหน้า โดยสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ของรัฐบาลยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560-2579 และยุทธศาสตร์ทหารกองทัพไทย พ.ศ.2560-2579 โดยในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพลนั้น ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่ต้องการให้บรรลุผล เมื่อสิ้นสุดห้วงระยะเวลาในปี พ.ศ.2579 คือ กำลังพลของกองทัพปกมีสมรรถนะสูงขึ้นตามที่กำหนด และมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในทุกมิติ

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบก ในฐานะผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ซึ่งรับผิดชอบต่อการดำเนินการให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว จึงได้ศึกษาวิจัยถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะกำลังพล กองทัพปกโดยศึกษาวิเคราะห์ถึงบทเรียนจากการดำเนินการที่ผ่านมา และการดำเนินการที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และนำมาสังเคราะห์ เรียบเรียง ออกมาเป็นแนวทางดำเนินการ และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเกี่ยวกับระบบสมรรถนะกำลังพลกองทัพปก เพื่อให้มีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ในยุทธศาสตร์กองทัพปก พ.ศ.2560-2579 ต่อไป

พลตรี

(มานัสชัย ศรีประจันทร์)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญแผนภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม	6
แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	6
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – พ.ศ.2561	7
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	9
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – พ.ศ.2564	9
ร่างแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการ และการปรับปรุงโครงสร้าง	
กระทรวงกลาโหม	10
นโยบายของผู้บัญชาการทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2560	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	11
รูปแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และเหล่าทัพ	29
ข้อมูลเบื้องต้นของกองทัพบก	34
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
กรอบแนวคิดการวิจัย	47
สรุป	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบก และรูปแบบ	
การประเมินสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกเพื่อการพัฒนากำลังพล	49
วิธีการศึกษา	49
ผู้ให้ข้อมูล	49
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	50
ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกที่เหมาะสม	50
สรุป	83
บทที่ 4	
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ผลการสำรวจ	
ความคิดเห็นของผู้บริหาร/ผู้แทนหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกต่อระดับ	
ความคาดหวังร่างสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก	84
การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก	
ของกำลังพลกองทัพบก	120
สรุป	128
บทที่ 5	
สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	129
สรุป	129
อภิปรายผล	135
ข้อเสนอแนะ	138
บรรณานุกรม	140
ภาคผนวก	
143	
ผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	144
ผนวก ข แบบสอบถามสำหรับกำลังพล	145
ผนวก ค แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	216
ประวัติย่อผู้วิจัย	224

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3-1	ชี้แจงความเป็นทหารอาชีพ	56
3-2	มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ	63
3-3	พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	70
3-4	แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล	78
4-1	แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	85
4-2	แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของ กำลังพลของ ทบ.	86
5-1	การพัฒนาสมรรถนะหลัก	61
5-2	แสดงมุมมองของผู้พิพากษาสมทบในกิจกรรมเชิงรุก	62
5-3	แสดงมุมมองของผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโสในกิจกรรมเชิงรับ	64
5-4	แสดงมุมมองของผู้พิพากษาสมทบในกิจกรรมเชิงรับ	65
5-5	แสดงภาพรวมของกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับในมุมมองของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาอาวุโสและผู้พิพากษาสมทบในกิจกรรมเชิงรุกและเชิงรับ	67

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน	13
2-2	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	14
2-3	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ	15
2-4	Competency Pyramid	18
2-5	เทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่	22
2-6	กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะอาชีพแบบการวิเคราะห์เชิงหน้าที่	23
2-7	การวิเคราะห์งานอาชีพ (Job Analysis)	23
2-8	การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค DACUM (Developing A Curriculum)	24
2-9	การวิเคราะห์สมรรถนะของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	25
2-10	กรอบแนวคิดของการวิจัย	47
3-1	สรุปกรอบแนวคิดของ ทบ. ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ ในการบริหารจัดการกำลังพล	53

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบราชการเป็นเรื่องที่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยให้ความสำคัญ และได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เกิดจากปัญหาด้านต่าง ๆ เช่น การไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การทุจริตคอร์รัปชัน ขาดความโปร่งใสไม่สามารถตรวจสอบได้ ขาดความเป็นอิสระในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ อีกทั้งอิทธิพลของกระแสโลก ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนการแข่งขันในสังคมโลกและประเทศต่าง ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญให้ต้องมีการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการยุคใหม่ทั้งหมด (กาญจนชนก ภัทรวิชฌน์, 2554 : 1)

การปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ของไทยยุคแรกเริ่มในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในปี พ.ศ. 2427 โดยเน้นแบบอย่างการบริหารราชการของประเทศตะวันตกมาใช้ โดยจัดระบบราชการด้วยการแบ่งส่วนราชการออกเป็น กระทรวง ทบวง กรม มีราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การปฏิรูประบบราชการไทยยุคที่สอง หลังปี พ.ศ. 2475 การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างล่าช้าโดยเปลี่ยนแปลงเพียงโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรม ในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลได้มีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ซึ่งต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อมาโดยลำดับ โดยในปี พ.ศ. 2540 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปปร.)” อย่างไรก็ตามแม้ว่ารัฐบาลจะมีความพยายามปฏิรูประบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการดำเนินงานไม่อาจสำเร็จผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งหมด (กาญจนชนก ภัทรวิชฌน์, 2554 : 2) จนกระทั่งปี 2545 ได้เริ่มการปฏิรูประบบราชการอีกครั้ง โดยได้มีการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาใช้แก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปการบริหารงานในระบบราชการการให้ความสำคัญกับผลงานและประสิทธิภาพลักษณะเด่นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงอยู่ที่ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9 มุ่งเน้นพัฒนาระบบราชการ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า (รวมถึงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561) ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล (High Performance) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ พัฒนาสุขภาวะ และมุ่งสู่ความยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพล คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

(สำนักงาน ก.พ.ร., 2556 : 25) ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญทั้งด้านการบริหารหน่วยงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากแนวคิดการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก องค์การสมัยใหม่รวมถึงหน่วยงานภาครัฐจึงนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารด้วยเชื่อว่า ความถนัด ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความมุ่งมั่น ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จ หากแต่เป็นผู้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงาน จึงเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ นอกจากนี้สมรรถนะยังเป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าหรือการมีประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งได้ โดยสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance) ดังนั้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสำคัญและนำระบบสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในกองทัพบก นอกจากปัจจัยที่กองทัพบก เป็นองค์กรภาครัฐที่ต้องปฏิรูประบบการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีแล้ว จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์และกรอบแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนไว้จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ฯ ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง” และยุทธศาสตร์ฯ ที่ 6 “ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ” กำหนดให้ปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท การกิจของหน่วยงานให้มีขนาดที่เหมาะสม และพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน ระบบการให้บริการประชาชน รวมถึงมุ่งเน้นให้พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลให้มีความพร้อมในการรักษาความมั่นคงภายใน และการป้องกันประเทศ ตลอดจนต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงต้องพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในด้านการสร้างนวัตกรรมและปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัล เพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติตามโมเดล Thailand 4.0 (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560) ซึ่งในการปฏิบัติสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ออกเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) จำนวน 10 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของ กองทัพบก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนา ประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส เป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 : 15-16) ส่งผลให้กองทัพบก ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐและมีภารกิจในการรักษาความมั่นคง แห่งราชอาณาจักร ต้องดำเนินการตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์

นอกจากนั้น จากผลการประชุมสภากลาโหม ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบร่างแผนแม่บท การปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 – 2565 โดยยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดย 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560 – 2564) มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหาร จัดการและระบบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในระบบงานด้านกำลังพล และระบบงานการข่าวกรอง ในระยะ 5 ปีต่อไป (2565 – 2569) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนากองทัพ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติการกิจได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนยังคงดำรงการปรับลดอัตรากำลังพล ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ และนายทหารปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังได้ พิจารณาการปิดการบรรจุ หรือยุบเลิกหน่วยที่ไม่จำเป็น หรือไม่คุ้มค่า ซึ่งจากแผนการปฏิรูปและปรับลด อัตรากำลังพลของ กระทรวงกลาโหม ดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการครองยศของกำลังพล แต่ละตำแหน่งนานขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการกำลังพล สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นไปได้ยากขึ้น รวมทั้งจาก นโยบายของผู้บัญชาการทหารบก ในการประชุมชี้แจงและสั่งการต่อผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2559 โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลทั้งด้านร่างกายและความรู้เพื่อสร้าง กำลังพลให้เป็นทหารอาชีพ และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของ กองทัพบก “SMART MAN” รวมทั้งได้กำหนดกรอบนโยบายการปฏิบัติงาน กองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการประเมินค่ากำลังพล โดยให้หน่วยมีการประเมินขีดสมรรถนะของ กำลังพลว่ามีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือไม่ เพื่อเป็น ข้อมูลสำหรับกำหนดแนวทางและแผนการพัฒนากำลังพล พร้อมทั้งรักษาขีดสมรรถนะของกำลังพล ให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความพร้อมรบด้านกำลังพลสูงสุดสำหรับ ปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจตามที่ได้รับมอบจาก กองทัพบก รวมทั้ง การประเมินค่าการปฏิบัติงานของ กำลังพลให้กระทำอย่างโปร่งใสเป็นธรรมเพื่อให้ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ได้รับสอดคล้องกับ ความเป็นจริงตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานดังกล่าวไป ใช้ในการดำเนินการต่างๆ ในการบริหารจัดการกำลังพล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรของ กองทัพบกเสริมสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กองทัพบก (กองทัพบก, 2560 : 11- 15)

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบ และองค์ประกอบ สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ กำลังพลของกองทัพบกต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและองค์ประกอบของสมรรถนะที่เหมาะสมของกำลังพลกองทัพบก
2. เพื่อศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก
 - 2.1 ศึกษาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก
 - 2.2 ศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบกให้สอดคล้องกับ ความคาดหวัง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะของกองทัพบก, ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก และความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลัก รวมทั้งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ กำลังพลกองทัพบก จากโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ทั้ง 7 ส่วนของ กองทัพบกชั้นยศ พันตรี ขึ้นไป จำนวน 300 นาย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นการวิจัย เชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของกำลังพลกองทัพบกทั้ง 7 ส่วนราชการ ตามโครงสร้างการจัดหน่วย รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กำลังพลชั้นยศ พันตรี ขึ้นไปจากโครงสร้างการจัดส่วนราชการทั้ง 7 ส่วนของกองทัพบกโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากร

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ การจัดทำสมรรถนะ การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร และผู้บริหารที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการกำลังพลที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 7 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับรูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้น และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบรูปแบบสมรรถนะของกำลังพล และองค์ประกอบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกที่เหมาะสม
2. ทำให้ทราบรูปแบบการประเมินสมรรถนะของกำลังพล และระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก
3. นำไปกำหนดเกณฑ์การพัฒนาและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อไปทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลกองทัพบก

คำจำกัดความ

สมรรถนะกำลังพลกองทัพบก	หมายถึง	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของกำลังพลซึ่ง เป็นผลรวมจาก ความรู้/ประสบการณ์ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้กำลังพลสามารถตอบสนองต่อภารกิจและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีผลงานโดดเด่นร่วมขับเคลื่อนให้กองทัพบกเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน
ประเภทกำลังพลของกองทัพบก	หมายถึง	กลุ่มของกำลังพล กองทัพบกซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และลูกจ้าง
ลูกจ้างของกองทัพบก	หมายถึง	ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ
ส่วนราชการของกองทัพบก	หมายถึง	หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก ตามโครงสร้างการจัดส่วนราชการทั้ง 7 ส่วนของกองทัพบก ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษา และหลักนิยม ส่วนพัฒนาประเทศ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

รัฐบาลภายใต้การนำของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปีโดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2559 : 20-33) ดังนี้

วิสัยทัศน์

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

เป้าหมาย

มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครอบครัว และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง

ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางและที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ระบบการเมืองมีความมั่นคง เป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น

ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัย และความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

ฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

ความมั่งคั่ง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกฐานะเป็นประเทศในกลุ่มรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น

เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้าการลงทุนและการทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง

ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาดังต่อไปนี้ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืนการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์

การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพศักยภาพคน 4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์ฯ ที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบก คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้ปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานให้มีขนาดที่เหมาะสมและพัฒนาาระบบบริหารจัดการกำลังคนระบบการให้บริการประชาชน รวมถึงมุ่งเน้นให้พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลให้มีความพร้อมในการรักษาความมั่นคงภายใน และการป้องกันประเทศ ตลอดจนต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนต้องพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในด้านการสร้างนวัตกรรม และปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัล เพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติตามโมเดล THAILAND 4.0

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2561)

การพัฒนาระบบราชการไทยได้เริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่ พ.ศ. 2545 ที่ผ่านมาสืบเนื่องมาจากปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ เศรษฐกิจสังคม ประชากรและเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดความต้องการและความคาดหวังต่อการได้รับบริการจากภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมายที่เป็นอุปสรรค กฎระเบียบ ที่ซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย รวมไปถึงนโยบายทางการเมืองและกระแสเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ ต้องการปรับปรุง ระบบราชการให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังสูงขึ้น การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ที่ผ่านมามีการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทยดังเจตนารมณ์ปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และมีการวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (ในช่วงปี พ.ศ. 2546 –2550 และ พ.ศ. 2551 –2555) เป็นกรอบแนวทางหลักในการผลักดันการพัฒนาระบบราชการไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 มาถึงปัจจุบัน

มีการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ทำให้หน่วยงานราชการได้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ทบทวนปรับโครงสร้าง บทบาท และภารกิจ ดังจะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจึงมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน กลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาระบบราชการไทยที่ผ่านมา โดยเฉพาะการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการมากขึ้น หน่วยงานราชการได้มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการประชาชนจนเป็นที่ยอมรับว่ามีความสะดวก รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ จัดให้มีจุดบริการที่สำคัญของกระทรวงหรือจังหวัดไว้ ณ ที่แห่งเดียว เปิดให้บริการทุกวัน และนอกเวลาราชการ ตลอดจนมีหน่วยบริการเคลื่อนที่ไปยังพื้นที่ห่างไกล จะเห็นว่าการยกระดับคุณภาพการบริการได้รับการพัฒนาถึงระดับมาตรฐานสากล จนได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2556 : 13)

โดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2546–2561 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานหน่วยงานภาครัฐให้ อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล (High Performance) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ พัฒนาสุขภาวะ และมุ่งสู่ความยั่งยืน จำนวน 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2556 : 40 – 57) ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน, ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด, ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การวางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ, ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน, ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน, ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลของกองทัพบก คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง และกลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ

ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญทั้งด้านการบริหารหน่วยงาน และบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากแนวคิดการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก องค์กรสมัยใหม่รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ จึงนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารด้วยเชื่อว่า ความถนัด ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความมุ่งมั่น ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จ หากแต่เป็นผู้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงาน จึงเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ นอกจากนี้สมรรถนะยังเป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าหรือการมีประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน

ในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งได้ โดยสมรรถนะหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ในด้านต่างๆ อันประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน โดยสังเกตผ่านพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในการ ทำงานและหากบุคคลนั้นมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมการทำงานแบบที่องค์กรกำหนด บุคคลนั้น จะมีผลการปฏิบัติงานดี สามารถนำพองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สืบเนื่องจากความต้องการที่จะปฏิรูประบบราชการ จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารราชการสามารถ ปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการ ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดทำแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับใช้เป็นแผนพัฒนาประเทศไทย ในระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเตรียม ความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) จำนวน 10 ยุทธศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559) ได้แก่

1. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
2. การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
3. การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
4. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
5. การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน
6. การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย
7. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
8. การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
9. การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
10. ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส เป็นธรรม ส่งผลให้กองทัพบกเป็นหน่วยงานภาครัฐและมีภารกิจในการรักษาความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร ต้องดำเนินการตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์

ร่างแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม

ร.ม.ว.ก.ท. และที่ประชุมสภากลาโหม ได้มีมติเห็นชอบร่างแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 – 2565 โดยยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดย 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560 – 2564) มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในระบบงานด้านกำลังพล และระบบงานการข่าวกรอง ในระยะ 5 ปี ต่อไป (2565 – 2569) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนากองทัพให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติภารกิจได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนยังคงดำรงการปรับลดอัตรากำลังพลในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ และนายทหารปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังได้พิจารณาการปิดการบรรจุ หรือยุบเลิกหน่วยที่ไม่จำเป็นหรือไม่คุ้มค่า ซึ่งจากแผนการปฏิรูปและปรับลดอัตรากำลังพลของ กท. ดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการครองยศของกำลังพลแต่ละตำแหน่งนานขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการกำลังพลสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นไปได้ยากขึ้น

นโยบายของผู้บัญชาการทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2560

ผู้บัญชาการทหารบก ได้กรุณามอบนโยบายด้านกำลังพล ในการประชุมผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก เมื่อวันที่ 1 ต.ค. 59 โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลทั้งด้านร่างกาย และความรู้เพื่อสร้างกำลังพลให้เป็นทหารอาชีพ และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของ ทบ. “SMART MAN” รวมทั้งได้กรุณามอบนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการประเมินค่ากำลังพล โดยให้หน่วยมีการประเมินขีดสมรรถนะของกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดแนวทางและแผนการพัฒนากำลังพล พร้อมทั้งรักษาขีดสมรรถนะของกำลังพลให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความพร้อมรบด้านกำลังพลสูงสุดสำหรับปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจตามที่ได้รับมอบจาก ทบ. รวมทั้งการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลให้กระทำได้โปร่งใสเป็นธรรม เพื่อให้ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ได้รับสอดคล้องกับความเป็นจริงตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการกำลังพล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรของกองทัพบก เสริมสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ทบ. (นโยบายการปฏิบัติงาน กองทัพบก, 2560 : 20 – 24)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อบริษัท McBer ซึ่ง David C. MacCelland เป็นผู้บริหารอยู่ ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้ “เป็นคนผิวขาว” เกือบทั้งหมด

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือก เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Service Officer) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบมีจุดอ่อน ดังนี้

1.1 เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

1.2 มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

David C. MacCelland จึงได้รับมอบหมายให้ หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs โดย David ได้สร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่าแบบทดสอบ Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่การค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดย David ได้ศึกษาวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ David เรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า Competency

David C. MacCelland ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ “Testing for competence rather than for intelligence” ว่า “IQ” (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548 : 11 - 13)

2. ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งาน เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนวของอังกฤษ (British Approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน และวิชาชีพนั้น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงาน และเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนวของอเมริกัน (American Approach) มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้ จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน (จิรประภา อัครบวร, 2549 และนิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549)

Spencer and Spencer (As Cited In Shu Ning Liou, 2009) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) เช่นเดียวกับ Boyatzis (As Cited In Shu Ning Liou, 2009) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงขับ (Motive) ลักษณะนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Aspect of One's Selfimage or Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่บุคคลต่างๆ ต้องนำมาใช้

Blanchard and Thacker (2007 : 121) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะหมายถึง กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่ทำให้มีผลงานแตกต่างจากคนอื่น ๆ

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2548 : 72) และสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548 : 5-6) ให้ความหมายสมรรถนะไม่แตกต่างกันว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความ สามารถเกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติตลอดจนบุคลิก ลักษณะของบุคคล คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในองค์กร และนอกจากนี้ Lucia and Lepsinger (1999 : 7) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมนั้นสามารถสังเกตได้ วัดได้ และมาจากทั้งส่วนที่เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยการฝึกอบรม

David C. MacCelland (อ้างถึงใน สุภัฏญารัตน์ ธีระธรรมโชติ, 2548 : 14) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

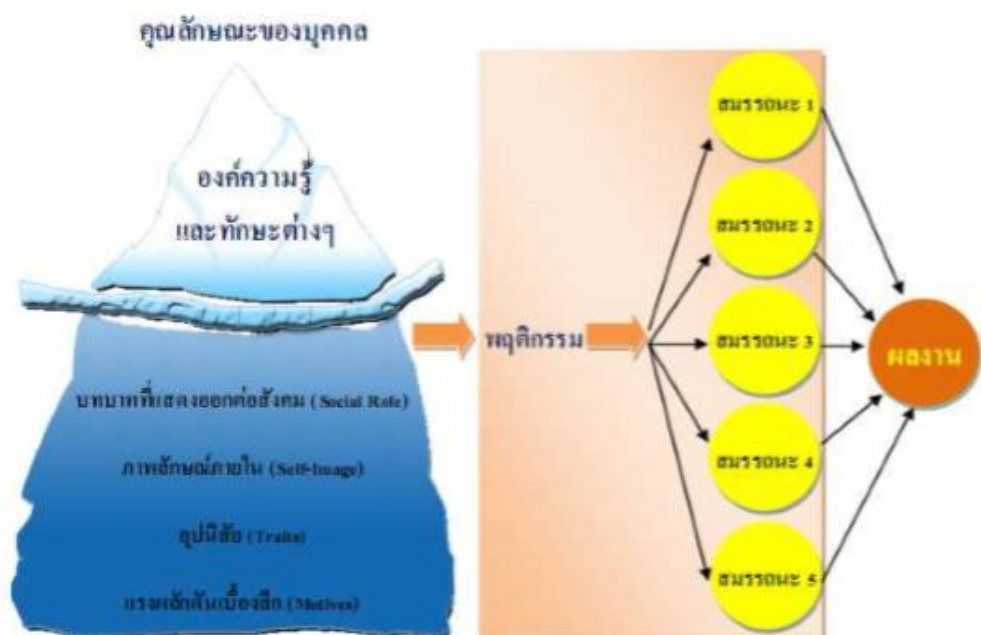
อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551 : 20) กล่าวว่าสมรรถนะคือทักษะ สมรรถนะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย (อ้างถึงใน มาฆมาส กาญจนการ, 2549 : 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดได้หรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดง

ออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงาน หรือจากการฝึกอบรม

รัชนีวรรณ วริชย์ถนอม (2548 : 13-14) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน ดังภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

แผนภาพที่ 2-1 : ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน



ที่มา : รัชนีวรรณ วริชย์ถนอม, 2548 : 13-14

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (อ้างถึงใน วิเชษฐ์ พลายมาศ, 2560) สมรรถนะในความหมายของวิชาชีพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติวิชาชีพ ด้วยการบูรณาการความรู้ ทักษะ และเจตคติของวิชาชีพ ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อผลงาน ตามบทบาท ตามหน้าที่ และตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

Boyatzis (1982 : 1) สมรรถนะ เป็นความสามารถในงาน หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกของบุคคล ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้โดยสะท้อนถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติของบุคคล (Attributes) ซึ่งอาจมีมาแต่เดิมหรือมาจากการฝึกอบรม และพัฒนาในภายหลัง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จของงานตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้

3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. MacCelland มี 5 ส่วน คือ

3.1 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

3.2 ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

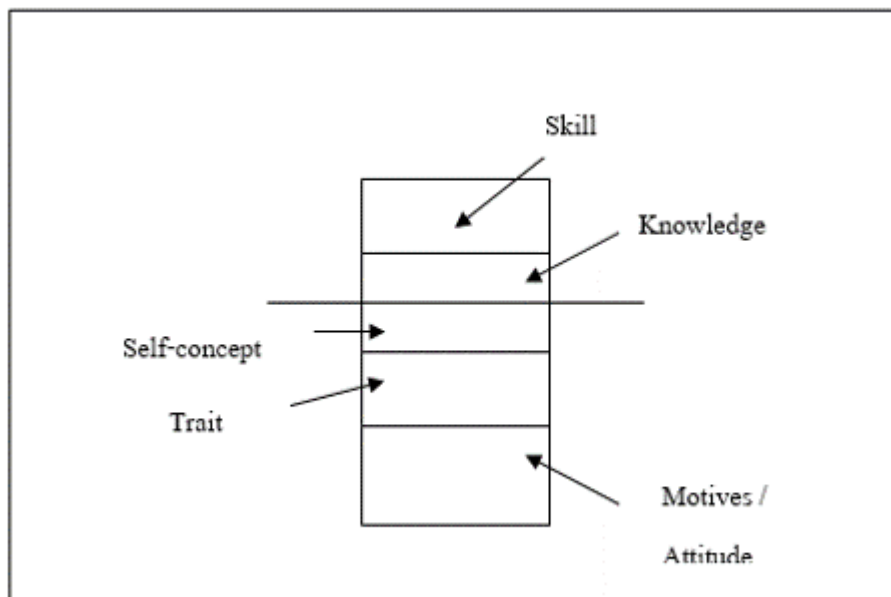
3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

3.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

3.5 แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังแผนภาพที่ 2-2

แผนภาพที่ 2-2 : โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

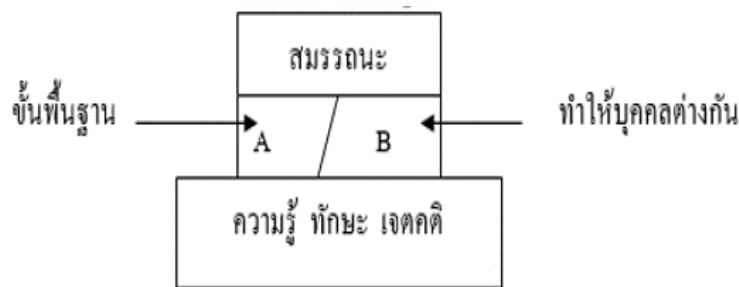


จากแผนภาพที่ 2-2 จะพบว่า Skill และ Knowledge อยู่ส่วนบนหมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคลแลนดั้นั้นสกอตต์ ปี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเองคุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือความรู้ ทักษะคุณลักษณะซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนดักกล่าวว่ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากรู้ทักษะและเจตคติ/แรงจูงใจ หรือความรู้ทักษะและเจตคติ/แรงจูงใจก่อให้เกิดสมรรถนะดังแผนภาพที่ 2-3

แผนภาพที่ 2-3 : สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ



ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547: 48

จากภาพความรู้ทักษะและเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะสมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้นตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะแต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐาน ถือว่าเป็นสมรรถนะ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ Competency จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในหลักกฎหมายต่าง ๆ

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่ รู้ความรักในองค์กร ความซื่อสัตย์ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝัง สร้างยากกว่าความรู้และทักษะ ที่สุดแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ตรงความต้องการ

4. ประเภทหรือรูปแบบของสมรรถนะ

การจัดแบ่งประเภทหรือรูปแบบของสมรรถนะนั้น ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดให้รูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) มีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นกับลักษณะงาน หรือขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการนำสมรรถนะไปใช้ (จิรประภา อัครบวร, 2549 : 69) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป

McClelland (1973) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ความรู้หรือทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) บัจจุบันต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

เมื่อพิจารณาตามมุมมอง สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ K-S-A

K : ความรู้ Knowledge หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้

S : ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านการบริหาร/จัดการ (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานในแต่ละกลุ่มงานจะแตกต่างกัน

A : คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมา ตามแบบจำลองภูเขา น้ำแข็งของ McClelland คุณลักษณะบุคคลออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

2. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

3. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วงส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียกว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

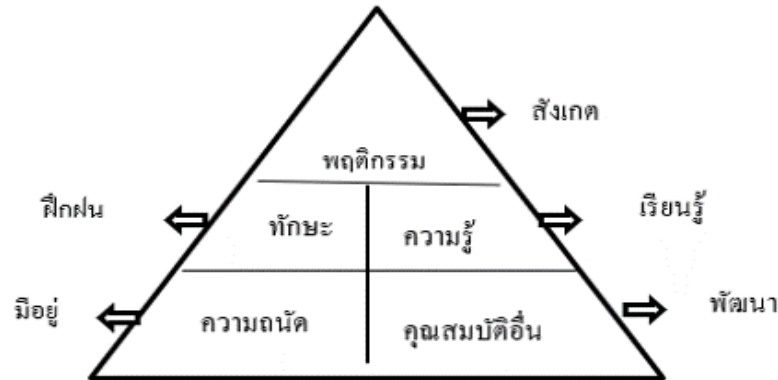
จิระประภา อัครบวร (2549 : 68) และเพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2548 : 78) ได้กำหนดรูปแบบของสมรรถนะ ประกอบไปด้วย 2 ประเภท ประเภทแรกคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และอีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) และสมรรถนะที่สองนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะเชิงวิชาชีพ (Professional/Management Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) จะเห็นได้ชัดเจนจากองค์ประกอบระหว่างที่มาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate Abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ซึ่งสามารถร่างออกมาเป็นรูปแบบของ Competency Pyramid ตามแผนภาพที่ 2-4 (Lucia and Lepsinger, 1997 อ้างถึงในปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549) และกล่าวถึงลักษณะสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ คือ

1. สมรรถนะจะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1. ส่วนที่มองเห็นได้ชัด คือ ทักษะและความรู้
2. ส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจาก ค่านิยม อุปนิสัย ทศนคติ และแรงขับ

2. สมรรถนะต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน

ผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่าได้ (Key Performance Indicator) สมรรถนะต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

แผนภาพที่ 2-4 : Competency Pyramid



ที่มา : การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ, ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549

รศ.เทือน ทองแก้ว (2560: 1) กล่าวว่า สมรรถนะจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรีนักร้องกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึงสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขการคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลักคือการใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึงความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

โดยสรุป เราสามารถแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะที่สร้างความแตกต่าง ซึ่งมีส่วนประกอบมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะปฏิบัติ (Skill) และคุณลักษณะพึงประสงค์ (Attribute) หากในมุมมองระดับองค์กรและระดับบุคคล จำแนกสมรรถนะ

ออกเป็น 3 ประเภทได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competencies หรือ Managerial Competencies) และสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competencies)

5. ประโยชน์ของสมรรถนะ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (อ้างถึงใน ธนวรรณ ขนอม, 2550 : 20-22) ได้สรุปการนำสมรรถนะและการจัดทำรายละเอียดพฤติกรรม หรือพจนานุกรมความสามารถ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักสำคัญ คือ ต้องให้คนที่สมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนถนัด หรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะของตนให้เต็มขีดความสามารถ คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ซึ่งการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

5.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการเตรียมการให้องค์การมีบุคลากรที่ต้องมีศักยภาพ สมรรถนะ ตามที่ควรจะเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรซึ่งการมีสมรรถนะจะทำให้ทราบว่าในองค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะใดบ้าง และต้องเตรียมคนที่มีสมรรถนะอย่างไรให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation and Wage and Salary Administration) การนำสมรรถนะมาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่าจ้าง โดยใช้วิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก คือ Hay Guide Chart ซึ่งมี Guide Chart ตัวแปรใน Guide Chart ก็มีลักษณะของสมรรถนะอยู่ซึ่งสามารถนำมาปรับเปลี่ยนได้ตามความสามารถ สำหรับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนโดยการจ่ายเงินเดือนตามสมรรถนะ (Pay for Competence) เป็นการจ่ายเงินตามสมรรถนะและศักยภาพของแต่ละคน โดยนำผลการประเมินความสามารถของพนักงานมาใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถที่ถูกประเมิน คนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้สมรรถนะนั้นๆ ในการทำงานต่างๆ ให้องค์การมาก ก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนมาก

5.3 การสรรหาและการคัดเลือก หากเป็นการสรรหาภายในก็ควรจะมีการวัดสมรรถนะของพนักงานที่จะได้รับการสรรหา ว่ามีสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งที่ต้องการสรรหาหรือไม่ เช่นเดียวกับการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ต้องเลือกพนักงานที่มีสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงานใช้เป็นเครื่องมือในการตั้งคำถาม โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่กำหนด ทำให้การสัมภาษณ์มีกรอบหรือขอบเขตที่ชัดเจนทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนที่มีความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

5.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยองค์กรต้องมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน ซึ่งการที่องค์กรได้มีการประเมินพนักงานจากสมรรถนะและนำมาเปรียบเทียบกับ Benchmark ที่พนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะมีหากพนักงานแสดงพฤติกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความสามารถที่ยังขาดอยู่ให้พัฒนาขึ้น ทำให้องค์การทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรม ทำให้มีกรอบแนวทางในการจัดอบรมที่เหมาะสมและตอบสนองต่อพฤติกรรมที่ต้องการหลังจากการพัฒนาแล้ว สามารถ

เปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างกลุ่มที่ได้รับการอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรม ทำให้ทราบประสิทธิผลของการฝึกอบรมอันเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้อีก

5.5 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) หากองค์กรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ต้องวางแผนว่าในแต่ละเส้นทางที่คนแต่ละคนจะก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้น ต้องมีสมรรถนะใดบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคนให้เติบโตกันได้อย่างไร และคนเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาตนเองอย่างไร ส่วนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งที่จะมีการสืบทอดตำแหน่ง ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร

5.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) การสั่งสอนและจัดการผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อมีพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินได้ว่าบุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นบ่อยเพียงใด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถหรือสมรรถนะที่แต่ละคนมี ต้องมีเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในระหว่างการทำงาน หากคนที่มีสมรรถนะไม่พอต้องมีการพัฒนา มีการจัดการช่วยเหลือให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ ตามความเหมาะสม จนถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์สุดท้ายแล้ว ยังต้องพิจารณาว่าคน ๆ นั้น ได้ทุ่มเทใช้สมรรถนะในการทำงานมากน้อยแค่ไหนด้วย

5.7 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation Promotion and Termination) ซึ่งหากทราบสมรรถนะของแต่ละคนและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งแล้ว จะช่วยให้การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสมรวมทั้งการเลิกจ้างหากคน ๆ นั้นไม่สามารถทำงานได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอและสมรรถนะนั้น ๆ ไม่อาจพัฒนาได้ แต่โดยหลักแล้ว แนวความคิดของสมรรถนะจะพัฒนาคนไปตามสมรรถนะให้คนได้ทำงานตามสมรรถนะของตน

6. การสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า สิ่งแรกที่ต้องจัดการต้องเริ่มจัดทำในการทำ Competency ไปใช้ในองค์กรคือการกำหนดรูปแบบ Competency หรือสร้าง Competency Model ให้สอดคล้องกับพันธกิจหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น Competency Model คือรูปแบบของกลุ่มสมรรถนะที่มีการแยกประเภทหรือจัดกลุ่มตามที่ต้องการกำหนด ซึ่งรูปแบบของสมรรถนะหนึ่ง ๆ จะแยกประเภทหรือกลุ่มสมรรถนะไว้ประมาณ 3-6 ส่วน (Cluster) และในแต่ละส่วนจะมีสมรรถนะประมาณ 2-5 สมรรถนะ โดยสมรรถนะแต่ละตัวจะประกอบด้วย “คำจำกัดความหรือความหมาย” ของสมรรถนะและตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ประมาณ 3-6 ระดับตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดทำตัวแบบสมรรถนะจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวแบบสมรรถนะใน 5 เรื่องต่อไปนี้

6.1 Competency Model เป็น Model ที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและเหตุผลของการจัดทำ Competency Model ของหน่วยงาน ซึ่งจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปเป็นหลักในการพิจารณาว่าเมื่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ในแง่ขององค์กรต้องมีความสามารถอย่างไรที่จะไปตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ดังกล่าว และเมื่อได้สมรรถนะขององค์กรแล้วจะต้องพิจารณาว่าเมื่อองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไร ในแง่ของบุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังกล่าวซึ่งจะประกอบด้วยชุดของสมรรถนะที่เรียกว่าสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน

6.2 Competency Categories ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมี คือ กลุ่มที่เป็นสมรรถนะหลัก หรือความรู้ ความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมี และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงานซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละสายงาน

6.3 Competency Name and Definition ในสมรรถนะแต่ละเรื่องที่อยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลักและกลุ่มของสมรรถนะตามสายงานนั้น จะต้องมีการตั้งชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

6.4 Proficiency Scale คือ ระดับของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละเรื่อง เพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าเจ้าหน้าที่ในองค์กรจะต้องมีความสามารถในสมรรถนะแต่ละเรื่องที่จะต้องมีในระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ที่ 5 ระดับ โดยมีหลักในการเขียนคือ ระดับของความสามารถ (Cognitive Domains) ได้แก่ รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น (Knowledge) เข้าใจลึกซึ้ง สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่างๆ (Analysis & Synthesis) และการประเมินคุณค่าประเมินทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน (Evaluation) แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะอาจจะมีไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่เนื้อหาและรายละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้นๆ

6.5 Behavioral Indicators คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับจะเป็นสิ่งที่ใช้อธิบายได้ว่า บุคลากรคนนี้มีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

7. ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547 : 33-34) กล่าวว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่

7.1 Basic Level ชั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

7.2 Doing Level ชั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

7.3 Developing Level **ขั้นพัฒนา** : ความสามารถในการนำเสนอชึกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

7.4 Advanced Level **ขั้นก้าวหน้า** : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด

7.5 Expert Level **ขั้นผู้เชี่ยวชาญ** : การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

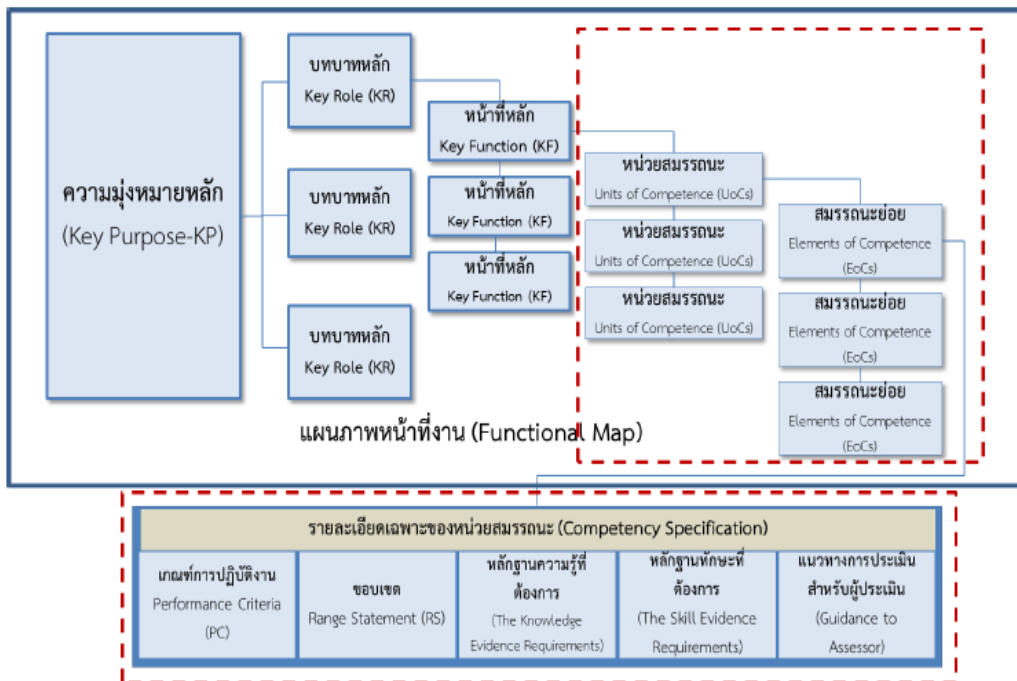
8. แนวทางการวิเคราะห์สมรรถนะในประเทศไทย

การวิเคราะห์สมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรฐานอาชีพ ในประเทศไทย มีการเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมรรถนะหลายวิธี มีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน และมีรายละเอียดที่ต้องการเน้นตามวัตถุประสงค์ที่ต่างกันไป

การวิเคราะห์เชิงหน้าที่ (Functional Analysis)

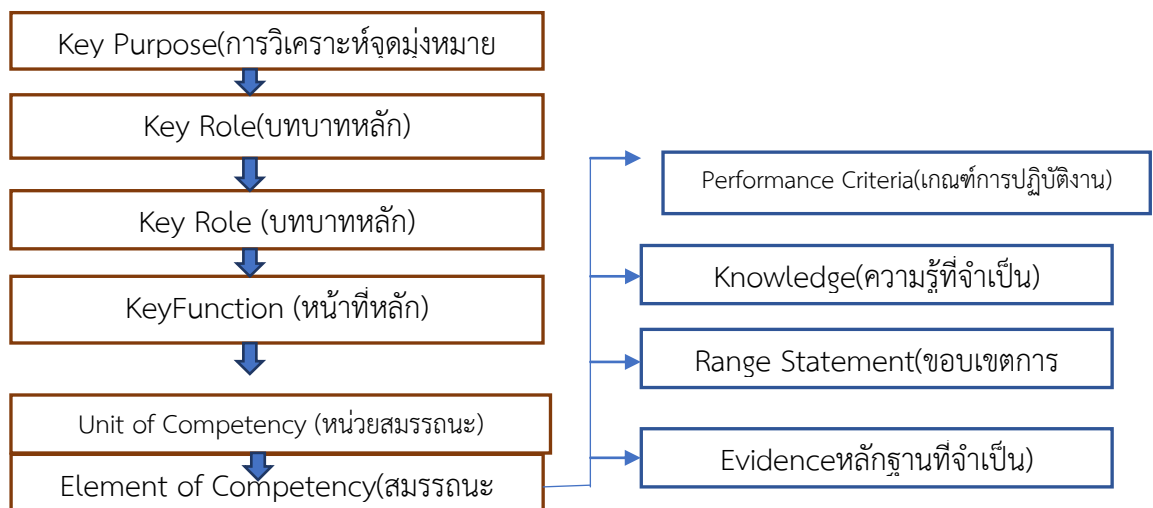
เทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่คือการวิเคราะห์อาชีพจากระดมสมองของบุคลากรในกลุ่มอาชีพ เพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ และเนื้อหา (Work Content) โดยต้องเริ่มต้นจากการสร้างแผนภาพหน้าที่งาน (Functional Map) (วิเชษฐ์ พลายมาศ : 2560) ดังแผนภาพที่ 2-5

แผนภาพที่ 2-5: เทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่



เทคนิคการวิเคราะห์สมรรถนะอาชีพแบบการวิเคราะห์เชิงหน้าที่เป็นเทคนิคที่นำไปใช้วิเคราะห์สมรรถนะอาชีพกันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการวิเคราะห์มีขั้นตอนหลักประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายหลัก (Key Purpose) บทบาทหลัก (Key Role) หน้าที่หลัก (Key Function) หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competency) สมรรถนะย่อย (Element of Competency) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) ความรู้ที่จำเป็น (Knowledge) ขอบเขตการปฏิบัติงาน (Range Statement) และหลักฐานที่จำเป็น (Evidence) ดังแผนภาพที่ 2-6

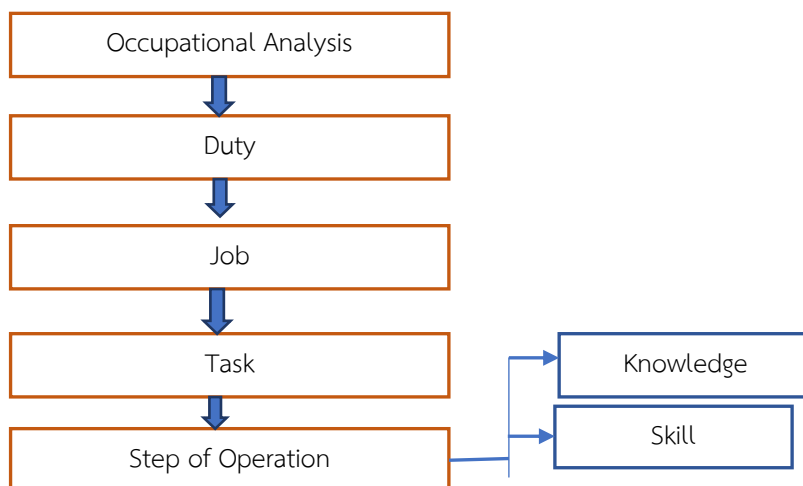
แผนภาพที่ 2-6 : กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะอาชีพแบบการวิเคราะห์เชิงหน้าที่



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

การวิเคราะห์งานอาชีพ (Job Analysis) มีกระบวนการดังแผนภาพที่ 2-7

แผนภาพที่ 2-7 : การวิเคราะห์งานอาชีพ (Job Analysis)



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

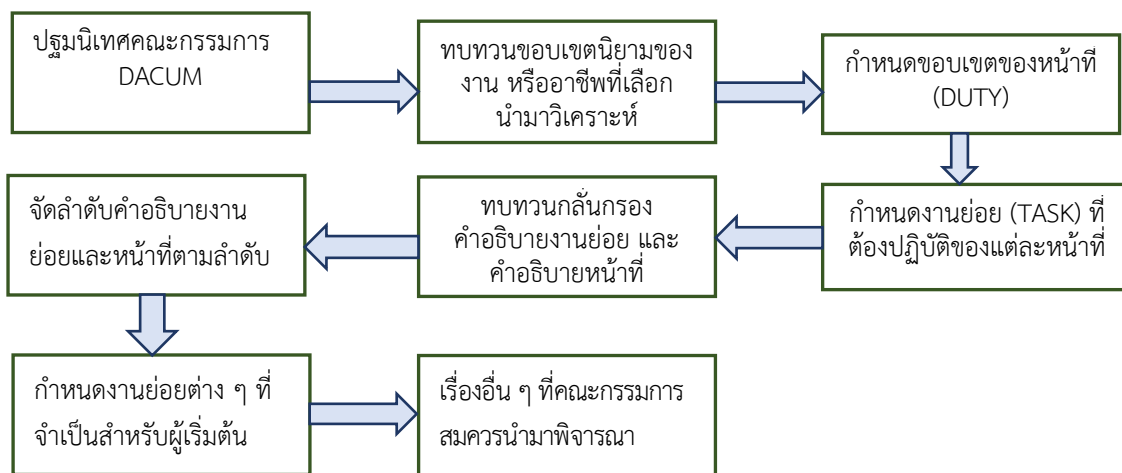
จากแผนภาพที่ 2-7 การวิเคราะห์สมรรถนะอาชีพแบบการวิเคราะห์งานอาชีพ (Job Analysis) มีขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานอาชีพ หน้าที่ งาน ภารกิจ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน โดยระบุความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น

การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค DACUM (Developing A Curriculum)

การวิเคราะห์สมรรถนะแบบ DACUM นั้น เทคนิคแบบ DACUM พัฒนาขึ้นมาจาก ประเทศแคนาดา กระบวนการดาคัม หรือบางทีเรียกว่า ดาคุม มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วย พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพใดอาชีพหนึ่งเป็นสมาชิก จำนวน 8 – 12 คน โดยจะคัดเลือก มาจากธุรกิจอุตสาหกรรมหรืองานวิชาชีพก็ได้

คณะกรรมการชุดนี้จะได้รับมอบหมายให้จัดทำผัง DACUM พร้อมกับวิทยากรประจำกลุ่ม (Facilitator) ซึ่งจะช่วยให้แนวทางในการทำงานโดยอาศัยวิธีระดมสมองในการทำงานกลุ่ม เพื่อให้ สมาชิกกลุ่มนำความรู้ ความเชี่ยวชาญของตนมาร่วมกันสร้างผังวิเคราะห์งาน เนื่องจากสมาชิกกลุ่ม มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานของตนอย่างดี ในการช่วยให้กลุ่มสมาชิกทำงาน วิทยากร ประจำกลุ่มจะนำกลุ่มให้ทำงานตามขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 2-8

แผนภาพที่ 2-8 : การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค DACUM (Developing A Curriculum)

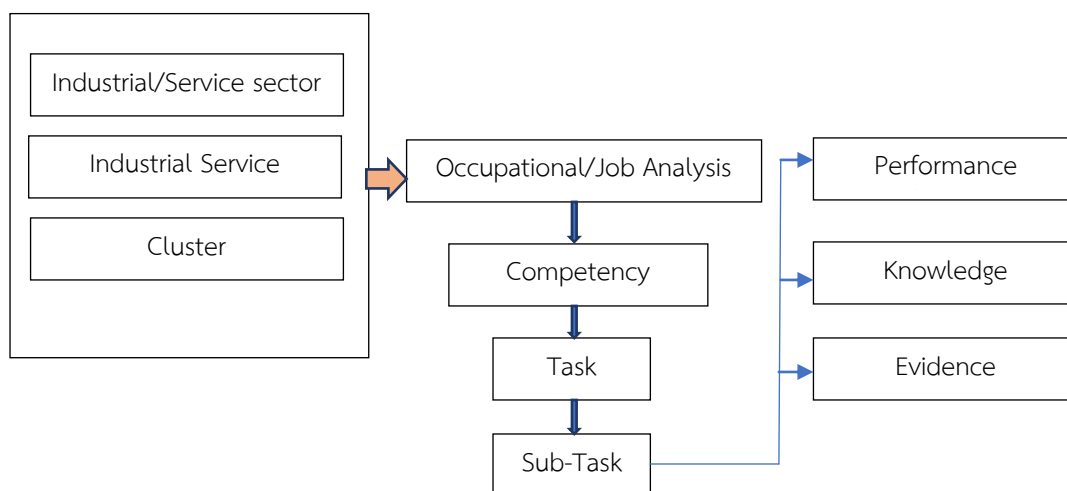


ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

การวิเคราะห์สมรรถนะของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

การวิเคราะห์สมรรถนะอาชีพของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ (มรช.) ใช้ในการฝึกอบรมและให้การรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานในอาชีพต่าง ๆ เน้นระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก รูปแบบและขั้นตอนการวิเคราะห์สมรรถนะอาชีพสอดคล้องกับวิเคราะห์อาชีพ (Occupational/Job Analysis) เป็นหลักอ้างอิง โดยแบ่งกลุ่มอาชีพตามอุตสาหกรรมผลิตและบริการ (Industrail/Service Sector) มีขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย (กรมพัฒนา ฝีมือแรงงาน,2558) การวิเคราะห์อาชีพ/ตำแหน่งงาน สมรรถนะ ภารกิจ ภารกิจย่อย โดยระบุเกณฑ์ การปฏิบัติงาน (Preformance Criteria) ความรู้ที่จำเป็น (Knowledge) และหลักฐานที่จำเป็น (Evidence) ดังแผนภาพที่ 2-9

แผนภาพที่ 2-9 : การวิเคราะห์สมรรถนะของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

โดยสรุปแล้ว เทคนิคการวิเคราะห์สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis : JA) ซึ่งเริ่มต้นมาจากประเทศอเมริกา และกลุ่มที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หน้าที่ (Functional Analysis : FA) ซึ่งริเริ่มโดยอังกฤษ ทั้งสองกลุ่มได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ จุดเด่นของวิธีการแบบการวิเคราะห์งานคือใช้งานเป็นตัวตั้งแล้วพัฒนาคนให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับงาน ในขณะที่วิธีการแบบการวิเคราะห์หน้าที่ จะเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพตามลักษณะที่กำหนด

9. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์การเมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์การจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคลากรและส่วนขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์นี้เชื่อกันว่า “คน” คือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) และถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูงเชื่อว่าเราจะก้าวหน้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก สำหรับกรอบแนวคิดใหม่ในการพัฒนาคนเป็นการบูรณาการงานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน คือ พัฒนารายบุคคล ซึ่งอาจทำให้รูปแบบเดิม ๆ ในความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาคนให้เติบโตก้าวหน้าในองค์การ การพัฒนาองค์การคือการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การรูปแบบใหม่ การบูรณาการดังกล่าวจะต้องมุ่งเน้นที่บุคคลในลักษณะเป็นทีมและองค์การซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้เป็นผู้มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง เทคโนโลยีและกระแสการค้าโลก ได้อย่างทันทั่วทั้ง การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546 : 7-9) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือเป็นกรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูนในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้าเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

การจัดการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ

ธีระ เตชขำ (2546 : 5-6) การพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะจะใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการระบุกิจกรรมที่จะต้องกระทำเพื่อการพัฒนาซึ่งต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถติดตามและวัดผลได้ ซึ่งออกมาในลักษณะกิจกรรมพัฒนารูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถจัดกลุ่มตามผู้ดำเนินการพัฒนาได้ 3 รูปแบบดังนี้ คือ

1. การพัฒนาโดยองค์กร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินการโดยอาจมอบให้หน่วยพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ หรือหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการเองก็ได้และสามารถดำเนินการได้ทั้งภายในสำนักงานหรือภายนอกสำนักงานก็ได้ดัง 7 วิธีการต่อไปนี้

1.1 การบรรยายในห้องเรียน (Classroom Training) การพัฒนาโดยวิธีนี้สามารถพัฒนาได้ทั้งภายในสำนักงานและภายนอกสำนักงานโดยการเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่จะพัฒนา ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกก็ได้เป็นการบรรยายให้ความรู้ในห้องเรียนเป็นกลุ่มวิธีการนี้เหมาะกับหลักสูตรภาคบังคับหรือต้องการเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ ในเชิงวิชาการทฤษฎีที่มีจำนวนผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือหลักสูตรที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากรที่ไม่อาจหาได้จากตำรา หรือหายาก เช่น การบรรยายในหัวข้อวิชาความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง เป็นต้น

1.2 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการอบรมในห้องเรียนแบบหนึ่งแต่นำกรณีศึกษาปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้นและเป็นกรณีสำคัญโดยจำลองสถานการณ์จากเหตุการณ์จริงหรือนำข้อมูลต่าง ๆ มาเรียบเรียงใหม่ในรูปเอกสาร ผู้เข้าอบรมจะได้รับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อประกอบการพิจารณามีคำถามเพื่อให้ดำเนินการมีระยะเวลาคิดที่แน่นอนและเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดให้มีการนำเสนอผลการพิจารณาด้วยวิธีการนี้เหมาะกับหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

1.3 การจัดสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมบุคลากรระดับสูง เป็นการจัดประชุมที่เปิดโอกาสให้มีการถกเถียง อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผู้ดำเนินการควรจัดทำเอกสารแจกผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อน วิธีการนี้เหมาะสำหรับกรณีปัญหาที่ต้องการหาข้อสรุป เช่น การหาข้อสรุปเกี่ยวกับวิธีการจัดทำสำนวนคดีประเภทต่าง ๆ แนวทางการบังคับคดี เป็นต้น วิธีการนี้มีรูปแบบการดำเนินการได้หลายวิธีเช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.4 การศึกษาดูงาน (Study Tours) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและเห็นตัวอย่างในการปฏิบัติจริงว่าเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร ซึ่งอาจมีการบรรยายสรุป หรืออภิปรายประกอบการศึกษาดูงาน ทำให้ผู้ได้ไปศึกษาดูงานเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น เพื่อนำความรู้ที่นำมาปรับปรุงงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น แล้วยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานอีกทางหนึ่ง วิธีนี้ควรกำหนดประเด็นการศึกษาดูงานไว้ล่วงหน้าและเมื่อกลับมาควรจัดทำรายงานด้วย

1.5 จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน (Job Manual) เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอนทำอย่างไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง มีเอกสารหรือแบบฟอร์มอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้น ทราบเหตุผลของการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในหน่วยงานต่อไปได้

1.6 จัดให้มีสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นการทำสื่อการเรียนการสอนในรูปสื่ออิเล็กทรอนิกส์เช่น VCD Intranet หรือจัดทำชุดวิชาสำเร็จรูป (Course-ware) ให้มีการอบรมผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุก สถานที่โดยบุคลากรสามารถขอสื่อการเรียนรู้อื่นๆ ได้

1.7 การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Briefing) การไปพูดคุยหรือปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านเหมาะสมสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ และต้องการได้รับในระยะเวลานั้น

นอกจากนี้ยังสามารถจัดในรูปแบบอื่นๆ ได้อีกเช่นการจัดบรรยายพิเศษจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในหัวข้อที่กำลังอยู่ในความสนใจ เป็นต้น

2. การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) วิธีการนี้นิยมในปัจจุบันใช้ได้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล องค์กรและประเทศลักษณะสำคัญของวิธีการนี้ คือ มุ่งเน้นให้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยสำนักงานจะสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น จัดหาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น วิธีนี้ใช้ได้ผลมาในการพัฒนาสมรรถนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ต่างๆ (มิใช่เรื่องทักษะหรือคุณลักษณะ) ที่สามารถศึกษาได้จากวิธีการต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ (e-Learning) และการศึกษาต่อนอกเวลาวิชาการ (Continuing Education) เป็นต้น

3. การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาได้หลายวิธี ดังตัวอย่าง 10 กรณี

3.1 การสอนงาน (Coaching) เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานโดยการสอนแบบตัวต่อตัว บางกรณีอาจสอนกันเป็นกลุ่มโดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ จะแนะนำวิธีการทำงาน การชี้ให้เห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน ทั้งนี้ ผู้สอนงานจะต้องมีศิลปะในการถ่ายทอดวิธีการนี้ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการแนะนำอย่างใกล้ชิดทำให้มีขวัญและกำลังใจดีเหมาะที่จะใช้กับผู้มาดำรงตำแหน่งใหม่ ให้ประโยชน์ทั้งตัวผู้สอนและผู้รับการสอน เช่น สอนร่างหนังสือราชการ สอนการย่อคำพิพากษา เป็นต้น

3.2 การฝึกปฏิบัติงาน (Training) เป็นการมอบหมายให้บุคลากรได้ฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง วิธีการนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งจะพัฒนาได้ทั้งความรู้และทักษะเช่นให้ทดลองสรุปสำนวนคดีประเภทต่างๆ ทดลองย่อคำพิพากษา เป็นต้น วิธีการนี้ต่างจากการสอนงานตรงที่การฝึกปฏิบัติงานผู้มอบหมายงานหรือผู้ทำหน้าที่สอนงานอาจจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง อาจเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ ช่วยสอนงานให้และเป็นการมอบหมายให้ไปทำแล้วนำมาเสนอเป็นวาระๆ ไป โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาและมีระยะเวลาที่จะฝึกปฏิบัติงานที่แน่นอน

3.3 การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Acting) เป็นการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือทดลองให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้นและปฏิบัติงานจริงผู้รับมอบงานจะต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ เรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หากมีสิ่งใดที่ไม่เข้าใจก็สามารถสอบถามจากผู้บังคับบัญชาได้

3.4 การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Project Assignment) เป็นการพัฒนาบุคคลโดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการในฐานะผู้จัดการโครงการที่มีทีมงานหรือเป็นหัวหน้าคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบความสำเร็จทั้งโครงการวิธีนี้นอกจากจะพัฒนาความรู้ทักษะในงานแล้วยังพัฒนาความเป็นผู้นำการบริหารงาน เช่น การวางแผนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การประเมินผล และการติดตามควบคุมงาน ฯลฯ ได้อีกด้วย

3.5 การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (Working Group) เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรืองานที่ต้องอาศัยความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน วิธีการนี้นอกจากจะพัฒนาความรู้ทักษะในงานแล้วยังเป็นการเพิ่มทักษะในการติดต่อประสานงาน เรียนรู้วิธีการปรึกษาหารือร่วมกัน การทำงานเป็นทีม

3.6 การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation) การจะทำงานให้ได้ผลดีนั้นนอกจากจะต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้วจะต้องมีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วยการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์มากขึ้น เป็นวิธีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะการประสานงานและการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานนั้น รวมทั้งเป็นการเตรียมบุคลากรที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติองค์กรหนึ่งควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสย้ายงานโดยไม่จำเป็นต้องยึดติดกับการย้ายตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

3.7 การติดตามหัวหน้า (Work Shadowing) คือ การพัฒนาโดยให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยคอยติดตามหัวหน้าหรือเป็นเลขานุการติดตามผู้บริหาร เช่น หัวหน้าเป็นวิทยากรบรรยายก็พาติดตามไปด้วยเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากรเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานหรือเป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติ เช่น ทักษะการบริหารจัดการ การตัดสินใจ เป็นต้น

3.8 การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การที่บุคลากรได้มีโอกาสเข้าประชุมแทนผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทั้งการประชุมภายในและภายนอกสำนักงานก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือแนวคิดใหม่ๆ มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ฟังการอภิปราย มีประสบการณ์ในการประชุมรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง

3.9 การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาที่ใกล้เคียงกับการสอนงานโดยจะเน้นการพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร เหมาะสำหรับพัฒนาผู้บริหารหรือบุคลากรใหม่ และเพื่อให้ได้ผลดี กำหนดนโยบายที่ชัดเจนและมีระบบตอบแทนผู้เป็นพี่เลี้ยงด้วย

3.10 การสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง (On Job Training) หมายถึง การสอนงานในขณะปฏิบัติงานจริง โดยมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติงานจริงเท่านั้นจึงจะพัฒนาด้านนี้ได้และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

รูปแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และเหล่าทัพ

1. รูปแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน

การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้ เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนาอีกด้วย สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและนำสมรรถนะมาใช้ในราชการ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลว่าเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจเน้นเพียงความรู้ และทักษะที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานที่องค์การต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งแต่เดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้นโดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้ศึกษาและจัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่

1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่งซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ

โดยสมรรถนะที่กำหนดเป็นต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (สำนักงาน ก.พ., 2548 : 11) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสรรหาสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักการแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาคดีศรีแห่งข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจของภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและธำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) นอกจากนี้ยังมีศัพท์ที่เกี่ยวข้องอีกหนึ่งคำคือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ที่มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 2 ประการคือ กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ และตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใด ก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงานได้แก่

- 2.1 กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- 2.2 กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- 2.3 กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- 2.4 กลุ่มงานด้านบริหาร (Executive)
- 2.5 กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- 2.6 กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- 2.7 กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
- 2.8 กลุ่มออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
- 2.9 กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- 2.10 กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- 2.11 กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- 2.12 กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- 2.13 กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
- 2.14 กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
- 2.15 กลุ่มงานบริการประชาชนทางด้านเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
- 2.16 กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
- 2.17 กลุ่มงานปกครอง (Public Government)
- 2.18 กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย 1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring&Developing Others) 4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) 5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) 6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) 7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 9. การดำเนินการเชิงรุก (Creativeness) 10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) 13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communicatin& Influencing) 14. สภาวะผู้นำ (Leadership) 15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) 16. วิสัยทัศน์ (Visioning) 17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) 18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) 19. การควบคุมตนเอง (Self Control) และ 20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

2. รูปแบบสมรรถนะของเหล่าทัพต่าง ๆ

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ที่รับผิดชอบจัดทำสมรรถนะของเหล่าทัพ เมื่อวันที่ 22 - 23 มี.ค. 60 และ 3 เม.ย. 60 สรุปรูปแบบสมรรถนะของเหล่าทัพต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 รูปแบบสมรรถนะของกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย โดยกรมกำลังพลทหาร ได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหาร สำหรับใช้ในการประเมินกำลังพลสังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ตั้งแต่ปี 2554 โดยมีรายละเอียดแต่ละสมรรถนะดังนี้

2.1.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อว่า SMART ได้แก่ เสียสละ (Sacrifice : S) มีคุณธรรม (Moral : M) ดำรงความถูกต้องรับผิดชอบ (Accountability : A) มุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented : R) ร่วมคิดทำงานเป็นทีม (Teamwork : T)

2.1.2 สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางแผนยุทธศาสตร์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงการสอนงานและการมอบหมายงาน การควบคุมตนเอง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การควบคุมและกำกับติดตามและประเมินผลงาน การบริหารและการจัดสรรทรัพยากร การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

2.2 รูปแบบสมรรถนะของกองทัพเรือ

กองทัพเรือ โดยกรมกำลังพลทหารเรือ ได้ดำเนินการกำหนดและประเมินสมรรถนะกำลังพลของกองทัพเรือทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยมีการดำเนินการตั้งแต่ ปี 2549 โดยมีรายละเอียดแต่ละสมรรถนะดังนี้

2.2.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ย่อว่า ได้แก่ ความเป็นทหาร (Soldiership) ความรู้ในสายวิชาชีพ (Vocation Knowledge) คุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความมุ่งมั่น (Accomplishing) และความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Holistic Efficiency & Commitment to Goal Achievement)

2.2.2 สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบรรลุภารกิจ การนำการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การบริหารทรัพยากร และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

2.2.3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) กำหนดตามสายวิทยาการ มี หัวหน้าสายวิทยาการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีแบ่งสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน ออกเป็น 19 กลุ่มงาน ได้แก่

- 2.2.3.1 กลุ่มงานการสารบรรณ
- 2.2.3.2 กลุ่มงานการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.2.3.3 กลุ่มงานการเงิน
- 2.2.3.4 กลุ่มงานพระธรรมนุญ
- 2.2.3.5 กลุ่มงานการปฏิบัติการทางเรือ
- 2.2.3.6 กลุ่มงานการปฏิบัติการนาวิกโยธิน
- 2.2.3.7 กลุ่มงานการปฏิบัติการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง
- 2.2.3.8 กลุ่มงานการดุริยางค์
- 2.2.3.9 กลุ่มงานการสารวัตร
- 2.2.3.10 กลุ่มงานวิศวกรรมทางเรือและอากาศยาน
- 2.2.3.11 กลุ่มงานวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- 2.2.3.12 กลุ่มงานวิศวกรรมช่างโยธา
- 2.2.3.13 กลุ่มงานการสรรพาวุธ
- 2.2.3.14 กลุ่มงานการพลาดิการ
- 2.2.3.15 กลุ่มงานการแพทย์
- 2.2.3.16 กลุ่มงานการขนส่ง
- 2.2.3.17 กลุ่มงานการอุทกศาสตร์
- 2.2.3.18 กลุ่มงานการวิทยาศาสตร์
- 2.2.3.19 กลุ่มงานการศึกษา

2.3 รูปแบบสมรรถนะของกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศ โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ ได้ดำเนินการกำหนดและประเมินสมรรถนะกำลังพลของกองทัพอากาศทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยมีการดำเนินการตั้งแต่ ปี 2549 มีรายละเอียดแต่ละสมรรถนะดังนี้

2.3.1 สมรรถนะหลัก จำนวน 4 สมรรถนะย่อว่า RTAF ได้แก่

- R : Readiness for Missions (พร้อมปฏิบัติการกิจ)
- T : Teamwork and Unity (ทำงานเป็นหนึ่งเดียว)
- A : Achievement of Goals (มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย)
- F : Forward Innovation (สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม)

2.3.2 สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย 14 สมรรถนะได้แก่

- 2.3.2.1 มีวิสัยทัศน์
- 2.3.2.2 ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
- 2.3.2.3 ทักษะการเจรจาต่อรอง
- 2.3.2.4 ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
- 2.3.2.5 วางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 2.3.2.6 ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน
- 2.3.2.7 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
- 2.3.2.8 กำกับดูแล
- 2.3.2.9 มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
- 2.3.2.10 มีความถูกต้องละเอียดรอบคอบ
- 2.3.2.11 มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2.3.2.12 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.3.2.13 ทักษะการใช้ภาษา
- 2.3.2.14 ภาวะผู้นำ

2.3.3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) แบ่งตามกรอบ ของหัวหน้าหน่วยสายวิทยาการ 26 หน่วย 40 สายวิทยาการ

ข้อมูลเบื้องต้นของกองทัพบก

1. บทบาทหน้าที่ของกองทัพบก

พระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 กำหนดอำนาจหน้าที่ของกองทัพบก ให้มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2. พันธกิจกองทัพบก (Mission)

การเตรียมกำลัง : จัดเตรียมและเสริมสร้างกำลังทั้งปวงในส่วนกองทัพบกและช่วยเหลือสนับสนุนการจัดเตรียมกำลังทางบกของส่วนราชการอื่น ให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติเพื่อให้เกิดความพอเพียงและพร้อมที่จะเผชิญภัยคุกคาม ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งมีขีดความสามารถในการปฏิบัติทางทหาร และภารกิจทางทหารนอกเหนือจากสงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาเสริมสร้างกำลังตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม และแผนพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ ทั้งในด้านโครงสร้างกำลัง ความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบ และความทันสมัย

การใช้กำลัง : ใช้กำลังที่จัดเตรียมไว้ หรือที่จะระดมสรรพกำลังเพื่อป้องกันราชอาณาจักร จากภัยคุกคามภายในประเทศและภายนอกประเทศ การรักษาความมั่นคงภายในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน การปฏิบัติการทางทหาร นอกเหนือจากสงคราม และการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

3. วิสัยทัศน์ กองทัพบก

“เป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งใน กองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค”

4. ค่านิยมของกองทัพบก

ได้ถูกกำหนดไว้เพื่อให้เป็นที่ยอมรับศรัทธาของประชาชนในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 การปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี : ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและทุ่มเทให้แก่งาน ทำงานภายใต้กฎ ระเบียบ วินัย เพื่อพัฒนาประเทศตอบสนองความต้องการของประชาชน ส่วนรวมของประเทศมากกว่าตนเอง

4.2 การเป็นทหารอาชีพ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ความเสียสละ อดทน ความซื่อสัตย์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการสร้างนวัตกรรม

4.3 ความจงรักภักดี : การยึดมั่นในความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการแสดงออกถึงความเสียสละในการพิทักษ์รักษาสถาบันให้คงอยู่ตลอดไป

4.4 ความกล้าหาญ : มีความเข้มแข็ง เอาชนะความกลัว ไม่ยอมให้ความกลัว มาขัดขวางความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน จากภัยอันตรายใด ๆ

4.5 การทำงานเป็นทีม : มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะหมู่คณะด้วยความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในการพิทักษ์ชาติ รักษาสถาบัน ศาสนา พระมหากษัตริย์ ประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 การยึดระบบอาวุโส : ยึดมั่นในระเบียบวินัยของทหาร เคารพผู้อาวุโสและปฏิบัติตามคำสั่งผู้อาวุโส ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของกองทัพ เพื่อสร้างวินัย ความสามัคคี การให้เกียรติยอมรับ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

5. การแบ่งส่วนราชการของกองทัพบก

กองทัพบก มีการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

5.1 ส่วนบัญชาการ ได้แก่

- 5.1.1 สำนักงานเลขานุการกองทัพบก (สลก.ทบ.)
- 5.1.2 กรมกำลังพลทหารบก (กพ.ทบ.)
- 5.1.3 กรมข่าวทหารบก (ขว.ทบ.)
- 5.1.4 กรมยุทธการทหารบก (ยก.ทบ.)
- 5.1.5 กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก (กบ.ทบ.)
- 5.1.6 กรมกิจการพลเรือนทหารบก (กร.ทบ.)
- 5.1.7 สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (สพช.ทบ.)

- 5.1.8 กรมการเงินทหารบก (กง.ทบ.)
- 5.1.9 หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน (นรต.)
- 5.1.10 กรมการสารวัตรทหารบก (สท.ทบ.)
- 5.1.11 กรมสวัสดิการทหารบก (สก.ทบ.)
- 5.1.12 กรมสารบรรณทหารบก (สบ.ทบ.)
- 5.1.13 กรมจเรทหารบก (จบ.)
- 5.1.14 ศูนย์ไซเบอร์กองทัพบก (ศซบ.ทบ.)
- 5.1.15 สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก (สวพ.ทบ.)
- 5.1.16 สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก (สตน.ทบ.)
- 5.1.17 สำนักงานพระธรรมนูญทหารบก (สธน.ทบ.)
- 5.1.18 กรมดุริยางค์ทหารบก (ดย.ทบ.)
- 5.1.19 กรมการทหารช่าง (กช.)
- 5.1.20 กรมการทหารสื่อสาร (สส.)
- 5.1.21 กรมการสัตว์ทหารบก (กส.)
- 5.1.22 กรมการขนส่งทหารบก (ขส.ทบ.)
- 5.1.23 กรมแพทย์ทหารบก (พบ.)
- 5.1.24 กรมพลธิการทหารบก (พธ.ทบ.)
- 5.1.25 กรมยุทธโยธาทหารบก (ยย.ทบ.)
- 5.1.26 กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก (วศ.ทบ.)
- 5.1.27 กรมสรรพาวุธทหารบก (สพ.ทบ.)
- 5.2 ส่วนกำลังรบ
 - 5.2.1 กองทัพภาคที่ 1 (ทภ.1)
 - 5.2.2 กองทัพภาคที่ 2 (ทภ.2)
 - 5.2.3 กองทัพภาคที่ 3 (ทภ.3)
 - 5.2.4 กองทัพภาคที่ 4 (ทภ.4)
 - 5.2.5 หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ (นสศ.)
 - 5.2.6 กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์ (พล.ม.2 รอ.)
- 5.3 ส่วนสนับสนุนการรบ
 - 5.3.1 หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ (นปอ.)
 - 5.3.2 กองพลทหารปืนใหญ่ (พล.ป.)
 - 5.3.3 กองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน (พล.ปต่อ.)
 - 5.3.4 กองพลทหารช่าง (พล.ช.)
 - 5.3.5 กรมทหารสื่อสารที่ ๑ (ส.1)
 - 5.3.6 กองพันทหารช่างที่ 51 (ช.พัน.51)
 - 5.3.7 กองพันป้องกันฐานบิน (พัน.ปฐบ.)
 - 5.3.8 หน่วยข่าวกรองทางทหารกองทัพบก (ชกท.)

5.4 ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม

- 5.4.1 กรมยุทธศึกษาทหารบก (ยศ.ทบ.)
- 5.4.2 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร.)
- 5.4.3 ศูนย์การบินทหารบก (ศบบ.)
- 5.4.4 ศูนย์การกำลังสำรอง (ศสร.)
- 5.4.5 วิทยาลัยการทัพบก (วทบ.)
- 5.4.6 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (รร.สธ.ทบ.)
- 5.4.7 วิทยาลัยพยาบาลทหารบก (วพบ.)
- 5.4.8 วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า (วพม.)
- 5.4.9 โรงเรียนเสนาธิการ กรมแพทย์ทหารบก (รร.สร.พบ.)
- 5.4.10 ศูนย์การทหารราบ (ศร.)
- 5.4.11 ศูนย์การทหารม้า (ศม.)
- 5.4.12 ศูนย์การทหารปืนใหญ่ (ศป.)
- 5.4.13 ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก

(ศพย.ยศ.ทบ.)

- 5.4.14 โรงเรียนนายสิบทหารบก (รร.นส.ทบ.)
- 5.4.15 โรงเรียนทหารช่าง (รร.ช.กช.)
- 5.4.16 โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก (รร.กบ.ทบ.)
- 5.4.17 โรงเรียนทหารสื่อสาร กรมการทหารสื่อสาร (รร.ส.สส.ทบ.)
- 5.4.18 โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก (รร.กง.กบ.ทบ.)

5.5 ส่วนส่งกำลังบำรุง

- 5.5.1 กรมทหารช่างที่ 21 (ช.21)
- 5.5.2 กองพันสรรพาวุธซ่อมบำรุงเขตหลัง (ศซส.สพ.ทบ.)
- 5.5.3 ศูนย์ซ่อมสร้างสิ่งอุปกรณ์สายสรรพาวุธ (ศซส.สพ.ทบ.)
- 5.5.4 ศูนย์อุตสาหกรรมสรรพาวุธ (ศอ.สพ.ทบ.)
- 5.5.5 ศูนย์การเคลื่อนย้ายกองทัพบก (ศคย.ทบ.)
- 5.5.6 กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ (กรม ขส.รอ.)
- 5.5.7 ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า (ศพม.)
- 5.5.8 โรงพยาบาลทหารสังกัดกองทัพบก (รพ.ทบ.)
- 5.5.9 กองพันสัตว์ต่าง (พัน.สต.)

5.6 ส่วนภูมิภาค

- 5.6.1 มณฑลทหารบกที่ 11 (มทบ.11)
- 5.6.2 มณฑลทหารบกที่ 12 (มทบ.12)
- 5.6.3 มณฑลทหารบกที่ 13 (มทบ.13)
- 5.6.4 มณฑลทหารบกที่ 14 (มทบ.14)
- 5.6.5 มณฑลทหารบกที่ 15 (มทบ.15)

- 5.6.6 มณฑลทหารบกที่ 16 (มทบ.16)
 - 5.6.7 มณฑลทหารบกที่ 17 (มทบ.17)
 - 5.6.8 มณฑลทหารบกที่ 18 (มทบ.18)
 - 5.6.9 มณฑลทหารบกที่ 19 (มทบ.19)
 - 5.6.10 มณฑลทหารบกที่ 21 (มทบ.21)
 - 5.6.11 มณฑลทหารบกที่ 22 (มทบ.22)
 - 5.6.12 มณฑลทหารบกที่ 23 (มทบ.23)
 - 5.6.13 มณฑลทหารบกที่ 24 (มทบ.24)
 - 5.6.14 มณฑลทหารบกที่ 25 (มทบ.25)
 - 5.6.15 มณฑลทหารบกที่ 26 (มทบ.26)
 - 5.6.16 มณฑลทหารบกที่ 27 (มทบ.27)
 - 5.6.17 มณฑลทหารบกที่ 28 (มทบ.28)
 - 5.6.18 มณฑลทหารบกที่ 29 (มทบ.29)
 - 5.6.19 มณฑลทหารบกที่ 210 (มทบ.210)
 - 5.6.20 มณฑลทหารบกที่ 31 (มทบ.31)
 - 5.6.21 มณฑลทหารบกที่ 32 (มทบ.32)
 - 5.6.22 มณฑลทหารบกที่ 33 (มทบ.33)
 - 5.6.23 มณฑลทหารบกที่ 34 (มทบ.34)
 - 5.6.24 มณฑลทหารบกที่ 35 (มทบ.35)
 - 5.6.25 มณฑลทหารบกที่ 36 (มทบ.36)
 - 5.6.27 มณฑลทหารบกที่ 37 (มทบ.37)
 - 5.6.28 มณฑลทหารบกที่ 38 (มทบ.38)
 - 5.6.29 มณฑลทหารบกที่ 39 (มทบ.39)
 - 5.6.30 มณฑลทหารบกที่ 310 (มทบ.310)
 - 5.6.31 มณฑลทหารบกที่ 41 (มทบ.41)
 - 5.6.32 มณฑลทหารบกที่ 42 (มทบ.42)
 - 5.6.33 มณฑลทหารบกที่ 43 (มทบ.43)
 - 5.6.34 มณฑลทหารบกที่ 44 (มทบ.44)
 - 5.6.35 มณฑลทหารบกที่ 45 (มทบ.45)
 - 5.6.36 มณฑลทหารบกที่ 46 (มทบ.46)
- 5.7 ส่วนพัฒนาประเทศ
- 5.7.1 กองพลพัฒนาที่ 1 (พล.พัฒนา 1)
 - 5.7.2 กองพลพัฒนาที่ 2 (พล.พัฒนา 2)
 - 5.7.3 กองพลพัฒนาที่ 3 (พล.พัฒนา 3)
 - 5.7.4 กองพลพัฒนาที่ 4 (พล.พัฒนา 4)

6. การแบ่งประเภทกำลังพลของกองทัพบก

กำลังพลในกองทัพบก แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ ข้าราชการทหารประจำการ, ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ลูกจ้าง พนักงานราชการ ทหารกองประจำการ และอาสาสมัครทหารพราน โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ข้าราชการทหารประจำการ หมายถึง บุคคลที่บรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

6.1.1 นายทหารสัญญาบัตรประจำการ หมายถึง บุคคลที่บรรจุในตำแหน่งอัตราสัญญาบัตร และได้รับการแต่งตั้งยศเป็นนายทหารสัญญาบัตร

6.1.2 นายทหารประทวนประจำการ หมายถึง บุคคลที่บรรจุในตำแหน่งอัตราต่ำกว่าสัญญาบัตร และมียศทหาร

6.1.3 พลอาสาสมัคร (พลทหารประจำการ) หมายถึง บุคคลที่บรรจุในอัตราทหารตำแหน่งพลอาสาสมัคร

6.2 ข้าราชการกลาโหมพลเรือน หมายถึง บุคคลที่บรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม โดยบรรจุในอัตราทหาร แต่ไม่สามารถแต่งตั้งยศได้ เพราะคุณสมบัติไม่ครบถ้วน มีทั้งประเภทสัญญาบัตร และต่ำกว่าสัญญาบัตร

6.3 ข้าราชการพลเรือนกลาโหม หมายถึง ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหมในตำแหน่งที่มีใช้อัตราทหาร และไม่มีชั้นยศเพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

6.4 ลูกจ้าง คือ ผู้รับจ้างทำงานโดยรับค่าจ้างจากงบประมาณประเภทอื่นที่มีใช้ประเภทเงินเดือน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

6.4.1 ลูกจ้างชั่วคราว คือ ผู้รับจ้างทำงานตามเงื่อนไข และตามความต้องการของหน่วย ซึ่งหน่วยงานขออนุมัติจ้างเฉพาะครั้งคราว กำหนดเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี เมื่อครบ 1 ปีแล้วหากหน่วยมีความจำเป็นต้องจ้างต่อไปอีกต้องรายงานขออนุมัติจ้างต่อได้ครั้งละไม่เกิน 1 ปี

6.4.2 ลูกจ้างประจำ คือ ผู้ที่รับจ้างทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในอัตราเป็นการประจำ และได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือน

ทั้งนี้ ในส่วนของลูกจ้างประจำ รัฐบาลโดยยกเลิกการดำเนินการไปแล้ว โดยทดแทนด้วยพนักงานราชการ ซึ่งเมื่อมีการสูญเสียจากกรณีต่างๆ เช่น เกษียณอายุ ลาออก เสียชีวิต ฯลฯ ก็จะยุบเลิกตำแหน่งและใช้พนักงานราชการต่อไป

6.5 พนักงานราชการ หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างทำยาระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยพนักงานราชการที่มีผลบังคับใช้ โดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับกระทรวงกลาโหม

6.6 ทหารกองประจำการ หมายรวมถึง ส.ต.กองประจำการด้วย คือ ทหารกองเกินซึ่งมีอายุครบ 21 ปี บริบูรณ์ ได้เข้ารับการตรวจเลือกและถูกกำหนดตัวเข้ารับราชการทหารกองประจำการตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

6.7 อาสาสมัครทหารพราน หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งกระทรวงกลาโหมกำหนดให้ทำหน้าที่ทหารเพื่อทดแทนกำลังทหารในการป้องกัน ปรามปราม การกระทำอัน เป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของชาติ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประภัสสร มีน้อย (2553) ศึกษาเรื่อง “การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง” การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้าง สมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา บุคลากรสายสนับสนุน และผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ เก็บและรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปิดและเปิด แสดงรายการสมรรถนะ 13 ด้าน และนิยามศัพท์ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันคำตอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญจากมากไปน้อย คือ 1. คุณธรรมจริยธรรม 2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3. การมุ่งเน้น การให้บริการ 4. การทำงานเป็นทีม 5. ความรับผิดชอบ 6. ความเป็นมืออาชีพ 7. ทักษะการใช้ความคิด 8. ทักษะในการสื่อสาร 9. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11. การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น 12. การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 13. ภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 88 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความ จำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด จำนวน 58 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมาก จำนวน 30 รายการ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัย ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงความ ต้องการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

รวีภา หอมเศรษฐี (2549) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบอบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อประเมินถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบอบราชการไทย ในปัจจุบัน (ระหว่าง พ.ศ.2544 – 2550) 2. เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังและ ระดับสมรรถนะ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในด้านต่าง ๆ และ 3. เพื่อแสวงหาตัวแบบ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง โดยทำการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณในส่วนของเชิงคุณภาพนั้น มีการใช้การวิจัยเอกสารเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะส่วนในเชิงปริมาณ ได้ทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 300 คน ซึ่งเป็นข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 7-8 จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง โดยใช้ทั้งสถิติในเชิงพรรณนาและสถิติในเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษา พบว่า

สมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม กลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะในสามด้านแรกในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะด้านจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

ปัจจัยภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ในขณะที่สมรรถนะด้านการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะด้านการเมือง

ตัวแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับกลาง พบว่า แต่ละกระทรวงมีสมรรถนะโดดเด่นที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา พบว่า

แนวทางสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารระดับกลางควรสอดคล้องกับตัวแบบสมรรถนะของแต่ละกระทรวง

ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารระดับกลางที่เป็นรูปธรรมที่เน้นการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ เพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นนักบริหาร ระดับกลาง ให้ประเมินตนเองและเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล

แผนการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารระดับกลางควรเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ ของสมรรถนะหลัก เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะหนึ่งย่อมส่งผลต่อการเกิดสมรรถนะอื่นๆ ด้วย

วศินีย์ สิริบรรสพ (2558) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ในปีงบประมาณ 2558 จำนวน 210 คน รวม 48 หน่วยงาน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติทางคอมพิวเตอร์และสถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า 1. สมรรถนะด้านความรู้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยาทุกระดับต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะ ด้านความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน โดยสามารถนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ผู้รับบริการ และสภาพการแข่งขันมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานได้ 2. สมรรถนะด้านทักษะ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยาทุกระดับต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ โดยสามารถวิเคราะห์ข้อผิดพลาดและระบุถึงปัญหาในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้คำแนะนำและปรึกษา แก่ผู้อื่นได้ 3. สมรรถนะด้านความสามารถ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยาทุกระดับต้องการให้บุคลากรสามารถระบุถึงแนวทางการทำงานและปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวที่นำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่ได้มาตรฐานตามกำหนดเวลา บุคลากรที่สามารถให้คำแนะนำหรือที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน และผลิตผลงานที่มี

คุณภาพได้ ตลอดจนสามารถระบุถึงแนวทางการทำงานและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวที่นำไปสู่วิธีการทำงานที่ดีได้

วัชร มีหอม (2549) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประจำศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพ 2. ศึกษาโอกาสในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพ 3. ศึกษาความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะกับโอกาสในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพ ตามทักษะที่จำเป็น 8 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประจำศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดลำปาง โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 293 คน ที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข นักวิชาการสาธารณสุข และเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามให้ประเมินตนเองตามทักษะที่จำเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ทักษะการประเมินเชิงวิเคราะห์ ทักษะการจัดทำนโยบายและการวางแผนโครงการ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านสังคมและวัฒนธรรม ทักษะการปฏิบัติงานในชุมชน ทักษะการสาธารณสุขพื้นฐาน ทักษะการวางแผนการเงินและการจัดการ ทักษะภาวะผู้นำและการคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไคว้สแควร์ และสหสัมพันธ์สเปียร์แมนแบบจัดอันดับ ผลการศึกษา พบว่า ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประจำศูนย์สุขภาพชุมชน 1. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (คือ สามารถทำได้ สามารถทำได้ดี และสามารถทำได้ดีพร้อมทั้งสอนคนอื่นได้) 2. มีโอกาสในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพอยู่ในระดับที่ไม่พึงประสงค์ และ 3. สมรรถนะกับโอกาสในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพตามทักษะที่จำเป็นทั้ง 8 ด้าน มีความสอดคล้องกันและเป็นการปฏิบัติงานด้านสุขภาพที่จำเป็น

ไพบูรณ์ จาริต (2553) ทำการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร โดยวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยเพื่อ 1. ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา 2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันด้าน เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ 3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร จำนวน 134 คน โดยการคำนวณตามสูตรของ Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสถิติ t Test, One-way ANOVA และทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe ซึ่งผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ ดังนี้

สมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากรายด้านพบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับได้แก่ 1. ด้านการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน 2. ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และ 3. ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ส่วนที่เหลืออีก 13 ด้านอยู่ในระดับมาก

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพแตกต่างกันด้านเพศและวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันในด้านตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันและรายด้าน พบว่าแตกต่างกัน จำนวน 10 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ในเนื้อหาวิชา
2. การสื่อสารและการใช้ภาษา
3. การจัดการเรียนรู้
4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. การบริหารจัดการชั้นเรียน
6. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา
7. การวัดและประเมินผล
8. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
9. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม
10. การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในด้านประสบการณ์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

- 10.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 10.2 จิตวิทยาสำหรับครู
- 10.3 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 10.4 คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- 10.5 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ
- 10.6 การพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน

แนวทางในการพัฒนาที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีดังนี้

การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถควรจัดให้มีและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ไปเรียนรู้ อบรม สัมมนา ให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง มีการสรุปและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศภายในโดยผู้บริหารครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงานควรมีแหล่งค้นคว้า ข้อมูลที่ทันสมัย จากอินเทอร์เน็ต อบรมความรู้พัฒนาเทคนิคการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการกับโรงเรียน เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง จัดอบรมด้านการวัดและประเมินผลตลอดจนการศึกษาดูงาน

ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาเช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาและการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาผลงานและการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (อ้างถึงใน ประภัสสร มีน้อย, 2553 : 62) ศึกษากรอบสมรรถนะ ของผู้ให้บริการห้องสมุด และศึกษาช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ ตามกรอบของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบังโดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบัน ผู้ให้บริการ ห้องสมุด และผู้ให้บริการห้องสมุดผลการวิจัย พบว่ากรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและความร่วมแรงร่วมใจ และสมรรถนะประจำงาน ให้บริการห้องสมุด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบ สารสนเทศ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงานจรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น

ส่วนช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะ ผู้ให้บริการห้องสมุดเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพและความร่วมแรงร่วมใจ

กาญจนา สุวัฒน์สุสส์, 2551 ศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและ หลักการบริหารจัดการของกองทัพบกที่มีส่วนเพิ่มสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สภาพปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งนำเสนอตัวแบบสมรรถนะของผู้สำเร็จ การศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ให้สามารถรองรับภารกิจในอนาคต อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จ การศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ร่วมกับการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกองทัพบกซึ่งได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้การวิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดของตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จ การศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกตามความเป็นจริงและเพื่อให้สามารถ สะท้อนปัญหาและอุปสรรค ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การจัด กระบวนการสัมมนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โดยวิเคราะห์ร่วมกับ แนวคิด นโยบาย ทฤษฎี หลักการบริหารจัดการและผลการวิเคราะห์ ภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ให้นำมาสู่การได้มาซึ่งตัวแบบสมรรถนะหลัก นายทหารชั้นสัญญาบัตรหลังสำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ผลการวิจัยตัวแบบ COSCOM ภายใต้สมรรถนะหลัก CODDLE VEL-MARCH ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้ Co-Competency (CO, VEL-MARCH) V=Vision E=Erudition L=Loyalty M=Management A=Analysis Thinking R=Responsibility C=Creative Thinking H=Human Relation COSCOM Staff Competency (S, COD) CO=Coordinating D=Design Planning Commander Competency (COM, DLE) DE=Decision Making L=Leadership Characteristics ตัวแบบ COSCOM ภายใต้ สมรรถนะหลัก CODDLE VEL – MARCH

กลุ่มสมรรถนะเฉพาะฝ่ายเสนาธิการ (COD) ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การบูรณาการงานให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน หรือมีผลลัพธ์ร่วมกัน ทั้งนี้ การประสานงานที่ดีทางทหารจะต้องมุ่งสู่เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน สมรรถนะด้าน การวางแผน (Design Planning) หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดกรอบและ แนวทางในการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ช่วยในการตกลงใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ มีทิศทาง และวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

กลุ่มสมรรถนะเฉพาะผู้บังคับหน่วย (DLE) ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการตกลงใจ (Decision Making) หมายถึง การกระทำของผู้นำหน่วยทหารในการที่เลือกหนทางปฏิบัติที่มีอยู่หลาย ทางเลือกโดยการรวบรวมข่าวสารและประเมินข้อมูลและสถานการณ์ โดยจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

เพียงหนทางปฏิบัติเดียวที่สามารถตอบสนองภารกิจ สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติแผนสำรอง หรือแผนเผชิญเหตุ สมรรถนะด้านคุณลักษณะผู้นำทหาร (Leadership Characteristics) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำควรจะมีเพื่อให้สามารถจูงใจและทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจในการ บรรลุเป้าหมายขององค์กร กองทัพบกสามารถใช้คุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการที่มีอยู่แล้วดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ มีความรู้ กล้าหาญ เด็ดขาด เชื่อถือได้ ริเริ่ม กาลเทศะหรือความแนบเนียน ยุติธรรม กระตือรือร้น ลักษณะท่าทางดี อุดหนุน ไม่เห็นแก่ตัว จงรักภักดี และมีดุลยพินิจ อย่างไรก็ตามผู้นำทหาร จะต้องมีสติปัญญาดี มีคุณธรรม จริยธรรมและการมุ่งความสำเร็จของภารกิจด้วย

กลุ่มสมรรถนะร่วม (VEL-MARCH) ประกอบด้วยสมรรถนะร่วมจำนวน 8 สมรรถนะคือ

1. สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพในอนาคตและสร้าง จุดมุ่งหมายปลายทางที่เป็นไปได้ มีความเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Erudition) คือ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages Ability) และ ด้านความรู้เพื่อตอบสนองภารกิจ (Erudition for Mission Success)

3. สมรรถนะด้านความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึงความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี ต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Management) ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วย จะต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและทำงานเกิดประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เป็นความสามารถในการ หยั่งรู้สถานการณ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้สถานการณ์ที่ซับซ้อนสามารถ กำหนดการดำเนินการได้ ทั้งนี้การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดด้วยเหตุผลหรือการคิดคำนวณในใจ (Reasoning) การตกลงใจ (Decision Making) และ การแก้ปัญหา (Problem Solving)

6. สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการทำตามหน้าที่ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยความรับผิดชอบที่ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำโรงเรียน เสนาธิการทหารบก ควรจะมี 3 ประเภทที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบต่อองค์กร (Organization Responsibility) ความรับผิดชอบในฐานะทหารอาชีพ (Professional Responsibility) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

7. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการคิดค้นแนวความคิดใหม่ หรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อสร้างหรือกระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาจากสิ่ง ที่มีอยู่หรือสร้างนวัตกรรม

8. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือเกิดความล้มเหลวได้

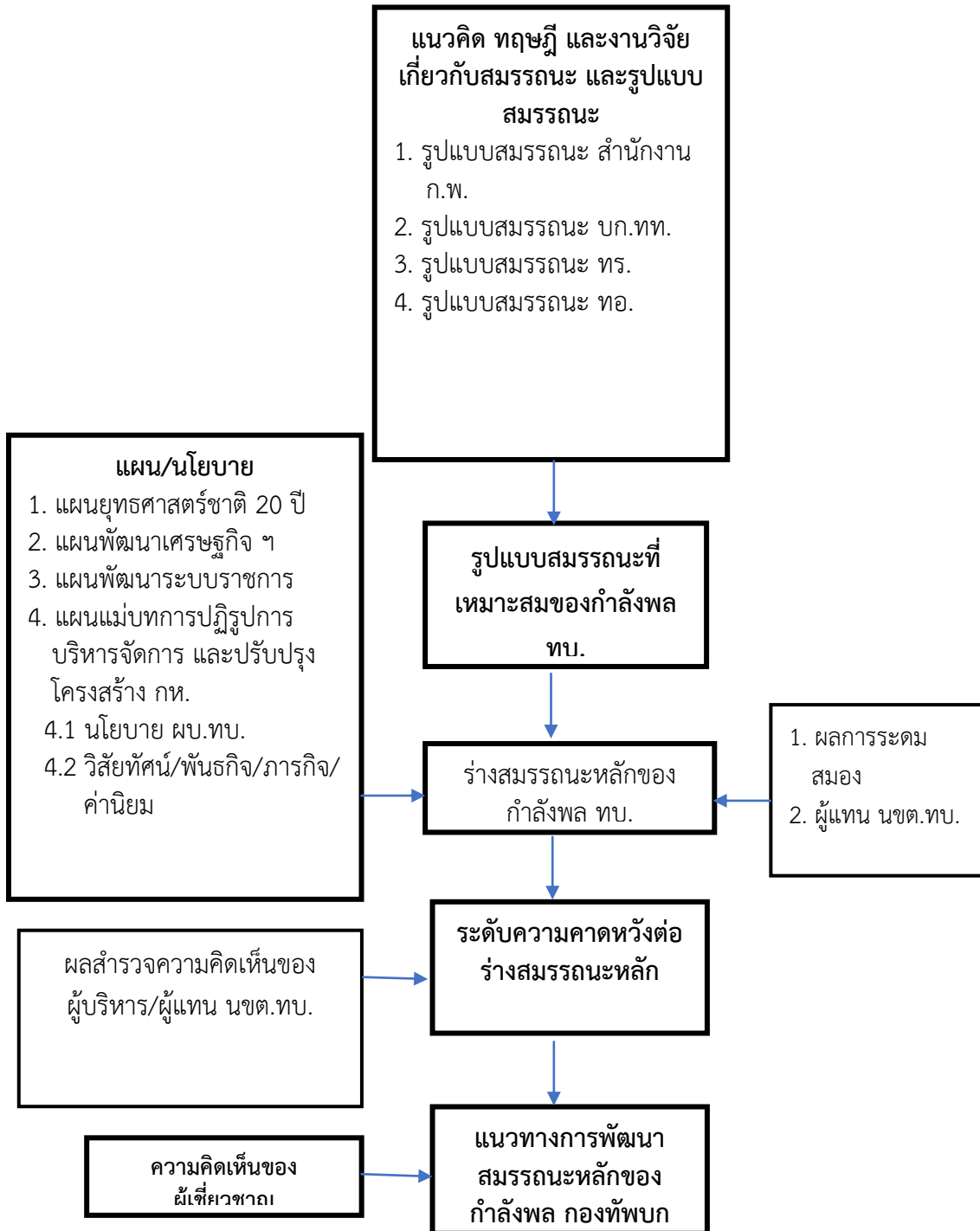
จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ การปฏิรูประบบราชการ รวมถึงแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการนำสมรรถนะ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงาน การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านต่อตนเอง องค์กรและกำลังพล

โดยด้านต่อตนเอง เป็นการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะได้สูงขึ้น เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ความสามารถของตนเองและเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านองค์การ ใช้ในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลในการสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรและใช้ในการให้ผลตอบแทนบุคคล ด้านกำลังพลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเกิดความไว้วางใจและยอมรับในตัวบุคลากร และหน่วยงานแต่ในปัจจุบัน กองทัพบกยังไม่มีกำหนดสมรรถนะหลักของกำลังพล โดยกองทัพบกใช้ระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหารคำย่อว่า “ชกท.” หมายถึง กลุ่มตัวเลขอันมีความหมายระบุถึงวุฒิและความชำนาญการในหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ เพื่อความสะดวกในการแบ่งประเภทกำลังพลได้ตามลักษณะคุณวุฒิ และความชำนาญในหน้าที่ เกิดความสะดวกในการพิจารณาตรวจสอบกำลังพล เพื่อการบันทึกประวัติการรายงานการควบคุมกำลังพล การแยกประเภทงานเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาวางแผนเกี่ยวกับการฝึกศึกษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และใช้เป็นหลักในการกำหนดอัตราการจัดกำลังและยุทธโรปกรณ์ และอัตรากำลังพลอื่นๆ อำนาจการให้การจัดการกำลังพลได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดค้ำค่าสามารถใช้กำลังพลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับงานและความชำนาญงานของแต่ละบุคคล อันจะยังผลและประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะทำการศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยตั้งแผนภาพที่ 2-10

กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ 2-10 : กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนโยบายระดับรัฐบาล, ระดับกระทรวงกลาโหม และระดับกองทัพบก สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนากำลังพลเพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

บทที่ 3

วิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก และรูปแบบ การประเมินสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก เพื่อพัฒนากำลังพล

การศึกษารูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยโดยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีรายละเอียดการศึกษาดังนี้

วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะที่เหมาะสมของ กองทัพบก โดยศึกษาจากเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง หนังสือราชการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะ
2. ศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก
3. ศึกษาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยศึกษาจากเอกสารผลการประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก และจัดทำเป็นร่างสมรรถนะหลักกำลังพลของกองทัพบก
4. ศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของกำลังพลชั้นยศ พันตรี ขึ้นไป จากโครงสร้างการจัดส่วนราชการทั้ง 7 ส่วนของ กองทัพบก
5. ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยใช้แบบสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของ กองทัพบก จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 1.1 เจ้ากรมสารบรรณทหารบก (อดีตผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก)
 - 1.2 เจ้ากรมกำลังพลทหารบก
 - 1.3 รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก
 - 1.4 รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก
 - 1.5 ผู้อำนวยการกองจัดการ สำนักพัฒนาและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

2. ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกองทัพบก จำนวน 3 คน ได้แก่
 - 2.1 ผู้อำนวยการกองการศึกษาทางทหาร กรมยุทธการทหารบก
 - 2.2 ผู้อำนวยการกองการศึกษา กรมกำลังพลทหารบก
 - 2.3 ผู้อำนวยการกองการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แฟ้มรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ระเบียบ คำสั่ง นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของ กองทัพบก กระทรวงกลาโหม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2561) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564), วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของกองทัพบก ข้อมูล สมรรถนะหลักของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ รวมถึง รายงานผลการประชุมสัมมนาระดมสมองผู้แทนหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก เพื่อกำหนดเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่พึงประสงค์ของกำลังพล กองทัพบก

แบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้การสร้างแบบสัมภาษณ์โดยการกำหนดหัวข้อคำถามที่สัมภาษณ์ และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

แฟ้มรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ คำสั่ง นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ตามข้อ 3.3.1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

แบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบก ที่เหมาะสม

การวิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบก ที่เหมาะสม ผู้วิจัยได้สืบค้น ข้อมูลเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง หนังสือราชการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะเดิมของกองทัพบก

กองทัพบก มีบทบาทหน้าที่ในการเตรียมกำลังกองทัพบก และป้องกันราชอาณาจักร โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งสามารถกำหนดภารกิจออกเป็น 4 ประการ คือ การป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน และการช่วยการพัฒนาประเทศ ทุกส่วนราชการของกองทัพบกที่จัดตั้งขึ้นมีความมุ่งหมาย เพื่อปฏิบัติงาน ให้บรรลุภารกิจดังกล่าวนี้ สำหรับด้านการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลของ กองทัพบก ให้มีความพร้อม และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจมี กรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยรับผิดชอบ ดำเนินการ

การบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลของ กองทัพบก ปัจจุบัน กองทัพบก ยังไม่มีการกำหนดสมรรถนะ โดยที่ผ่านมาใช้ระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร ใช้คำย่อว่า “ชกท.” ซึ่งหมายถึง กลุ่มตัวเลขอันมีความหมายระบุถึงวุฒิและความชำนาญการในหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใด โดยเฉพาะ เพื่อความสะดวกในการแบ่งประเภทกำลังพลได้ตามลักษณะคุณวุฒิ และความชำนาญในหน้าที่ เกิดความสะดวกในการพิจารณาตรวจสอบกำลังพล เพื่อการบันทึกประวัติการรายงานการควบคุมกำลังพล การแยกประเภทงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาวางแผนเกี่ยวกับการฝึกศึกษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และใช้เป็นหลักในการกำหนดอัตราการจัดกำลังและยุทธโศปกรณ์ และอัตรากำลังพลอื่น ๆ อำนวยให้การจัดการกำลังพลได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดค้ำค่าสามารถใช้กำลังพลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับงานและความชำนาญงานของแต่ละบุคคล อันจะก่อให้เกิดผลและประสิทธิภาพได้

2. รูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมของ กองทัพบก

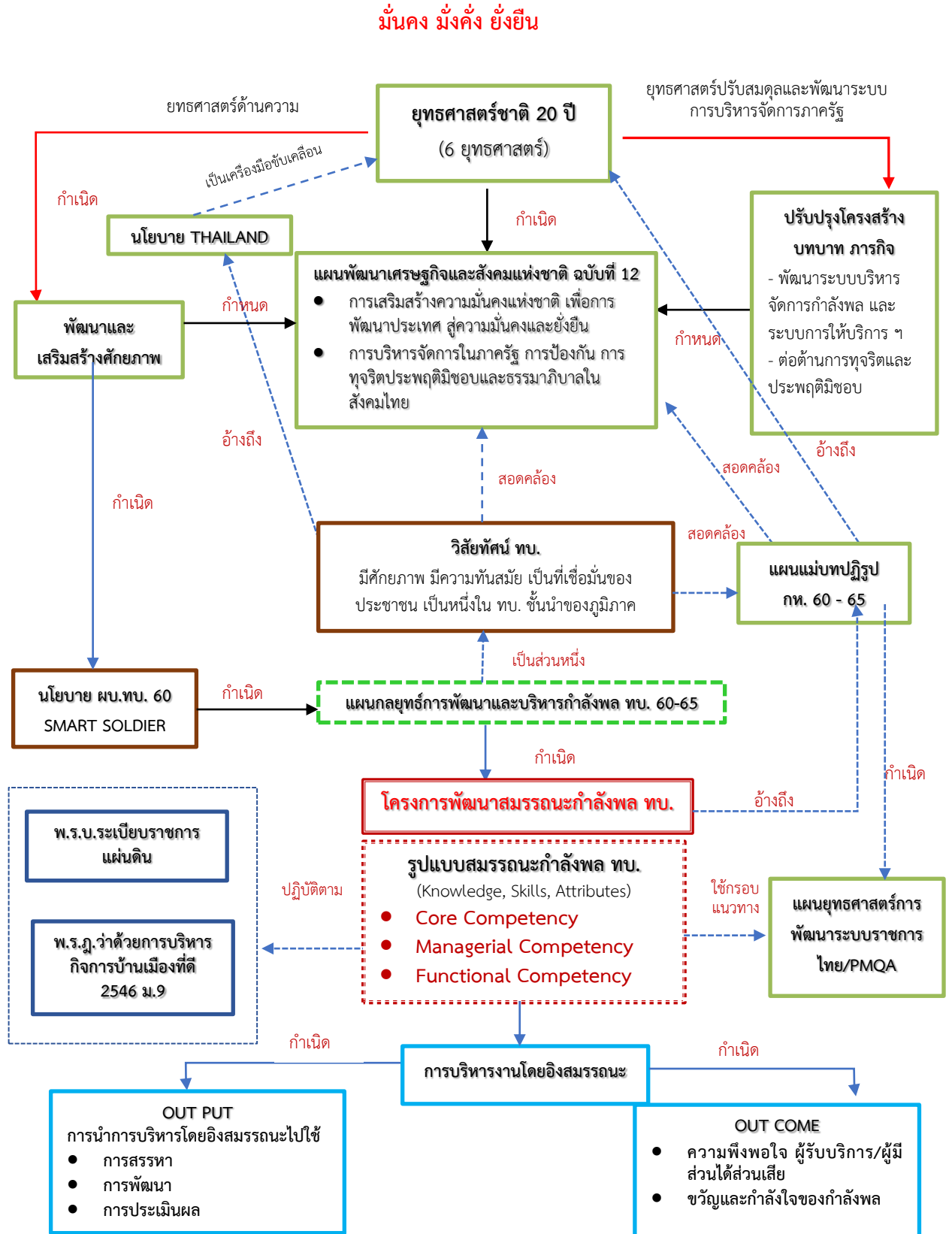
จากการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564), ร่างแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วย โมเดล THAILAND 4.0 ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน โดยใช้เวลาน้อยลง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศไทยแข่งขันกับชาติต่าง ๆ ได้ ซึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยเป้าหมายใหญ่ร่วมกัน คือ รัฐต้องเป็นผู้ส่งเสริม (promoter) กับอำนวยความสะดวก (facilitator) เพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของประชาชน หน่วยงานภาคเอกชนในการดำเนินธุรกิจและสามารถแข่งขันในระบบการค้าเสรีระดับโลกได้

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังกล่าว ส่งผลให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงกองทัพบก ต้องปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน แม่บท กลยุทธ์และกลไกต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของชาติ รวมถึงสร้างความพร้อมทั้งด้านโครงสร้างด้านดิจิทัล และศักยภาพบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เพื่อพัฒนากองทัพบกในทุกภาคส่วนให้ก้าวสู่การเป็นกองทัพบกดิจิทัล ซึ่งมีความทันสมัย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติการกิจ และการปฏิบัติงานของกองทัพบกได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ กองทัพบก จะต้องพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีศักยภาพ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ พิทักษ์รักษาอธิปไตยของชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ เพื่อให้ประเทศดำรงไว้ซึ่งเอกราช และความสงบสุข ซึ่งการที่ประเทศมีความสงบสุขปราศจากสงคราม มีความมั่นคงทางสังคมและการเมือง ปราศจากความขัดแย้ง ก็จะทำให้การค้าการลงทุน โดยเฉพาะการค้าขายกับต่างประเทศเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งจะส่งผลต่อเสถียรภาพ และความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ

นอกจากนี้ จากแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 – 2564 โดยยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดย 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในระบบงานด้านกำลังพล และระบบงานการข่าวกรอง ในระยะ 5 ปีต่อไป (2565 – 2569) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนากองทัพ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติภารกิจได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนยังคงดำรงการปรับลดอัตรากำลังพลในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ และนายทหารปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังได้พิจารณาปิดการบรรจุ หรือยุบเลิกหน่วยที่ไม่จำเป็น หรือไม่คุ้มค่า ซึ่งจากแผนการปฏิรูปและ ปรับลดอัตรากำลังพลของ กระทรวงกลาโหม ดังกล่าว ส่งผลให้กองทัพบก ต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกำลังพลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กองทัพบก มีกำลังพล ในปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงาน รวมถึงมีขีดความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น กองทัพบก ต้องหาวิธีการที่จะ ประเมินกำลังพล เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานที่แท้จริง ของกำลังพล รวมถึงสมรรถนะหลัก หรือความรู้ ทักษะ คุณลักษณะพื้นฐาน ที่กำลังพลของกองทัพบก ทุกนายพึงมี เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทัพบก สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

จากเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับความต้องการในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงเป็นแรงขับให้ ทบ. ริเริ่มในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ใน ทบ. ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดของ ทบ. ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ได้ดังแผนภาพที่ 3-1

แผนภาพที่ 3-1 : สรุปกรอบแนวคิดของ ทบ. ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล



การศึกษารูปแบบสมรรถนะของ กองทัพบก ในครั้งนี้ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า รูปแบบสมรรถนะของ กองทัพบก ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง เป็นคุณสมบัติหลักประจำตัวทหารที่ทุกคนต้องมี, เป็นข้อบ่งชี้ว่าทหารแตกต่างจากพลเรือนอย่างไร, ใช้ในการพัฒนา ฝึก อบรมบุคคลพลเรือนให้มีคุณลักษณะทางทหาร ซึ่ง รร.ทหารจะเป็นผู้ดำเนินการหลัก

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competencies หรือ Managerial Competencies) หมายถึง คุณสมบัติการบริหารประจำตัวที่กำลังพลในตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ถึง ระดับสูงทุกคนต้องมี โดยมีระดับความเชี่ยวชาญ ชำนาญแตกต่างกันตามหน้าที่รับผิดชอบ

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง คุณสมบัติด้านความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในตำแหน่งหน้าที่ที่กำลังพลทุกคนต้อง มีแตกต่างกันตามหน้าที่รับผิดชอบ, โดยมีระดับความเชี่ยวชาญ ชำนาญแตกต่างกันตามหน้าที่รับผิดชอบ, ใช้ในการพัฒนา ฝึก อบรม ของหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ

สำหรับการจัดทำสมรรถนะของกองทัพบก ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า การวิเคราะห์เชิงหน้าที่ (Functional Analysis) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์โครงสร้าง ความมุ่งหมายหลัก (Key Purpose), บทบาทหลัก (Key Role), หน้าที่หลัก (Key Function) ขององค์กร เพื่อกำหนดหน่วยสมรรถนะหรืองานและสมรรถนะย่อยหรืองานย่อยหรือกระบวนการหลักของงาน เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria) หรือพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่ต้องมี เพื่อนำหน่วยสมรรถนะนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลต่อไป อาทิ แบ่งมอบหน่วยสมรรถนะหรืองานให้บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมตรงตามที่หน่วยสมรรถนะนั้นกำหนดเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งข้อดีของเทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่ (Functional Analysis) ดังกล่าว คือ หน่วยสมรรถนะและสมรรถนะย่อยสะท้อนขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการจัดทำสมรรถนะหลักนั้น นอกจากองค์ประกอบตามข้อกำหนด/หลักการของการวิเคราะห์เชิงหน้าที่ (Functional Analysis) แล้ว กองทัพบก นั้น ยังได้นำเทคนิคการแบ่งระดับ (Level) ของพฤติกรรม ออกเป็น 5 ระดับ มาใช้ในลักษณะเดียวกันกับการแบ่งระดับพฤติกรรมสมรรถนะหลักของ สำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการประเมินให้เห็นช่องว่าง (GAP) ในการพัฒนา เนื่องจากสมรรถนะจัดทำจากวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ และค่านิยมของกองทัพบก จึงมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์

สำหรับขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 แหล่ง ได้แก่ สรุปผลการประชุมสัมมนาระดมสมองผู้แทนหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และรายงานสรุปความคืบหน้าในการจัดทำระบบสมรรถนะกำลังพลของ กองทัพบก พบว่า ในการจัดทำสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาดูงานด้านสมรรถนะจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเหล่าทัพ
2. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) รวมถึง แผนพัฒนา กองทัพบก เพื่อทราบความมุ่งหมายหลัก บทบาทหน้าที่ของ กองทัพบก
3. เชิญผู้แทนหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพบก ร่วมประชุมระดมสมอง เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักที่กำลังพลของ กองทัพบกพึงมี
4. นำกรอบสมรรถนะจากผลการประชุมสัมมนา มาจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพบก
5. ประมวลและสรุปความคิดเห็น ผู้บริหารและผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพบก ต่อกรอบสมรรถนะหลัก
6. จัดทำร่างสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะ แล้วนำร่างสมรรถนะดังกล่าวให้หน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพบก ร่วมให้ข้อคิดเห็น

โดยผลการปฏิบัติพบว่าสมรรถนะหลักกำลังพลของ กองทัพบก ประกอบด้วย 5 หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competences : UOC) ดังนี้

1. อารมณ์ความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier)
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement)
3. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agility)
4. แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern)

โดยแต่ละสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 3 สมรรถนะ และรายละเอียดสมรรถนะ ดังนี้

1. หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 1 (Unit of Competence : UOC) อารมณ์ความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำทางทหาร 14 ประการ ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ และลักษณะทหารที่ดี มีกริยาท่าทาง ลักษณะองอาจ ผึ่งผาย น่าเลื่อมใส มีความกล้าหาญ อดทนอดกลั้น ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน แบบธรรมเนียมทหาร มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยินดีเสียสละและอุทิศตน เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นผู้มีสัมพันธภาพอันดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ยอมรับความคิดเห็น ข้อโต้แย้งของบุคคลในกลุ่ม สามารถประสานสอดคล้องเพื่อให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วย ตลอดจนเป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ความสามารถทางทหารมาใช้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่

1.1 สมรรถนะย่อยที่ 1.1 (EoC 1.1) ปฏิบัติตนตามกรอบคุณสมบัติและคุณลักษณะผู้นำทางทหาร หมายถึง ประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามแบบอย่างผู้นำทางทหาร 14 ประการ และมีหลักการปกครอง กล้าตัดสินใจ มีเหตุมีผล กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ปฏิบัติไป มีความรอบคอบ วางตัวได้ถูกกาลเทศะ มีเกียรติ เชื่อถือได้ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ สามารถ

อุทิศตนเพื่อพิทักษ์สถาบันหลักของชาติด้วยชีวิต ยึดมั่น ในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของทหาร ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ ทุ่มเท กล้าหาญ อดทน เสียสละ ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ แบบธรรมเนียมทหาร และกฎหมายบ้านเมือง ให้ความเคารพและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อย่างเคร่งครัด

1.2 สมรรถนะย่อยที่ 1.2 (EoC 1.2) เอกภาพและทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork) หมายถึง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการยอมรับความคิดเห็น ข้อโต้แย้งของบุคคล ในกลุ่ม หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการประสานสอดคล้องเพื่อให้การช่วยเหลือ และสนับสนุน การทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วย

1.3 สมรรถนะย่อยที่ 1.3 (EoC 1.3) เรียนรู้และพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การแสดงออกถึง ความกระตือรือร้นและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3-1 : อารงความเป็นทหารอาชีพ

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
สมรรถนะย่อยที่ 1.1 (EoC 1.1) ปฏิบัติตนตามกรอบคุณสมบัติและคุณลักษณะผู้นำทางทหาร			
Level 1	มีระเบียบวินัย จงรักภักดีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	1. ปฏิบัติตนถูกต้องตาม กฎระเบียบ ธรรมเนียมทหาร และวินัยทหาร 2. แสดงออกถึงการยกย่องเชิดชู และรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์อย่าง ถูกต้อง	1. พิจารณาจากหลักฐาน รายงานการกระทำผิด กฎระเบียบธรรมเนียมทหาร และวินัยทหาร 2. พิจารณาจากหลักฐาน การเข้าร่วมกิจกรรมที่ แสดงออกถึงการยกย่อง เชิดชู และรักษาไว้ซึ่ง สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 3. สังเกตพฤติกรรม

ตารางที่ 3-1 : อ้างอิงความเป็นทหารอาชีพ (ต่อ)

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 2	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 1 มีความกล้าหาญ อดทน เสียสละ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. อาสาที่จะรับมอบหมายภารกิจ ที่เพิ่มขึ้นไม่ว่าจะอยู่บนความเสี่ยง หรือเป็นอันตราย 2. อุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ หรืองานที่รับผิดชอบ	1. หลักฐานระเบียบ คำสั่ง การเข้าร่วมภารกิจที่มีความ เสี่ยงสูง 2. สังเกตจากพฤติกรรม ปฏิบัติงาน เช่น มา ปฏิบัติงานก่อนเวลา และ กลับหลังเวลาที่กำหนด ปฏิบัติงานแม้อยู่ในห้วงเวลา การพัก หรือนอกเวลา ราชการ ไม่บ่นเปียงเมื่อถูก ร้องขอให้ปฏิบัติงานนอก เวลาราชการ 3. หลักฐานการได้รับรางวัล ยกย่องชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วย
Level 3	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 2 สามารถกำกับดูแล ปกครองบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ ในระเบียบวินัยได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. ตักเตือนและลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดได้ ถูกต้องตามบทลงโทษที่กำหนด 2. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยที่ รับผิดชอบประพฤติปฏิบัติตนอยู่ ในระเบียบวินัยได้ ถูกต้องตาม กฎระเบียบ ธรรมเนียมทหาร วินัยทหารที่กำหนด	1. พิจารณาจากหลักฐาน/ บันทึกการตักเตือน ลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิด 2. พิจารณาจากหลักฐาน/ บันทึกการกระทำผิดของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยที่ รับผิดชอบ

ตารางที่ 3-1 : อ้างอิงความเป็นทหารอาชีพ (ต่อ)

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 4	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 3 ยึดมั่นใน อุดมการณ์ทหาร อ้าง ความถูกต้อง และรักษา เกียรติภูมิทหาร	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความ ถูกต้อง ความชอบธรรม ไม่เลือก ปฏิบัติ ไม่เห็นแก่พวกพ้องและ ผลประโยชน์ส่วนตน 2. ไม่รับผลประโยชน์อันมิชอบ ด้วยกฎหมายและจรรยาบรรณ วิชาชีพ	1. พิจารณาจากรายงานสรุป ปัญหา อุปสรรคในการ ประพฤติ ปฏิบัติของทีมงาน ผู้ร่วมงานที่ขัดต่อหลัก ความชอบธรรมและ จริยธรรม 2. พิจารณาจากรายงานข้อ ร้องเรียน
Level 5	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 4 สามารถกำหนดกล ยุทธ์/แนวทางการ ปลูกฝังอุดมการณ์ ทหาร และเสริมสร้าง ความเป็นทหารมือ อาชีพได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. กำหนดกลยุทธ์/แนวทางการ ปลูกฝังอุดมการณ์ทหาร และ เสริมสร้างความเป็นทหารมือ อาชีพของกำลังพลภายในหน่วย ได้อย่างสอดคล้องกับแนว ทางการปลูกฝังและเสริมสร้าง อุดมการณ์ทหารที่ ทบ. กำหนด 2. ถ่ายทอดและจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นใน อุดมการณ์ทหาร/จรรยาบรรณ วิชาชีพ ตามแนวทางการปลูกฝัง และเสริมสร้างอุดมการณ์ทหารที่ ทบ. กำหนด	1. พิจารณาจากหลักฐานการ มีส่วนร่วมในการวางกำหนด กลยุทธ์ ฯ 2. การสัมภาษณ์หรือ สอบถามความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อน ร่วมงาน

ตารางที่ 3-1 : อารงความเป็นทหารอาชีพ (ต่อ)

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
สมรรถนะย่อยที่ 1.2 (EoC 1.2) เอกภาพและทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork)			
Level 1	เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของตน และเป้าหมาย ของทีม	1. อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของ ตนเองในทีม เป้าหมาย แผนงาน และตัวชี้วัดผลงานของทีม/หน่วย ได้อย่างถูกต้อง 2. ทำงานในส่วนที่ตนได้รับ มอบหมายจากทีมได้สำเร็จ และ สื่อสารให้สมาชิกทราบได้อย่าง ถูกต้อง	1. พิจารณาจากการตอบ คำถามเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ในทีม เป้าหมาย แผนงาน และตัวชี้วัดผลงาน ของทีม/หน่วย 2. พิจารณาจากหลักฐานผล การปฏิบัติงานในความ รับผิดชอบ/ที่ได้รับ มอบหมาย
Level 2	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 1 มีสัมพันธภาพที่ดี และทำงานร่วมกับทีม ได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. รับฟัง/เปิดโอกาสให้เพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่องานของทีมได้ 2. ให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน/เข้าร่วมโครงการและ กิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานเมื่อได้รับการร้องขอ หรือประสานงาน	1. สังเกตจากพฤติกรรม การทำงานร่วมกับทีม 2. พิจารณาจากหลักฐานการ เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม
Level 3	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 2 ประสานความ ร่วมมือและร่วมวาง แผนการทำงานร่วมกับ ทีมได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. ประสานและส่งเสริม สัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อ สนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มี ประสิทธิภาพได้ 2. วิเคราะห์ปัญหาขั้นตอนการ ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ พร้อม ทั้งเสนอแนวทางการปรับปรุง แก้ไขแก่ทีมได้	1. พิจารณาจากการสังเกต พฤติกรรมมีส่วนร่วมใน การให้ข้อมูลซึ่งเป็นผลจาก การวิเคราะห์นโยบาย ข้อมูล ปัญหา แนวทางการปรับปรุง 2. พิจารณาจากหลักฐานการ วิเคราะห์ปัญหาและ ข้อเสนอแนะแก่ทีม/หน่วย

ตารางที่ 3-1 : อารงความเป็นทหารอาชีพ (ต่อ)

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในทีมได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. จัดการความแย้ง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานในทีมได้ 2. สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของทีมหรือหน่วยให้บรรลุเป้าหมายได้	1. สังเกตจากพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีม 2. พิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์การปฏิบัติงานของทีม
Level 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจสำเร็จได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. กำหนดกลยุทธ์และทิศทางการทำงานของทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยเหนือได้ 2. กำหนดมาตรการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานและบุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม	1. พิจารณาจากหลักฐานกลยุทธ์/ ทิศทางการทำงานของทีม 2. พิจารณาจากมาตรการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานและบุคลากร
สมรรถนะย่อยที่ 1.3 (EoC 1.3) เรียนรู้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง			
Level 1	แสดงความสนใจและศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ	1. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ และ/หรือสายงานที่ตนรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ 2. สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการทำงานจากความคิดพลาดที่เกิดขึ้น	1. หลักฐานการเข้ารับการศึกษาค้นคว้า 2. สังเกตพฤติกรรม

ตารางที่ 3-1 : อารงความเป็นทหารอาชีพ (ต่อ)

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 2	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 1 สอนงานและให้ คำแนะนำเกี่ยวกับวิธี ปฏิบัติงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. สอนงานหรือให้คำแนะนำ และ/หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงานแก่ ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง 2. ชี้แนะแหล่งข้อมูล และ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการ พัฒนาของผู้อื่นได้	1. หลักฐานการสอนงานหรือ ให้คำแนะนำ และ/หรือสาธิต วิธีปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น เช่น คำสั่งการเป็นนายทหาร พี่เลี้ยง ครูฝึก เป็นต้น 2. สังเกตพฤติกรรม
Level 3	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 2 พัฒนาคณะและ ทีมงานอย่างต่อเนื่อง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. วางแผนในการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้สอดคล้องกับ นโยบายแผนยุทธศาสตร์ของ ทบ. หรือหน่วยเหนือ 2. สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้ในงาน เพื่อ พัฒนาความสามารถ และ ประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับ บัญชา/ทีมงานอยู่เสมอ	พิจารณาจากหลักฐานการ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว
Level 4	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 3 ถ่ายทอดความรู้ และบูรณาการความรู้ ในเชิงลึกเพื่อพัฒนางาน ได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. แนวทางการพัฒนางานหรือ ยุทธศาสตร์แก้ไข ป้องกัน จุดอ่อน อุปสรรคในการ ปฏิบัติงานถูกจัดทำโดยใช้องค์ ความรู้ที่หลากหลาย 2. ให้คำปรึกษา หรือถ่ายทอด ความรู้ เทคนิคในการปฏิบัติงานสู่ กำลังพล หน่วยอย่างต่อเนื่อง	1. พิจารณาจากแนวทางการ พัฒนางานหรือยุทธศาสตร์ แก้ไข ป้องกัน จุดอ่อน อุปสรรคในการปฏิบัติงาน 2. พิจารณาจากหลักฐานการ ให้คำปรึกษา หรือการ ถ่ายทอดความรู้ เทคนิคใน การปฏิบัติงานในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกความรู้ สื่อความรู้ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ตารางที่ 3-1 : อารงความเป็นทหารอาชีพ (ต่อ)

ระดับ LEVEL/	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) หรือพฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 5	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 4 กำหนดแผนกล ยุทธ์การพัฒนาระดับ ปฏิบัติการพัฒนาและ ปลูกฝังอุปนิสัยการ เรียนรู้ตลอดชีวิตได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. กำหนดแผนกลยุทธ์พัฒนา กำลังพลของหน่วยได้อย่าง เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของ ทบ. หรือ หน่วยเหนือ 2. กำลังพลของหน่วยถูกจัดส่ง เข้ารับการฝึกศึกษา อบรม เพิ่มพูนความรู้ตามแผนที่กำหนด	1. พิจารณาจากแผนกลยุทธ์ พัฒนากำลังพลของหน่วย 2. พิจารณาจากหลักฐานการ จัดส่งกำลังพลเข้ารับการฝึก ศึกษา อบรมเพิ่มพูนความรู้

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

2. หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 2 (Unit of Competence : UOC) มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วย
สำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่และ
ภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้ง
จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ในการทำงานของหน่วยและ ทบ. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่าง
ต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานหรือผลงาน และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่

2.1 สมรรถนะย่อยที่ 2.1 (EoC 2.1) ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความ
รับผิดชอบสูง หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ให้งานมีความละเอียด ถูกต้อง
อย่างรอบคอบ เสร็จตามกำหนดเวลา ตามแผนที่กำหนด ด้วยมาตรฐานคุณภาพงานอยู่ในเกณฑ์ดี
ได้รับการยอมรับ มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพหรือคุณภาพของงาน

2.2 สมรรถนะย่อยที่ 2.2 (EoC 2.2) บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและ
คุ้มค่าด้วยความรับผิดชอบสูง หมายถึง การตระหนักถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา
กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้
(Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความ
คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา
ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

2.3 สมรรถนะย่อยที่ 2.3 (EoC 2.3) ริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจะพัฒนาปรับปรุงให้กระบวนการหรือผลงานดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่ามาตรฐานเดิม คิดค้นกระบวนการหรือสร้างผลผลิตใหม่หรือสร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศและนำมาใช้ได้จริง

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
สมรรถนะย่อยที่ 2.1 (EoC 2.1) ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง			
Level 1 Beginner ขั้นเรียนรู้	รู้ เข้าใจ และแสดง ความพยายามปฏิบัติ หน้าที่ราชการให้ดี	1. อธิบายหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ นโยบาย ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ได้อย่างถูกต้อง 2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายแล้วเสร็จตามเวลาที่ กำหนด	1. พิจารณาจากการ ตอบคำถามเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ นโยบาย ที่เกี่ยวข้อง กับงานที่รับผิดชอบได้ อย่างถูกต้อง 2. พิจารณาจาก หลักฐานผลงาน/ ชิ้นงานที่ทำสำเร็จแล้ว หรือรายงานผลการ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 1 สามารถทำงานได้ ผลงานตามเป้าหมายที่ วางไว้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. กำหนดเป้าหมายการทำงาน ติดตามประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียง กับเกณฑ์ มาตรฐานได้	1. พิจารณาจากผลงาน และชิ้นงานที่ทำสำเร็จ แล้ว

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
		3. ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนส่งมอบงานทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานที่ถูกต้อง มีคุณภาพ	
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. สามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายของตน และ/หรือทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยได้ 2. ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของทีม พร้อมทั้งให้คำแนะนำเป็นระยะอยู่เสมอ	1. พิจารณาจากหลักฐานแผนปฏิบัติงานระดับบุคคลหรือทีม 2. สังเกตจากพฤติกรรมการทำงาน 3. พิจารณาจากหลักฐานเอกสารการประเมินผลการดำเนินงานของทีม เช่น การประชุมติดตามงาน บันทึกติดตามความก้าวหน้าของงาน
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 กำหนดเป้าหมายในการบริหารงานระดับหน่วยงานได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายของตน และ/หรือทีมที่ท้าทายให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยเหนือได้	1. พิจารณาจากหลักฐานแผนปฏิบัติงานระดับบุคคล หรือทีม

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนักรับผิดชอบ (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
		2. แจกแจงกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหน่วย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุม	2. พิจารณาจากผลลัพธ์การดำเนินงานว่าตอบตัวชี้วัดของหน่วยเหนือได้หรือไม่ 3. ประเมินจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหน่วย
Level 5 Expert ชั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 กล้าตัดสินใจ แม้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. กำหนดกลยุทธ์ แผนงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงได้ 2. บูรณาการการใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก ทบ. เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วย หรือ ทบ. ได้	1. พิจารณาจากกลยุทธ์/แผนป้องกันความเสี่ยงในกระบวนการ 2. พิจารณาจากหลักฐาน/แผนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก ทบ.
สมรรถนะย่อยที่ 2.2 (EoC 2.2) บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า			
Level 1 Beginner ชั้นเรียนรู้	ตระหนักถึงความประหยัดและความคุ้มค่า	1. ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด 2. ทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร	1. พิจารณาจากหลักฐานรายงานผลการปฏิบัติงาน เทียบกับการใช้งบประมาณและทรัพยากร 2. สังเกตพฤติกรรมใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนักรับผิดชอบ (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 สามารถจัดสรรทรัพยากร ในการปฏิบัติงานให้เกิด ประโยชน์และคุ้มค่า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมี ความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2. จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานอย่างสูงสุด	1. สังเกตพฤติกรรมใช้ ทรัพยากรในการ ปฏิบัติงาน 2. พิจารณาจาก หลักฐานรายงานผล การปฏิบัติงานเทียบ กับการใช้งบประมาณ และทรัพยากร
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถประเมินผลลัพธ์ ของความคุ้มค่าได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. ประเมินผลความมี ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรร ทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง 2. กำหนดการใช้ทรัพยากรที่ สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดย มองผลประโยชน์ขององค์กรเป็น หลักได้อย่างเหมาะสม	1. พิจารณาจาก หลักฐานรายงานผล การปฏิบัติงานเทียบ กับการใช้งบประมาณ และทรัพยากร 2. พิจารณาจากการ วางแผนการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากร ในการปฏิบัติงาน
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 สามารถปรับปรุงพัฒนา กระบวนการทำงานและ การใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจ ของหน่วยงานตนเองกับ หน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้ การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์ สูงสุดได้อย่างเหมาะสม	1. พิจารณาจาก แผนงานความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำเนียงรับผิดชอบ (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
		2. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรได้เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	2. พิจารณาจากหลักฐาน ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากร
Level 5 Expert ชั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สามารถสร้าง/ออกแบบกระบวนการเพิ่มผลผลิต (Productivities) ในองค์กรได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. พัฒนาระบบงานใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2. เพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ที่โดดเด่น แตกต่าง ให้กับองค์กรโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม	1. พิจารณาจากหลักฐานที่แสดงถึงการพัฒนากระบวนการทำงาน 2. พิจารณาจากหลักฐานที่แสดงถึงผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงาน องค์กร เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานเทียบกับการใช้งบประมาณ
สมรรถนะย่อยที่ 2.3 (EoC 2.3) ริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง			
Level 1 Beginner ชั้นเรียนรู้	รับฟังและยอมรับการปรับปรุงพัฒนา	1. ยอมรับและนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาทดลองใช้หรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2. แสวงหาโอกาสที่จะพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานกับผู้รู้ในสายงาน/สายวิชาชีพต่าง ๆ อยู่เสมอ	1. พิจารณาจากหลักฐานที่แสดงถึงวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาทดลองใช้หรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 2. สังเกตจากพฤติกรรม

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนักรับผิดชอบ (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
			3.ประเมินจากการ สัมภาษณ์เกี่ยวกับ วิธีการหรือเทคนิคใน การปฏิบัติงานใหม่ หรือรายนามผู้ผู้รู้ใน สายงาน/สายวิชาชีพ ต่าง ๆ
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 สามารถปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานของตนให้ดี ขึ้นได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. คิดริเริ่มปรับขั้นตอนการ ทำงานจากความสำเร็จและความ ผิดพลาดในงานของตนได้อย่าง เหมาะสม 2. อธิบายถึงสาเหตุ ขั้นตอนหรือ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกปรับเปลี่ยน และผลลัพธ์จากการปรับเปลี่ยน แก่ผู้อื่นได้	1. พิจารณาจาก หลักฐานการวิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการ ปฏิบัติงาน หรือบันทึก การประชุม AAR 2. ประเมินจากการ ตอบคำถามเกี่ยวกับ สาเหตุ ขั้นตอนหรือ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูก ปรับเปลี่ยน และ ผลลัพธ์จากการ ปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงาน
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถปรับปรุงวิธีการ ทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. คิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการ ปฏิบัติงานแบบใหม่เพื่อปรับปรุง การทำงานใหม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	1. พิจารณาจาก หลักฐานการปรับปรุง ขั้นตอนหรือวิธีการ ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3-2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำเนียงรับผิชอบ (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) /พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
		2. กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุง พัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง	2. พิจารณาจาก หลักฐานแสดงผล สำรวจความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 สามารถพัฒนาวิธีการ ทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ โดดเด่น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. ออกแบบระบบงานใหม่ ๆ โดย เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และ เป้าหมายที่หน่วยหรือ ทบ. ต้องการ 2. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการ ทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มา ก่อน	พิจารณาจากหลักฐาน การปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน วิธีการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดจาก การปรับปรุงพัฒนา งาน
Level 5 Expert ขั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สามารถพัฒนาและ ยกระดับกระบวนการ ปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. พัฒนากระบวนการทำงาน หรือบริหารผลงานจนเป็น มาตรฐานใหม่ เป็นการปฏิบัติที่ เป็นเลิศ (Best Practice) 2. กำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/ วิธีการปลุกจิตสำนึกให้กำลังพล ปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง	1. พิจารณาจาก หลักฐานที่แสดงถึง กระบวนการทำงานที่ เป็นเลิศ (Best Practice) 2. พิจารณาจาก หลักฐานที่แสดงถึงกล ยุทธ์/มาตรการ/วิธีการ ปลุกจิตสำนึกให้กำลัง พลปรับปรุงพัฒนา ระบบการทำงาน

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

3. หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 3 (Unit of Competence : UOC) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือในภาวะที่มีข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อให้ยังคงดำรงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตระหนักหรือเล็งเห็นโอกาส หรือปัญหาอุปสรรค หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนลงมือกระทำการป้องกันปัญหา ความเสี่ยง ตลอดจนพลิกวิกฤติต่าง ๆ ให้เป็นโอกาส เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่หน่วย, ทบ. และประเทศชาติ รวมทั้งสร้างหน่วย และทบ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่

3.1 สมรรถนะย่อยที่ 3.1 (EoC 3.1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

3.2 สมรรถนะย่อยที่ 3.2 (EoC 3.2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาเพื่อหาแนวทางเลือกคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ รวมถึงจัดลำดับความสำคัญและการแก้ไขในเวลาที่เหมาะสม

3.3 สมรรถนะย่อยที่ 3.3 (EoC 3.3) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การแสวงหาโอกาสหรือคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นและลงมือ กระทำการป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหาในงาน หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
สมรรถนะย่อยที่ 3.1 (EoC 3.1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน			
Level 1 Beginner ขั้นเรียนรู้	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	1. ปรับตัวได้แม้ประสบความสำเร็จยากลำบากทางกายภาพในงาน ไม่ยึดติดกับความสะดวกสบายทางวัตถุแสดงฐานะทางสังคม หรือระดับอาวุโสในงาน	1. ประเมินโดยสังเกตจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เช่น ไม่แสดงท่าทีหรือปฏิกิริยาใด ๆ ทั้งกายและวาจาที่ไม่สมควร รับฟังและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
		2. ออกปฏิบัติการได้ทันทีเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือทางราชการ	2. พิจารณาจากหลักฐานการตอบรับคำสั่งออกปฏิบัติการ
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. เข้าใจและยอมรับเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการ ตามความเห็นหรือมติของกลุ่ม/ทีมงานภายใต้ขอบเขตของกฎระเบียบและเป้าหมายของทีม/หน่วย 2. ยอมรับ เข้าใจ และเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่หรือหลักฐานที่ขัดแย้งกับความคิดเดิม	1. พิจารณาจากหลักฐานการดำเนินงานของทีม/หน่วยตามมติของกลุ่ม/ทีมงาน 2. ประเมินและสังเกตจากพฤติกรรม การแสดงออกทางกาย วาจา การควบคุมอารมณ์ ระหว่างการประชุม ทีม
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ใช้กฎระเบียบอย่างยืดหยุ่น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค/วิธีการปฏิบัติให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าหรือเมื่อเผชิญอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2. ปรับใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อความสำเร็จของงาน	1. พิจารณาจากบันทึกทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR) 2. พิจารณาจากแนวคิด หลักเกณฑ์ เทคนิค หรือวิธีการ

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
			ใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการป้องกัน/แก้ไข ปัญหาให้กับทีมงาน หรือ หน่วย เช่น เทคนิคการประหยัดงบประมาณ เทคนิคการประหยัดพลังงาน ทรัพยากร
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ใช้กฎระเบียบอย่าง ยืดหยุ่น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค/ วิธีการปฏิบัติให้เข้ากับสถานการณ์ เฉพาะหน้าหรือเมื่อเผชิญอุปสรรค ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2. ปรับใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อ ความสำเร็จของงาน	1. พิจารณาจาก บันทึกทบทวนหลัง การปฏิบัติงาน (AAR) 2. พิจารณาจาก แนวคิด หลักเกณฑ์ เทคนิค หรือวิธีการ ใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการ ป้องกัน/แก้ไข ปัญหาให้กับทีมงาน หรือ หน่วย เช่น เทคนิคการประหยัด งบประมาณ เทคนิค การประหยัดพลังงาน ทรัพยากร

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการ ดำเนินงานเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. วิธีการดำเนินงานของทีมหรือ หน่วยถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ สถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมาย เดิมไว้ 2. ทบทวน แก้ไข ปรับปรุง กฎระเบียบและวิธีการทำงานของ หน่วยงาน ที่ดูแลรับผิดชอบได้ อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของหน่วยงาน	1. พิจารณาจาก หลักฐานวิธี/ขั้นตอน การทำงานใหม่ของทีมหรือหน่วยที่ถูก ปรับเปลี่ยน 1. พิจารณาจาก หลักฐานการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง กฎระเบียบและ วิธีการทำงานของ หน่วยงาน
Level 5 Expert ขั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. ปรับแผนงาน/เป้าหมาย/ โครงการของทีมหรือหน่วยได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะ หน้า 2. ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ สายการบังคับบัญชา เป็นการเฉพาะกิจ เพื่อให้สามารถ ตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะ หน้าได้อย่างเหมาะสม	1. พิจารณาจาก หลักฐานแผนงาน/ เป้าหมาย/โครงการ ของทีมหรือหน่วย 2. พิจารณาจาก หลักฐานโครงสร้าง กระบวนการ สาย การบังคับบัญชาที่ถูก ปรับเปลี่ยน
สมรรถนะย่อยที่ 3.2 (EoC 3.2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)			
Level 1 Beginner ขั้นเรียนรู้	สามารถแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในงานและ ตัดสินใจตามแนวทางที่ กำหนดไว้ได้	1. ระบุถึงปัญหา สาเหตุของปัญหา ที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างถูกต้อง 2. ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้รับการ แก้ไขตามขั้นตอนการปฏิบัติหรือ แนวทางที่กำหนดอย่างถูกต้อง	พิจารณาจาก หลักฐานการแก้ไข ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์ปัญหา ผลกระทบ และกำหนด แนวทาง/วิธีการแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้อง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. ปัญหา สาเหตุ และผลกระทบใน การปฏิบัติงานได้รับการวิเคราะห์ อย่างถูกต้อง 2. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและ ผลกระทบถูกนำมากำหนด แนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้ อย่างถูกต้อง เหมาะสม	1. พิจารณาจาก หลักฐานการ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และ ผลกระทบในการ ปฏิบัติงาน 2. พิจารณาจาก แผน/แนวทาง/ วิธีการในการ แก้ปัญหา 3. พิจารณาจากการ ตอบคำถาม
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 คาดการณ์ปัญหาหน้า งานและหาแนวทางใน การป้องกันแก้ไข ปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดทางเลือกและ ตัดสินใจได้เป็นอย่างดี	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. ทางเลือกในการป้องกัน แก้ไข ปัญหา ถูกกำหนดอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหา และ สาเหตุ 2. อธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อ การเลือกตัดสินใจนั้น ๆ ได้อย่าง ถูกต้อง	1. พิจารณาจากการ ตอบคำถาม 2. พิจารณาจาก รายงานผลการ ปฏิบัติงาน/รายงาน เหตุการณ์ปัญหา ต่าง ๆ
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 แก้ไขปัญหาที่ความ ซับซ้อนยุ่งยาก และระบุ ผลกระทบของปัญหาได้ รวมถึงการตัดสินใจอย่าง มีประสิทธิภาพในเวลา ที่เหมาะสมได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. อธิบายถึงปัญหา สาเหตุ และ ผลกระทบของปัญหาได้อย่าง ถูกต้อง 2. ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม	1. พิจารณาจากการ ตอบคำถาม 2. พิจารณาจากราย งานผลการปฏิบัติงาน /รายงานเหตุการณ์ ปัญหาต่าง ๆ ดู รายละเอียดตาม ข้อ 15.3

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 5 Expert ชั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 วางแผนแก้ไขปัญหา โดยนำประสบการณ์ที่ เป็น Best Practice มา ใช้ในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. แผน/วิธีการแก้ปัญหาเกิดจาก การนำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาใช้อย่างเหมาะสม 2. อธิบายถึงเหตุผลในการนำ ประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาปรับใช้ได้อย่างถูกต้อง	1. พิจารณาจาก เอกสารหลักฐาน แผน/รายงานการ แก้ปัญหา 2. พิจารณาจากการ ตอบคำถาม
สมรรถนะย่อยที่ 3.3 (EoC3.3) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การแสวงหาโอกาสหรือ คาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นและลงมือ กระทำการป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหาในงาน หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่			
Level 1 Beginner ชั้นเรียนรู้	เห็นโอกาสหรือปัญหา ระยะสั้นและลงมือ ดำเนินการ	1. เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และ ไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ ประโยชน์ในงาน 2. เล็งเห็นปัญหาอุปสรรค และลง มือหาวิธีแก้ไขโดยทันทีไม่รอช้า	1. พิจารณาจาก หลักฐานการแก้ปัญหา 2. พิจารณาจากพฤติ กรรมการปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติโดยไม่ต้อง รอคำสั่งหรือการร้อง ขอความช่วยเหลือ
Level 2 Well- trained ชั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ประเมิน และจัดการ ปัญหาเฉพาะหน้า หรือ เหตุการณ์วิกฤตได้อย่าง เป็นระบบและทัน เหตุการณ์	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. ปัญหาอุปสรรคเฉพาะหน้า หรือ ในเวลาวิกฤตได้รับการแก้ไขอย่าง ทันท่วงทีตามแผนหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติที่กำหนดอย่างถูกต้อง 2. สามารถพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค	1. พิจารณารายงาน ผลการปฏิบัติงาน 2. พิจารณาจากข้อ ร้องเรียน
Level 3 Experienced ชั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นในระยะสั้นและ นำข้อมูลมาใช้วางแผน ป้องกันหรือแก้ไขปัญหา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. ประเด็นปัญหา อุปสรรค ความ เสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะไม่เกิน 3 เดือน ถูกวิเคราะห์ห้อย่างเป็น ระบบ	1. พิจารณาจากผล การวิเคราะห์ปัญหา หรือความเสี่ยง

ตารางที่ 3-3 : พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
	ในระยะสั้นได้อย่างเป็นระบบ	2. แผนป้องกันปัญหา ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานถูกจัดทำโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยง	2. พิจารณาจากแผนป้องกันปัญหา/ ความเสี่ยง
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยง ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและนำข้อมูลมาใช้วางแผนป้องกันหรือแก้ไข ปัญหาในระยะยาวได้อย่างเป็นระบบ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวได้อย่างเป็นระบบ 2. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ปัญหาหรือความเสี่ยงถูกนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์/แผนป้องกันปัญหา หรือแผนป้องกันความเสี่ยงหรือแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน/การให้บริการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	1. พิจารณาจากผลการวิเคราะห์ปัญหาหรือความเสี่ยง 2. พิจารณาจากกลยุทธ์/แผนป้องกันปัญหาหรือแผนป้องกันความเสี่ยงหรือแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน/การให้บริการ 3. ประเมินจากการตอบคำถามเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยง
Level 5 Expert ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 วิเคราะห์สมรรถนะหน่วยและสร้างนวัตกรรมที่ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้อย่างยั่งยืน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ความท้าทายที่หน่วยต้องเผชิญในอนาคต รวมถึงสมรรถนะหน่วย ภาพลักษณ์และความต้องการของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 2. ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ หน่วยถูกนำมาใช้วางแผนกลยุทธ์การพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงาน/ การให้บริการ และ/หรือนวัตกรรมการทำงาน การให้บริการ	1. พิจารณาจากผลการวิเคราะห์ SWOT หน่วย 2. พิจารณาจากแผนกลยุทธ์การพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงาน/การให้บริการ

4. หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 4 แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern) หมายถึง ตระหนักในความมั่นคงด้านดิจิทัล รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นมีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างนวัตกรรม มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสร้างสังคมดิจิทัล ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่

4.1 สมรรถนะย่อยที่ 4.1 (EoC 4.1) รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : Digital Literacy (ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) และสร้าง (Create) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย มีภาวะในการแสวงหาข้อมูลดิจิทัล ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมาย เหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถนำมาสร้างงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจได้มากขึ้น และสามารถเรียนรู้และเข้าใจในพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถขยายความร่วมมือในการเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน

4.2 สมรรถนะย่อยที่ 4.2 (EoC 4.2) มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking) หมายถึง สามารถรับรู้ข้อมูลดิจิทัล และสามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ เพื่อพิสูจน์รู้ในความจริงที่หลากหลายมิติด้วยการตั้งคำถามเพื่อชั่งใจในการใช้ความคิดอย่างแตกฉาน และสามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย สามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม สามารถนำมาสร้างกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ในการทำงานใหม่ที่สามารถใช้ได้จริงในเชิงคุณค่า (Value Creation) และพัฒนาการใช้ข้อมูลดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานอื่น

4.3 สมรรถนะย่อยที่ 4.3 (EoC 4.3) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้ และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการความรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางดิจิทัล แก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ทำงานอย่าง Smart มีทักษะหลากหลายที่สามารถนำมาใช้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่ความสำเร็จในงานและมีความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3-4 : แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
สมรรถนะย่อยที่ 4.1 (EoC 4.1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็น : Digital literacy			
Level 1 Beginner ขั้นเรียนรู้	รู้ เข้าใจ และใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง ปลอดภัย	1. อธิบายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างปลอดภัย ทั้งในด้านความเป็น ส่วนตัวและรักษาความปลอดภัย ของข้อมูลมีการป้องกันการสูญหาย ของข้อมูล 2. ใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่าง ถูกต้อง ปลอดภัยและไม่ผิด กฎหมาย	1. พิจารณาจากการ ตอบคำถาม 2. สังเกตจาก พฤติกรรมการใช้ เครื่องมือดิจิทัล
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สามารถเรียนรู้และ พัฒนาทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลสำหรับ ค้นหาข้อมูลและเรียนรู้ผ่านสื่อ ดิจิทัลได้ 2. สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง เพิ่มทักษะการใช้งานดิจิทัลได้อย่าง ต่อเนื่อง	สังเกตจากพฤติกรรม การใช้เครื่องมือ ดิจิทัล
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน ได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. มีการนำเครื่องมือดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้งาน เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2. มีการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ใน การแก้ไขปัญหาและการประสาน ความร่วมมือ	สังเกตจากพฤติกรรม การใช้เครื่องมือ ดิจิทัล
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 สามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่าง หลากหลาย	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. สามารถสำรองและกู้คืนข้อมูล ดิจิทัลที่ต้องการได้ 2. สามารถผลิตสื่อทางดิจิทัลที่ หลากหลายและสามารถประสาน การใช้งานสื่อร่วมกันได้	1. สังเกตจาก พฤติกรรม 2. พิจารณาจาก หลักฐานสื่อดิจิทัล ที่ผลิต

ตารางที่ 3-4 : แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 5 Expert ขั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สามารถสร้างระบบ เชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพ งานได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. มีการสร้างระบบอัตโนมัติ เชื่อมโยงการใช้ข้อมูลดิจิทัลร่วมกัน ข้ามหน่วยงาน 2. มีการถ่ายทอดกระบวนการ เรียนรู้หรือกระบวนการทำงานด้วย เครื่องมือดิจิทัลไปได้อย่าง แพร่หลาย	1. หลักฐานการสร้าง ระบบอัตโนมัติ เชื่อมโยงการใช้ข้อมูล ดิจิทัลร่วมข้าม หน่วยงาน 2. หลักฐานการ ถ่ายทอดกระบวนการ การเรียนรู้หรือ กระบวนการทำงาน ด้วยเครื่องมือดิจิทัล
สมรรถนะย่อยที่ 4.2 (EoC 4.2) มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking)			
Level 1 Beginner ขั้นเรียนรู้	อธิบายเปรียบเทียบ วิพากษ์เกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล	1. วิพากษ์ตั้งคำถามเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การใช้เครื่องมือดิจิทัลได้ 2. อธิบายความแตกต่างของการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัยใน ลักษณะต่าง ๆ ทั้งในด้านความเป็น ส่วนตัวและรักษาความปลอดภัย ของข้อมูล	1. สังเกตจากการ ตอบคำถาม 2. สังเกตจาก พฤติกรรมการตอบ สนองหรือวิพากษ์ ต่อข้อมูลข่าวสาร ออนไลน์ผ่านสื่อดิจิทัล 3. หลักฐานการ กระทำผิดกฎหมาย ดิจิทัล
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 สามารถพิจารณาเลือก เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่าง เหมาะสม	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 สามารถเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลได้ อย่างถูกต้อง ปลอดภัย ได้ เหมาะสมกับลักษณะงาน 2. มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่าง เหมาะสมสำหรับค้นหาข้อมูลและ เรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	1. สังเกตจาก พฤติกรรมการ เลือกใช้เครื่องมือ ดิจิทัล

ตารางที่ 3-4 : แสดงออกวิวัฒนาการธรรมดิดิจิตอล (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถวิเคราะห์ข้อมูล ดิจิทัลพื้นฐานได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลใน ระดับพื้นฐานได้ 2. สามารถเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัล มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการ ประสานความร่วมมือได้อย่าง เหมาะสม	สังเกตจากพฤติกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ ดิจิทัล
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 สามารถวิเคราะห์ข้อมูล ดิจิทัลขั้นสูงและนำเสนอ ได้อย่างเข้าใจ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลดิจิทัลในระดับสูงได้ 2. สามารถผลิตสื่อทางดิจิทัลที่ แสดง ภาพหรือกราฟิกซึ่งบ่งชี้ถึง ข้อมูลต่าง ๆ (Info graphic) ได้ อย่างเหมาะสม	1. สังเกตจากการ ตอบคำถาม 2. หลักฐานการผลิต สื่อทางดิจิทัล
Level 5 Expert ขั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สร้างนวัตกรรมด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. มีการสร้างนวัตกรรมทางดิจิทัล ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง 2. สามารถใช้นวัตกรรมดิจิทัลสร้าง การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ร่วมกันได้	1. หลักฐานการสร้าง นวัตกรรมทางดิจิทัล ที่สามารถนำไปใช้ งานได้จริง 2. หลักฐานการใช้ นวัตกรรมดิจิทัลใน การทำงาน
สมรรถนะย่อยที่ 4.3 (EoC 4.3) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้			
Level 1 Beginner ขั้นเรียนรู้	มีแผนการปฏิบัติงาน และเรียนรู้จากความ ผิดพลาด	1. บันทึกการปฏิบัติงานและผลการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ 2. เรียนรู้จากความผิดพลาดที่ เกิดขึ้น และนำไปถอดบทเรียนเพื่อ ปรับปรุงแก้ไขได้	1. พิจารณาหลักฐาน แผนการปฏิบัติงาน 2. พิจารณาจาก หลักฐานการถอด บทเรียนความรู้ การ ปรับปรุงพัฒนางาน

ตารางที่ 3-4 : แสดงออกวิวัฒนาการธรรมดิจิตอล (ต่อ)

ระดับ LEVEL	รายละเอียดสมรรถนะ	เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC)/ พฤติกรรมบ่งชี้	วิธีการประเมิน (Assessment Guidance)
Level 2 Well- trained ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ดำเนินการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 1. นำแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดี มาใช้ 2. ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานอยู่ เสมอ	1. พิจารณาจาก หลักฐานการนำ Best Practice มาใช้ ปฏิบัติงาน 2. พิจารณาจาก หลักฐานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ การจัดการความรู้
Level 3 Experienced ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 พัฒนางานด้วยการ จัดการความรู้อย่าง ต่อเนื่อง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 1. มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงาน อย่างต่อเนื่อง 2. แสวงหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับ ขีดความสามารถในงานที่สูงขึ้น	พิจารณาจาก หลักฐานการปรับปรุง พัฒนากระบวนการ ปฏิบัติงาน
Level 4 Advanced ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 สามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และเครือข่าย ความรู้แก้ปัญหาพัฒนา งานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 1. สามารถร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานได้ 2. สามารถหาทางแก้ปัญหาในงาน ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ	พิจารณาจาก หลักฐานการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการ ความรู้
Level 5 Expert ขั้น เชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 สามารถปรับเปลี่ยนการ ทำงานโดยเน้นความพึง พอใจและสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 1. ทำงานมุ่งเน้นความสำเร็จบน ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. ส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการ เรียนรู้	พิจารณาจาก หลักฐานการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเครือข่ายความรู้

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

จากผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก เปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักของเหล่าทัพ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่า

รูปแบบสมรรถนะของกองทัพบก กับ รูปแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. มีความเหมือนกัน คือ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competencies), สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competencies) และสมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competencies) โดยเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก พบว่า มีความคล้ายคลึงกับสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. โดยชื่อสมรรถนะ คล้ายคลึงกัน จำนวน 1 สมรรถนะ ได้แก่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่เมื่อพิจารณาสมรรถนะย่อยภายใต้สมรรถนะหลักของกองทัพบกทั้ง 4 สมรรถนะ พบว่า สอดคล้องตรงกับสมรรถนะหลักของ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 3 สมรรถนะ ได้แก่ จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ทั้งนี้ อาจด้วยเหตุผลของการเป็นองค์กรของรัฐ และเป็นบุคลากรภาครัฐเช่นเดียวกัน ซึ่งการปฏิบัติราชการต้องอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ของชาติภายใต้ขอบเขตบทบาทหน้าที่ภารกิจที่รับผิดชอบเพื่อร่วมขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน รวมถึงพระราชกฤษฎีกาบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป้าหมาย คือ ปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

สำหรับผลการศึกษาเปรียบเทียบกับรูปแบบสมรรถนะของเหล่าทัพ พบว่า มีความเหมือนกัน คือ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competencies), สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competencies) และสมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competencies) โดยเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก กับสมรรถนะหลักของเหล่าทัพ ได้แก่ กองบัญชาการ กองทัพไทย กองทัพอากาศ และกองทัพเรือ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน โดยมีทั้งที่ชื่อสมรรถนะ คล้ายคลึงกัน และชื่อสมรรถนะย่อยสอดคล้องตรงกับชื่อสมรรถนะ อาทิ สมรรถนะ “มุ่งผลสัมฤทธิ์” ซึ่งเหล่าทัพและกองทัพบก มีการกำหนดไว้เป็นสมรรถนะเช่นเดียวกันทั้ง 4 หน่วย รวมถึงเหมือนกับสมรรถนะที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด และชื่อสมรรถนะที่แตกต่างกัน แต่มีรายละเอียดพฤติกรรม หรือองค์ประกอบสมรรถนะที่เหมือนกัน เช่น การทำงานเป็นทีมมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ กล้าหาญ อดทน เสียสละ มีความจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มีความเชี่ยวชาญและพร้อมปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2552) ซึ่งประกอบด้วย

1. ลักษณะท่าทาง (Bearing) 2. ความกล้าหาญ (Courage) 3. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
4. ความเชื่อถือได้ (Dependability) 5. ความอดทน (Endurance) 6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
7. การริเริ่ม (Initiate) 8. ความซื่อสัตย์ (Integrity) 9. วิจาร์ณญาณ (Judgment) 10. ความยุติธรรม (Justice)
11. ความรอบรู้ (Knowledge) 12. ความจงรักภักดี (Loyalty) 13. กาลเทศะ (Tact)
14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) 15. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision)

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร เป็นคุณลักษณะที่ทุกเหล่าทัพ รัับอิทธิพลจากแนวคิดจากกองทัพของสหรัฐอเมริกาในยุคสงคราม และยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อความเป็นทหารมืออาชีพเสมอ (Military Professionalism) โดยในยามสงบนั้นทหารต้องรับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญ เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเตรียมกำลังรบให้พร้อมรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน อันอาจเกิดจากภัยทั้งภายใน

และภายนอก เพื่อประเทศชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทหารต้องปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชา โดยเคร่งครัดซื่อตรงและจงรักภักดีไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขและความเจริญ ทำแต่ความดีสิ่งที่เป็นคุณ กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พลเมือง ไม่ประพฤติกการใด ๆ ให้ถูกติเตียน และดูถูก ยอมสละชีวิต เพื่อดำรงไว้เพื่อประโยชน์โดยรวมของชาติ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น เป็นคุณลักษณะที่ทหารทุกคนได้รับการปลูกฝังสืบต่อกันมาตั้งแต่เข้ามาเป็นทหาร หรือเรียกอีกอย่างว่า “การปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมทหาร” ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับ “จรรยาบรรณในอาชีพ” ของภาคพลเรือนหรือภาควิชาชีพอื่น ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้สมรรถนะหลักดังกล่าวของเหล่าทัพ มีความคล้ายคลึงกัน หรือถูกนำมากำหนดเป็นสมรรถนะ หรือองค์ประกอบหนึ่งในสมรรถนะหลักของทุกเหล่าทัพ

สรุป

รูปแบบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบกที่เหมาะสม ควรจะประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหารจัดการ และสมรรถนะในงาน โดยสมรรถนะในแต่ละประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย และระดับสมรรถนะ และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะของเหล่าทัพต่างๆ /ส่วนราชการอื่น จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

บทที่ 4

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ผลการ สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร/ผู้แทนหน่วยขึ้นตรง ของกองทัพบกต่อระดับความคาดหวังร่างสมรรถนะ หลักของกำลังพล กองทัพบก

จากผลการสำรวจระดับความคาดหวังของผู้บริหาร/ผู้แทนหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ต่อร่างสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบกประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการ กองทัพบก จากหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก ทั้ง 7 ส่วนราชการ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนช่วยพัฒนาประเทศ และส่วนการฝึกศึกษา และหลักนิยม โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างหน่วย เพื่อเป็นตัวแทนในการทำแบบสอบถาม โดยหน่วยที่ได้รับคัดเลือกจะต้องจัดผู้แทนที่ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้ เพื่อตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1. ผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก/ผู้บังคับหน่วยระดับกองพล หรือเทียบเท่าขึ้นไป 2. ผู้บังคับหน่วยระดับกรม/ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า 3. ผู้บังคับหน่วย ระดับกองพัน หรือเทียบเท่า 4. ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการของหน่วย ระดับกองทัพภาค กองพล และกรม จำนวนทั้งสิ้น 235 คน

โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. แต่ละกลุ่มเป้าหมาย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4-1 : แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
1. สังกัด			
1.1	ส่วนบัญชาการ	135	48.04
1.2	ส่วนกำลังรบ	24	8.54
1.3	ส่วนสนับสนุนการรบ	31	11.03
1.4	ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม	35	12.46
1.5	ส่วนส่งกำลังบำรุง	10	3.56
1.6	ส่วนภูมิภาค	43	15.30
1.7	ส่วนช่วยพัฒนาประเทศ	3	1.07
2. ตำแหน่ง			
2.1	ผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก/ผู้บังคับหน่วยระดับกองพล หรือเทียบเท่าขึ้นไป	23	8.19
2.2	ผู้บังคับหน่วย ระดับกรม/ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า	118	41.99
2.3	ผู้บังคับหน่วย ระดับกองพัน หรือเทียบเท่า	40	14.23
2.4	ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการของหน่วย ระดับกองทัพภาค, กองพล และกรม	100	35.59
3. ชั้นยศ			
3.1	พันตรี - พันโท	111	39.50
3.2	พันเอก - พันเอก (พิเศษ)	168	59.79
3.3	พลตรี ขึ้นไป	2	0.71

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่สังกัดส่วนบัญชาการ จำนวน 135 นาย คิดเป็นร้อยละ 48.04 รองลงมาสังกัด ส่วนภูมิภาคจำนวน 43 นาย คิดเป็นร้อยละ 15.30 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับหน่วย ระดับกรม/ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่าจำนวน 118 นาย คิดเป็นร้อยละ 41.99 รองลงมาดำรงตำแหน่ง ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการของหน่วยระดับ กองทัพภาค กองพล และกรมจำนวน 100 นาย คิดเป็นร้อยละ 35.59 และส่วนใหญ่มีชั้นยศ พันเอก - พันเอก (พิเศษ) จำนวน 168 นาย คิดเป็นร้อยละ 59.79 รองลงมาชั้นยศพันตรี - พันโท จำนวน 111 นาย คิดเป็นร้อยละ 39.50

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพล
ของ ทบ. แต่ละกลุ่มเป้าหมาย**

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ.

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 1 อํารงความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier)							
สมรรถนะย่อยที่ 1.1 ปฏิบัติตนตามกรอบคุณสมบัติและคุณลักษณะผู้นำทางทหาร							
<ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 มีระเบียบวินัย จงรักภักดีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความกล้าหาญ อดทน เสียสละ ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำกับดูแล ปกครองบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดมั่นในอุดมการณ์ทหาร อํารงความถูกต้อง และรักษาเกียรติภูมิทหาร ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์/แนวทางการปลูกฝังอุดมการณ์ทหาร และเสริมสร้างความเป็นทหารมืออาชีพได้ 							
1	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 1.1 ปฏิบัติตนตามกรอบคุณสมบัติและคุณลักษณะผู้นำทางทหารหรือไม่อย่างไร						
1.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับ 1:</u> มีระเบียบวินัย จงรักภักดีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	281	100	-	-	-	-
1.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับ 1 :</u> มีระเบียบวินัย จงรักภักดีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.3	กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความกล้าหาญ อดทน เสียสละ”	281	100	-	-	-	-
1.4	กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.ภ.ใน ระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความกล้าหาญ อดทน เสียสละ	281	100	-	-	-	-
1.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหาร ประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความกล้าหาญ อดทน เสียสละ	281	100	-	-	-	-
1.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหาร ประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความกล้าหาญ อดทน เสียสละ	281	100	-	-	-	-
1.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญา บัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกำกับดูแล ปกครองบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ พ.ท. - พ.อ.คาดหวังในระดับ 4</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดมั่นในอุดมการณ์ทหาร อารังความถูกต้องและรักษาเกียรติภูมิทหาร	281	100	-	-	-	-
1.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์/แนวทางการปลูกฝังอุดมการณ์ทหาร และเสริมสร้างความเป็นทหารมืออาชีพได้	281	100	-	-	-	-
สมรรถนะย่อยที่ 1.2 เอกภาพและทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork) <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับที่ 1 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และเป้าหมายของทีม ○ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัมพันธภาพที่ดี และทำงานร่วมกับทีมได้ ○ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมได้ ○ ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในทีมได้ ○ ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจสำเร็จได้ 							
2	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 1.2 เอกภาพและทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork)						
2.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัมพันธภาพที่ดี และทำงานร่วมกับทีมได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 2 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัมพันธภาพที่ดี และทำงานร่วมกับทีมได้	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
2.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 3 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมได้	281	100	-	-	-	-
2.4	<u>กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.ภท. คาดหวังในระดับ 3:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมได้	281	100	-	-	-	-
2.5	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 3:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมได้	281	100	-	-	-	-
2.6	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 3:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.7	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 4:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในทีมได้	281	100	-	-	-	-
2.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 5:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจสำเร็จได้	281	100	-	-	-	-
2.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจสำเร็จได้	281	100	-	-	-	-
สมรรถนะย่อยที่ 1.3 เรียนรู้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 แสดงความสนใจและศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพัฒนาตนเองและทีมงานอย่างต่อเนื่อง ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และถ่ายทอดความรู้และบูรณาการความรู้ในเชิงลึกเพื่อพัฒนางานได้ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาและปลูกฝังอุปนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ 							
3	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 1.3 เรียนรู้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร						

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.1	กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1: แสดงความสนใจและศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ	281	100	-	-	-	-
3.2	กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
3.3	กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน	281	100	-	-	-	-
3.4	กลุ่มเป้าหมาย ขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน	281	100	-	-	-	-
3.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน	281	100	-	-	-	-
3.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงานและให้คำแนะนำ	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.7	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพัฒนาตนเองและทีมงานอย่างต่อเนื่อง	281	100	-	-	-	-
3.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และถ่ายทอดความรู้และบูรณาการความรู้ในเชิงลึก เพื่อพัฒนางานได้	281	100	-	-	-	-
3.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาและปลูกฝังอุปนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้	281	100	-	-	-	-
หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 2 มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement)							
สมรรถนะย่อยที่ 2.1 ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 รู้ เข้าใจ และแสดงความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานระดับหน่วยงานได้ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง 							

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 2.1 ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง						
4.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ</u> <u>คาดหวังในระดับที่ 1 : รู้เข้าใจ และแสดงความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</u>	281	100	-	-	-	-
4.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ</u> <u>คาดหวังในระดับที่ 1 : รู้เข้าใจและแสดงความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</u>	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
4.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ.</u> <u>คาดหวังในระดับ 2</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	281	100	-	-	-	-
4.4	<u>กลุ่มเป้าหมาย ขรก.พร.ภท.</u> <u>คาดหวังในระดับ 2 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	281	100	-	-	-	-
4.5	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ.ต. - ส.อ.</u> <u>คาดหวังในระดับ 2 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.6	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	281	100	-	-	-	-
4.7	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยได้	281	100	-	-	-	-
4.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานระดับหน่วยงานได้	281	100	-	-	-	-
4.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะย่อยที่ 2.2 บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 ตระหนักถึงความประหยัดและความคุ้มค่า ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประเมินผลลัพธ์ของความคุ้มค่าได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถสร้าง/ออกแบบกระบวนการเพิ่มผลผลิต (Productivities) ในองค์กรได้ 							
5	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 2.2 บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร						
5.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ</u> คาดหวังในระดับที่ 1: ตระหนักถึงความประหยัดและความคุ้มค่า	281	100	-	-	-	-
5.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ</u> คาดหวังในระดับที่ 1 : ตระหนักถึงความประหยัดและความคุ้มค่า	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
5.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ.</u> คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5.4	กลุ่มเป้าหมาย ขรก.พร.ภท. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	281	100	-	-	-	-
5.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	281	100	-	-	-	-
5.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	281	100	-	-	-	-
5.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประเมินผลลัพธ์ของความคุ้มค่าได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ คาดหวังในระดับ 4</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า	281	100	-	-	-	-
5.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถสร้าง/ออกแบบกระบวนการเพิ่มผลผลิต (Productivities) ในองค์กรได้	281	100	-	-	-	-
<p>สมรรถนะย่อยที่ 2.3 ริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 รับฟังและยอมรับการปรับปรุงพัฒนา ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้ ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการ ทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ 							
6	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 2.3 ริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง						

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1: รับฟังและยอมรับการปรับปรุงพัฒนา</u>	281	100	-	-	-	-
6.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : รับฟังและยอมรับการปรับปรุงพัฒนา</u>	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
6.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้	281	100	-	-	-	-
6.4	<u>กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2: </u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้	281	100	-	-	-	-
6.5	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2: </u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้	281	100	-	-	-	-
6.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	281	100	-	-	-	-
6.8	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	281	100	-	-	-	-
6.9	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 3 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง							
สมรรถนะย่อยที่ 3.1 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)							
<ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้กฎระเบียบอย่างยืดหยุ่น ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ 							
7	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 3.1 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)						
7.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ</u> คาดหวังในระดับที่ 1: มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	281	100	-	-	-	-
7.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ</u> คาดหวังในระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
7.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ.</u> คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน	281	100	-	-	-	-
7.4	<u>กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท.</u> คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7.5	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องรับเปลี่ยน	281	100	-	-	-	-
7.6	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน	281	100	-	-	-	-
7.7	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้กฎระเบียบอย่างยืดหยุ่น	281	100	-	-	-	-
7.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	281	100	-	-	-	-
7.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะย่อยที่ 3.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานและตัดสินใจตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้ ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบ และกำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไข ปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดทางเลือกและตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และแก้ไขปัญหาที่ความซับซ้อนยุ่งยาก และระบุผลกระทบของปัญหาได้ รวมถึงการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสมได้ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางแผนแก้ไขปัญหา โดยนำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ 							
8	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 3.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)						
8.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1</u> : สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานและตัดสินใจตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้	281	100	-	-	-	
8.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1</u> : สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานและตัดสินใจตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8.3	กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบ และกำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง	281	100	-	-	-	-
8.4	กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบและกำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง	281	100	-	-	-	-
8.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบ และกำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง	281	100	-	-	-	-
8.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบและกำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดทางเลือกและตัดสินใจได้เป็นอย่างดี	281	100	-	-	-	-
8.8	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และแก้ไขปัญหาที่ความซับซ้อนยุ่งยากและระบุผลกระทบของปัญหาได้ รวมถึงการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาที่เหมาะสมได้	281	100	-	-	-	-
8.9	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางแผนแก้ไขปัญหา โดยนำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะย่อยที่ 3.3 การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 เห็นโอกาสหรือปัญหาในระยะสั้นและลงมือดำเนินการ ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประเมิน และจัดการปัญหาเฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างเป็นระบบ และทันเหตุการณ์ ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้นและนำข้อมูลมาใช้วางแผนป้องกันหรือแก้ไขปัญหาในระยะสั้นได้อย่างเป็นระบบ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยง ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลมาใช้วางแผนป้องกันหรือแก้ไขปัญหาในระยะยาวได้อย่างเป็นระบบ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์สมรรถนะหน่วย และสร้างนวัตกรรมที่ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ได้อย่างยั่งยืน 							
9	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 3.3 การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) หรือไม่อย่างไร						
9.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1 : เห็นโอกาสหรือปัญหาในระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</u>	281	100	-	-	-	-
9.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : เห็นโอกาสหรือปัญหาในระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</u>	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
9.3	กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประเมิน และจัดการปัญหาเฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างเป็นระบบ และทันเหตุการณ์	281	100	-	-	-	-
9.4	กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประเมิน และจัดการปัญหาเฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างเป็นระบบ และทันเหตุการณ์	281	100	-	-	-	-
9.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประเมิน และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างเป็นระบบ และทันเหตุการณ์	281	100	-	-	-	-
9.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต.- จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประเมิน และจัดการปัญหาเฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างเป็นระบบ และทันเหตุการณ์	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
9.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นใน ระยะสั้นและนำข้อมูลมาใช้วางแผนป้องกันหรือแก้ไขปัญห ในระยะสั้นได้อย่างเป็นระบบ	281	100	-	-	-	-
9.8	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ คาดหวังในระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยง ความต้องการของ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมาใช้วางแผนป้องกันหรือแก้ไขปัญห ในระยะยาวได้อย่างเป็นระบบ	281	100	-	-	-	-
หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 4 แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern) สมรรถนะย่อยที่ 4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: Digital Literacy <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 รู้ เข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลาย ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพงานได้ 							

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : Digital Literacy						
10.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1 : รู้ เข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย</u>	281	100	-	-	-	-
10.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : รู้ เข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย</u>	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	
10.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-
10.4	<u>กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10.5	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2:</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-
10.6	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต.- จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-
10.7	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้	281	100	-	-	-	-
10.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4 :</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลาย	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพงานได้</u>	281	100	-	-	-	-
สมรรถนะย่อยที่ 4.2 มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking) <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 อธิบายเปรียบเทียบวิพากษ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลพื้นฐานได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลขั้นสูงและนำเสนอได้อย่างเข้าใจ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้ 							
11	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 4.2 มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking)						
11.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1 : อธิบายเปรียบเทียบวิพากษ์ เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้</u>	281	100	-	-	-	-
11.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : อธิบายเปรียบเทียบวิพากษ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้</u>	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2</u> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.4	<u>กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.5	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.6	<u>กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.7	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลพื้นฐานได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ คาดหวังในระดับ 4</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลขั้นสูงและนำเสนอได้อย่างเข้าใจ	281	100	-	-	-	-
11.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5</u> : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้	281	100	-	-	-	-
หน่วยสมรรถนะ (UOC) ที่ 4 แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern)							
สมรรถนะย่อยที่ 4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล :Digital literacy <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 รู้ เข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลาย ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพงานได้ 							
10	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : Digital Literacy						

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10.1	กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1 : รู้ เข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย	281	100	-	-	-	-
10.2	กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : รู้ เข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
10.3	กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-
10.4	กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-
10.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต.- จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานได้	281	100	-	-	-	-
10.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้	281	100	-	-	-	-
10.8	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลาย	281	100	-	-	-	-
10.9	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพงานได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะย่อยที่ 4.2 มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking) <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 อธิบายเปรียบเทียบวิพากษ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลพื้นฐานได้ ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลขั้นสูงและนำเสนอได้อย่างเข้าใจ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้ 							
11	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 4.2 มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking)						
11.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ</u> คาดหวังในระดับที่ 1 : อธิบายเปรียบเทียบวิพากษ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้	281	100	-	-	-	-
11.2	<u>กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ</u> คาดหวังในระดับที่ 1 : อธิบายเปรียบเทียบวิพากษ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
11.3	<u>กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ.</u> คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11.4	กลุ่มเป้าหมาย <u>ชรก.พร.ภท.</u> คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.5	กลุ่มเป้าหมาย <u>นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ.</u> คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.6	กลุ่มเป้าหมาย <u>นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ.</u> คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	281	100	-	-	-	-
11.7	กลุ่มเป้าหมาย <u>นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต.</u> คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลพื้นฐานได้	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11.8	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ คาดหวังในระดับ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลขั้นสูงและนำเสนอได้อย่างเข้าใจ</u>	281	100	-	-	-	-
11.9	<u>กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้</u>	281	100	-	-	-	-
<p>สมรรถนะย่อยที่ 4.3 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับ 1 มีแผนการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากความผิดพลาด ○ ระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ○ ระดับ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพัฒนางานด้วยการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ○ ระดับ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเครือข่ายความรู้แก้ปัญหาพัฒนางานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ ○ ระดับ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานโดยเน้นความพึงพอใจและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 							
12	ท่านเห็นด้วยต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะย่อยที่ 4.3 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้						
12.1	<u>กลุ่มเป้าหมายทหารกองประจำการ คาดหวังในระดับที่ 1 : มีแผนการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากความผิดพลาด</u>	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
12.2	กลุ่มเป้าหมายลูกจ้าง/พนักงานราชการ คาดหวังในระดับที่ 1 : แผนการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากความผิดพลาด	258	91.81	23	8.19	ระดับ 2 จำนวน 23 นาย	8.19
12.3	กลุ่มเป้าหมาย อส.ทพ. คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	281	100	-	-	-	-
12.4	กลุ่มเป้าหมายขรก.พร.กท. คาดหวังในระดับ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	281	100	-	-	-	-
12.5	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ ส.ต. - ส.อ. คาดหวังในระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	281	100	-	-	-	-
12.6	กลุ่มเป้าหมาย นายทหารประทวน ชั้นยศ จ.ส.ต. - จ.ส.อ. คาดหวังในระดับ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	281	100	-	-	-	-

ตารางที่ 4-2 : แสดงผลสำรวจความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะย่อย	ความคิดเห็น					
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ควรเปลี่ยนเป็นระดับ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
12.7	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. คาดหวังในระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพัฒนางานด้วยการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	281	100	-	-	-	-
12.8	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ. คาดหวังในระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายความรู้แก้ปัญหาพัฒนางานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์	281	100	-	-	-	-
12.9	กลุ่มเป้าหมายนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.อ.(พ) คาดหวังในระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานโดยเน้นความพึงพอใจและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	281	100	-	-	-	-

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

จากตารางที่ 4-2 : พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ กองทัพบก โดยผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของ กองทัพบกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับ ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของทหารกองประจำการ ควรอยู่ที่ระดับ 1 ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของ ขรก.พร.กท. นายทหารประทวน ควรอยู่ที่ระดับ 2 ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. ควรอยู่ที่ระดับ 3 ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ.

ควรอยู่ที่ระดับ 4 และระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของนายทหารสัญญาบัตร ชั้น พ.อ (พ) ควรอยู่ที่ระดับ 5 จำนวน 281 นาย คิดเป็นร้อยละ 100

สำหรับระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของลูกจ้าง/พนักงานราชการ ส่วนใหญ่ เห็นว่าควรอยู่ที่ระดับ 1 จำนวน 258 นาย คิดเป็นร้อยละ 91.81 รองลงมาเห็นว่า ควรเปลี่ยนเป็นระดับ 2 จำนวน 23 นาย คิดเป็นร้อยละ 8.19

สรุปผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ในกำลังพลแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รายละเอียดตามตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 : สรุปผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ในกำลังพลแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	ระดับความคาดหวัง
ทหารกองประจำการ	1
ลูกจ้าง/พนักงานราชการ	1
ชรก.พร.กท.	2
นายทหารประทวน	2
นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต.	3
นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ	4
นายทหารสัญญาบัตร ชั้น พ.อ (พ)	5

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบกในครั้งนี้ ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการกำลังพลและ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์และพัฒนาสมรรถนะ รวมจำนวน 5 ท่าน ซึ่งสรุปเป็นประเด็นไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก มีความจำเป็นต้องพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) ในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตามหมายเลขชำนาญการทางทหาร ในตำแหน่งงานต่างๆ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งแม้ว่าความหมายของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกันเสียทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกันอันเป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในลักษณะของการ

ทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำให้เกิดเป็นรูปธรรม รวมทั้งพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมอันได้แก่ อุดมการณ์กองทัพบกอ้อมโนทัศน์ เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาว่าควรแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

2.1 ส่วนที่ 1 กำลังพลบรรจุราชการใหม่ ควรเป็นบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ สถาบันการศึกษาและหน่วยจัดการศึกษาของ กองทัพบก ต้องรับผิดชอบดำเนินการ โดยใช้วิธีปลูกฝัง ด้วยการฝึกและอบรม แสดงตัวแบบตัวอย่าง อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นระยะๆ จากครู/ผู้ฝึก และสถาบันศึกษานั้นๆ โดยต้องให้มีสมรรถนะในระดับ 1 และ 2 ในทุกๆ สมรรถนะย่อยเป็นอย่างน้อย

2.2 ส่วนที่ 2 กำลังพลที่เป็นทหารอยู่แล้ว ให้มีการประเมินพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นรายบุคคลเพื่อหาช่องว่าง (Gap) เป็นรายสมรรถนะย่อยเทียบกับระดับความคาดหวัง ซึ่งจำแนกตามระดับชั้นยศและตำแหน่งตามความรับผิดชอบ

และมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินว่ารูปแบบการประเมินควรใช้แบบ 180 องศา คือประเมินตนเองและให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน จากนั้นจึงให้ทำการตกลงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาว่ามี Gap ในสมรรถนะย่อยใดแล้วนำไปทำ IDP โดยแยกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะคือ

1. กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มีระดับความคาดหวังตามที่กำหนดแล้วให้ดำเนินการฝึก/อบรมเพื่อทบทวนรักษาระดับสมรรถนะนั้นหรือพัฒนายกระดับสมรรถนะให้สูงขึ้น

2. กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มีแต่ไม่อยู่ในระดับที่กำหนดหรือยังไม่มั่นคงหรือได้ระดับบ้างไม่ได้บ้าง ไม่คงที่ (มีแต่ยังไม่ติดตามที่คาดหวัง) ให้ทำการฝึกอบรมเป็นรายสมรรถนะย่อยนั้นๆ เพื่อฟื้นฟูพัฒนาสมรรถนะย่อยนั้นยกระดับให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

3. กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ไม่พบพฤติกรรมอันพึงประสงค์ให้ดำเนินการฝึกอบรมเสริมสร้างปลูกฝังขึ้นใหม่ ซึ่งอาจส่งไปยังสถาบันศึกษาทางทหารร่วมกับส่วนแรก

2. การเตรียมความพร้อมกำลังพลก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การเตรียมความพร้อมกำลังพลก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเริ่มต้นที่ขั้นตอนการสร้างการรับรู้ และการยอมรับในทุกๆระดับ รวมทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญความจำเป็น และทำความเข้าใจว่าสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้วในเรื่องของขีดความสามารถในหน่วยกำลังรบยกเว้นบางหน่วยเช่นกรมฝ่ายต่าง ๆ บางการปฏิบัติเป็นเรื่องที่ดำเนินการอยู่แล้วในกองทัพบก เช่น การฝึกความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) เพื่อปรับย้ายการหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ การจัดนายทหารพี่เลี้ยงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ และการเข้ารับการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ฯลฯ

สำหรับวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และการยอมรับนั้น ผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อาทิจัดทำเอกสารชี้แจง การประชุมชี้แจง การทำเวทีสาธารณะให้แสดงความคิดเห็น ตอบข้อสงสัย ข้อกังวลใจ และให้กำลังพลทำความเข้าใจ

ถึงความหมายและลักษณะพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นรายสมรรถนะอย่างทั่วถึงทุกนาย โดยให้แต่ละหน่วยจัดครู ก ครู ข และครู ค เช่นเดียวกับที่ใช้ชี้แจงเรื่องรัฐธรรมนูญปี 60 จัดทำคู่มือการประเมิน แบบการประเมิน พร้อมทั้งคำชี้แจงเพื่อให้สามารถเข้าใจได้ตรงกันถึงการประเมิน และมีผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกเหนือจากการชี้แจงในรูปแบบดังกล่าวแล้วควรนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุน เช่น จัดทำคลิปวิดีโอชี้แจง โดยเผยแพร่ผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ ที่ กองทัพบก มี เช่น เว็บไซต์กองทัพบก เว็บไซต์หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก โดยในการสื่อสารควรคำนึงถึงเรื่อง ภาษา ศัพท์หรือคำที่ใช้ต้องปรับให้เป็นคำที่ใช้ในทางทหาร เข้าใจง่าย ไม่ใช่ศัพท์วิชาการหรือศัพท์ที่ใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ หรือภาคพลเรือน

และมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลในการชี้แจง เพื่อสร้างการรับรู้ว่า นอกจากชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญความจำเป็นของระบบสมรรถนะแล้ว ควรให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร รวมถึงแนวทางรับราชการ หรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้กำลังพลเข้าใจตนเองและวางแผนพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ ภายใต้นโยบายของกองทัพบกและแนวทางรับราชการที่กำหนด โดยสิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมหรือความต้องการพัฒนาสมรรถนะเกิดจากแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ตำแหน่ง ความก้าวหน้า หลังการพัฒนา และแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน คือ ผลตอบแทนหลังการพัฒนาและได้รับการเลื่อนยศ ตำแหน่ง

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกเหนือจากสร้างความตระหนัก (Awareness) โดยเฉพาะกับระดับผู้กำหนดนโยบายเพื่อกำหนดเป็นประเด็น/วาระที่กองทัพต้องขับเคลื่อนแล้วอาจใช้เวทีใหญ่ที่เชิญ Key Person จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะ เช่น สำนักงาน กพ. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบสมรรถนะ บริษัทที่ปรึกษาระดับประเทศ/โลกด้านสมรรถนะ (กพ.เคยใช้บริษัท เฮยส์ กรุ๊ป) มาช่วยกันชี้ประเด็นเพื่อสร้างวาระแห่งกองทัพบก (Agenda) ให้เกิดขึ้น รวมถึงต้อง กำหนดหน่วยงาน เจ้าภาพหลัก ดำเนินการทั้งในส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) โดยควรเป็นหน่วยงานด้านกำลังพล รวมถึงควรจัดหาที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสมรรถนะจากภายนอกมา ช่วยให้คำแนะนำตลอดโครงการ

3. การสร้างแรงจูงใจกำลังพลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า การสร้างแรงจูงใจกำลังพลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรนำการประเมินสมรรถนะ ไปเชื่อมโยงสัมพันธ์กับแนวทางรับราชการ การพิจารณาเลื่อนยศ ตำแหน่ง ความชอบต่าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เห็นว่า ควรนำไปผูกเป็นเงื่อนไข ในการพิจารณาให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมด้วยทุนของกองทัพบกด้วย เพราะจะทำให้กำลังพลเห็นประโยชน์รวมทั้งการรักษาระดับสมรรถนะตามวงรอบ เช่น การทดสอบความรู้ การประเมินและการดำรงรักษาสมรรถนะ ทั้งนี้ หน่วย เหล่าสายวิทยาการ ต้องร่วมในการกำหนดและปรับปรุงการดำเนินการเรื่องสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ และเชิงรุก

นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ในการสร้างแรงจูงใจ ควรมุ่งเน้นไปที่ 2 ส่วน คือ 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes) ด้วยการสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) ในความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลลัพธ์ที่ดีและการสร้างความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งถ้างานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถ และมีความยากง่ายของงานควบคู่กันไป กำลังพลก็จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กำลังพลควรได้รับการยอมรับและได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่พร้อมอุทิศตนและเสียสละซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ลำดับขั้น ที่ 4 ที่กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการนับถือตนเองและได้รับการเคารพจากผู้อื่น (Need for Self-esteem) เมื่อความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่นมีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเองชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมีเกียรติ ความต้องการเหล่านี้เช่น ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูงงานที่ทำหาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ ฯลฯ

4. บรรยากาศที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะ

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า บรรยากาศการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะหลักควรเป็นบรรยากาศเปิดที่มุ่งให้กำลังพล ได้รับการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานร่วมกันในลักษณะของทีมงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของกำลังพลต่อการปฏิบัติงานเชิงรุก ที่เน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการปฏิบัติงานเดิมๆ เน้นความมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ที่มุ่งสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการของกำลังพล ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรโดยผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งหน่วย เหล่าสายวิสาหการ ต้องมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ใกล้ชิด พัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องปรับให้เข้ากับระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ วัฒนธรรมที่ดีของ กองทัพบก เช่น ระบบความชำนาญการทหาร (ชกท.) ซึ่งมีหน้าที่ทั่วไป หน้าที่เฉพาะเสริมด้วยขีดความสามารถโดยรวมของ กองทัพบกคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย การศึกษา หลักสูตรเฉพาะที่กำหนด ประสบการณ์การประเมินค่า ผลการทดสอบร่างกาย นอกจากนี้ ต้องลดภาระงานเอกสาร ต้องใช้เครื่องมือที่เข้าถึงได้ง่าย และมีความง่าย สะดวกในการดำเนินการ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่ไม่เป็นภาระ เชื่อมโยงกับงานที่ปฏิบัติ งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และงานที่แต่ละคนคิดขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง

และผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่ง ให้ความเห็นว่า เนื่องจากระบบทหารคุ้นชินกับการรับคำสั่ง กอปรกับระบบการแข่งขันน้อย ระบบอุปถัมภ์สูงในองค์กร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้กำลังพลไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่วนใหญ่เมื่อเข้ารับการศึกษาในหลักสูตร

ตามแนวทางรับราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ก็ไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะ ควรสร้างบรรยากาศกดดัน บังคับให้กำลังพลต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น นำผลการประเมินสมรรถนะ ไปผูกโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การปรับย้ายตำแหน่งสูงขึ้น การให้บำเหน็จ กล่าวคือ ถ้าผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่าระดับความคาดหวังที่กำหนด และเมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาและประเมินซ้ำแล้วก็ยังไม่อยู่ในระดับที่คาดหวัง ควรพิจารณาบำเหน็จครึ่งปีที่ผ่านมา 0.5 ขั้น และให้ปรับย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่อื่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับสมรรถนะก็จะเป็นการกระตุ้นให้กำลังพลต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ ไม่ว่าจะใช้กระบวนการ วิธีการใด ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพบก ควรใช้บทบาทผู้นำในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน กำกับดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติผ่านผู้บังคับหน่วยโดยใกล้ชิด

และมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าควรใช้แนวทางของ “ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)” สร้างชุมชนนักปฏิบัติเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างหน่วยตามแนวทาง KM เพื่อช่วยกันยกระดับการพัฒนาสมรรถนะของคณะทำงานแต่ละหน่วยและสร้างการมีส่วนร่วม รวมทั้งควรกำหนดคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะกำลังพล (Internal/External Audits) ที่ช่วยติดตาม ตรวจสอบ กระตุ้น รายงานผลความก้าวหน้าของทุกหน่วยเพื่อสร้างความตื่นตัว การมีส่วนร่วม และความยั่งยืนของโครงการ คณะทำงานนี้ไม่เน้นการตรวจสอบลงโทษ แต่เน้นกระตุ้นและช่วยหาวิธีแก้ปัญหา/การพัฒนา/ยกระดับการพัฒนาระบบสมรรถนะ

5. การวางแผนการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งเห็นว่า การวางแผนการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะให้ชัดเจน โดยวัตถุประสงค์ต้องพยายาม ผสานให้สอดคล้องกัน ระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กร โดยวิเคราะห์ความต้องการ ในการพัฒนาเป็นรายบุคคล และแผนการพัฒนาเป็นหน่วยและ ผู้เชี่ยวชาญอีกส่วนหนึ่งเห็นว่า ในการออกแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะ ที่ค่อนข้างมีความเป็นนามธรรมสูง เป็นค่านิยม อุดมการณ์ ซึ่งต้องอาศัยการปลูกฝัง จดจำ และทำซ้ำ เพื่อให้เกิดความเคยชิน และปฏิบัติได้จนเป็นอัตโนมัติ ดังนั้นการต้องกำหนดชื่อสมรรถนะควรใช้คำ ที่ง่าย มีจำนวนที่สามารถจดจำได้ง่าย และเรียงเรียงเป็นคำที่สามารถจำและอ่านได้ เช่น ของ ทบ. สหรัฐฯ ได้กำหนดคุณลักษณะทหารเป็น LEADERSHIP ซึ่งสามารถอ่านได้ว่า ลีดเดอร์ชิพ ซึ่งแต่ละข้อ ย่อมาจากคำที่สามารถจำและอธิบายได้ง่าย คือ L = Loyalty หมายถึง ความจงรักภักดี D = Duty หมายถึง หน้าที่ R = Respect หมายถึง ความน่าเคารพ S = Selfless หมายถึง การไม่เห็นแก่ตัว ความทุ่มเท H = Honor หมายถึง ความมีเกียรติศักดิ์ศรี I = Integrity หมายถึง ความสมบูรณ์พร้อม และ P = Personal Courage หมายถึง ความกล้าหาญ ซึ่งในการกำหนดของคณะทำงานฯ สามารถปรับใช้เป็น PAAD (แป๊ด) : P = Professional – ทหารอาชีพ Achievement – มุ่งผลสัมฤทธิ์ A = Agility – ความยืดหยุ่น และ D = Digital – ความสามารถด้านดิจิทัล ทั้งนี้ ความง่ายดังกล่าว จะช่วยในการพัฒนาในระยะยาวและยั่งยืนต่อไป

6. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักกำลังพลแต่ละบุคคล

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่า สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่กำลังพลทุกคนต้องมี ดังนั้น การประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพลแต่ละบุคคล เพื่อหาโอกาสและความจำเป็นในการพัฒนา รูปแบบการประเมินควรเป็นลักษณะ 180 องศา คือ กำลังพล/ผู้รับการประเมินดำเนินการประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน จากนั้นจึงให้ทำการตกลงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับข่าว่ามี Gap ในสมรรถนะย่อยใด แล้วนำผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งแผนดังกล่าว ต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินและผู้ถูกประเมินเอง โดยการจะพัฒนาด้วยหลักสูตร และวิธีการใด ต้องยึดถือตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือการประเมินสมรรถนะ และมีผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ให้ความเห็นเพิ่มเติมสอดคล้องกันว่า เนื่องจากกำลังพล กองทัพบก ประกอบด้วย กำลังพลที่มีความชำนาญการทางทหารที่แตกต่างกัน แยกตามเหล่า สายวิทยากร ดังนั้น ในอนาคตควรมีการกำหนดสมรรถนะหลักของแต่ละเหล่าสายวิทยากร ด้วย ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะหลักของเหล่าสายวิทยากร ควรต้องมีการดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญของเหล่า สายวิทยากร เพื่อให้เกิดบรรทัดฐาน เดียวกัน

7. รูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ. ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่า การปฏิบัติการทางทหารเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงต่ออันตราย ทหารจะต้องมีความอดทนทั้งทางร่างกายและจิตใจควบคู่กันไป ทหารมีความรับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องตามกฎหมายในการใช้กำลังต่อการปฏิบัติการที่ต้องใช้ความรุนแรง และอาจจะต้องเสียสละแม้กระทั่งชีวิตของตนเองและยังหมายรวมถึงการเสี่ยงชีวิตของตนเองเพื่อนร่วมงาน การที่จะปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพดังกล่าวได้นั้น ทหารทุกคนจะต้องมีค่านิยมและมาตรฐานของการเป็นทหารอาชีพซึ่งก็คือ อุดมการณ์ทหาร กองทัพบก นั่นเอง ซึ่งอุดมการณ์ทหาร กองทัพบกก็คือ “การเป็นทหารที่ดีที่สุดในการอุทิศตนเพื่อ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และประชาชน ด้วยการแสดงออกถึงความจงรักภักดี มีความยึดมั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของทหาร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความเสียสละ” ทั้งนี้กำลังพลของกองทัพบกทุกคน จะต้องยึดถือปฏิบัติ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานรวมทั้งการรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงของกองทัพบกซึ่ง กองทัพบกได้นำมา กำหนดไว้ในสมรรถนะหลัก “อํารงความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier)” ข้างต้นแล้ว สำหรับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาเพื่อให้กำลังพลของ กองทัพบก มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่กำหนดในสมรรถนะหลักนั้น มิใช่เรื่องใหม่ หากแต่เป็นสิ่งที่กองทัพบก มีการดำเนินการสืบต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการปลูกฝังและเสริมสร้างอุดมการณ์ทางทหาร นับตั้งแต่แรกเริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในกองทัพบก และเมื่อรับราชการแล้ว โดยกระบวนการปลูกฝังอุดมการณ์ทหารของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

เมื่อแรกเข้า มาปฏิบัติหน้าที่ราชการในกองทัพบก ทั้งประเภทนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน พลทหารและลูกจ้าง นอกจากกำลังพลเหล่านี้แล้ว นักศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 1 ก็เป็นกลุ่มบุคคลที่จะต้องได้รับการปลูกฝังอุดมการณ์ทหารด้วย โดยหน่วยที่รับผิดชอบในการปลูกฝัง

และสร้างเสริมอุดมการณ์ทหารกองทัพบก ได้แก่สถาบันการศึกษาของกองทัพบกและหน่วยที่รับผิดชอบในการให้การศึกษา อบรม กำลังพลที่เตรียมกำลังพลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ สำหรับรูปแบบวิธีการที่ใช้ ก็คือการจัดให้มีการอบรม หรือการสัมมนา บรรยายพิเศษโดยผู้เชี่ยวชาญคุณวุฒิ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความซาบซึ้งในอุดมการณ์ทหาร

เมื่อเข้ามาเป็นกำลังพลของกองทัพบกแล้ว ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของหน่วยทุกหน่วย ที่จะต้องมีการปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทหารให้กับกำลังพลของตนเอง ให้เข้มแข็งอยู่เสมอซึ่งรูปแบบ/วิธีการที่หน่วยใช้ ได้แก่ การอบรม/ชี้แจงให้กำลังพลได้รับทราบอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ไม่หลงลืม รวมทั้งในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ของกองทัพบก ที่มีกำลังพลหมุนเวียนเข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่าง ๆ

มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า นอกเหนือจากการปลูกฝังอุดมการณ์ ด้วยรูปแบบการอบรม/การบรรยายในห้องเรียน (Classroom Training) ซึ่งบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาของกองทัพบก และการอบรม/ชี้แจงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยหน่วยต้นสังกัดของกำลังพลแล้ว กองทัพบก ยังใช้วิธีการศึกษา โดยนำอัตชีวประวัติของบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์ และกำลังพลทั้งนายทหาร นายสิบ พลทหาร ผู้ที่ได้รับเหรียญกล้าหาญ ตั้งแต่ สงครามโลกครั้งที่ 1 มาจัดทำเป็นเอกสารตำรา คู่มือความรู้ E-book เผยแพร่ผ่านสื่อ/ช่องทางต่าง ๆ อาทิ ระบบ e-Learning ของสถาบันการศึกษาของกองทัพบก เว็บไซต์ทั้งของหน่วย กรมยุทธศึกษาทหารบก และกองทัพบก มาให้กำลังพลศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self-Learning) รวมทั้ง กองทัพบกได้จัดทำเพลงที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ทหาร ในลักษณะเพลงปลูกใจ และเผยแพร่ให้หน่วยทหารนำไปเปิดโอกาสและวาระต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ ให้กำลังพลซาบซึ้ง จำได้อย่างขึ้นใจ มีความรักและภาคภูมิใจในการเป็นทหารซึ่งจะส่งผลต่อการยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง อาทิ เพลง ทหารของชาติเพลงมาร์ชกองทัพบกเพลง ทหารพระนเรศวร เป็นต้น

ผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมสอดคล้องตรงกันว่า สำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะเรื่อง ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เอกภาคและการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้และพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง นั้นก็มีใช้เรื่องใหม่สำหรับกองทัพบกเรามีการดำเนินการพัฒนากำลังพลอย่างมีแบบแผน และต่อเนื่องในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง กองทัพบก ได้มีนโยบายส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมยกระดับคุณวุฒิการศึกษา รวมถึงให้เข้ารับการศึกษหลักสูตรอบรมระยะสั้นต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในรูปแบบให้ลาศึกษา และจัดส่งศึกษาด้วยงบประมาณของ กองทัพบก ตลอดจนจัดการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการและหลักสูตรที่เสริมสร้างความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยกำหนดให้กรมยุทธศึกษาทหารบก และโรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ เป็นหน่วยรับผิดชอบจัดการศึกษา นอกจากนั้น วิธีการอื่นๆที่นำมาใช้ ได้แก่ การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นให้ทำ การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation) การให้ติดตามหัวหน้า (Work Shadowing) โดยให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในโอกาสต่าง ๆ การให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ รวมถึงการสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง (On Job Training) นอกจากนั้นแล้วในแต่ละปีกองทัพบกยังกำหนดให้หน่วยต่าง ๆ มีการฝึกภาคสนาม การฝึกภาคกองร้อย กองพัน

การฝึกหัด ท่อง หมวด การฝึกเตรียมความพร้อมรบ ฝึกพร้อมกับหน่วยต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกกองทัพบก ทั้งหน่วยในประเทศและต่างประเทศซึ่งวิธีการดังกล่าว นอกจากจะทำให้กำลังพล ได้มีความรู้ ทักษะจากการปฏิบัติจริงแล้ว ยังทำให้กำลังพลได้ประสบการณ์จากปฏิบัติ และเรียนรู้ ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของกำลังพลอย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ กอปรกับบางหน่วยมีปัญหา ขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงาน หากกำลังพลต้องเข้ารับการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้กำลังพล ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กองทัพบก ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการพัฒนากำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งรูปแบบที่เอื้อและเหมาะสม รวมทั้งสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ นำมาใช้เป็นที่ยอมรับกันหลากหลายเช่น ระบบ e-Learning ระบบห้องเรียน On line. ระบบ MOOK ซึ่งข้อดีของระบบดังกล่าว ก็คือกำลังพลไม่ต้องไปศึกษาในสถานศึกษา สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และสามารถเรียนรู้ซ้ำ ๆ ได้เท่าที่ต้องการตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ตลอดจนเหมาะสม กับคุณลักษณะของกำลังพลยุค GEN Y และ GEN Z ที่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยความรวดเร็ว

มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลกองทัพบก ให้มีวัฒนธรรมดิจิทัลและความมั่นคงดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern) ว่าวัตถุประสงค์เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ ความสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ Smart Government ตามนโยบาย ของรัฐบาล และผลักดันให้กองทัพบกเป็นองค์กรอัจฉริยะ Smart ARMY ซึ่งมีความจำเป็นในสังคมโลก ปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการพัฒนาที่กองทัพบก ควรจะต้องดำเนินการก่อนเป็นลำดับแรก คือ การสร้าง สภาพแวดล้อมให้เกิดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการ ของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ และต้องอาศัยความพร้อมของบุคคล 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ของกองทัพบก ในการกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมถึงรูปแบบ และกระบวนการทำงานของหน่วยงานของกองทัพบก ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และ 2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสม ที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน รวมทั้งต้องสร้างระบบความเชื่อมโยงด้านข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงานด้วยการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบและเป็นรูปธรรมลำดับรองลงมาคือ การสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดหา และพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สำหรับวิธีการพัฒนาเพื่อให้กำลังพล มีสมรรถนะ “มีวัฒนธรรมดิจิทัลและความมั่นคงดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern)” ควรใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70 : 20 : 10 (ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและ จากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการ ฝึกอบรม) มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และให้ส่งเสริมและ สนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

8. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

ผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินสมรรถนะเพื่อให้ทราบช่องว่างในการพัฒนา ว่าวิธีการประเมินควรให้มีความง่ายการดำเนินการ ไม่เป็นภาระทางเอกสาร การใช้การประเมินด้วยอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยให้เรื่องความรวดเร็วลดภาระทางเอกสาร แต่ต้องมีเครื่องมือให้ผู้ประเมินทุกคนได้ใช้ และต้องทำให้แน่ใจว่าผู้ประเมินมีความเข้าใจ สามารถใช้การประเมินได้ ไม่เป็นภาระมากเกินไป

สรุป

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะที่ 1 อารมณ์ความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier) สมรรถนะที่ 2 มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) สมรรถนะที่ 3 ยืดหยุ่นปรับตัว (Agility) และสมรรถนะที่ 4 วัฒนธรรมดิจิทัลและความมั่นคงดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern) นั้น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ และเกิดการพัฒนสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และเกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้บริหารทุกระดับของกองทัพบกควรให้ความสำคัญกับระบบสมรรถนะ และควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสูงสุดของ กองทัพบก ควรใช้บทบาทผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนโยบายในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลอย่างจริงจังในทุกมิติ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จะเกื้อกูลให้เกิดการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในกองทัพบก สำหรับรูปแบบและวิธีการพัฒนา สามารถใช้รูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนา 70 : 20 : 10 (ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม) โดยสิ่งสำคัญ คือ ความต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างจริงจัง และควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการพัฒนาอย่างจริงจัง ทั้งด้านการสร้างสื่อการเรียนรู้การเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ และเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก สามารถ นำเสนอบทสรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

1. การศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะที่เหมาะสมของกำลังพลกองทัพบก

1.1. ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง หนังสือราชการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจากการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมของ กองทัพบก ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competencies หรือ Managerial Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

1.2 สำหรับการจัดทำสมรรถนะของ กองทัพบก ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่ (Functional Analysis) ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามเทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่ (Functional Analysis) ประกอบด้วย

1.2.1 หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence : UOC) หมายความว่า ข้อความหรือคำบรรยายผลลัพธ์ของงานอาชีพที่บ่งบอก วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่แสดงถึงการทำให้ (Do) ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี ที่สามารถทำให้สำเร็จด้วยตัวบุคคลเพียงคนเดียว

1.2.2 สมรรถนะย่อย (Element of Competence) หมายถึง องค์ประกอบย่อยของหน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence)

1.2.3 เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) คือข้อกำหนด มาตรฐานหรือเงื่อนไข ที่ ใช้วัดคุณภาพของผลงาน

1.2.4 ขอบเขตการปฏิบัติงาน (Range Statement) คือ ปฏิบัติงานภายใต้ข้อกำหนด วิธีปฏิบัติ หรือเงื่อนไข ที่ ใช้ปฏิบัติงานอาชีพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตาม UOC

1.2.5 หลักฐานที่ต้องการ (Evidence Requirement) คือ ร่องรอยของการปฏิบัติงานที่ต้องแสดงเพื่อใช้ในการประเมิน เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ สามารถบันทึก จัดเก็บ อ้างอิงแหล่งที่มาได้ มีความน่าเชื่อถือ มีปริมาณเพียงพอ และต้องทันสมัย หลักฐานดังกล่าวมี 2 ส่วน คือ

1.2.5.1 หลักฐานการปฏิบัติงาน (Performance Evidence) คือสิ่งแสดงให้เห็นถึงร่องรอยหลักฐานผลงานจากการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์การปฏิบัติงาน ต้องแสดงเป็น ผลลัพธ์ของงานที่สำเร็จ สิ้นสุด จบการทำงาน

1.2.5.2 หลักฐานความรู้ (Knowledge Evidence) คือสิ่งแสดงให้เห็นถึงร่องรอยหลักฐานการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์การปฏิบัติงาน หรือมีความรู้จริง ความรู้ที่ถูกต้อง ใช้ประกอบการทำงานได้

1.3 แนวทางการประเมิน (Assessment Guidance) คือแนวทางการประเมินที่ชัดเจน สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานได้ หรือวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยต้องสอดคล้องกับ เกณฑ์การปฏิบัติงาน

1.4 ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

ศึกษาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยศึกษาจากเอกสารผลการประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก และร่างสมรรถนะหลักกำลังพลของกองทัพบก ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ประกอบด้วย 4 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ 1. อารงความเป็นทหารอาชีพ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และแสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล โดยแต่ละหน่วยสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

ตารางที่ 5-1 : การพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence : UOCs)	สมรรถนะย่อย (Element of Competence : EOCs)
1. อารงความเป็นทหารอาชีพ (Professional Soldier)	1.1 ปฏิบัติตามกรอบคุณลักษณะผู้นำทางทหาร
	1.2 เอกภาพและทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork)
	1.3 เรียนรู้และพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement)	2.1 ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง
	2.2 บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าด้วยความรับผิดชอบสูง
	2.3 ริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง
3. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agility)	3.1 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
	3.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
	3.3 การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)

ตารางที่ 5-1 : การพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก (ต่อ)

หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence : UOCs)	สมรรถนะย่อย (Element of Competence : EOCs)
4. แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern)	4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : Digital Literacy
	4.2 มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking)
	4.3 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

1.5 ศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของกำลังพลชั้นยศ พันตรี ขึ้นไปจากโครงสร้าง การจัดส่วนราชการทั้ง 7 ส่วนของ กองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 281 นาย ส่วนใหญ่สังกัดส่วนบัญชาการ จำนวน 135 นาย คิดเป็นร้อยละ 48.04 ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับหน่วย ระดับกรม/ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า จำนวน 118 นาย คิดเป็น ร้อยละ 41.99 และส่วนใหญ่ชั้นยศ พันเอก - พันเอก (พิเศษ) จำนวน 168 นาย คิดเป็นร้อยละ 59.79

1.6 จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของ กำลังพล กองทัพบก แต่ละกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 281 นาย คิด เป็นร้อยละ 100 เห็นว่า ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก กลุ่มเป้าหมาย ทหารกองประจำการ ควรอยู่ที่ระดับ 1 อส.ทพ., ชรก.พร.กท. และนายทหารประทวน ควรอยู่ที่ระดับ 2 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร้อยตรี - พันตรี ควรอยู่ที่ระดับ 3 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พันโท - พันเอก ควรอยู่ที่ระดับ 4 และนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พันเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ควรอยู่ที่ระดับ 5 สำหรับกลุ่มเป้าหมาย ลูกจ้าง/พนักงานราชการ ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรอยู่ที่ระดับ 1 จำนวน 258 นาย คิดเป็นร้อยละ 91.81 รองลงมาเห็นว่า ควรเปลี่ยนเป็นระดับ 2 จำนวน 23 นาย คิดเป็นร้อยละ 8.19

1.7 ระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก แต่ละกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 7 กลุ่ม พบว่า

1.7.1 กลุ่มเป้าหมายที่ 1 ทหารกองประจำการ ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 1

1.7.2 กลุ่มเป้าหมายที่ 2 ลูกจ้าง/พนักงานราชการ ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 1

1.7.3 กลุ่มเป้าหมายที่ 3 ชรก.พร.กท. ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 2

1.7.4 กลุ่มเป้าหมายที่ 4 นายทหารประทวน ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 2

1.7.5 กลุ่มเป้าหมายที่ 5 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. ความคาดหวัง

อยู่ที่ระดับ 3

1.7.6 กลุ่มเป้าหมายที่ 6 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ ความคาดหวัง

อยู่ที่ระดับ 4

1.7.1 กลุ่มเป้าหมายที่ 7 นายทหารสัญญาบัตร ชั้น พ.อ (พ) ความคาดหวัง
อยู่ที่ระดับ 5

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยใช้การสัมภาษณ์

2.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

มีความจำเป็นต้องพัฒนาทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานต่าง ๆ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) โดยกระบวนการพัฒนาควรแบ่งเป็น 2 ส่วน

2.1.1 ส่วนที่ 1 กำลังพลบรรจุรับราชการใหม่ ควรเป็นบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ สถาบันการศึกษาและหน่วยจัดการศึกษาของ กองทัพบก ต้องรับผิดชอบดำเนินการ โดยการปลูกฝังใช้วิธีการฝึกอบรม แสดงตัวแบบตัวอย่างให้เห็น และให้ลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเคยชิน และปฏิบัติได้จนเป็นนิสัย จนเกิดเป็นค่านิยม อุดมการณ์ที่ยึดถือปฏิบัติ โดยอัตโนมัติ

2.1.2 ส่วนที่ 2 กำลังพลที่เป็นทหารอยู่แล้ว ควรเป็นบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ สถาบันการศึกษา หน่วยจัดการศึกษาของ กองทัพบก รวมทั้งหน่วยเอง เนื่องจากวิธีการพัฒนามีหลากหลาย ทั้งการพัฒนาโดยองค์การจัดการศึกษาอบรมให้ การพัฒนาด้วยตนเอง จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ และการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา

โดยรูปแบบการประเมินเพื่อหาช่องว่าง (Gap) การพัฒนาควรใช้รูปแบบการประเมิน 180 องศา คือ ประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน จากนั้นจึงให้ทำการตกลงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาว่ามี Gap ในสมรรถนะย่อยใด แล้วนำไปทำแผนการพัฒนา (Individual Development Plan : IDP) โดยแยกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ

1. กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มีระดับความคาดหวังตามที่กำหนดแล้วให้ดำเนินการฝึก/อบรมเพื่อทบทวนรักษาระดับสมรรถนะ หรือพัฒนายกระดับสมรรถนะให้สูงขึ้น

2. กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มีแต่ไม่อยู่ในระดับที่กำหนดหรือยังไม่มั่นคง หรือได้ระดับบ้างไม่ได้บ้าง ไม่คงที่ (มีแต่ยังไม่ดีตามที่คาดหวัง) ให้ทำการฝึกอบรมเป็นรายสมรรถนะย่อยนั้น ๆ เพื่อฟื้นฟูพัฒนาสมรรถนะย่อยนั้นยกระดับให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

3. กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ไม่พบพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ให้ดำเนินการฝึกอบรมเสริมสร้างปลูกฝังขึ้นใหม่ ซึ่งอาจส่งไปยังสถาบันศึกษาทางทหารร่วมกับส่วนแรก

2.2 การเตรียมความพร้อมกำลังพลก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ควรเริ่มต้นที่ขั้นตอนการสร้างการรับรู้ สร้างความตระหนักและการยอมรับในทุกกระดับ รวมทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในกองทัพ โดยเฉพาะกับระดับผู้กำหนดนโยบาย โดยวิธีการสร้างการรับรู้สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อาทิ จัดทำเอกสารชี้แจง การประชุมชี้แจง การทำเวทีสาธารณะให้แสดงความคิดเห็น ตอบข้อสงสัย ข้อกังวลใจ จัดทำคลิปวิดีโอชี้แจง/เผยแพร่ผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ ที่กองทัพบกมี เช่น เว็บไซต์กองทัพบก เว็บไซต์หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก

2.2.1 ควรกำหนดเป็นนโยบาย/วาระที่กองทัพต้องขับเคลื่อน

2.2.2 ควรกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลักที่ชัดเจนในการดำเนินการทั้งในส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) โดยควรเป็นหน่วยงานด้านกำลังพล

2.2.3 ควรจัดหาที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสมรรถนะจากภายนอกมาช่วยให้คำแนะนำตลอดโครงการหรือห้วงการดำเนินการในระยะแรกเริ่ม

2.3 การสร้างแรงจูงใจกำลังพลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

2.3.1 ควรนำผลการประเมินสมรรถนะ ไปเชื่อมโยงสัมพันธ์กับแนวทางรับราชการ การพิจารณาเลื่อนยศ ตำแหน่ง ความชอบต่าง ๆ รวมถึงการนำไปผูกเป็นเงื่อนไข ในการพิจารณาให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมด้วยทุนของกองทัพอีกด้วย เพราะจะทำให้กำลังพลเห็นประโยชน์ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการรักษาระดับสมรรถนะ โดยในการสร้างแรงจูงใจควรมุ่งเน้นไปที่ 2 ส่วน คือ 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes) ด้วยการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) ในความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลลัพธ์ที่ดี และการสร้างความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งถ้างานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถ และมีความยากง่ายของงานควบคู่กันไป กำลังพลก็จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถทำงานได้อย่างมีเป้าหมายมากยิ่งขึ้น 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กำลังพลควรได้รับการยอมรับ และได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่พร้อมอุทิศตน และเสียสละ

2.4 บรรยากาศที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะ

บรรยากาศการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรเป็นบรรยากาศเปิดกว้าง ให้กำลังพลเรียนรู้และพัฒนาการทำงานร่วมกันในลักษณะของทีมงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของกำลังพลต่อการปฏิบัติงานเชิงรุก ที่เน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการปฏิบัติงานเดิมๆ เน้นความมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของกำลังพล ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมทั้งควรบอกรับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของการเรียนรู้และพัฒนาให้กำลังพล รับทราบอย่างชัดเจน เช่น นำผลการประเมินสมรรถนะไปผูกโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การปรับย้ายตำแหน่งสูงขึ้น การให้บำเหน็จ เพื่อกระตุ้นให้กำลังพลต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ ไม่ว่าจะใช้กระบวนการ วิธีการใด ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพบก ควรใช้บทบาทผู้นำในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน กำกับดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติผ่านผู้บังคับหน่วยโดยใกล้ชิด

2.5 การวางแผนการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะหลัก

ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะให้ชัดเจน โดยวัตถุประสงค์ต้องพยายามผสมผสานให้สอดคล้องกัน ระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน และเป้าหมายขององค์กร การออกแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ค่อนข้างมีความเป็นนามธรรมสูง เป็นค่านิยม อุดมการณ์ ซึ่งต้องอาศัยการปลูกฝัง จดจำ และทำซ้ำ เพื่อให้เกิด

ความเคยชิน และปฏิบัติได้จนเป็นอัตโนมัติ ดังนั้น ควรกำหนดชื่อสมรรถนะโดยใช้คำที่ง่าย มีจำนวนที่สามารถจดจำได้ง่าย และเรียงเรียงเป็นคำพูดที่สามารถจำ และอ่านได้ง่าย

2.6 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักกำลังพลแต่ละบุคคล

รูปแบบการประเมินควรเป็นลักษณะ 180 องศา คือ กำลังพล/ผู้รับการประเมิน ดำเนินการประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน จากนั้นจึงให้ทำการตกลงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามี Gap ในสมรรถนะย่อยใด แล้วนำผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งแผนดังกล่าว ต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินและตัวผู้ถูกประเมินเอง โดยการจะพัฒนาด้วยหลักสูตร และวิธีการใด ต้องยึดถือตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือการประเมินสมรรถนะ

2.7 รูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ. ที่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร

2.7.1 การพัฒนาเพื่อให้กำลังพลของ กองทัพบก มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่กำหนด ในสมรรถนะหลักนั้น แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

2.7.1.1 เมื่อแรกเข้า มาปฏิบัติหน้าที่ราชการในกองทัพบก

เมื่อเข้ามาเป็นกำลังพลของกองทัพบกแล้ว ซึ่งในขั้นตอนนี้ เป็นความรับผิดชอบของหน่วยทุกหน่วย รวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ของกองทัพบก โดยวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เช่น การอบรม/การบรรยายในห้องเรียน (Classroom Training) ซึ่งบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาของกองทัพบก และการอบรม/ชี้แจงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยหน่วยต้นสังกัดของกำลังพล การนำอัตชีวประวัติของบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์มาใช้เป็นกรณีศึกษา โดยจัดทำเป็นเอกสารตำรา คู่มือความรู้ E-book เผยแพร่ผ่านสื่อ/ช่องทางต่าง ๆ อาทิ ระบบ e-Learning ของสถาบันการศึกษาของกองทัพบก เว็บไซต์ทั้งของหน่วย กรมยุทธศึกษาทหารบกและกองทัพบก เพื่อให้กำลังพลศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)

2.7.1.2 วิธีการอื่นๆ ที่นำมาใช้ ได้แก่ การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นให้ทำ การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation) การให้ติดตามหัวหน้า (Work Shadowing) โดยให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในโอกาสต่าง ๆ การให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ รวมถึงการสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง (On Job Training) นอกจากนั้น แล้วในแต่ละปีกองทัพบก ยังกำหนดให้หน่วยต่าง ๆ มีการฝึกภาคสนาม การฝึกภาคกองร้อยกองพัน การฝึกหมู่ ตอน หมวด การฝึกเตรียมความพร้อมรบ ฝึกบรพร่วมกับหน่วยต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกกองทัพบก ทั้งหน่วยในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งวิธีการดังกล่าว นอกจากจะทำให้กำลังพลได้มีความรู้ ทักษะจากการปฏิบัติจริงแล้ว ยังทำให้กำลังพลได้ประสบการณ์จากปฏิบัติ และเรียนรู้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของกำลังพล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ กอปรกับบางหน่วยมีปัญหา ขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงาน หากกำลังพลต้องเข้ารับการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้กำลังพลได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กองทัพบก ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการพัฒนากำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบ E-Learning ระบบห้องเรียน On line. ระบบ MOOK ซึ่งข้อดีของระบบดังกล่าว ก็คือ กำลังพลไม่ต้องไปศึกษาในสถานศึกษา สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และสามารถเรียนรู้ซ้ำ ๆ

ได้เท่าที่ต้องการตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ตลอดจนเหมาะสมกับคุณลักษณะของกำลังพลยุค GEN Y และ GEN Z ที่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยความรวดเร็ว โดยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ควรใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 (ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม) มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และให้ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

อภิปรายผล

1. การศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะที่เหมาะสมของกองทัพบก

รูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมของ กองทัพบก ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competencies หรือ Managerial Competencies) และสมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ และค่านิยมของ กองทัพบก และการเปรียบเทียบกับ รูปแบบหรือตัวแบบสมรรถนะของเหล่าทัพ และสำนักงาน ก.พ. ยังมีได้มีการทดสอบหรือการนำไป ทดลองใช้ประเมินกับกำลังพลจริง ซึ่งอาจจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทดลองใช้ เพื่อนำมา วิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อให้มีความถูกต้องเที่ยงตรง และใช้ได้เหมาะสมต่อไป

2. การศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

2.1 สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

2.2 สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ 1. อารมณ์ความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier) 2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) 3. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agility) 4. แสดงออกวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern) ซึ่งมีความเหมือนกับสมรรถนะหลักสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ตามที่สำนักงาน ก.พ. รวมถึงสมรรถนะหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพอากาศ และกองทัพเรือ เพียง 1 ด้าน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายละเอียดสมรรถนะย่อย และรายละเอียดพฤติกรรมประกอบสมรรถนะหลักของกองทัพบก จะเห็นว่ามีความเหมือนกันหลาย ประการ เช่น การทำงานเป็นทีม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ กล้าหาญ อดทนเสียสละ มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มีความเชี่ยวชาญ และพร้อมปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากการรับอิทธิพลจากแนวคิดจากกองทัพของสหรัฐอเมริกา ในยุคสงคราม ในเรื่องความเป็นทหารมืออาชีพ (Military Professionalism) และการปลูกฝังอุดมการณ์ และค่านิยมทหาร มาเช่นเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2552) ซึ่งประกอบด้วย 1. ลักษณะท่าทาง (Bearing) 2. ความกล้าหาญ (Courage) 3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) 4. ความเชื่อถือได้ (Dependability) 5. ความอดทน (Endurance) 6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 7. การริเริ่ม (Initiate) 8. ความซื่อสัตย์ (Integrity) 9. วิจาร์ณญาณ (Judgment) 10. ความยุติธรรม (Justice) 11. ความรอบรู้ (Knowledge)

12. ความจงรักภักดี (Loyalty) 13. กาลเทศะ (Tact) 14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) และ 15. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ภาณุพงศ์ สุวัฒน์สุส (2551) ซึ่งได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและหลักการบริหารจัดการของกองทัพบกที่มีส่วนเพิ่มสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ พบว่า กลุ่มสมรรถนะเฉพาะฝ่ายเสนาธิการ (COD) ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การบูรณาการงานให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน หรือมีผลลัพธ์ร่วมกัน, กลุ่มสมรรถนะเฉพาะผู้บังคับหน่วย (DLE) ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการตกลงใจ (Decision Making) สมรรถนะด้านคุณลักษณะผู้นำทหาร (Leadership Characteristics) กลุ่มสมรรถนะร่วม (VEL-MARCH) ประกอบด้วยสมรรถนะร่วมจำนวน 8 สมรรถนะ คือ 1. สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพในอนาคตและสร้างจุดมุ่งหมายปลายทางที่เป็นไปได้ มีความเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน 2. สมรรถนะด้านความรู้ (Erudition) คือ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages Ability) และ ด้านความรู้เพื่อตอบสนองภารกิจ (Erudition for Mission Success) 3. สมรรถนะด้านความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึงความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Management) ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยจะต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ 5. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เป็นความสามารถในการหยั่งรู้สถานการณ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้สถานการณ์ที่ซับซ้อนสามารถกำหนดการดำเนินการได้ ทั้งนี้การวิเคราะห์เป็นการคิดด้วยเหตุผลหรือการคิดคำนวณในใจ (Reasoning) การตกลงใจ (Decision Making) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) 6. สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการทำตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยความรับผิดชอบที่ผู้สำเร็จจากการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรมี 3 ประเภทที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบต่อองค์การ (Organization Responsibility) ความรับผิดชอบในฐานะทหารอาชีพ (Professional Responsibility) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) 7. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการคิดค้นแนวความคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อสร้างหรือกระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่หรือสร้างนวัตกรรมและ 8. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือเกิดความล้มเหลวได้

สำหรับรูปแบบการประเมินสมรรถนะนั้น ควรเป็นลักษณะ 180 องศา คือ กำลังพล/ผู้รับการประเมินดำเนินการประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน จากนั้นจึงให้ทำการตกลงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาว่ามีช่องว่าง (Gap) ในสมรรถนะย่อยใด แล้วนำผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งแผนดังกล่าว โดยการพัฒนาต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินและตัวผู้ถูกประเมินเอง เพื่อเลือกรูปแบบวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้อง ซึ่งสอดคล้องกับ ธีระ เดชชา (2546 : 5-6) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ จะใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการระบุกิจกรรมที่จะต้อง

กระทำเพื่อการพัฒนา ซึ่งต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถติดตามและวัดผลได้ โดยรูปแบบกิจกรรมมี 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1. การพัฒนาโดยองค์การสนับสนุนหรือจัดทำให้ เช่น การอบรม บรรยาย ในห้องเรียน/ห้องอบรม การศึกษาดูงาน จัดให้มีสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ 2. การพัฒนาด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 3. การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา เช่น การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน โดยการเลือกวิธีการพัฒนาควรพิจารณาวิธีการให้เหมาะสมสอดคล้องเป้าหมายว่า ต้องการสมรรถนะด้านใด ด้านความรู้ (K : Knowledge) หรือทักษะ (S : Skill) หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (A : Attributes)

2.3 ระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก

จากผลการศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก แต่ละกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 7 กลุ่ม พบว่ามีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และชั้นยศ โดยกำลังพลกลุ่มเป้าหมายในระดับผู้ปฏิบัติ หรือระดับปฏิบัติการ จะมีระดับความคาดหวังต่ำกว่ากำลังพลระดับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ซึ่งกล่าวว่าการแบ่งระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

2.3.1 Basic Level ชั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

2.3.2 Doing Level ชั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3.3 Developing Level ชั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

2.3.4 Advanced Level ชั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด

2.3.5 Expert Level ชั้นผู้เชี่ยวชาญ: การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบกให้สอดคล้องกับ ความคาดหวัง

จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบกให้สอดคล้องกับความคาดหวัง ซึ่งส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก มีความจำเป็นต้องพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) ในการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตามหมายเลขชำนาญการทางทหารในตำแหน่งงานต่าง ๆ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เพื่อให้มีความรู้ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของ กองทัพบก โดยรูปแบบการเรียนรู้ควรใช้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 70 : 20 : 10 คือ เรียนรู้ด้วยตนเอง

และจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 70 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน ร้อยละ 20 และเรียนรู้จากการฝึกอบรม ร้อยละ 10 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2561) ซึ่งกล่าวว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลควรเป็นระบบ 70-20-10 โดยในการใช้ระบบนี้ต้องมีประสิทธิผล ผู้นำและหัวหน้างานจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการการเรียนรู้ของคน และกลยุทธ์การเรียนรู้มากขึ้น (Learning Strategies) หรืออย่างน้อยมีทักษะการโค้ชขั้นพื้นฐาน องค์การในอดีตเน้น Command and Control องค์การในอนาคตจะเน้น Coaching and Communication มากขึ้นในการบริหารคน ดังนั้น ในการพัฒนาจึงต้องเริ่มจากการเติมความรู้เข้าไปก่อน จากนั้นก็ให้ปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะเพิ่มขึ้น โดยในระหว่างทางจะต้องได้รับการสอนงาน และ Feedback อยู่เสมอ เพื่อให้การพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการของ Competency สำหรับช่องทางในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองนั้น กองทัพบก ควรพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทคโนโลยี และสังคมออนไลน์ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงานมากขึ้น การพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้พื้นที่สังคมออนไลน์ให้เป็นประโยชน์จึงเป็น Trend ใหม่ของการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทำให้ทราบรูปแบบสมรรถนะของกองทัพบก และองค์ประกอบสมรรถนะของกำลังพลกองทัพบก ว่าประกอบด้วยสมรรถนะใดบ้าง แต่ละสมรรถนะมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ดังนั้นกองทัพบก ควรนำสมรรถนะและสมรรถนะย่อยแต่ละตัวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล ทั้งด้านการสรรหา พัฒนา ปรับย้าย บรรจุโดยให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และตำแหน่งงาน

จากผลการศึกษาทำให้ทราบรูปแบบการประเมินสมรรถนะของกำลังพล และระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก ดังนั้น กองทัพบก ควรนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะของกำลังพล ไปกำหนดวิธีการประเมินให้ชัดเจน เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อให้ทราบช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ประเมินได้จริง และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสู่ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง หรือสูงกว่าต่อไป

จากผลการศึกษาทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลกองทัพบก ที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1.1 ควรมีการทำวิจัยเปรียบเทียบถึงความแตกต่างสมรรถนะด้านการบริหารระหว่างกองทัพบกกับเหล่าทัพ และหน่วยงานภาครัฐอื่น เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาระดับสมรรถนะกำลังพล

1.2 ควรมีการศึกษาวินิจฉัยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับสมรรถนะหลักของกำลังพลแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาระดับสมรรถนะกำลังพล

2. ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย : ควรทำการประเมินขีดสมรรถนะของกำลังพล ว่ามีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับ กำหนดแนวทาง และแผนการพัฒนากำลังพล

2.2 ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติ : ควรมีการปรับปรุงแก้ไข แบบประเมินค่า การปฏิบัติงานที่กองทัพบกใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยกำหนดเพิ่มให้มีรูปแบบ และองค์ประกอบของ สมรรถนะรวมอยู่ในแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานด้วย

2.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ : ควรมีการเปรียบเทียบรูปแบบ และองค์ประกอบ ของสมรรถนะระหว่างกองทัพบกกับหน่วยงาน/ส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่าง ส่งเสริม การเรียนรู้เพื่อให้กำลังพลพัฒนาตนเอง โดยนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้สนับสนุน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, 2556.
- จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า, 2549.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : สุขุมวิท การพิมพ์, 2548.
- สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2548.
- สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร. การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม. (พิมพ์ครั้งที่ 4), กรุงเทพมหานคร : วี.เจ. พรินติ้ง, 2546.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. Competency Development Roadmap. (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2552

วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย เอกสารวิจัย

- ธนวรรณ ขนอม, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทะเบียนนักศึกษา ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.
- ประภัสสร มีน้อย . “การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง”, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- ไพบูรณ์ จาริต, “สมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา”, วิทยานิพนธ์, ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- ภาณุพงศ์ สุวัฒน์สุส . “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและหลักการบริหารจัดการของกองทัพบก”, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551.
- มาฆมาส กาญจนาร. “สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีอยู่ในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ.2510 ในเขตภาคเหนือ”. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.

- วศินีย์ สิริบรรสพ . “ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา”, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยพะเยา, 2558.
- วัชร มีหอม . “สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสุขภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประจำศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดลำปาง”, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.

กฎหมาย

- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546”, ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 120, 9 ต.ค. 2546.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

- กองทัพบก. “นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2560”. 2559.
- ธีระ เดชขำ, “แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล”. เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครอง 8ว, 2547.
- ธีระ เดชขำ, “แนวทางการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ Competency”. เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติ และผลงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครอง 8ว, 2547.
- วิเชษฐ์ พลายมาศ. “แนวทางการวิเคราะห์สมรรถนะกำลังพล ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงหน้าที่”, เอกสารประกอบการบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 4 ก.ค. 60

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- ข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.cscnewact.com/Uploads/0/41_pub_08competency.pdf, 2561.
- ข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=2546:core-competencies&catid=409:2011-07-25-07-24-24, 2561.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. สำนักงานนายกรัฐมนตรี “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2560 – 2564”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422, 2561.
- เทือน ทองแก้ว. “สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวทางปฏิบัติ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : www.competency.mju.ac.th/doc/22141.doc, 2561.

ภาษาต่างประเทศ

- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W.. Effective training system, strategies and practice.
Upper Saddle River. NJ : Pearson Prentice Hall, 2007.
- Boyatzis, Richard E. The Competent Manager. New York : John Wiley & Sons, 1982.

ภาคผนวก

ผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. พล.ต. นิวัติ	พงศ์สิทธิ์ศักดิ์	จก.สบ.ทบ.
2. พ.อ. กริช	อินทราทิพย์	นปก.ประจำ กบ.ทบ.
3. พ.อ. ฤทธิธณ	ศรีภักดี	ผอ.กคศ.สพบ.กพ.ทบ.
4. พ.อ. รุ่งโรจน์	จันทร์ประสิทธิ์	ผอ.กคศ.สกศ.ยศ.ทบ.
5. พ.อ. จิรวุฒิ	ตันชัชวาล	ผอ.กจก.สพบ.กพ.ทบ.
6. พ.อ. ภูมรินทร์	ลือศิริ	ผอ.กคจ.กร.ทบ.
7. ดร. วิเชษฐ์	พลายมาศ	อจ.ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี/ ที่ปรึกษาโครงการจัดทำระบบสมรรถนะ ทบ.

ผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับกำลังพล

เรื่อง สมรรถนะหลักของกำลังพลกองทัพบก

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะกำลังพลของ ทบ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ. ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้

คำนิยามศัพท์

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของกำลังพลที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ แรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานของกำลังพล เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหลักร่วมที่กำลังพลของ ทบ. ทุกนายพึงมีในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ. แต่ละกลุ่มเป้าหมาย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย \surd ลงใน () ที่ตรงกับที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. สังกัด

- () 1.1 ส่วนบัญชาการ ฝ่ายเสนาธิการ
- () 1.2 ส่วนบัญชาการ ฝ่ายยุทธบริการ/ส่วนส่งกำลังบำรุง
- () 1.3 ส่วนบัญชาการ ฝ่ายกิจการพิเศษ
- () 1.4 ส่วนกำลังรบ (ทภ.1 – 4, นสศ.)
- () 1.5 ส่วนสนับสนุนการรบ
- () 1.6 ส่วนภูมิภาค (มทบ.)

- () 1.7 ส่วนช่วยพัฒนาประเทศ (พลพัฒนา, พล.ช)
- () 1.8 ส่วนการศึกษา
- 2. ตำแหน่ง
 - () 2.1 ผบ.นขต.ทบ./ผบ.หน่วย ระดับกองพล หรือเทียบเท่าขึ้นไป
 - () 2.2 ผบ.หน่วย ระดับกรม/ผอ.กอง หรือเทียบเท่า
 - () 2.3 ผบ.หน่วย ระดับกองพัน หรือเทียบเท่า
 - () 2.4 ผบ.หน่วย ระดับกองร้อย หรือเทียบเท่า
 - () 2.5 เสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการของหน่วย ระดับกองทัพภาค กองพล และกรม
 - () 2.6 นายทหารสัญญาบัตรที่รับผิดชอบด้านกำลังพลของหน่วยระดับกองพัน และกองร้อย
- 3. ชั้นยศ
 - () 3.1 ร.ต. - พ.ต.
 - () 3.2 พ.ท. - พ.อ.(พ)
 - () 3.3 พล.ต. - พล.อ.

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของกำลังพลของ ทบ.

คำชี้แจง โปรดพิจารณาระดับความคาดหวังต่ำสุดต่อสมรรถนะของกำลังพล ทบ. แต่ละกลุ่ม แล้ว กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะ และ พฤติกรรมบ่งชี้แต่ละระดับ สมรรถนะ	ระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะ								
	ทหารกองประจำการ	ลูกจ้าง/พนักงานราชการ	อส.ทพ.	ชรก.พร.กท.	ป. (ส.ต. - ส.อ.)	ป. (จ.ส.ต. - จ.ส.อ.)	ส. (ร.ต. - พ.ต.)	ส. (พ.ท. - พ.อ.)	ส. (พ.อ.(พ) ขึ้นไป
<p>สมรรถนะหลักที่ 1 ธำรงความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier) หมายถึง เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางทหาร 14 ประการ ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ และลักษณะทหารที่ดี มีกริยาท่าทาง ลักษณะองอาจ ผึ่งผาย น่าเลื่อมใส มีความกล้าหาญ อดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน แบบธรรมเนียมทหาร มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยินดีเสียสละและอุทิศตน เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราชอธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพอันดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ยอมรับความคิดเห็น ข้อโต้แย้งของบุคคลในกลุ่ม สามารถประสานสอดคล้องเพื่อให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วย ตลอดจนเป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ ความสามารถทางทหารมาใช้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม</p>									
<p>รรณะย่อยที่ 1.1 ปฏิบัติตนตามกรอบคุณสมบัติและคุณลักษณะผู้นำทางทหาร หมายถึง ประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามแบบอย่างผู้นำทางทหาร 14 ประการ และมีหลักการปกครอง กล้าตัดสินใจ มีเหตุมีผล กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ปฏิบัติไป มีความรอบคอบ วางตัวได้ถูกกาลเทศะ มีเกียรติ เชื้อถือได้ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ สามารถอุทิศตนเพื่อพิทักษ์สถาบันหลักของชาติด้วยชีวิต ยึดมั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของทหาร ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ ห่มเท กล้าหาญ อดทน เสียสละ ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ แบบธรรมเนียมทหาร และกฎหมายบ้านเมือง ให้ความเคารพและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด</p>									

ระดับ 1	มีระเบียบวินัย จงรักภักดีสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ <ul style="list-style-type: none"> ● ปฏิบัติตนถูกต้อง ตาม กฎระเบียบ ธรรมเนียม มารยาท และวินัย มารยาท ● แสดงออกถึงการยก ย่องเชิดชู และรักษาไว้ ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์อย่าง ถูกต้อง 									
ระดับ 2	<u>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1</u> และมี ความกล้าหาญ อดทน เสียสละ <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 ● อาสาที่จะรับ 									

	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยที่รับผิดชอบประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยได้ถูกต้องตามกฎหมาย ธรรมเนียมทหาร วินัยทหารที่กำหนด 									
<p>ระดับ 4</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดมั่นในอุดมการณ์ทหาร อำรงความถูกต้อง และรักษาเกียรติภูมิทหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 • ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความถูกต้อง ความชอบธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เห็นแก่พวกพ้องและผลประโยชน์ส่วนตน • ไม่รับผลประโยชน์ 									

2	<p>ระดับที่ 1 และมีสัมพันธภาพที่ดีและทำงานร่วมกับทีมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ● รับฟัง/เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานของทีมได้ ● ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน/เข้าร่วมโครงการและกิจกรรมที่กับเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานเมื่อได้รับการร้องขอ หรือประสานงาน 									
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ</p>									

	<p>ประสานความร่วมมือและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับทีมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพได้ • วิเคราะห์ปัญหาขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขแก่ทีมได้ 									
<p>ระดับที่ 4</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ</p>									

	ทิศทางการทำงานของ ทีมให้ประสบ ความสำเร็จ โดย เชื่อมโยงกับเป้าหมาย ของหน่วยเหนือได้ ● กำหนดมาตรการ พัฒนาขีดความ สามารถของทีมงาน และบุคลากรได้อย่าง สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ของทีม									
คำถาม ข้อที่ 2	ท่านเห็นด้วยกับ ระดับความคาดหวัง ต่อสมรรถนะย่อยที่ 1.2 เอกภาพและ ทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork) ข้างต้นหรือไม่ อย่างไร	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย
		() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ
		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

	คำแนะนำเกี่ยวกับ วิธีปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 ● สอนงานหรือให้ คำแนะนำ และ/หรือ สาธิตวิธีปฏิบัติงานแก่ ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง ● ชี้แนะแหล่งข้อมูล และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนา ของผู้อื่นได้ 									
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และ พัฒนาตนเองและ ทีมงานอย่าง ต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 ● วางแผนในการ พัฒนาผู้ใต้บังคับ บัญชาทั้งในระยะสั้น 									

	หรือหน่วยเหนือ ● กำลังพลของหน่วย ถูกจัดส่งเข้ารับการฝึก ศึกษา อบรมเพิ่มพูน ความรู้ตามแผนที่ กำหนด									
คำถาม ข้อที่ 3	ท่านเห็นด้วยกับ ระดับความคาดหวัง ต่อสมรรถนะย่อยที่ 1.3 เรียนรู้พัฒนา ตนเองและผู้อื่น อย่างต่อเนื่อง ข้างต้นหรือไม่ อย่างไร	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย
		() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

สมรรถนะหลักที่ 2 มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับ

2	<p>ระดับที่ 1 และ สามารถทำงานได้ ผลงานตาม เป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 ● กำหนดเป้าหมาย การทำงาน ติดตาม ประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียง กับ เกณฑ์มาตรฐานได้ ● ปฏิบัติงานด้วย ความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้อง ของงานก่อนส่งมอบ งานทุกครั้ง เพื่อให้ได้ ผลงานที่ถูกต้อง มี คุณภาพ 									
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และ สามารถกำหนด</p>									

	<p>เป้า หมายที่ท้าทาย และเชื่อมโยงกับ เป้า หมายของหน่วยได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 ● สามารถกำหนดเป้า หมายการทำงานที่ท้า ทายของตน และ/หรือ ทีมให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของหน่วยได้ ● ประเมินประสิทธิ ภาพการทำงานของทีม พร้อมทั้งให้คำแนะนำ เป็นระยะอยู่เสมอ 									
<p>ระดับที่ 4</p>	<p>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และ กำหนดเป้าหมาย ในการบริหารงาน ระดับหน่วยงานได้</p>									

	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ● กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ทำหายของตน และ/หรือทีมที่ทำหายให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยเหนือได้ ● แจกแจงกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหน่วย รวมถึงคาดการณ์ปัญหาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ครบรอบคลุม 									
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ในสถานการณ์ที่มีความ									

	เสี่ยงสูง <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ● กำหนดกลยุทธ์แผนงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงได้ ● บูรณาการการใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก ทบ. เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วย หรือ ทบ. ได้ 									
คำถามข้อที่ 4	ท่านเห็นด้วยกับระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะย่อยที่ 2.1 ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง ข้างต้นหรือไม่อย่างไร	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย
	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	() ควรเปลี่ยนเป็นระดับ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2

<p>ระดับที่ 2</p>	<p>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และ สามารถจัดสรร ทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานให้เกิด ประโยชน์และ คุ้มค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 ● ตระหนักและ ควบคุมค่าใช้จ่ายที่ เกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงานโดยมีความ พยายามที่จะลด ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะ เกิดขึ้น ● จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่ มีอยู่อย่างจำกัดให้ คุ้มค่าและเกิด ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานอย่างสูงสุด 									
-----------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>ระดับที่ 3</p>	<p>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และ สามารถประเมิน ผลลัพธ์ของความ คุ้มค่าได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 ● ประเมินผลความมี ประสิทธิภาพของการ ดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงการ จัดสรรทรัพยากรให้ ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง ● กำหนดการใช้ ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับ ผลลัพธ์ที่ต้องการโดย มองผลประโยชน์ของ องค์กรเป็นหลักได้ 									
-----------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3	<p>ระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 • คิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่มีคุณภาพประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น • กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>สามารถพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ● พัฒนาระบบการทำงานหรือบริหารผลงานจนเป็นมาตรฐานใหม่ เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ● กำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/วิธีการปลูกจิตสำนึกให้กำลังพลปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 									
<p>คำถามข้อที่ 6</p>	<p>ท่านเห็นด้วยกับระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะย่อยที่</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>
	<p>2.3 ริเริ่ม สร้างสรรค์</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>

	<p>และตัดสินใจตาม แนวทางที่กำหนด ไว้ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระบุถึงปัญหา สาเหตุของปัญหาที่ เกิดขึ้นในงานได้อย่าง ถูกต้อง • ปัญหาที่เกิดขึ้นใน งานได้รับการแก้ไข ตามขั้นตอนการปฏิบัติ หรือแนวทางที่กำหนด อย่างถูกต้อง 									
<p>ระดับที่ 2</p>	<p><u>แสดงสมรรถนะ</u> <u>ระดับที่ 1</u> และ สามารถวิเคราะห์ ปัญหาผลกระทบ และกำหนด แนวทาง/วิธีการ แก้ไขปัญหาได้ อย่างถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงสมรรถนะ 									

	<p>ระดับที่ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปัญหา สาเหตุ และผลกระทบในการปฏิบัติงานได้รับการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง ● ผลการวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบมาถูกนำมากำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 									
<p>ระดับที่ 3</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ คาดการณ์ปัญหา หน้างานและหา แนวทางในการ ป้องกัน แก้ไข ปัญหา โดยการ วิเคราะห์สาเหตุ</p>									

	<p>กำหนดทางเลือก และตัดสินใจได้ เป็นอย่างดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 ● ทางเลือกในการ ป้องกัน แก้ไข ปัญหา ถูกกำหนดอย่าง เหมาะสม สอดคล้อง กับสภาพปัญหา และ สาเหตุ ● อธิบายถึงผลลัพธ์ที่ จะเกิดขึ้นต่อการเลือก ตัดสินใจนั้นๆ ได้อย่าง ถูกต้อง 									
<p>ระดับที่ 4</p>	<p><u>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และ แก้ไขปัญหาที่ความ ซับซ้อนยุ่งยาก และ</u></p>									

	<p>ระบุผลกระทบของปัญหาได้ รวมถึงการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ● อธิบายถึงปัญหาสาเหตุ และผลกระทบของปัญหาได้อย่างถูกต้อง ● ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม 									
<p>ระดับที่ 5</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางแผนแก้ไขปัญหา โดยนำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มา</p>									

	<p>ใช้ในการแก้ไข ปัญหาและ ตัดสินใจได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 4 ● แผน/วิธีการ แก้ปัญหาเกิดจากการ นำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาใช้ อย่างเหมาะสม ● อธิบายถึงเหตุผลใน การนำประสบการณ์ที่ เป็น Best Practice มาปรับใช้ได้ ถูกต้อง 									
<p>คำถาม ข้อที่ 8</p>	<p>ท่านเห็นด้วยกับ ระดับความคาดหวัง ต่อสมรรถนะย่อยที่ 3.2 การแก้ปัญหา</p>	<p>() เห็น ด้วย</p>	<p>() เห็น ด้วย</p>	<p>() เห็น ด้วย</p>	<p>() เห็น ด้วย</p>	<p>() เห็น ด้วย</p>	<p>() เห็น ด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>
		<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>	<p>() ควร</p>

2	<p>ระดับที่ 1 และ ประเมิน และ จัดการปัญหา เฉพาะหน้า หรือ เหตุการณ์วิกฤตได้ อย่างเป็นระบบ และทันเหตุการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 ● ปัญหาอุปสรรค เฉพาะหน้า หรือใน เวลาวิกฤตได้รับการ แก้ไขอย่างทันท่วงที ตามแผนหรือขั้นตอน การปฏิบัติที่กำหนด อย่างถูกต้อง ● สามารถพลิกแพลง ยืดหยุ่นประนีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค 									
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และ วิเคราะห์ปัญหา</p>									

<p>อุปสรรค ความ เสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นในระยะสั้น และนำข้อมูลมาใช้ วางแผนป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาใน ระยะสั้นได้อย่าง เป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none">● แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2● ประเด็นปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้นในระยะ ไม่เกิน 3 เดือน ถูก วิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ● แผนป้องกันปัญหา ความเสี่ยงในการ ปฏิบัติงานถูกจัดทำ โดยใช้ข้อมูลจากการ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและความ									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>อย่างเป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัญหาหรือความเสี่ยงถูกนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์/แผนป้องกันปัญหาหรือแผนป้องกันความเสี่ยงหรือแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน/การให้บริการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม 									
<p>ระดับที่ 5</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์สมรรถนะหน่วย และสร้างนวัตกรรมที่ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</p>									

	<p>ได้ในอนาคต ได้อย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ● ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ความท้าทายที่หน่วยต้องเผชิญในอนาคตรวมถึงสมรรถนะหน่วย ภาพลักษณ์และความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ● ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์หน่วยถูกนำมาใช้วางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาและยกระดับ การปฏิบัติงาน/การให้บริการ และ/หรือนวัตกรรมการทำงาน การให้บริการ 									
คำถาม	ท่านเห็นด้วยกับ	() เห็น	() เห็น	() เห็น	() เห็น	() เห็น	() เห็น	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย

	<p>คุณภาพงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ● มีการสร้างระบบอัตโนมัติเชื่อมโยงการใช้ข้อมูลดิจิทัลร่วมข้ามหน่วยงาน ● มีการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการทำงานด้วยเครื่องมือดิจิทัลไปได้อย่างแพร่หลาย 									
<p>คำถาม ข้อที่ 10</p>	<p>ท่านเห็นด้วยกับระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะย่อยที่ 4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลข้างต้นหรือไม่อย่างไร</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>	<p>() เห็นด้วย</p>

	<p>ดิจิทัลได้</p> <ul style="list-style-type: none"> อธิบายความแตกต่างของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัยในลักษณะต่าง ๆ ทั้งในด้านความปลอดภัยส่วนบุคคลและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล 									
<p>ระดับที่ 2</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ สามารถพิจารณาเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 สามารถเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างถูกต้อง 									

5	<p>ระดับที่ 4 และ สร้างนวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ● มีการสร้างนวัตกรรมทางดิจิทัล ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง ● สามารถใช้นวัตกรรมดิจิทัลสร้างการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานร่วมกันได้ 									
คำถาม ข้อที่ 11	<p>ท่านเห็นด้วยกับ ระดับความคาดหวัง ต่อสมรรถนะย่อยที่ 4.2 มีทักษะด้าน ความคิดเชิงวิพากษ์ และเชิงนวัตกรรม ข้างต้นหรือไม่</p>	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็น ด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย	() เห็นด้วย
		() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็ นระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็ นระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1	() ควร เปลี่ยนเป็น ระดับ ○ 1

	หรือไม่ อย่างไร	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3
		<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4
		<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ.

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ เพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพลของ ทบ.

- ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ. ที่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร (ตอบได้ มากกว่า 1 ข้อ โดยระบุเป็นลำดับหมายเลขตามลำดับที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด)

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ.
---------	---------------------------------------

2. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ผนวก ค

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักกำลังพลของ กองทัพบก

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา

ข้อมูลส่วนตัว

1. ยศ ชื่อ สกุล ของผู้รับการสัมภาษณ์
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. สังกัด
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่กองทัพบก.....
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานกำลังพล หรืองานด้านการศึกษา

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมของกำลังพล กองทัพบก ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของกำลังพลที่คาดหวัง และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบกให้สอดคล้องกับความคาดหวัง

สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

สมรรถนะหลักของกองทัพบก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก 12 สมรรถนะย่อย รายละเอียดตามเอกสารแนบ สรุปได้ดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
สมรรถนะหลักที่ 1 อารงความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier) หมายถึง เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางทหาร 14 ประการ ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ และลักษณะทหารที่ดี มีกริยาท่าทาง ลักษณะองอาจ ผึ่งผาย น่าเลื่อมใส มีความกล้าหาญ อดทน อดกลั้น ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมาย กฏระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนแบบธรรมเนียมทหาร มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ ยินดีเสียสละและอุทิศตน เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์	สมรรถนะย่อยที่ 1.1 (EoC 1.1) ปฏิบัติตนตามกรอบคุณลักษณะผู้นำทางทหาร หมายถึง ประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามแบบอย่างผู้นำทางทหาร 14 ประการ และมีหลักการปกครองกล้าตัดสินใจ มีเหตุมีผลกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ปฏิบัติไปมีความรอบคอบ วางตัวได้ถูกกาลเทศะ มีเกียรติ เชื้อถือได้ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์สามารถอุทิศตนเพื่อพิทักษ์สถาบันหลักของชาติด้วยชีวิต ยึด

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
<p>แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพอันดีสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ยอมรับความคิดเห็น ข้อโต้แย้งของบุคคลในกลุ่ม สามารถประสานสอดคล้องเพื่อให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วย ตลอดจนเป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ ความสามารถทางทหารมาใช้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>มั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของทหาร ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ ทู่เมท กล้าหาญ อดทน เสียสละ ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ แบบธรรมเนียมทหาร และกฎหมายบ้านเมือง ให้ความเคารพและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด</p>
	<p>สมรรถนะย่อยที่ 1.2 (EoC 1.2) เอกภาพ และทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork) หมายถึง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการยอมรับความคิดเห็น ข้อโต้แย้งของบุคคลในกลุ่ม หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีมีการประสานสอดคล้อง เพื่อให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วย</p>
	<p>สมรรถนะย่อยที่ 1.3 (EoC 1.3) เรียนรู้ และพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถตนเองและผู้อื่นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>สมรรถนะที่ 2 : มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ (Accountable for Achievement) หมายถึง : ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของหน่วยและ ทบ. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการ การปฏิบัติงานหรือผลงาน และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>สมรรถนะย่อยที่ 2.1 (EoC 2.1) ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจให้งานมีความละเอียดถูกต้องอย่างรอบคอบ เสร็จตามกำหนดเวลา ตามแผนที่กำหนด ด้วยมาตรฐานคุณภาพงานอยู่ในเกณฑ์ดี ได้รับการยอมรับมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพหรือคุณภาพของงาน</p>

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p>สมรรถนะย่อยที่ 2.2 (EoC 2.2) บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าด้วยความรับผิดชอบสูง หมายถึง การตระหนักเสมอถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติภารกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด</p> <p>สมรรถนะย่อยที่ 2.3 (EoC 2.3) ริเริ่มสร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจะพัฒนาปรับปรุงให้กระบวนการหรือผลงานดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่ามาตรฐานเดิม คิดค้นกระบวนการหรือสร้างผลผลิตใหม่หรือสร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศและนำมาใช้ได้จริง</p>
<p>สมรรถนะที่ 3 ยืดหยุ่นปรับตัว (Agility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือในภาวะที่มีข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อให้ยังคงดำรงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตระหนักหรือเล็งเห็นโอกาส หรือปัญหาอุปสรรค หรือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนลงมือกระทำการป้องกันปัญหา ความเสี่ยง ตลอดจนพลิกวิกฤติต่าง ๆ ให้เป็นโอกาสเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่หน่วย, ทบ. และประเทศชาติ รวมทั้งสร้างหน่วย และทบ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมี</p>	<p>สมรรถนะย่อยที่ 3.1 (EoC 3.1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป</p>

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
เสถียรภาพ	<p>สมรรถนะย่อยที่ 3.2 (EoC 3.2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาเพื่อหาแนวทางเลือกคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ รวมถึงจัดลำดับความสำคัญและการแก้ไขในเวลาที่เหมาะสม</p>
	<p>สมรรถนะย่อยที่ 3.3 (EoC 3.3) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การแสวงหาโอกาสหรือคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นและลงมือกระทำการป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา ในงาน หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่</p>
<p>สมรรถนะที่ 4 มีวัฒนธรรมดิจิทัลและความมั่นคงดิจิทัล Digital Culture and Cyber Security Concern หมายถึง ตระหนักในความมั่นคงด้านดิจิทัล รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็น มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างนวัตกรรม มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสร้างสังคมดิจิทัล</p>	<p>สมรรถนะย่อยที่ 4.1 (EoC 4.1) รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : Digital literacy (ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) และสร้าง (Create) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย มีวุฒิภาวะในการเสพข้อมูลดิจิทัล ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมายเหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถนำมาสร้างงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจได้มากขึ้น และสามารถเรียนรู้และเข้าใจในพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถขยายความร่วมมือในการเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน</p>

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	<p data-bbox="962 443 1420 622">สมรรถนะย่อยที่ 4.2 (EoC 4.2) มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking)</p> <p data-bbox="962 633 1420 1198">หมายถึง สามารถรับรู้ข้อมูลดิจิทัล และสามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ เพื่อพิสูจน์รู้ในความจริงที่หลากหลายมิติด้วยการตั้งคำถามเพื่อชักจูงในการใช้ความคิดอย่างแตกฉาน และสามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย สามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม สามารถนำมาสร้างกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ในการทำงานใหม่ที่สามารถใช้ได้จริงในเชิงคุณค่า (Value creation) และพัฒนา การใช้ข้อมูลดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานอื่น</p> <p data-bbox="962 1209 1420 1774">สมรรถนะย่อยที่ 4.3 (EoC 4.3) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</p> <p data-bbox="962 1785 1420 2004">หมายถึง สามารถประยุกต์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการความรู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางดิจิทัล แก้ปัญหาการปฏิบัติ งานได้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ทำงานอย่าง Smart มีทักษะหลากหลายที่สามารถนำมาใช้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่ความสำเร็จในงานและมีความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>

คำนิยามศัพท์

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของกำลังพลซึ่งเป็นผลรวมจากความรู้/ประสบการณ์ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้กำลังพลสามารถตอบสนองต่อภารกิจ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีผลงานโดดเด่น ร่วมขับเคลื่อนให้กองทัพบกเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหลักที่กำลังพลของ กองทัพบก ทุกนายพึงมีในการปฏิบัติงานตอบสนองต่อภารกิจของ กองทัพบก

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการสัมภาษณ์

1. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ควรเป็นอย่างไร
2. ควรเตรียมความพร้อมให้กำลังพลของ กองทัพบก ก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างไร
3. ควรสร้างแรงจูงใจให้กำลังพล เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างไร
4. บรรยากาศที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะควรเป็นอย่างไร
5. ควรวางแผนการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างไร
6. ควรวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างไร และใครควรเป็นผู้วิเคราะห์
7. ควรตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างไร
8. จะดึงเอาประสบการณ์ของกำลังพลมาใช้ให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักได้อย่างไร
9. กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักควรมีกิจกรรมอะไรบ้าง และควรเป็นอย่างไร
10. ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ. ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร (ตอบได้ มากกว่า 1 ข้อ โดยระบุเป็นลำดับหมายเลขตามลำดับที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด)
11. แนวทางการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักควรประเมินอย่างไร

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ.													
	จัดการความรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	การสอนงาน Coaching)	การฝึกอบรมปฏิบัติงาน (Training)	การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้น	การมอบหมายงานเป็นโครงการ	การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน	การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation)	การติดตามหัวหน้า (Work Shadowing)	การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ	การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training)	การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (E-Learning/ Web Based Training)	การสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ	การส่งเสริมเข้ารับการศึกษานอกระบบ

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ : พลตรี มานัสชัย ศรีประจันทร์
- วัน เดือน ปีเกิด : 16 พฤษภาคม 2505
- การศึกษา : โรงเรียนเตรียมทหารรุ่น 22
: โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ารุ่น 33
: โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 73
: วิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 53
- ประวัติการทำงานโดยย่อ
- : ผบ.มว.ค.60 ร.3 พัน.1
 - : ผบ.ร้อย รสพ.ร.3
 - : ผสธ.ประจำ กพ.ทบ.
 - : ผอ.กอง กพ.ทบ.
 - : รอง ผอ.สผพ.กพ.ทบ.
- ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล
กรมกำลังพลทหารบก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลกองทัพบก

ผู้วิจัย พลตรี มานัสชัย ศรีประจันต์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่รัฐบาลมีความพยายามปฏิรูประบบราชการ โดยนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้แก้ไขปัญหา รวมทั้งกำหนดให้มีกฎหมายและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงาน

จากแนวคิดการบริหารราชการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ องค์กรสมัยใหม่รวมถึงหน่วยงานภาครัฐจึงนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้วยเชื่อว่าคุณภาพ และความสำเร็จทางวิชาการ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดี หากแต่เป็นผู้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงานจึงเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้งาน นอกจากกองทัพบกจะเป็นองค์กรภาครัฐที่ต้องปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แล้ว จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์และกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศ ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ฯ ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง” และยุทธศาสตร์ฯ ที่ 6 “ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ” กำหนดให้ส่วนราชการปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานให้มีขนาดที่เหมาะสม และพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน ระบบการให้บริการประชาชน รวมถึงมุ่งเน้นให้พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลให้มีความพร้อมในการรักษาความมั่นคงภายใน และการป้องกันประเทศ ตลอดจนต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงต้องพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในด้านการสร้างนวัตกรรมและปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัล เพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติตามโมเดล THAILAND 4.0 ซึ่งสภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ออกแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) จำนวน 10 ยุทธศาสตร์ และที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติดีเพื่อการพัฒนา ประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกัน

การทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง และการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส เป็นธรรม

นอกจากนั้น ผลการประชุมสภาภิบาลใหม่ที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างแผนแม่บทการปฏิรูป การบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 - 2565 โดยยึดโยงกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดย 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560 - 2564) มุ่งเน้นปรับปรุงการบริหารจัดการและวิธีการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพในเรื่องระบบงานด้านกำลังพล และระบบงานการข่าวกรอง ในระยะ 5 ปีต่อไป (2565 - 2569) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนากองทัพ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติ การกิจได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนปรับลดอัตรากำลังพลในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ และ นายทหารปฏิบัติการ รวมถึงให้พิจารณาปิดการบรรจุ หรือยุบเลิกหน่วยที่ไม่จำเป็น ซึ่งจากแผนการปฏิรูป และปรับลดอัตรากำลังพลของกระทรวงกลาโหม ดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการครองยศของ กำลังพลแต่ละตำแหน่งนานขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการกำลังพล สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นไปได้ยากขึ้น

รวมทั้ง จากนโยบายของผู้บัญชาการทหารบก ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพล ทั้งด้านร่างกาย และความรู้ เพื่อสร้างกำลังพลให้เป็นทหารอาชีพ และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สนองตอบภารกิจของ กองทัพบก “SMART MAN” พร้อมกับได้มอบนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2560 คือการประเมินค่ากำลังพล ให้หน่วยประเมินขีดสมรรถนะของกำลังพลว่า มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกำหนด แนวทางและแผนการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีความพร้อมรบสูงสุด ในส่วนของการประเมินค่าการ ปฏิบัติงานของกำลังพลให้กระทำอย่างโปร่งใสเป็นธรรมเพื่อให้ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ได้รับ สอดคล้องกับความเป็นจริง และสามารถนำผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานดังกล่าว ไปใช้ในการ บริหารจัดการกำลังพลได้

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบ และองค์ประกอบสมรรถนะ ของกำลังพล กองทัพบก เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะที่เหมาะสมของกำลังพล กองทัพบก ศึกษาระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก และเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบกให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษารูปแบบและองค์ประกอบสมรรถนะของ กองทัพบก, ศึกษาแนวทางการพัฒนา สมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก และศึกษาความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อสมรรถนะหลัก รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของกำลังพลภายในกองทัพบก รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์การ ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กำลังพลชั้นยศ พันตรี ขึ้นไป จำนวน 300 นาย จากโครงสร้างการจัดส่วนราชการทั้ง 7 ส่วนของกองทัพบก และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการกำลังพล มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 7 ท่าน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับรูปแบบและองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

1. รูปแบบสมรรถนะของกำลังพล กองทัพบก ที่เหมาะสม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก, สมรรถนะในการบริหารจัดการ และสมรรถนะในงาน โดยองค์ประกอบสมรรถนะของ กองทัพบก มีดังนี้
 - 1.1 หน่วยสมรรถนะ หมายถึง ข้อความหรือคำบรรยายผลลัพธ์ของงานที่บ่งบอกวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ที่แสดงถึงการทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี สามารถทำให้สำเร็จเสร็จได้ด้วยตัวบุคคลเพียงคนเดียว
 - 1.2 สมรรถนะย่อย หมายถึง องค์ประกอบย่อยของหน่วยสมรรถนะ
 - 1.3 เกณฑ์การปฏิบัติงาน คือ ข้อกำหนด มาตรฐาน หรือเงื่อนไขที่ใช้ชี้วัดคุณภาพของผลงาน
 - 1.4 ขอบเขตการปฏิบัติงาน คือ ปฏิบัติงานภายใต้ ข้อกำหนด วิธีปฏิบัติ หรือเงื่อนไขที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์
 - 1.5 หลักฐานที่ต้องการ คือ ร่องรอยของการปฏิบัติงานที่ต้อง แสดงเพื่อใช้ในการประเมิน เป็นหลักฐาน เชิงประจักษ์ สามารถบันทึก จัดเก็บ อ้างอิง แหล่งที่มาได้ มีความน่าเชื่อถือ มีปริมาณเพียงพอ และต้องทันสมัย
2. รูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก ประกอบด้วย 4 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ อารมณ์ความเป็นทหารอาชีพ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึกรับผิดชอบ พร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลง และแสดงออกว่าวัฒนธรรมดิจิทัล โดยแต่ละหน่วยสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย รายละเอียดตามเอกสารที่แจกจ่าย

ตารางที่ 1 : รูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของกำลังพล

หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence : UOCs)	สมรรถนะย่อย (Element of Competence : EOCs)
1. อารงความเป็นทหารมืออาชีพ (Professional Soldier)	1.1 ปฏิบัติตนตามกรอบคุณลักษณะผู้นำทางทหาร
	1.2 เอกภาพและทำงานเป็นทีม (Unity and Teamwork)
	1.3 เรียนรู้และพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยสำนึก รับผิดชอบ (Accountable for Achievement)	2.1 ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยความรับผิดชอบสูง
	2.2 บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าด้วยความ รับผิดชอบสูง
	2.3 ริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงพัฒนาและยกระดับมาตรฐาน การทำงานอย่างต่อเนื่อง
3. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agility)	3.1 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
	3.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
	3.3 การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)
4. แสดงออกว่าวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Cyber Security Concern)	4.1 รู้เท่าทันและตระหนักในความมั่นคงการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล : Digital literacy
	4.2 มีทักษะด้านความคิดเชิงวิพากษ์และเชิงนวัตกรรม (Critical and Innovative Thinking)
	4.3 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการความรู้และสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

3. ผลการศึกษา ระดับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ต่อสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยระดับสมรรถนะที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงไต่กลางที่สุด และยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น ในกำลังพลกลุ่มเป้าหมาย 7 กลุ่ม ดังนี้

- 3.1 กลุ่มที่ 1 ทหารกองประจำการ ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 1
- 3.2 กลุ่มที่ 2 ลูกจ้าง/พนักงานราชการ ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 1
- 3.3 กลุ่มที่ 3 ชรก.พร.กท. ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 2

- 3.4 กลุ่มที่ 4 นายทหารประทวน ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 2
- 3.5 กลุ่มที่ 5 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 3
- 3.6 กลุ่มที่ 6 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ พ.ท. - พ.อ ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 4
- 3.7 กลุ่มที่ 7 นายทหารสัญญาบัตร ชั้น พ.อ (พ) ความคาดหวังอยู่ที่ระดับ 5
4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบกให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาพบว่า
- 4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล กองทัพบก จำเป็นต้องพัฒนาทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล
- การประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่าง (Gap) ควรใช้รูปแบบการประเมิน 180 องศา คือ ประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน จากนั้นจึงให้ทำการตกลงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาว่ามี Gap ในสมรรถนะย่อยใดบ้าง แล้วนำไปทำแผนการพัฒนา
- 4.2 การเตรียมความพร้อมของกำลังพลก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก
- ควรกำหนดเป็นนโยบาย/วาระที่กองทัพต้องขับเคลื่อน รวมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญ ของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในกองทัพ โดยกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลักที่ชัดเจนในการดำเนินการทั้งในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนจัดหาที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสมรรถนะจากภายนอกมาช่วยให้คำแนะนำ
- 4.3 การสร้างแรงจูงใจกำลังพลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรนำผลการประเมินสมรรถนะ ไปเชื่อมโยงกับแนวทางรับราชการ เช่น การพิจารณาเลื่อนยศ ตำแหน่ง ความชอบต่าง ๆ รวมถึงการนำไปใช้เป็นเงื่อนไข ในการพิจารณาให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ หรือการเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมด้วยทุนของกองทัพ ซึ่งจะทำให้กำลังพลให้ความสำคัญกับการรักษาระดับสมรรถนะ
- 4.4 รูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล ทบ. ควรใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 (ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม)

ข้อเสนอแนะ

1. กรณีการนำผลงานวิจัยไปใช้

1.1 กองทัพบก ควรนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะของกำลังพล ไปกำหนดวิธีการประเมินให้มีความชัดเจน เช่น ให้ทราบช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ประเมินได้จริง กับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสู่ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง หรือสูงกว่าต่อไป

1.2 กองทัพบก ควรนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล ทั้งด้านการสรรหา พัฒนา บรรจุ ปรับย้าย เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละตำแหน่งงาน

1.3 กองทัพบก ควรกำหนดรูปแบบวิธีการและเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลที่เหมาะสม เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของกำลังพล รวมถึงควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมยุคดิจิทัล

2. ภารกิจวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างระดับสมรรถนะหลักของกำลังพล แต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาระดับสมรรถนะกำลังพล

2.2 ควรทำวิจัยเปรียบเทียบถึงความแตกต่างของสมรรถนะด้านการบริหารระหว่างกองทัพบก กับเหล่าทัพ และหน่วยงานภาครัฐอื่น เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาระดับสมรรถนะกำลังพล