

เอกสารวิชาการ

เรื่องที่ 1

การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2559

โดย

จรรุภัทร ขวัญเยื้อง

เลขทะเบียนวิชาการ	63(2)-0503-024
สถานที่ดำเนินการ	กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์
ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563
การเผยแพร่	เว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ http://person.dld.go.th

คำนำ

ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจาก สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในหน่วยงาน ซึ่งภาครัฐไทยได้ให้ความสำคัญและกำหนดเป็นมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้ทุกส่วนราชการกำหนดรายละเอียดและระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 รายการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในช่วงเวลาของการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภายในของกรมปศุสัตว์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 กองการเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดสมรรถนะเฉพาะที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน จึงได้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2559 ให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผ่านการศึกษารวบรวมข้อมูลวิชาการจากหลากหลายแหล่งที่มา เพื่อวางแนวทางการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและ เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาระบบสมรรถนะของข้าราชการให้สามารถสนับสนุนภารกิจงานของกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับการดำเนินการทบทวนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

จารุภัทร ขวัญเฝ้า

มีนาคม 2563

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียดระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 รายการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง โดยสามารถพิจารณาเลือกตามโมเดลสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการเอง ซึ่งในคราวแรก กรมฯ ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในรูปแบบของส่วนราชการเอง แต่กลับพบปัญหาในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะเป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ และยังไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ที่มุ่งเน้นให้สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ทั้งนี้ ในการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมฯ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 จึงได้มีการปรับปรุงสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติพร้อมกับการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานให้สอดคล้องโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในที่กำหนดขึ้นใหม่

งานวิชาการฉบับนี้จึงได้ถ่ายทอดแนวทางการดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งความสำคัญ ความหมาย ประโยชน์ วิธีการกำหนดและประเมินผลสมรรถนะ การนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการศึกษาจากแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของหน่วยงานภาครัฐที่มีการประยุกต์ใช้สมรรถนะเฉพาะอย่างโดดเด่นและได้รับการยอมรับจากสำนักงาน ก.พ. จำนวน 3 หน่วยงาน คือ กรมชลประทาน กรมราชทัณฑ์ และกรมการแพทย์ ทั้งนี้ ได้ดำเนินการออกแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานของตนเอง โดยให้พิจารณาเลือกสมรรถนะจำนวน 5 รายการ จากรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน 16 รายการ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และจัดเรียงลำดับความเหมาะสมโดยใช้รายละเอียดคำอธิบายสมรรถนะเพื่อการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อสร้างมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะของกรมฯ ให้เทียบเท่ากับหน่วยงานอื่น ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการรวบรวมผลและจัดเรียงลำดับสมรรถนะเฉพาะจำนวน 5 รายการ จำแนกตามตำแหน่ง โดยให้ความสำคัญกับจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุดเพียงพอที่จะสนับสนุนผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะแต่ละสายงานมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 45 ของข้าราชการทั้งหมด (ข้อมูล เดือนมิถุนายน 2558)

กองการเจ้าหน้าที่ได้จัดทำรายงานผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งของข้าราชการ เสนอ อ.ก.พ. กรมฯ พิจารณา ซึ่งมีมติให้ดำเนินการปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยให้จำแนกตามประเภทแทน ยกเว้นตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอซึ่งมีสายงานทั้งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ กรมฯ จึงได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน 3 รายการ ของข้าราชการแต่ละประเภท ดังนี้

- ประเภททั่วไป ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน การคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ
- ประเภทวิชาการ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน การมองภาพองค์กรรวม
- ประเภทอำนวยการ ได้แก่ การมองภาพองค์กรรวม การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก
- ตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ ได้แก่ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ การคิดวิเคราะห์ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ทั้งนี้ กรมปศุสัตว์ได้มีการเริ่มปรับใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภท
อำนาจการผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2561 ซึ่งควรนำสมรรถนะเฉพาะตาม
ลักษณะงานที่ปฏิบัติมาปรับใช้กับข้าราชการให้ครบทุกประเภทตำแหน่ง และอาจมีการติดตามประเมินผล
ผ่านการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาพัฒนา
ระบบสมรรถนะในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สารบัญ

คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ระยะเวลาดำเนินการ	2
1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	4
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	4
2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ	7
2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ	9
2.1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ	10
2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ	13
2.1.6 การกำหนดสมรรถนะ	14
2.1.7 การประเมินผลระดับสมรรถนะ	16
2.1.8 การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย	16
2.1.9 การใช้ระบบสมรรถนะในหน่วยงานราชการไทย	18
2.2 ประเภทและตำแหน่งของข้าราชการกรมปศุสัตว์	19
บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการ	20
3.1 การศึกษาข้อมูลประกอบการดำเนินการ	21
3.2 การกำหนดรูปแบบการดำเนินการ	36
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	41

3.5 ผลการดำเนินการ	42
3.6 การเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์พิจารณา	51
บทที่ 4 สรุปผล ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	54
4.1 สรุปผลการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมปศุสัตว์	54
4.2 ปัญหาและอุปสรรค	55
4.3 ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	61
1. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/ว 16918 ลงวันที่ 17 มิถุนายน 2558	62
- ตารางแบบสอบถาม	64
- ตารางสรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	65
- คำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	66
2. ข้อมูลจำนวนข้าราชการกรมปศุสัตว์ (เดือนมิถุนายน 2558)	84
3. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/ว 28210 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2558	85
4. ประกาศ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ลงวันที่ 30 กันยายน 2559 กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์	93
5. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/26822 ลงวันที่ 30 กันยายน 2559	94
6. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/26821 ลงวันที่ 30 กันยายน 2559	95

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการต่างๆ ที่แนวทางปฏิบัติที่ดีจากการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล	26
ตารางที่ 2 ข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดีจากการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่างๆ	33
ตารางที่ 3 จำนวนข้าราชการทั้งหมด พร้อมผลการคำนวณจำนวนที่เหมาะสมจำแนกตามตำแหน่ง	38
ตารางที่ 4 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของสายงานประเภททั่วไป	44
ตารางที่ 5 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของสายงานประเภทวิชาการ	46
ตารางที่ 6 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของสายงานประเภทอำนวยการ	48
ตารางที่ 7 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของสายงานปศุสัตว์เขต ปศุสัตว์จังหวัด และปศุสัตว์อำเภอ	49
ตารางที่ 8 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะจำแนกตามประเภท	52

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งแสดงระดับคุณลักษณะต่างๆ ภายในตัวบุคคล	6
ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประเภทตำแหน่ง	42
ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมดแยกตามประเภท	43
ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของประเภททั่วไป	45
ภาพที่ 5 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของประเภทวิชาการ	47
ภาพที่ 6 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของประเภทอำนวยการ	49
ภาพที่ 7 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งปลุสตัวอำเภอ	50

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 48 กำหนดให้ ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งต้องระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ อำนวยการ และบริหาร ตามหนังสือที่ นร 1008/ ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และหนังสือที่ นร 1008/ ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 ซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร กำหนดให้ใช้ชื่อและคำจำกัดความตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องกำหนดรายละเอียด และระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 รายการให้เหมาะสม สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งโดยสามารถพิจารณาเลือกตามโมเดลสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรือเสนอให้ อ.ก.พ.กรมพิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของส่วนราชการเอง

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้อ้างอิงแนวคิดของ McClelland (1973) ซึ่งจำกัดความ “สมรรถนะ” ว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานและได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น ในการกำหนดนิยาม “สมรรถนะ” ของสำนักงาน ก.พ. ว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” (สำนักงาน ก.พ., 2553) และใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน โดยให้คำจำกัดความ และอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติรวมทั้งสิ้น 16 รายการ เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้ศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน (สำนักงาน ก.พ., 2553)

อย่างไรก็ตามการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ในครั้งแรก อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ในการประชุมครั้งที่ 1/2554 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2554 มีมติเห็นชอบให้ใช้รายการสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) จากโครงการจัดทำสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ จำนวน 33 สายงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Key Performers) ของแต่ละสายงาน/กลุ่มบทบาท แต่กลับพบปัญหาในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าเป็นการนำความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (ตามที่ ก.พ. กำหนด) มากำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งไม่เป็นไปตามการจัดกลุ่ม/ประเภทตามมาตรฐานสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติทั้ง 16 รายการ ที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ และยังไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ที่มุ่งเน้นให้สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อีกทั้ง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันอาจมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัด

ประกอบกับกรมปศุสัตว์ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 และ อ.ก.พ. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

มีมติเห็นชอบการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในและการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 ในการประชุมครั้งที่ 3/2559 เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2559 ในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานรายบุคคล ทุกตำแหน่ง เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามอำนาจหน้าที่ บทบาทภารกิจ ตลอดจนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์และเป็นไปตามกฎกระทรวงฯ พ.ศ. 2557 ซึ่งต้องมีการระบุ รายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ กรมปศุสัตว์ด้วย ทำให้กรมปศุสัตว์ต้องปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหรือการปฏิบัติ หน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน ใหม่ โดย อ.ก.พ.กรมปศุสัตว์ มีมติเห็นชอบการดำเนินการปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในการประชุมครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2559 และ อ.ก.พ.กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีมติรับทราบในการประชุมครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2559

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ กรมปศุสัตว์เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ผู้รับผิดชอบ โครงการในฐานะผู้ปฏิบัติงานจึงได้จัดทำแนวทางการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ กรมปศุสัตว์ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาการทำงาน สร้างความความคุ้มค่า และ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.2.1 เพื่อกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ให้สอดคล้องกับ โครงสร้างภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องตามแนวทางและเป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

1.2.2 เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกและกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 เพื่อจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติ (Tacit Knowledge) เกี่ยวกับเทคนิค ขั้นตอน วิธีการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งกรณีตัวอย่างจากประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการพิจารณาคัดเลือก เพื่อกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ดำเนินการศึกษารอบแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของส่วนราชการ เพื่อพัฒนา ประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3.2 ดำเนินการสำรวจข้อมูลจากข้าราชการกรมปศุสัตว์ จำแนกตามประเภทตำแหน่งของข้าราชการ คือ ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร

1.4 ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 โดยครอบคลุมรายละเอียดการกำหนดสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ เริ่มจากวางแผนดำเนินการ รวบรวมข้อมูล เสนอ อ.ก.พ

กรมปศุสัตว์พิจารณาอนุมัติ ตลอดจนศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวทางปฏิบัติที่ดีใน ส่วนราชการต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ ปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรมปศุสัตว์

1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 กรมปศุสัตว์มีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งของข้าราชการ กรมปศุสัตว์

1.5.2 กรมปศุสัตว์มีแนวทางในการดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของ ข้าราชการกรมปศุสัตว์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัตินั้นอาจมีการ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะช่วยสนับสนุนการ ปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหารให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อนำองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติ (Tacit Knowledge) เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ผู้ศึกษาได้เริ่มต้นศึกษาจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายแหล่งที่มา พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตลอดจนประเภทและสายงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

2.1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ

2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ

2.1.6 การกำหนดสมรรถนะ

2.1.7 การประเมินผลระดับสมรรถนะ

2.1.8 การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย

2.1.9 การใช้ระบบสมรรถนะในหน่วยงานราชการไทย

2.2 ประเภทและสายงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

McClelland (1973) ได้นำเสนอ “สมรรถนะ” ผ่านรายงานการวิจัยในบทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for “Intelligence” (American Psychologist 28, 1-14) ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา (ขจรศักดิ์, 2554) ซึ่งในงานวิจัยดังกล่าวให้คำจำกัดความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล และสามารถผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ (McClelland, 1973) โดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกของหน่วยงาน เนื่องจากพบว่าบางคนที่ทำคะแนนสอบได้สูงกลับมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ในทางตรงข้ามบางคนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานกลับทำคะแนนสอบเข้าไม่สูงมากนัก และจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมของพนักงานทั้งสองกลุ่ม ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล งานวิจัยของ McClelland พบปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (เลิศชัย, 2550)

ทั้งนี้ Spencer & Spencer (1993) ได้ระบุรายละเอียดที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของสมรรถนะ โดยแบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้ซึ่งเป็นสาระสำคัญอย่างเฉพาะเจาะจงสำหรับเรื่องต่างๆ ที่แต่ละบุคคลมีอยู่ ซึ่งวัดได้จากความสามารถในการใช้ความรู้นั้นๆ ไม่ใช่เพียงแค่การวัดความจำและการวัดค่าแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เพราะไม่ได้สะท้อนว่าบุคคลจะใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่เหล่านั้นในการลงมือปฏิบัติงานจริง

2) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย หรือความสามารถ ในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) ซึ่งเกิดมาจากพื้นฐานทางความรู้ความสามารถที่ปฏิบัติ ได้อย่างคล่องแคล่วจนเคยชิน (ขจรศักดิ์, 2554) เช่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เป็นต้น

3) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หมายถึง ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (Self-Concept) หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น คนที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพในหลายๆ สถานการณ์ มักจะเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ส่วนค่านิยมจะเป็น แรงบันดาลใจให้คุณแสดงพฤติกรรมที่สามารถคาดการณ์หรือพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยม เป็นผู้นำก็จะแสดงพฤติกรรมออกว่าตนเองเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับคนอื่นๆ

4) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของ บุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นรูปแบบเดิมสม่ำเสมอ เช่น ลักษณะทางกายภาพของนักบิน จะต้องมีความคล่องตัวและมีปฏิกิริยาที่รวดเร็ว หรือลักษณะนิสัยเฉพาะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะมี ความสามารถในการควบคุมตนเองและมีความคิดริเริ่ม ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาภายใต้ความกดดันต่างๆ ได้

5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่คุณคิดคำนึงถึงหรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับให้คุณแสดงพฤติกรรม อีกทั้งยังเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกจะทำหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ และเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น คนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ สูง (Achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับตนเอง (ต้องตา, 2556)

ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อย ลอยอยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่

1) ความรู้ (Knowledge) สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจในหลักการเป็นแนวคิดเฉพาะด้าน

2) ทักษะ (Skill) สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี

สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกต ได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า แต่คือส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคุณเป็นอย่างมาก ได้แก่

1) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้คุณคนอื่นในสังคมเห็นว่าเป็น บทบาทของคุณนั้นต่อสังคม

2) ภาพลักษณ์ของคุณที่มีต่อตนเอง (Self-Image) ภาพลักษณ์ที่คุณมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) สิ่งที่เป็นลักษณะนิสัยใจคอของคุณนั้นซึ่งเป็นพฤติกรรมถาวร

4) แรงจูงใจ (Motive) พลังขับเคลื่อนจากภายในจิตใจซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ ต่างๆ (ขจรศักดิ์, 2554)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของคุณ ซึ่งการที่คุณมีความฉลาด สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้นของส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของคุณที่มี ต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้คุณกลายเป็นผู้ที่มีผลงาน โดดเด่นได้ (ต้องตา, 2556)



ภาพที่ 1 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งแสดงระดับคุณลักษณะต่างๆ ภายในตัวบุคคล

ในประเทศไทย ณรงค์วิทย์ (2546) ได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ว่าเป็น ความสามารถที่ผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ ต้องการ สมรรถนะจึงไม่ได้หมายถึงเพียงพฤติกรรม แต่ยังลงลึกไปถึงทัศนคติและอุปนิสัยส่วนลึกของบุคคลด้วย ดังนั้น สมรรถนะ จึงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานในหน่วยงานนั้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลหนึ่งประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป โดยสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบหลักได้ ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบราชการที่นำมาปฏิบัติในหน่วยงาน
- 2) ทักษะ (Skill) สิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะที่จะต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญก่อนนำไปใช้งาน
- 3) พฤติณีสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ (ต้องตา, 2556)

และในระบบราชการไทยสำนักงาน ก.พ. (2553) ได้นำเสนอ สมรรถนะ ว่าเป็นการรวมส่วนของความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องลึก โดยอาจแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งอันเป็นการแบ่งระดับคุณลักษณะต่างๆ และเป็นที่มาของสมรรถนะของบุคคล

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นการหลอมรวมของคุณลักษณะต่างๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ความรู้หรือทักษะซึ่งสามารถสังเกตและมองเห็นได้ง่าย แต่ไม่อาจประกันได้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะใช้ความรู้ที่มีในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงยังเกี่ยวพันกับทัศนคติ ค่านิยม และแรงจูงใจซึ่งสังเกตได้ยากและอยู่ลึกภายในจิตใจของบุคคลนั้นด้วย เพราะคือแรงขับและผลักดันให้บุคคลหนึ่งตัดสินใจเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเหล่านั้นสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่ามาตรฐาน หากสมรรถนะที่แสดงออกมามีความสอดคล้องกับความต้องการของลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการต่างชาติได้กล่าวถึงความหมายสมรรถนะในเชิงคล้ายคลึงและแตกต่างกันไป ดังนี้

Lloyd และ Cook (1993) ได้นิยามของ สมรรถนะ ว่าเป็น ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามความคาดหวัง

Davies และ Ellison (1997) ได้กล่าวถึงความหมายของ สมรรถนะ เพิ่มเติมว่าหมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้น ซึ่งสมรรถนะที่กล่าวถึงนี้จะป็นปัจจัยชี้แนะหรือปัจจัยนำเข้าสู่ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

McClelland (1973) ผู้บุกเบิกรากฐานแนวคิดของสมรรถนะ ได้ให้คำจำกัดความ สมรรถนะ ไว้ว่า คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนด

Boyatzis (1982) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไปในแนวทางเดียวกันกับ McClelland เกี่ยวกับคุณลักษณะอันเป็นปัจจัยผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน โดยกล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job or situation” ซึ่งหมายถึง สมรรถนะ คือคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristics) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด

Dubois และ Rotwell (2004) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้คุณลักษณะที่บุคคลมีอย่างเหมาะสมเพื่อให้กลายเป็น สมรรถนะ ว่า “characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance” คือ คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิด วิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ

Parry (1998) นิยาม Competency เพิ่มเติมในลักษณะผลกระทบเชิงบวกว่า “A cluster of related knowledge, skills, and attitudes (K, S, A) that affects a major part of one’s job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development” คือ กลุ่มความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงาน ซึ่งก็คือบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น และสามารถวัดผลแล้วเทียบได้ว่าผ่านมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงหรือเสริมสร้างขึ้นได้ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ บทบาททางสังคม และแรงจูงใจในตัวบุคคล ซึ่งบุคคลเลือกใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสามารถปรับปรุงหรือส่งเสริมให้บุคคลมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานได้ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรม

สำหรับนักวิชาการไทย ได้ให้นิยามสมรรถนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจมีการขยายความและเพิ่มเติมไปในรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนี้

อดิชาติ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

อุกฤษณ์ (2543) ได้กล่าวย้ำเพิ่มเติมอีกว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญ ด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการ หรือดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

วัฒนา (2546) ได้เน้นความหมายของ สมรรถนะ ว่าคือ ระดับความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในหน่วยงาน

ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวตรงกันว่าสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนคุณลักษณะอื่น อันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการแสดงความสามารถและ พฤติกรรมของบุคคลซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น

กานดา (2547) นิยาม สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ที่มีความสำคัญโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนั้น รวมถึง พฤติกรรม บุคลิกภาพที่มองเห็นได้ และค่านิยม ทักษะ ความเชื่อที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

บรรจง (2549) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติ ที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมและ ผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

อังศินันท์ และ ทักษะ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่างๆ ที่บุคคลต้องมี เพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามตำแหน่งงาน และตามความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานได้เป็นอย่างดี

อีกทั้งยังมีนักวิชาการไทยให้ความหมายของสมรรถนะเพิ่มเติมในเชิงของคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ส่งผลให้หน่วยงานสามารถจำแนกบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสอดคล้อง กับความต้องการของหน่วยงานออกจากบุคลากรอื่นได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้จะสนับสนุน ให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ดังนี้

รัชฎา (2550) นิยาม สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน โดยให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งช่วยจำแนกความแตกต่าง ระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

อานนท์ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น เช่น ค่านิยม จริยธรรมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้อง กับงานของแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องช่วยให้หน่วยงานสามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงานออกจากผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งเรียกรวมๆ ว่า KSAOs (Knowledge Skill Affective Other Characteristics)

นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงความหมายของสมรรถนะซึ่งเกี่ยวข้องข้องกับการรับรู้ของบุคคล และการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้หน่วยงานเองก็ต้องกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน เช่น

เดชา (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

ฎายิน (2550) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่หน่วยงานต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าถ้าข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่หน่วยงานกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การสร้างประโยชน์สุขให้เกิดแก่ประชาชน

จากคำนิยามความหมายของสมรรถนะของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ อาจทำให้สรุปความหมายของสมรรถนะ ได้ว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม รวมถึงคุณลักษณะอื่น (สำนักงาน ก.พ., 2543) โดยจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และหากสมรรถนะดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ก็จะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จและโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานได้ โดยที่หน่วยงานเองก็ต้องกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานเองไว้ด้วย

2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันหลายหน่วยงานมุ่งเน้นเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสามารถทางด้านเทคนิคและความเฉพาะด้านทางวิชาชีพมากยิ่งขึ้น และยังผลักดันให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้นบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลายหน่วยงานในประเทศไทยจึงให้ความสำคัญกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ สุรพงษ์ มาลี (2549) กล่าวไว้อยู่ 4 ประการ คือ

1) ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะของบุคลากรซึ่งมีความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สามารถระบุจุดแข็งของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2) สร้างความมั่นใจในการพัฒนาบุคลากรว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในภาพรวม

3) ช่วยให้องค์กรสามารถนำทรัพยากรต่างๆ ไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมของบุคลากรที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถใช้งบประมาณและเวลาซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในกระบวนการพัฒนาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

4) ช่วยสร้างกรอบการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน ผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันว่า จะใช้หรือพัฒนาสมรรถนะใดที่จะสามารถนำไปสู่การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ทั้งนี้ นิคาร์ตัน (2549) ยังอธิบายความสำคัญของสมรรถนะในฐานะปัจจัยแห่งการพัฒนาหน่วยงาน โดยจำแนกเป็นความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความสำคัญต่อผู้บริหาร

- 1.1) ทำให้ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ ที่ต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน
- 1.2) ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้ตรงกับคุณสมบัติและตำแหน่งงาน
- 1.3) ช่วยให้หน่วยงานสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในหน่วยงานเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 1.4) ใช้ในการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน
- 1.5) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

- 2.1) ช่วยกำหนดบทบาท หน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ให้ตรงตามเป้าหมายและความคาดหวังของหน่วยงาน
- 2.2) สร้างมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2.3) ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงานจากผลการประเมิน ซึ่งบุคลากรสามารถใช้ผลการประเมินดังกล่าวเชื่อมโยงต่อไปยังการวางแผนพัฒนาตนเองได้
- 2.4) ช่วยให้บุคลากรมองเห็นและเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าของสายงานของตนเอง
- 2.5) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยกำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการตามเป้าหมายของหน่วยงาน สนับสนุนการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างกรอบแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานเองสามารถใช้ผลการประเมินในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองเพื่อวางแผนการพัฒนาความสามารถรายบุคคลให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานที่สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2.1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ

จากที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ข้างต้นแล้ว สามารถขยายความเพิ่มเติมไปถึงประโยชน์ของสมรรถนะที่สอดคล้องกับความสำคัญสำหรับหน่วยงานตามที่ ณรงค์วิทย์ (2547) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยสมรรถนะหลักจะช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของคนในหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยสมรรถนะหลักนี้เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดีและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หากหน่วยงานใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมของหน่วยงานไว้ เมื่อเวลาผ่านไปเป็นระยะพอสมควรผู้ปฏิบัติงานจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจมีบางอย่างที่สนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตของหน่วยงานได้ในอนาคต ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เพราะจะช่วยสร้างกรอบ

การแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นการช่วยสนับสนุน การดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนา บุคลากรในภาพรวม และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่หน่วยงานไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในบางตำแหน่ง หรืออาจไม่เหมาะสมกับลักษณะ ของวัฒนธรรมองค์กรเลยก็ได้ โดยสามารถนำไปใช้ในการออกแบบสอบถามหรือแบบทดสอบ เพื่อลด การสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และยังช่วยป้องกัน ความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยสำหรับการคัดเลือก ผู้สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง

3.2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการ พัฒนาและฝึกอบรม เช่น ใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความสามารถเรื่องอะไร และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่บุคคลนั้นมีอยู่ห่างกันมากน้อย เพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อเติมเต็มความสามารถให้เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งต่อไป หรือการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนา บุคลากรในขณะที่เข้ายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.3) การเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง (Promotion) กล่าวคือ สามารถใช้สมรรถนะใน การพิจารณาความเหมาะสมสำหรับการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่อง ของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาด ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้า แย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่หน่วยงานพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งจากคุณสมบัติที่ว่า คนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตและ ตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทั้งที่คนดังกล่าวนั้นไม่มีความสามารถในการบริหารคนเลย

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ดังนี้

4.1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่า มาตรฐานทั่วไป

4.2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ยิ่งขึ้น

5) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) ดังนี้

5.1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับ ระดับความสามารถไม่ใช่เพียงแค่งำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษา

5.2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทน ตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่เพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

กับความต้องการของหน่วยงาน ส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในแบบที่องค์กรต้องการ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องต่อเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกคนให้ตรงกับภารกิจ การประเมินผล ความก้าวหน้าในอาชีพ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคคล

ทั้งนี้ การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานย่อมเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1) บุคลากร

1.1) ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะเรื่องใด

1.2) ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่หน่วยงานคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน

1.3) ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน

2.1) ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.2) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

2.3) ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

3) ผู้บริหารระดับสูง

3.1) สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

3.2) ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.3) ช่วยให้หน่วยงานสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4) สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4) ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1) เห็นภาพรวมของสมรรถนะหน่วยงาน สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ ของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

4.2) สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

4.3) นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน เช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. (2553) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะต่อหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1) หน่วยงาน

1.1) สร้างกรอบแนวคิดที่มีคุณภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2) สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่ง ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอาจส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง

2) ผู้บังคับบัญชา

2.1) มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

2.2) มีมาตรฐานในการประเมินผลงาน และสามารถเข้าใจจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน

2.3) ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ผู้ปฏิบัติงาน

3.1) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ

3.2) ช่วยสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการหาความเหมาะสมระหว่างสมรรถนะส่วนบุคคลกับตำแหน่งงาน

3.3) ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

อาจกล่าวได้ว่าการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อมเป็นประโยชน์ต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลากหลายด้าน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนระดับตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลตอบแทน ตลอดจนการวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งสนับสนุนขีดความสามารถของหน่วยงานได้ทั้งระบบตั้งแต่ผู้ปฏิบัติไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ

จิระประภา (2549) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะว่า ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในหน่วยงานต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมของหน่วยงาน

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในหน่วยงานทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ณรงค์วิทย์ (2547) กล่าวว่าหากพิจารณาสมรรถนะตามแหล่งที่มา สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ บุคลิกลักษณะของคนที่อาจสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในหน่วยงานโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

อเนก (2552) ได้สรุปผลการวิจัยถึงแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะหรือ Proficiency Scales และ Behavioral Indicators ในการพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทยว่ามีด้วยกันหลายวิธี แต่แนวทางในการกำหนดระดับสมรรถนะ (Competency) ที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี โดยทั่วไปมักนำหลักการแบ่งสเกลออกเป็น 5 ระดับ มาเป็นแนวทางในการกำหนดระดับสมรรถนะแต่ละแบบ ได้แก่

1) กำหนดตามบทบาทสายบังคับบัญชา ได้แก่

1.1) ระดับพนักงาน (Support Staff) เป็นระดับที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ

1.2) ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นระดับที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดี จนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับสนับสนุน) ได้

1.3) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตนมาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงาน

1.4) ระดับผู้บริหาร (Manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่หน่วยงานคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน

1.5) ระดับผู้บริหารสูงสุด (Top Executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงาน

2) กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม โดยทั่วไปมักมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูง ซึ่งบางตำราอาจแบ่งถึง 6 ระดับ โดยระดับสูงสุด คือ ปรมาจารย์ผู้รู้จริง ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าขั้นผู้เชี่ยวชาญ

3) กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) โดยการแบ่งระดับสมรรถนะจะคล้ายๆ กับกำหนดความเชี่ยวชาญข้างต้น โดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้ คือ

3.1) ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)

3.2) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)

3.3) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

3.4) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

3.5) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

การกำหนดสมรรถนะและระดับสมรรถนะจึงมีหลากหลายวิธีดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม การกำหนดสมรรถนะจำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อเป็นการกำหนดกรอบการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดระดับสมรรถนะอาจแบ่งได้เป็น 5 ระดับ โดยส่วนใหญ่จะเป็นตามระดับความสามารถเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งจะสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะและระดับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (2553) ที่แบ่งระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับตามระดับความสามารถและความเชี่ยวชาญของสมรรถนะนั้น

2.1.7 การประเมินผลระดับสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการประเมินระดับสมรรถนะ โดยกล่าวถึงวิธีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรมี 3 วิธี ดังนี้

- 1) วิธีผู้ประเมินคนเดียว เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
- 2) วิธีให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับ ผู้ประเมิน
- 3) วิธีผู้ประเมินหลายคน เช่น 360 องศา

อีกทั้งยังกล่าวถึงมาตรวัดระดับสมรรถนะซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบ ได้แก่

1) มาตรวัดแบบ BAR Scale คือ การพิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และ สม่่าเสมอ สูงสุด ณ ระดับใด และนำสมรรถนะที่ประเมินผลได้ดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่า สูงกว่า เท่ากับ หรือ ต่ำกว่า เพียงใดและให้คะแนน

2) มาตรวัดแบบ Rating Scale คือ การพิจารณาสัดส่วนของพฤติกรรมที่แสดงออกเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวังเป็นฐานอ้างอิง และประเมินว่าการแสดงออกของพฤติกรรมดังกล่าวมีมากหรือน้อยอยู่ในระดับใด

3) มาตรวัดแบบ Hybrid Scale คือ การผสมผสานการใช้พฤติกรรมสมรรถนะเป็นมาตรวัดเบื้องต้นเมื่อประเมินได้ระดับสมรรถนะแล้วจึงใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale กล่าวคือพิจารณาสมรรถนะของผู้ถูกประเมินว่าทำได้ตามที่ระบุในนิยามสมรรถนะ ณ ระดับใด และพิจารณาต่อไปถึงความถี่ของการปรากฏสมรรถนะที่ประเมินได้ดังกล่าวว่าเกิดขึ้นสม่ำเสมอเพียงใด แล้วนำไปเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

ทั้งนี้ วลัยลักษณ์ (2559) ได้เสนอแนะหลักการประเมินสมรรถนะโดยให้ผู้ประเมินใช้การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานของผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่อธิบายรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะและแต่ละระดับเพื่อใช้ในการประเมินผล อีกทั้งยังได้กล่าวถึงลักษณะของเครื่องมือประเมินที่ดีต้องประกอบไปด้วย

- 1) มีความตรงสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ (Validity)
- 2) มีความเที่ยงได้ผลใกล้เคียงกันเมื่อมีการวัดซ้ำ (Reliability)
- 3) ความเป็นปรนัยใช้เกณฑ์เดียวกันเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ (Objective)
- 4) มีอำนาจจำแนกแยกความแตกต่างได้ (Discrimination)
- 5) มีความสะดวกแก่การนำไปใช้ได้จริง ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป (Practical)

สำหรับกรมศสสัตว์ได้ใช้ระบบ Rating Scale ในการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกเปรียบเทียบกับสัดส่วนกับพฤติกรรมตามระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และประเมินระดับคะแนนว่ามีการแสดงออกตามพฤติกรรมตามที่กำหนดมากน้อยเพียงใด

2.1.8 การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย

เมื่อมีการค้นพบว่าสมรรถนะอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งในบางครั้งอาจไม่สัมพันธ์กับความสามารถทางเขาวนปัญญา ส่งผลให้หน่วยงานเอกชนหลายแห่งในประเทศไทยได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (เลิศชัย, 2550) โดยการประยุกต์ใช้ทั้งในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ภาคราชการของไทยเองก็เห็นความสำคัญและให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท

Hay Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยจัดตำแหน่งต่างๆ ใน ภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Family) และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะ ซึ่งเป็น คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งมีหลักการในการสร้างต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของสำนักงาน ก.พ. มีดังนี้

1) การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องไม่ซ้ำกับ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร

2) จำนวนตัวความรู้ ทักษะและสมรรถนะจะต้องมีจำนวนไม่มากจนทำให้จำไม่ได้ ต้องมีจำนวน ที่เหมาะสมกับความสามารถในการจดจำของบุคคลเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติงานได้จริง ในงานประจำวัน

3) ระดับสมรรถนะที่กำหนดต้องไม่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และตามหนังสือ ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินงาน จะต้องมีการกำหนดระดับความซับซ้อนของแต่ละ รายการของความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม หรือสมรรถนะที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกส่วนราชการมีมาตรฐานที่เท่าเทียมในการกำหนดระดับความซับซ้อนของงานในแต่ละประเภทตำแหน่งใน แต่ละระดับชั้นงาน

โดยข้าราชการในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับชั้นงานจะต้องมีการกำหนด (Mapping) ระดับ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ต้องการขั้นต่ำ โดยจะต้องกำหนด ไม่ต่ำกว่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขั้นต่ำที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของ ตำแหน่ง โดยส่วนราชการสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบาย รายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตาม มาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดหรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

โดยผลของการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งจะสัมพันธ์ กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการด้านต่างๆ ดังนี้

1) การสรรหา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 42 เรื่องการรับ บุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้วย

2) การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะ ประกอบการประเมิน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ต้นแบบ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการประจำปีของข้าราชการแต่ละราย รวมถึงหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 28 ลงวันที่

22 ตุลาคม 2552 เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ประกอบการคิดร้อยละของการขึ้นเงินเดือนจากฐานในการคำนวณในแต่ละระดับชั้นงาน ดังนั้น สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนด้วย

3) การฝึกฝนและการพัฒนา ตามหลักการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ยึดหลักสำคัญประการหนึ่งคือ หลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาของข้าราชการในส่วนราชการ

4) การคัดสรร ในการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญได้กำหนดให้ใช้กระบวนการประเมินสมรรถนะประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งในแต่ละระดับชั้นงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ซึ่งจะมีผลต่อการเลื่อนระดับและการคัดสรรข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ

5) การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ จากหลักการในการคัดสรรและการพัฒนาซึ่งกำหนดให้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณานั้น จึงมีผลให้ระบบการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการทุกรายต้องคำนึงถึงสมรรถนะส่วนบุคคลด้วย

ดังนั้น การกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งต่างๆในส่วนราชการจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่มีความชัดเจนเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

2.1.9 การใช้ระบบสมรรถนะในหน่วยงานราชการไทย

จากการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 รายการให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ส่งผลมีหลายหน่วยงานได้ดำเนินการพัฒนาระบบสมรรถนะซึ่งสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันไป เช่น

1) กรมชลประทาน ได้ประยุกต์สมรรถนะเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินระดับความสามารถของบุคคลที่สนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำระบบสมรรถนะเข้าไปใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ผ่านการพัฒนาแบบ EPP+ (Employee Performance Portfolio) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการทั้งหมด เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนารายบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และการนำผลการประเมินไปใช้เลื่อนเงินเดือน นอกจากนี้กรมชลประทานยังได้มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (Training Need Analysis) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะยาวและประจำปี ซึ่งมีทั้งแนวทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2) กรมราชทัณฑ์ ในการวางแผนทางกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ “การบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ” ซึ่งมีการเชื่อมโยงการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และใช้ระบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของ

บุคลากรให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมชีวิตของข้าราชการ มาจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ อีกทั้งสามารถสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับ หน่วยงานได้จากการดำเนินการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการประเมินพฤติกรรมของข้าราชการในครั้งนี้ อีกด้วย

3) กรมการแพทย์ เริ่มจากการจัดทำสมรรถนะโดยใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจภายในหน่วยงาน การวางรูปแบบการนำระบบสมรรถนะไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามประเมินผล ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญให้ได้มากที่สุดสำหรับการปรับปรุงระบบ ประเมินผลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้หน่วยงานได้จัดทำระบบการประเมินสมรรถนะผ่านระบบ คอมพิวเตอร์ (Competency Assessment On-line) เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ต่อยอดในการออกแบบ หรือกำหนดรูปแบบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพสมรรถนะที่สนับสนุนกับ ความสำเร็จของงานตนเองได้อย่างชัดเจน นำไปสู่ความสามารถในการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้มี สมรรถนะที่ตรงกับงานในปัจจุบันได้มากที่สุด

2.2 ประเภทและตำแหน่งของข้าราชการกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์มีข้าราชการตามประเภทและตำแหน่ง (ข้อมูล กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ เดือนมกราคม 2563) ดังนี้

2.2.1 ประเภททั่วไป 13 ตำแหน่ง ได้แก่ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์ เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ เจ้าพนักงานสัตวบาล เจ้าพนักงานสัตวแพทย์ นายช่างเครื่องกล นายช่างเทคนิค นายช่างภาพ นายช่างโยธา นายช่างศิลป์ และ สัตวแพทย์

2.2.2 ประเภทวิชาการ 18 ตำแหน่ง ได้แก่ นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการ เผยแพร่ นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการสถิติ นักวิชาการสัตวบาล นักวิทยาศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ สัตวแพทย์ นิติกร บรรณารักษ์ เกษษกร และเศรษฐกร

2.2.3 ประเภทอำนวยการ จำแนกเป็นอำนวยการ และอำนวยการเฉพาะด้าน จำนวน 6 ตำแหน่ง ได้แก่ นายสัตวแพทย์ นักวิชาการสัตวบาล ปฏิบัติงานสัตวแพทย์ ปฏิบัติงานสัตวบาล นิติการ และวิชาการเงินและ บัญชี

สำหรับตำแหน่งที่มีชื่อตำแหน่งทางการบริหารเป็นปศุสัตว์อำเภอจะมีชื่อตำแหน่งในสายงาน ครอบคลุมทั้งประเภททั่วไปและวิชาการ ซึ่งมีจำนวน 4 สายงาน คือ สัตวแพทย์ เจ้าพนักงานสัตวบาล นักวิชาการสัตวบาล และนายสัตวแพทย์ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานในแต่ละพื้นที่อำเภอ

บทที่ 3

ขั้นตอนการดำเนินการ

ในการจัดทำสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ได้นำเสนอขั้นตอนการดำเนินการแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ การศึกษาข้อมูลเพื่อประกอบการดำเนินการ การกำหนดรูปแบบการดำเนินการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินการ ตลอดจนการเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์พิจารณา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในการดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมปศุสัตว์



3.1 การศึกษาข้อมูลเพื่อประกอบการดำเนินการ

3.1.1 การศึกษาข้อมูลแนวทางการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.

จากหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ได้กำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อเป็นแนวทางดำเนินการของส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก
- 2) สมรรถนะทางการบริหาร
- 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก มี 5 รายการ ได้แก่
 - 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
 - 1.2) บริการที่ดี (Service Mind)
 - 1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
 - 1.4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
 - 1.5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ซึ่งต้องมีระดับสมรรถนะหลักตามประเภทและระดับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

ประเภทสายงาน	ระดับตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะหลักที่กำหนด
บริหาร	สูง	ระดับ 5
	ต้น	ระดับ 5
อำนวยการ	สูง	ระดับ 4
	ต้น	ระดับ 3
วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	ระดับ 5
	เชี่ยวชาญ	ระดับ 4
	ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 3
	ชำนาญการ	ระดับ 2
	ปฏิบัติการ	ระดับ 1
ทั่วไป	อาวุโส	ระดับ 2
	ชำนาญงาน	ระดับ 1
	ปฏิบัติงาน	ระดับ 1

2) สมรรถนะบริหาร มี 6 รายการ สำหรับประเภทบริหารและอำนวยการ ได้แก่

- 2.1) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.2) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.4) ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.5) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- 2.6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

สำหรับประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิกำหนดให้มีสมรรถนะทางการบริหาร 3 รายการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ และศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน

ซึ่งต้องมีระดับสมรรถนะทางการบริหารตามประเภทและระดับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

ประเภทสายงาน	ระดับตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะหลักที่กำหนด
บริหาร	สูง	ระดับ 4
	ต้น	ระดับ 3
อำนวยการ	สูง	ระดับ 2
	ต้น	ระดับ 1
วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	ระดับ 3

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ส่วนราชการกำหนดอย่างน้อย 3 รายการ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ โดยสามารถเสนอให้ อ.ก.พ. กรมพิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการเอง หรือส่วนราชการ จะเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดก็ได้ ซึ่งกำหนดไว้ 16 รายการ ดังนี้

- 3.1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 3.2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 3.3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
- 3.4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 3.5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 3.6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 3.7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 3.8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organisational Awareness)
- 3.9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 3.10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
- 3.11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 3.12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 3.13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 3.14) สุนทรียะภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 3.15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organisational Commitment)
- 3.16) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

ซึ่งต้องมีระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามประเภทและระดับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

ประเภทสายงาน	ระดับตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะหลักที่กำหนด
อำนวยการ	สูง	ระดับ 4
	ต้น	ระดับ 3
วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	ระดับ 5
	เชี่ยวชาญ	ระดับ 4
	ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 3
	ชำนาญการ	ระดับ 2
ทั่วไป	ปฏิบัติการ	ระดับ 1
	อาวุโส	ระดับ 2
	ชำนาญงาน	ระดับ 1
	ปฏิบัติงาน	ระดับ 1

โดยการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้น จะต้องดำเนินการเสนอ อ.ก.พ. กรมพิจารณาเห็นชอบ และรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และสำนักงาน ก.พ. ทราบด้วย

ในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ครั้งแรก ตามความเห็นชอบของ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ในการประชุมครั้งที่ 1/2554 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2554 เป็นการดำเนินการจัดทำทั้งความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการเอง ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ร่วมพิจารณามีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และไม่สามารถแบ่งแยกความรู้ความสามารถและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการกำหนดความรู้ความสามารถเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในหลายตำแหน่งงานของกรมปศุสัตว์ ซึ่งอาจไม่ตรงตามที่สำนักงาน ก.พ. (2553) วางรูปแบบไว้ กล่าวคือ สมรรถนะควรเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากการแสดงออกของบุคลากรอันมีที่มาจากความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นในตัวบุคคลเหล่านั้น อีกทั้งยังต้องมีระดับพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งสามารถสังเกตเห็น และประเมินแยกเป็นระดับได้อย่างชัดเจน ดังที่ได้ขยายความไว้ในบทก่อน ส่งผลให้ในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายในตลอดจนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 จึงต้องมีการปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่งงานในปัจจุบัน

สำหรับการปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในครั้งนี้ กรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นต้นแบบสำหรับส่วนราชการ จำนวน 16 รายการ ซึ่งได้ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะจากสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Hay Group ดังนี้

1) การวางแผน จัดตั้งคณะทำงานและมีหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาตลอดจนร่วมดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบ Top-down โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ การรวบรวมข้อมูลจากแผนงาน/ยุทธศาสตร์

การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างส่วนราชการเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่าง และแบบ Bottom-up จากการใช้แบบสอบถาม และข้อมูลเรื่องเล่าจากประสบการณ์ทำงานจริงของข้าราชการ

3) การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดรูปแบบตารางบันทึกข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมอย่างเป็นระบบ สามารถจำแนกและจัดกลุ่มสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่มีการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป

4) การจัดทำต้นแบบสมรรถนะเฉพาะ การสังเคราะห์ชุดข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งต้องเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในการปฏิบัติงานและสามารถสนับสนุนให้ภารกิจงานบรรลุเป้าหมาย

5) การจัดทำรายละเอียดและระดับประกอบสมรรถนะเฉพาะ การกำหนดระดับมาตรฐานและตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแต่ละรายการ พร้อมดำเนินการจัดสัมมนาเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมดำเนินการได้อภิปรายร่วมกัน เพื่อตรวจสอบระดับและตัวบ่งชี้พฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

ดังนั้น ต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน 16 รายการ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดจึงผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่จากส่วนราชการเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกลาง สามารถใช้เป็นตัวเลือกพื้นฐานที่เหมาะสมกับทุกส่วนราชการ ทั้งนี้ หน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจากสมรรถนะเฉพาะ 16 รายการดังกล่าว โดยเฉพาะกรมชลประทาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากสำนักงาน ก.พ. ให้เป็นหน่วยงานที่โดดเด่นในการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการนำสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไว้ในหัวข้อ 3.1.2 การศึกษาข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของส่วนราชการต่างๆ

3.1.2 การศึกษาข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของส่วนราชการต่างๆ

การดำเนินการครั้งนี้ยังได้ศึกษารวบรวมข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากหน่วยงานต่างๆ โดยอ้างอิงข้อมูลจากสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก เพื่อให้การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันกับหน่วยงานอื่นในระบบราชการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1) กำหนดหน่วยงานเป้าหมายของแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการศึกษาการประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล และดำเนินการศึกษา รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน แนวทางการกำหนดสมรรถนะในแต่ละหน่วยงาน วิธีการและผลการดำเนินการจัดทำและประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

3) ดำเนินการจำแนกและจัดเรียงข้อมูลพื้นฐานต่างๆ อย่างเป็นระบบตามหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์และพิจารณาหาความเหมาะสมสำหรับการวางแผนทางการดำเนินการที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงในกรมปศุสัตว์

4) ดำเนินการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาจัดกลุ่มประเภทแนวทางการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้พิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมปศุสัตว์ตลอดจนแนวทางการขับเคลื่อนหน่วยงานในภาพรวมเป็นสำคัญ

ซึ่งพบข้อมูลพื้นฐานของแต่ละส่วนราชการและข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดทำตลอดจนประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่นจาก 3 หน่วยงานในภาครัฐ คือ กรมชลประทาน กรมราชทัณฑ์ และกรมการแพทย์ ดังนี้

1) ข้อมูลพื้นฐานของแต่ละส่วนราชการ

จากการศึกษาข้อมูลหน่วยงานที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สำหรับการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล และพิจารณาข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานต่างๆ เปรียบเทียบกับกรมปศุสัตว์ พบว่า กรมชลประทานอยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เช่นเดียวกับกรมปศุสัตว์ ซึ่งอาจมีการดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน ส่งผลให้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจเป็นไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาตามขนาดของหน่วยงานจากจำนวนข้าราชการทั้งหมด พบว่ามีความใกล้เคียงกับกรมปศุสัตว์มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ส่งผลให้กรมปศุสัตว์อาจสามารถใช้แนวทางการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลจากกรมชลประทานได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามกรมราชทัณฑ์มีโครงสร้างการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคเช่นเดียวกับกรมปศุสัตว์ แต่ด้วยอำนาจหน้าที่ที่มีความเฉพาะด้านหรือเฉพาะกลุ่มอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการบริการประชาชนอย่างใกล้ชิดมากเท่ากับกรมปศุสัตว์ ซึ่งอาจส่งผลให้ทิศทางการปฏิบัติงานของบุคลากรและแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน

สำหรับกรมการแพทย์เมื่อเปรียบเทียบกับจากจำนวนข้าราชการมีขนาดใหญ่เป็นอันดับสอง แต่มีจำนวนข้าราชการในหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุดในทางกลับกันกรมการแพทย์มีการแบ่งกลุ่มงานภายในหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่าหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจมีขอบเขตและเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้ ลักษณะงานบางส่วนของกรมการแพทย์ในด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกับกรมปศุสัตว์ ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์และสุขภาพสัตว์ ซึ่งอาจส่งผลให้แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรบางส่วนมีความคล้ายคลึงกัน และกรมปศุสัตว์สามารถนำแนวทางบางประการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมต่อไปได้

ทั้งนี้ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานต่างๆ ได้แสดงไว้ตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการต่างๆ ที่แนวทางปฏิบัติที่ดีจากการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

หน่วยงาน	สังกัด	โครงสร้างการบริหาร	จำนวนข้าราชการ	อำนาจหน้าที่	หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
1. กรมปศุสัตว์	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	-ส่วนกลาง -ส่วนกลางในภูมิภาค -ส่วนภูมิภาค	4,687	ภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งบริหารจัดการทรัพยากร พันธุ์กรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอและมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ - ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการบำรุงพันธุ์สัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาลสัตว์ กฎหมายว่าด้วยโรคพิษสุนัขบ้า กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง - ศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ - ตรวจสอบและรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ พันธุ์สัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์และชีววัตถุสำหรับสัตว์ ยาสัตว์และวัตถุอันตรายด้านการปศุสัตว์ ระบบการผลิตปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์ และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องในด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย - ผลิตและขยายพันธุ์สัตว์ น้ำเชื้อ เชื้อพันธุ์ พืชอาหารสัตว์ และเสบียงสัตว์ เพื่อการพัฒนาด้านการปศุสัตว์ และผลิตและจัดหาชีวภัณฑ์ เวชภัณฑ์ และชีววัตถุสำหรับสัตว์ เพื่อการควบคุมโรคระบาดสัตว์ - ควบคุม ป้องกัน กำจัด บำบัด วินิจฉัยและชันสูตรโรคสัตว์ กำกับดูแลสถานพยาบาลสัตว์ และพัฒนาระบบการจัดการด้านสุขภาพสัตว์ - ส่งเสริม พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ และบริหารจัดการการประสานความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ - ดำเนินการอนุรักษ์พันธุ์กรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ และป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปศุสัตว์ - ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ 2557)	กองการเจ้าหน้าที่ (54) - ฝ่ายบริหารทั่วไป - กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง - กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง - กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ - กลุ่มพัฒนาบุคลากร - กลุ่มวินัยและเสริมสร้างระบบคุณธรรม - กลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ (จากเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์)

หน่วยงาน	สังกัด	โครงสร้าง การบริหาร	จำนวน ข้าราชการ	อำนาจหน้าที่	หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล
2. กรม ชลประทาน	กระทรวง เกษตรและ สหกรณ์	-ส่วนกลาง -ส่วนกลาง ในภูมิภาค	6,625	ภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งน้ำตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เพียงพอ และจัดสรรน้ำให้กับผู้ใช้น้ำทุก ประเภท เพื่อให้ผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมตลอดจนป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ - ดำเนินการจัดให้ได้มาซึ่งน้ำ หรือกัก เก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบายหรือจัดสรรน้ำเพื่อการเกษตร การพลังงาน การสาธารณสุข โภค หรือการอุตสาหกรรม ตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทาน กฎหมายว่าด้วยคันคูน้ำ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง - ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ ความปลอดภัยของเขื่อน และอาคาร ประกอบ และการคมนาคมทางน้ำซึ่งอยู่ในเขตชลประทาน ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรม พิเศษต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นแผนงานประจำปีของกรม - ดำเนินการจัดรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรมตามกฎหมายว่าด้วยการจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม - ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรี หรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ 2557)	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (145) - ฝ่ายบริหารทั่วไป - ส่วนวิชาการและประเมินบุคคล - ส่วนพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง - ส่วนสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง - ส่วนทะเบียนประวัติและบำเหน็จ บำนาญ - ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล - ส่วนสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพ ชีวิต - ส่วนวินัยและระบบคุณธรรม (จากเว็บไซต์ สำนักบริหารทรัพยากร บุคคล กรมชลประทาน)
3. กรม ราชทัณฑ์	กระทรวง ยุติธรรม	-ส่วนกลาง -ส่วน ภูมิภาค	13,188	ภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กร พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เพื่อแก้ไข พื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมา กระทำผิดซ้ำได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคม ภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ - ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง - กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของ กระทรวง หลักอาชญาวิทยา และหลักทัณฑ์วิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติ ต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ - ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง และบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือ ดูแลตามหน้าที่และอำนาจของกรม - พัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติ และการปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการ ตรวจพิสูจน์ในระหว่างที่ถูกควบคุมตัวเพื่อรอการตรวจพิสูจน์ในสถานที่เพื่อการตรวจพิสูจน์ตาม	กองบริหารทรัพยากรบุคคล (64) - ฝ่ายบริหารทั่วไป - กลุ่มงานสรรหาและประเมินบุคคล - กลุ่มงานบรรจุแต่งตั้ง - กลุ่มงานเงินเดือนและบำเหน็จ ความชอบ - กลุ่มงานอัตรากำลังและพัฒนาระบบ - กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่ สัมพันธ์ - กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้าง สมรรถภาพข้าราชการ - ศูนย์ข้อมูลบุคคล (จากเว็บไซต์ กองบริหารทรัพยากร

หน่วยงาน	สังกัด	โครงสร้าง การบริหาร	จำนวน ข้าราชการ	อำนาจหน้าที่	หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล
				กฎหมายเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้ติดยาเสพติด - ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ 2561)	บุคคล กรมราชทัณฑ์)
4. กรมการ แพทย์	กระทรวง สาธารณสุข	-ส่วนกลาง	9,228	พัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ฝ่ายกาย โดยมีการศึกษา วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่เหมาะสม การเพิ่มพูนความรู้และ ทักษะ การปฏิบัติงานแก่บุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางที่มีคุณภาพ ให้บริการทางการแพทย์ เฉพาะด้าน หรือในระดับตติยภูมิที่ยังยากซับซ้อนอย่างได้มาตรฐานเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ โดยมี หน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้ - ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ และการแพทย์ เฉพาะทาง เป็นศูนย์อ้างอิงทางการแพทย์ รวมทั้งดำเนินการและประสานงาน กับหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องดังกล่าว - กำหนด รับรอง และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานทางการแพทย์ - ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์และการแพทย์เฉพาะทาง แก่สถานบริการสุขภาพ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน - ประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ของสถานบริการสุขภาพทุกระดับให้เหมาะสมและคุ้มค่า - จัดให้มีบริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยระดับตติยภูมิเฉพาะโรคหรือเฉพาะทาง - ให้การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ ทาง การแพทย์ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแก่แพทย์และบุคลากรทางด้านสุขภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชน - จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทางการแพทย์เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการระบบสุขภาพ - พัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ - ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่ รัฐมนตรีหรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ 2562)	กองบริหารงานบุคคล (44) - กลุ่มงานอำนวยการ - กลุ่มงานอัตรากำลัง - กลุ่มงานสรรหาและพัฒนามาตรฐาน ทรัพยากรบุคคล - กลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและทะเบียน ประวัติ - กลุ่มงานบริหารผลการปฏิบัติ ราชการ - กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ สวัสดิการ - กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศการ บริหารทรัพยากรบุคคล - กลุ่มงานกฎหมาย วินัย และพิทักษ์ ระบบคุณธรรม - กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม (จากเว็บไซต์ สำนักบริหารทรัพยากร บุคคล กรมการแพทย์)

2) ข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดีของแต่ละส่วนราชการ

2.1) กรมชลประทาน (กรมชลประทาน, 2561)

กรมชลประทานเป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับและพัฒนางานประจำ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎและระเบียบต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นได้ ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงงานด้านทรัพยากรบุคคลไปสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มตัว เริ่มจากการพัฒนาฐานข้อมูลบุคลากรสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (WAM - Web application to support manning analysis) มาใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลประมวลผลอัตรากำลัง โดยวิเคราะห์จากกิจกรรม ข้อมูลปริมาณงาน และระยะเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน จำแนกตามหน่วยงานและประเภทบุคคล ทำให้สามารถวิเคราะห์อัตรากำลังของข้าราชการ และพนักงานราชการได้ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งสามารถใช้ระบบหรือโปรแกรมดังกล่าวในการปรับปรุงข้อมูลและวิเคราะห์อัตรากำลังให้ทันสมัยได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังได้ประยุกต์ระบบสมรรถนะเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินระดับความสามารถของบุคคลที่สนับสนุนผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำระบบสมรรถนะซึ่งมีรายละเอียดสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด ไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ผ่านการพัฒนาระบบ EPP+ (Employee Performance Portfolio) ซึ่งเป็นเครื่องมือเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการทั้งหมด เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานและระดับสมรรถนะ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนารายบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และการนำผลการประเมินไปใช้เลื่อนเงินเดือน อีกทั้งยังได้มีการนำผลการปฏิบัติราชการและผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (Training Need Analysis) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะยาวและประจำปี ซึ่งมีทั้งแนวทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ได้มีการจัดทำระบบบริหารโครงการฝึกอบรมรูปแบบ Online (E-Training) ที่ส่งผลให้กรมชลประทานมีระบบและฐานข้อมูลการพัฒนาที่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างทั่วถึง

2.2) กรมราชทัณฑ์ (สำนักงาน ก.พ., 2551)

กรมราชทัณฑ์มีแนวคิดนำเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร หรือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ของกรมราชทัณฑ์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร กรมราชทัณฑ์จึงได้นำระบบรายการสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละสายงานของกรมราชทัณฑ์มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมชี้วัดของข้าราชการมาจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนงานโครงการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ สร้างความมั่นคงก้าวหน้าในงานราชทัณฑ์ โดยกำหนดเป็นโครงการนำร่องให้กับหน่วยงานต้นแบบในเรื่องการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับดำเนินการจัดทำเป็นคู่มือขั้นตอนการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาเผยแพร่แก่หน่วยงานในสังกัดได้รับทราบรวมถึงการได้ข้อมูลสำคัญสำหรับปรับปรุงรายการสมรรถนะแต่ละสายงานของกรมราชทัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

โครงการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการ จึงเป็นแนวทางกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ “บริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ” ในแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ที่มีแผนปฏิบัติราชการรองรับ นับเป็นจุดเด่นของ การกำหนดโครงการพัฒนาสมรรถนะ คือ สามารถตอบสนองตามยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การดำเนินการใช้รูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้บุคลากรลงมือปฏิบัติจริง พร้อม เก็บข้อมูลความถูกต้องของรายการพฤติกรรมชี้วัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินโครงการ ดังนี้

- ดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการพัฒนาสมรรถนะ กำหนดรูปแบบวิธีการ ประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม

- พิจารณาคัดเลือกหน่วยงานนำร่อง ซึ่งประกอบด้วย ทัณฑสถานเปิดห้วยโป่ง สถานกักขัง ตราด ทัณฑสถานหญิงโคราช ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก และเรือนจำอำเภอสีคิ้ว

- รวบรวมจัดทำเอกสาร จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และจัดการประชุม เชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้งานรายการสมรรถนะในการพัฒนาข้าราชการ แนวคิดและวิธีการในการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และฝึกปฏิบัติการประเมิน สมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

- รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ สรุปผลการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการรายบุคคล เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างมืออาชีพสร้างความมั่นคง ก้าวหน้าในงานราชทัณฑ์

ผลลัพธ์ของโครงการยังได้รูปแบบการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กรจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยได้ Competency Model ที่เกิดจากการวิเคราะห์และกำหนดเป็น Model สำหรับกรมราชทัณฑ์เอง 4 ด้าน คือ

- สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน
- สมรรถนะหลักกรมราชทัณฑ์
- สมรรถนะตามสายงาน (ทัณฑสถาน)
- สมรรถนะผู้บังคับบัญชา

พร้อมกันนี้ยังได้จัดทำแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์การคำนวณประเมินผลสมรรถนะ สำหรับใช้ ภายในส่วนราชการผลจากการประเมินสมรรถนะ หากสมรรถนะใดที่มีค่าความแตกต่างสูง ผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันปรึกษาหารือกำหนดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคลของบุคลากร ให้ตรงกับตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน รวมถึงช่วงเวลาในการพัฒนาและการติดตามวัดผลความสำเร็จของการพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.3) กรมการแพทย์ (สำนักงาน ก.พ., 2551)

การดำเนินการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์นั้น ผู้บริหารทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการวางแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบสมรรถนะที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง อีกทั้งยัง มองภาพรวมของการนำสมรรถนะไปใช้งานเชื่อมโยงกับงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เช่น การวางแผนอัตรากำลังคนของส่วนราชการในสังกัด การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาในองค์กร ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น อันจะส่งผลให้กรมการแพทย์มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผล

โดยเริ่มต้นจากการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะควบคู่ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยแก้ไขจัดการกับสภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความไม่ชัดเจน ของระบบการพัฒนาสมรรถนะเพื่อสนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดระดับบุคคล และความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนของ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

รูปแบบการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ วิธีการสื่อสารเพื่อสร้าง ความรู้ ความเข้าใจภายในกรมการแพทย์ และรูปแบบการนำไปปฏิบัติในรูปแบบของกลุ่มทดลอง (Pilot Group) และการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุง

- ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

ดำเนินการประสานความร่วมมือในการพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่ ชัดเจนในรูปแบบของคณะกรรมการ มีหน้าที่พิจารณากลับกรองแนวทางการจัดทำระบบสมรรถนะและระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณานุมัติและดำเนินการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในสายวิชาชีพ (Functional Competency) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน

ดำเนินการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ความคาดหวังด้านสมรรถนะของผู้บริหาร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าขึ้นไป รวมถึงความคิดเห็นของตัวแทนบุคลากร สายงานต่างๆ และของหน่วยงานนำร่องที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลต่างๆที่ต้องการครบถ้วนแล้ว จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้คณะกรรมการและระดมสมองจัดทำสมรรถนะ

หลังจากนั้นได้รวบรวมข้อมูลและจัดหมวดหมู่ของสมรรถนะเพื่อจัดทำพจนานุกรมระบบ สมรรถนะ (Competency Dictionary) พร้อมกับคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ใช้เป็นมาตรฐาน กลางขององค์กรและเผยแพร่แก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานได้รับทราบ มีหมวดสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

- สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงาน ก.พ.)
- สมรรถนะหลักของกรมการแพทย์
- สมรรถนะหลักของสถาบัน/ โรงพยาบาล/ หน่วยงาน/ ศูนย์
- สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (จำแนกเป็น สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพและ สมรรถนะตามสายวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น แพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา ฯลฯ)

- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสมรรถนะอย่างถูกต้อง เพื่อการยอมรับและนำไปสู่การ ปฏิบัติได้ง่าย ดังนั้น กระบวนการสื่อสารจึงดำเนินการอย่างต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 2 ระยะหลักๆ ดังนี้

➢ การเปิดตัวโครงการ (Kick-off) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์ เพื่อแนะนำชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะควบคู่ไปกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึง ความสำคัญและประโยชน์ที่บุคลากร หน่วยงานและกรมการแพทย์จะได้รับจากการนำระบบใหม่มาใช้ และ นำเสนอแผนงานการดำเนินงานของโครงการ

➢ การสื่อสารภายหลังการพัฒนาระบบเสร็จสิ้น โดยมุ่งเน้นให้ข้าราชการ บุคลากรเกิดเข้าใจ ในผลลัพธ์และรายละเอียดที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้

เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้กำหนดช่องทางการสื่อสารภายในกรมไว้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรสามารถรับทราบ เข้าใจข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และเกิดความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ทั้งในรูปแบบการสื่อสารผ่านตัวบุคคล และผ่านสื่อประเภทต่างๆ ดังนี้

- การสื่อสารผ่านตัวบุคคล เช่น การประชุม Kick off & Implement, การจัด Road Show เป็นทีมที่ปรึกษาภายในให้กับหน่วยงานต่างๆ และการพัฒนาวิทยากรด้านทรัพยากรบุคคลให้กับทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อช่วยสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องให้แก่ข้าราชการในหน่วยงาน

- การสื่อสารผ่านตัวสื่อ (Communication Package) เช่น การจัดทำพจนานุกรมระบบสมรรถนะของอย่างละเอียดในรูปแบบของหนังสือคู่มือ แผ่นซีดี และ Booklet ฉบับพกพา รวมถึงการเรียกชื่อย่อของสมรรถนะอย่างไม่เป็นทางการเพื่อความสะดวกในการจดจำ และการจัดนิทรรศการ เป็นต้น

จากการติดตามผลการดำเนินการของโครงการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Competency Assessment On-line) ในกลุ่มหน่วยงานนำร่องส่วนกลาง จำนวน 9 หน่วยงาน ในรูปแบบของการรายงานตามแบบสอบถามที่กองการเจ้าหน้าที่จัดทำขึ้น และพบว่ามีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดส่วนใหญ่อยู่ในค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของการประเมินตามตัวชี้วัด

ทั้งนี้ จากการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของหน่วยงาน พบว่าการเริ่มนำการบริหารทรัพยากรบุคคลบนระบบสมรรถนะมาใช้กับข้าราชการ มีปัจจัยความสำเร็จที่น่าสนใจ ดังนี้

- ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ผลักดัน และต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและข้าราชการได้รับนโยบายแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะที่ชัดเจน

- การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างการยอมรับและผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งต้องสื่อสารทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องไปในทิศทางเดียวกันและใกล้เคียงกันมากที่สุด และต้องสื่อสารให้เห็นภาพของแนวทางการนำระบบสมรรถนะไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุด

- การประเมินสมรรถนะทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีโอกาสหรือกำหนดถึงความคาดหวังที่หน่วยงานมีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

- การเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะกับแผนพัฒนารายบุคคล ทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพสมรรถนะที่สนับสนุนกับความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ตรงกับงานในปัจจุบัน หรือพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ทั้งนี้สามารถสรุปประเด็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของแต่ละหน่วยงาน พร้อมวิธีการดำเนินงานได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดีจากการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่างๆ

หน่วยงาน	การจัดทำระบบสมรรถนะ	การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล			แนวทางการสื่อสาร/ ถ่ายทอดการดำเนินงาน	การประเมินผลการ ดำเนินงาน
		สรรหาและ เลือกสรร	บริหารผลการปฏิบัติราชการ	พัฒนาบุคคล		
1. กรม ชลประทาน	กำหนดมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งในทุกสาย งานของประเภททั่วไป วิชาการ และ อำนวยการ จำนวน 58 สายงาน โดย พิจารณาเลือกจากสมรรถนะ เฉพาะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และจัดทำคู่มือการประเมินความรู้ ความสามารถทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อความ เข้าใจที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน เดียวกันของบุคลากร		บรรจุระบบสมรรถนะเฉพาะไว้ใน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติ ราชการผ่านระบบ EPP+ (Employee Performance Portfolio) เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติ ราชการอย่างรอบด้านซึ่งผลการ ประเมินสมรรถนะเฉพาะมี ความสัมพันธ์กับการเลื่อน เงินเดือน และแนวทางการพัฒนา ของบุคลากรแต่ละราย	นำผลการประเมินสมรรถนะ ไปใช้ในการวิเคราะห์หา ความต้องการในการพัฒนา บุคลากร (Training Need Analysis) และดำเนินการ พัฒนาผ่านระบบ Online (E-Training) เพื่อตอบสนอง ความต้องการของบุคลากร อย่างทั่วถึง	แจ้งผ่านหนังสือเวียน จัดทำ คู่มือ และการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ Info-graphic และคลิปวิดีโอ	ตรวจสอบผลการประเมิน สมรรถนะเพื่อวางแผน ออกแบบระบบให้สอดคล้องกับ การนำผลการประเมินไปใช้ ในการพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. กรม ราชทัณฑ์	กำหนดหน่วยงานนำร่องเพื่อจัด ฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะ การ ประเมินและการนำไปใช้ในการ พัฒนาให้กับบุคลากรในหน่วยงาน พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วม ออกแบบ Competency Model ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ข้าราชการพลเรือน, สมรรถนะหลัก		จัดทำแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์ การคำนวณประเมินผลสมรรถนะ สำหรับใช้ภายในหน่วยงานตาม แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรม และจากการประเมินสมรรถนะ สามารถเชื่อมโยงผลการประเมิน พฤติกรรมชี้วัดของข้าราชการเข้า	จัดทำโครงการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ภายใต้แนวทางการบริหาร ทรัพยากรบุคคลบนรายการ สมรรถนะ โดยมุ่งเน้นการนำ ผลการประเมินสมรรถนะมา จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ รายบุคคล (Individual Performance	ขับเคลื่อนโครงการผ่านแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคลเพื่อสร้างเป็นนโยบาย ของหน่วยงานที่ชัดเจน พร้อม จัดทำคู่มือและแบบฟอร์มที่ เกี่ยวข้อง ดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ผ่านการแจ้ง เวียนหนังสือ	ตรวจสอบผลการประเมิน สมรรถนะ และออกแบบ สอบถามความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะของ บุคลากรในหน่วยงานนำร่อง เพื่อใช้ขยายผลการ ดำเนินงานสำหรับหน่วยงาน อื่นๆ ต่อไป อีกทั้งยังสำรวจ ผลการพิจารณากำหนด

หน่วยงาน	การจัดทำระบบสมรรถนะ	การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล			แนวทางการสื่อสาร/ ถ่ายทอดการดำเนินงาน	การประเมินผลการ ดำเนินงาน
		สรรหาและ เลือกสรร	บริหารผลการปฏิบัติงาน	พัฒนาบุคคล		
	กรมราชทัณฑ์, สมรรถนะตามสายงาน (ทัศนสถาน), สมรรถนะผู้บังคับบัญชา ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงาน ทั้งนี้ได้มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามสายงานขึ้นใหม่ของกรมเอง		กับแผนการพัฒนาข้าราชการรายบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการ	Improvement Plan: IPIP) โดยพิจารณาจากเลือกรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะจากรายการสมรรถนะที่มีค่าประเมินผลแตกต่างกันสูง โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันปรึกษาหารือกำหนดรูปแบบให้ตรงกับตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน		สมรรถนะเฉพาะที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพมาน้อยเพียงใด
3. กรมการแพทย์	ดำเนินการจัดทำสมรรถนะโดยใช้ทีมที่ปรึกษาผู้มีความเชี่ยวชาญและนำระบบสมรรถนะไปปฏิบัติในรูปแบบของกลุ่มทดลอง (Pilot Group) ตลอดจนมีการวางแผนติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบจัดทำสมรรถนะที่ชัดเจน ทั้งนี้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากร		จัดทำเป็นโครงการประเมินผลสมรรถนะผ่านการประเมินตามตัวชี้วัดรายบุคคล ในระบบคอมพิวเตอร์ (Competency Assessment On-line) เพื่อมุ่งเน้นสนับสนุนให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจถึงความคาดหวังที่หน่วยงานมีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล	เชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะกับแผนพัฒนารายบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพสมรรถนะที่สนับสนุนกับความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเฉพาะที่ตรงกับงานในปัจจุบัน หรือพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตาม	ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิผลทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารผ่านตัวบุคคล เช่น การประชุม Kick off & Implement, การจัด Road Show และการพัฒนาวิทยากรด้านทรัพยากรบุคคลให้กับทุกหน่วยงาน และ การสื่อสารผ่านตัวสื่อ (Communication Package) เช่น การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะในรูปแบบของ	การติดตามประเมินผลผ่านรูปแบบของการรายงานตามแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น และพบว่ามีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดส่วนใหญ่อยู่นำเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของการประเมินตามตัวชี้วัด และจากการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการและไม่ใช่เป็นทางการของหน่วยงานทำให้วิเคราะห์หาปัจจัย

หน่วยงาน	การจัดทำระบบสมรรถนะ	การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล			แนวทางการสื่อสาร/ ถ่ายทอดการดำเนินงาน	การประเมินผลการ ดำเนินงาน
		สรรหาและ เลือกสรร	บริหารผลการปฏิบัติงาน	พัฒนาบุคคล		
	บุคคล โดยจัดเป็นหมวดสมรรถนะ ต่างๆ คือ สมรรถนะหลักของ ข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงาน ก.พ.), สมรรถนะหลักของกรมการ แพทย์, สมรรถนะหลักของสถาบัน/ โรงพยาบาล/ หน่วยงาน/ ศูนย์, สมรรถนะตามสายวิชาชีพ และ รวบรวมเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ ของหน่วยงานซึ่งเข้าถึงได้ผ่านสื่อ ต่างๆ และมีการกำหนดสมรรถนะ เฉพาะตามสายงานขึ้นใหม่ของ หน่วยงานเอง			เส้นทางความก้าวหน้าตาม สายวิชาชีพโดยได้รับการ สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	หนังสือคู่มือ แผ่นซีดี และ Booklet ฉบับพกพา ตลอดจน เรียกชื่อย่อเพื่อให้จดจำง่าย ทั้งนี้ได้มีการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การเปิดตัวโครงการ (Kick-off) จนถึงภายหลังการ พัฒนาระบบเสร็จสิ้นเพื่อความ เข้าใจที่เป็นรูปธรรมของ บุคลากร	ความสำเร็จ ความท้าทาย เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบ สมรรถนะเฉพาะที่สอดคล้อง กับภารกิจงานต่อไปได้

3.2 การกำหนดรูปแบบการดำเนินการ

3.2.1 รูปแบบการดำเนินการ

1) การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการและเป็นการสร้างมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับเดียวกันกับหน่วยงานอื่นในระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2553) และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการของส่วนราชการในภาพรวม (อานนท์, 2547) อีกทั้ง สำนักงาน ก.พ. ไม่ได้กำหนดแนวทางหรือวิธีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไว้ ในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2559 ผู้ศึกษาจึงมุ่งใช้การออกแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณอันเป็นผลคะแนนจากการคัดเลือกและจัดเรียงลำดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งภายในกรมปศุสัตว์ โดยการนำสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 16 รายการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ มาเป็นตัวเลือกหลักสำหรับให้บุคลากรกรมปศุสัตว์ ได้พิจารณาคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะที่สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งได้มีการดำเนินการปรับปรุงลักษณะงานดังกล่าวให้สอดคล้องกับโครงสร้าง ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกรมปศุสัตว์มากยิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกตำแหน่งและทุกสายงานในกรมปศุสัตว์เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะดังกล่าวที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง จำนวนสมรรถนะ 5 รายการ เรียงตามลำดับความเหมาะสม โดยกองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการออกแบบสอบถามและดำเนินการแจ้งเวียนพร้อมประสานงานให้คำแนะนำกับเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการดำเนินการขอความร่วมมือให้ข้าราชการทุกตำแหน่งในสังกัดตอบแบบสอบถามและส่งผลข้อมูลดังกล่าวมายังกองการเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการต่อไป

2) แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

เพื่อให้การประยุกต์ใช้สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในกรมปศุสัตว์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากหลายแหล่งที่มา เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบหาความเหมาะสมสำหรับวางแนวทางการกำหนดสมรรถนะและการจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นให้กับกรมปศุสัตว์

ดังนั้น รูปแบบการดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์จะเป็นการผสมผสานระหว่างการรวบรวมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะเฉพาะของข้าราชการแต่ละตำแหน่ง และข้อมูลเชิงคุณภาพจากหลากหลายแหล่งที่มาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาข้อเสนอแนะสำหรับการวางแนวทางการประยุกต์ใช้สมรรถนะเฉพาะในฐานะเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกรมปศุสัตว์

3.2.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการในกรมปศุสัตว์ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ จากจำนวนทั้งหมด 4,342 ราย (ข้อมูล เดือนมิถุนายน 2558) แต่เนื่องจากขนาดประชากรมีจำนวนมาก จึงอาจ

เป็นอุปสรรคต่อการที่จะสำรวจความคิดเห็นในการพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด จึงใช้การพิจารณาค่าของขนาดประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมซึ่งใช้สูตร

$$n = N / (1 + N (e^2))$$

n = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามขั้นต่ำ

N = จำนวนข้าราชการทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

เพื่อตรวจสอบจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่รวบรวมมาได้ ว่ามีความเหมาะสมสำหรับการสำรวจครั้งนี้มากน้อยเพียงใด เนื่องจากสูตรของ Taro Yamane (1973) เป็นสูตรคำนวณหาขนาดประชากรตัวอย่างที่ง่ายไม่ซับซ้อน และรวดเร็ว สามารถบอกจำนวนขั้นต่ำของจำนวนข้าราชการที่ควรมีสำหรับการดำเนินการสำรวจครั้งนี้เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์พิจารณาความน่าเชื่อถือของผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะ แต่การใช้สูตรดังกล่าวในการคำนวณจำนวนที่จะต้องทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (โยธิน, 2558) ในที่นี้คือ จำนวนข้าราชการทั้งหมดของกรมปศุสัตว์ ณ วันที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 4,342 ราย ทั้งนี้ ได้กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน (e) ที่ยอมรับได้ไว้ที่ 0.05 ซึ่งหากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าหรือเท่ากับจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้จะทำให้ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้รวบรวมข้อมูลมา มีความน่าเชื่อถือประมาณ 95% ซึ่งเป็นค่าความคลาดเคลื่อนที่นิยมในการใช้สูตรคำนวณรูปแบบนี้ (ภัทรานิษฐ์ และคณะ, 2560) และเมื่อคำนวณแล้วจะได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามขั้นต่ำในภาพรวม ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามขั้นต่ำ} &= 4,342 / (1 + 4,342(0.05^2)) \\ &= 367 \text{ ราย} \end{aligned}$$

อย่างไรก็ตามการดำเนินการครั้งนี้ยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของขนาดของประชากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนของข้าราชการในแต่ละสายงานด้วย เนื่องจากการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่มีความเหมาะสมสำหรับแต่ละสายงานนั้น อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สุกัญญา, 2547) จึงได้ดำเนินการคำนวณจำนวนประชากรที่เหมาะสมเพียงพอจะเป็นตัวแทนของแต่ละตำแหน่งงาน จำนวนทั้งหมด 39 ตำแหน่ง โดยใช้สูตร

$$n = N / (1 + N (e^2))$$

n = จำนวนที่เหมาะสม (จำแนกรายตำแหน่ง)

N = จำนวนข้าราชการ (จำแนกรายตำแหน่ง)

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

เพื่อใช้พิจารณาความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้รวบรวมจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว ส่งผลให้จำนวนที่เหมาะสมในภาพรวมเมื่อคำนวณแยกตามรายตำแหน่งแล้วมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 1,968 ราย ทั้งนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละตำแหน่งในภาพรวมควรมากกว่าหรือเท่ากับขนาดประชากรที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งนั้น ดังตัวอย่างตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนข้าราชการทั้งหมด พร้อมผลการคำนวณจำนวนที่เหมาะสมจำแนกตามตำแหน่ง
(ข้อมูล เดือนมิถุนายน 2558)

ตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการ (จำแนกรายตำแหน่ง)	จำนวนที่เหมาะสม (จำแนกรายตำแหน่ง)
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	96	77
เจ้าพนักงานธุรการ	341	184
เจ้าพนักงานพัสดุ	5	5
เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	4	4
เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์	1	1
เจ้าพนักงานสัตวบาล	547	231
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	2	2
นักจัดการงานทั่วไป	39	36
นักทรัพยากรบุคคล	60	52
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	21	20
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	3	3
นักวิชาการเงินและบัญชี	32	30
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	5	5
นักวิชาการเผยแพร่	6	6
นักวิชาการพัสดุ	10	10
นักวิชาการสถิติ	6	6
นักวิชาการสัตวบาล	422	205
นักวิทยาศาสตร์	44	40
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	91	74
นักวิเทศสัมพันธ์	5	5
นายช่างเครื่องกล	50	44
นายช่างเทคนิค	15	14
นายช่างภาพ	1	1
นายช่างโยธา	3	3
นายช่างศิลป์	4	4
นายสัตวแพทย์	842	271
นิติกร	15	14
บรรณารักษ์	1	1
ผู้อำนวยการ	4	4
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นายสัตวแพทย์)	6	6
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)	1	1
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	1	1

ตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการ (จำแนกรายตำแหน่ง)	จำนวนที่เหมาะสม (จำแนกรายตำแหน่ง)
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการสัตว์บาล)	3	3
ปศุสัตว์เขต	8	8
ปศุสัตว์จังหวัด	67	57
ปศุสัตว์อำเภอ	837	271
เภสัชกร	3	3
เศรษฐกร	7	7
สัตวแพทย์	734	259
รวม	4,342	1,968

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ

การดำเนินการครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลผลคะแนนจากการจัดเรียงลำดับรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งดำเนินการจัดทำแบบสอบถามที่แสดงสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน 16 รายการ กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และให้ผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการดังนี้

1) พิจารณาเลือกสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับลักษณะงานของตำแหน่งงานที่ตนปฏิบัติ จำนวน 5 รายการ จากทั้งหมด 16 รายการ

2) ดำเนินการเรียงลำดับความเหมาะสมของสมรรถนะทั้ง 5 รายการซึ่งได้เลือกไว้ โดยให้กำหนดเป็นระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย โดยคะแนนมากที่สุด คือ 5 คะแนน หมายถึง สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนั้นมากที่สุด ไปจนถึงระดับคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 คะแนน หมายถึง สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ในการดำเนินการแจ้งเวียนให้ข้าราชการในทุกหน่วยงานตอบแบบสอบถามนั้น ได้จัดส่งรายละเอียดอื่นที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม เพื่อให้การตอบแบบสอบถามเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์ ซึ่งประกอบด้วย

1) คำชี้แจงสำหรับวิธีการการตอบแบบสอบถามและเอกสารที่เกี่ยวข้องผ่านการแจ้งเวียนบันทึกข้อความ คือ หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/ว 16918 ลงวันที่ 17 มิถุนายน 2558 โดยชี้แจงให้ข้าราชการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน 5 รายการ จากตารางสมรรถนะจำนวน 16 รายการ ซึ่งมีคำอธิบายรายละเอียดแนบท้ายอย่างชัดเจน และจัดลำดับสมรรถนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุดเรียงตามลำดับ โดยให้ลำดับที่ 1 เท่ากับ 5 คะแนน ไปจนถึงลำดับที่ 5 เท่ากับ 1 คะแนน

2) รายละเอียดคำอธิบายของสมรรถนะแต่ละรายการ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดคำอธิบายลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะและรายละเอียดลักษณะพฤติกรรมในแต่ละระดับ เพื่อใช้ในการอ้างอิงสำหรับการวัดประเมินผลของสมรรถนะดังกล่าว (ดังรายละเอียดคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติใน ภาคผนวก หน้า 66)

3) ตารางแบบสอบถามสำหรับให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในแต่ละหน่วยงานดำเนินการแจกให้บุคลากรตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รายละเอียดทั่วไปของตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ตำแหน่งในทางการบริหาร ตำแหน่งในสายงาน สำนัก/กลุ่มงาน/ส่วน/ฝ่าย ประเภท/ระดับ โดยให้ระบุข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน

ส่วนที่ 2 ตารางรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามกำหนดของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 16 รายการ โดยให้พิจารณาเลือกสมรรถนะที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน จำนวน 5 รายการพร้อมเรียงลำดับคะแนน ในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม (ดังรายละเอียดตารางแบบสอบถามในภาคผนวก หน้า 64)

4) ตารางสรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับให้แต่ละหน่วยงานสรุปผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะจำแนกตามสายงาน (ดังรายละเอียดตารางสรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาคผนวก หน้า 65)

เนื่องจากจำนวนข้าราชการกรมบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายมีจำนวนมาก และกระจายอยู่ในทุกส่วนภูมิภาค การสำรวจจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้การเลือกสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน และสามารถรวบรวมข้อมูลได้ภายในเวลาอันจำกัด ดังนั้น การใช้แบบสอบถามถือได้ว่าเป็นทางเลือกที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการเลือกสมรรถนะเฉพาะสามารถกระจายไปยังทุกส่วนภูมิภาคได้อย่างรวดเร็วและสามารถรวบรวมข้อมูลได้ภายในเวลาที่กำหนด สอดคล้องกันกับคำอธิบายของ ฌรงค์ศักดิ์ (2553) ซึ่งได้กล่าวถึงข้อดีของการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามว่าเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการสำรวจทางสังคมศาสตร์ เพราะสะดวกและประหยัดสามารถใช้ได้กับประชากรที่มีขนาดใหญ่และผู้ตอบแบบสอบถามสะดวกใจที่จะตอบตามความคิดเห็นโดยตรงมากกว่าการสัมภาษณ์ซึ่งอาจได้รับการชี้นำหรือกดดันจากผู้สัมภาษณ์ อีกทั้งยังควบคุมมาตรฐานการเก็บข้อมูลได้เนื่องจากรูปแบบของแบบสอบถามมีลักษณะที่เหมือนกัน ซึ่งอาจนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ได้ง่ายภายในระยะเวลาการดำเนินงานที่มีกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามการใช้แบบสอบถามอาจทำให้ผู้ตอบที่มีมุมมองในลักษณะที่แตกต่างกันเข้าใจความหมายของคำถามในรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน และอาจส่งผลต่อความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไปจากที่การศึกษาวางแนวทางไว้ ดังนั้น การออกแบบสอบถามจึงได้กำหนดหัวข้อคำถามที่จำเป็นสำหรับการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะเท่านั้น และอยู่ในรูปแบบของคำถามแบบปิดเพื่อให้มีความกะทัดรัด สามารถตีความให้เป็นไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกันกับเป้าหมายของการสำรวจ อย่างไรก็ตามผู้ดำเนินการตระหนักว่าผู้ตอบแบบสอบถามอาจตีความสมรรถนะทั้ง 16 รายการแตกต่างกัน จึงได้ดำเนินการแนบเอกสารรายละเอียดคำอธิบายสมรรถนะและระดับของสมรรถนะแต่ละรายการไปในแบบสอบถามด้วยดังที่กล่าวไปแล้วในส่วนประกอบของแบบสอบถามข้างต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตีความความหมายของสมรรถนะแต่ละรายการไปในทิศทางที่สอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังเน้นย้ำในหนังสือขอความร่วมมือและในแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านรายละเอียดและระดับสมรรถนะทั้ง 16 รายการ ให้เข้าใจก่อนเพื่อเป็นข้อมูลในการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานของตนเองมากที่สุด และหากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันได้ก่อนที่จะตอบแบบสอบถาม พร้อมประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของเนื้อหาในแบบสอบถามก่อนที่จะดำเนินการแจกแบบสอบถามภายในหน่วยงาน เช่น การแสดงตัวอย่างการตอบแบบสอบถามและการรวบรวมผลคะแนน เพื่อลดปัญหาความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกันของผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ตัวแทนในแต่ละหน่วยงาน ดำเนินการสรุปผลจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจากบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงานตามตารางสรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยให้สรุปผลการตอบแบบสอบถามแยกตามแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน

2) เจ้าหน้าที่ตัวแทนในแต่ละหน่วยงานส่งผลข้อมูลทั้งหมดมายังกองการเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการรวบรวมผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจากแต่ละหน่วยงาน พร้อมตรวจสอบรายละเอียดผลข้อมูลและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามซ้ำอีกครั้ง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนถูกต้องตามที่กำหนดไว้

3) กองการเจ้าหน้าที่นำผลข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงเป็นตารางผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยจำแนกและจัดเรียงเป็นรายสายงาน และใช้ในการวิเคราะห์ผลภาพรวมเพื่อจัดลำดับรายการสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งจำแนกเป็น 5 ลำดับเรียงตามคะแนนสูงที่สุดลงมา ทั้งนี้ ได้รวบรวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจากทุกหน่วยงานจำแนกตามตำแหน่งเพื่อใช้ในการพิจารณาหาความน่าเชื่อถือของผลการคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะด้วย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและประมวลผลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Microsoft Excel ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งและประเภทตำแหน่งของข้าราชการ โดยดำเนินการดังนี้

3.4.1 วิเคราะห์จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับขนาดประชากรที่ตั้งไว้เป็นเป้าหมายขั้นต่ำหรือไม่ เพื่อสรุปว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตำแหน่งที่มีขนาดเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนประชากรข้าราชการทั้งหมดของกรมปศุสัตว์ และส่งผลให้การคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งนั้นมีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ในการสรุปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามได้แยกตามตำแหน่ง จากการระบุข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งกำหนดไว้ในส่วนที่ 1

3.4.2 ดำเนินการวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลการคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลตามแต่ละตำแหน่ง ผ่านการบันทึกผลคะแนนจากแต่ละแบบสอบถามลงในเอกสารตาราง excel และรวบรวมสรุปเป็นผลคะแนนแต่ละรายการสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้จัดเรียงลำดับสมรรถนะที่ได้ค่าคะแนนการเลือกมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุดสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน

3.4.3 ดำเนินการวิเคราะห์ผลข้อมูลซ้ำอีกครั้ง ตั้งแต่การตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลการคำนวณผลคะแนน และการจัดเรียงลำดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะอย่างเป็นระบบ เพื่อความถูกต้องแม่นยำของการวิเคราะห์ผลข้อมูลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการแต่ละตำแหน่ง

3.4.4 สรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเพียง 5 รายการที่ได้คะแนนสูงสุดของแต่ละตำแหน่ง เพื่อเตรียมนำไปใช้เป็นผลการคัดเลือกสมรรถนะในภาพรวมของกรมปศุสัตว์

3.4.5 แจ้งเวียนผลการคัดเลือกสมรรถนะดังกล่าวไปยังทุกหน่วยงานเพื่อรับทราบ ตามหนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/ว 28210 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2558 และหากมีข้อคิดเห็นที่แตกต่าง หรือไม่เห็นชอบกับผลการคัดเลือกสมรรถนะดังกล่าว หรือมีข้อเสนอแนะอื่นใด ให้ดำเนินการทำหนังสือหรือประสานมายังกองการเจ้าหน้าที่ ทางผู้ดำเนินการจะทำการติดต่อไปยังผู้เสนอความคิดเห็นเพื่อดำเนินการสื่อสารชี้แจงผลการพิจารณาดังกล่าวและรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน และบันทึกประเด็นปัญหา

ดังกล่าวไว้ เพื่อใช้ในการนำเสนอให้กรมปศุสัตว์พิจารณา ก่อนเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ เพื่อให้การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมปศุสัตว์มีความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุด

3.4.6 ดำเนินการจัดทำรายงานผลการคัดเลือกดังกล่าวเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์เพื่อพิจารณากำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ เสนอ อ.ก.พ. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และสำนักงาน ก.พ. เพื่อทราบต่อไป

3.4.7 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อจัดทำผลการดำเนินการและข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษา รวบรวมและจัดทำเป็นตารางสรุปข้อมูล เพื่อใช้ในการพิจารณาแนวทางการประยุกต์ใช้สมรรถนะเฉพาะในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับกรมปศุสัตว์

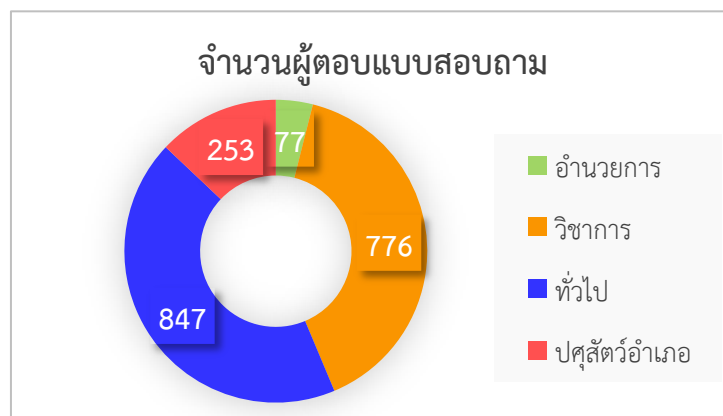
3.4.8 จัดทำสรุปผลและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับกรมปศุสัตว์ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของกรมปศุสัตว์และผลการดำเนินการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหลักในการพิจารณา และตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินงานที่จะสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์บรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

3.5 ผลการดำเนินการ

3.5.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม

กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการขอความอนุเคราะห์ให้ทุกหน่วยงานช่วยดำเนินการสำรวจตามแบบสอบถามที่กองการเจ้าหน้าที่กำหนด และรายงานผลการเลือกสมรรถนะพร้อมทั้งผลสรุปจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมพิจารณาคัดเลือกในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจำนวนผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 45 ของจำนวนข้าราชการในกรมปศุสัตว์ทั้งหมด 4,432 ราย (ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,953 ราย) ซึ่งขนาดของประชากรผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอาจถือได้ว่ามีขนาดเพียงพอต่อการเป็นตัวแทนของข้าราชการกรมปศุสัตว์ทั้งหมด และจะส่งผลให้ผลการคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะมีความน่าเชื่อถือตามที่กำหนดไว้ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับค่าของขนาดประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมซึ่งใช้สูตร $n = N / (1 + N (e^2))$ แล้วพบว่าจากจำนวนข้าราชการทั้งหมด การสำรวจครั้งนี้ต้องการประชากรผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นจำนวน 367 ราย แต่เมื่อพิจารณาจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานในภาพรวมแล้ว พบว่าบางตำแหน่งอาจมีจำนวนไม่ถึงกำหนดจำนวนที่เหมาะสมของตำแหน่งงานนั้น

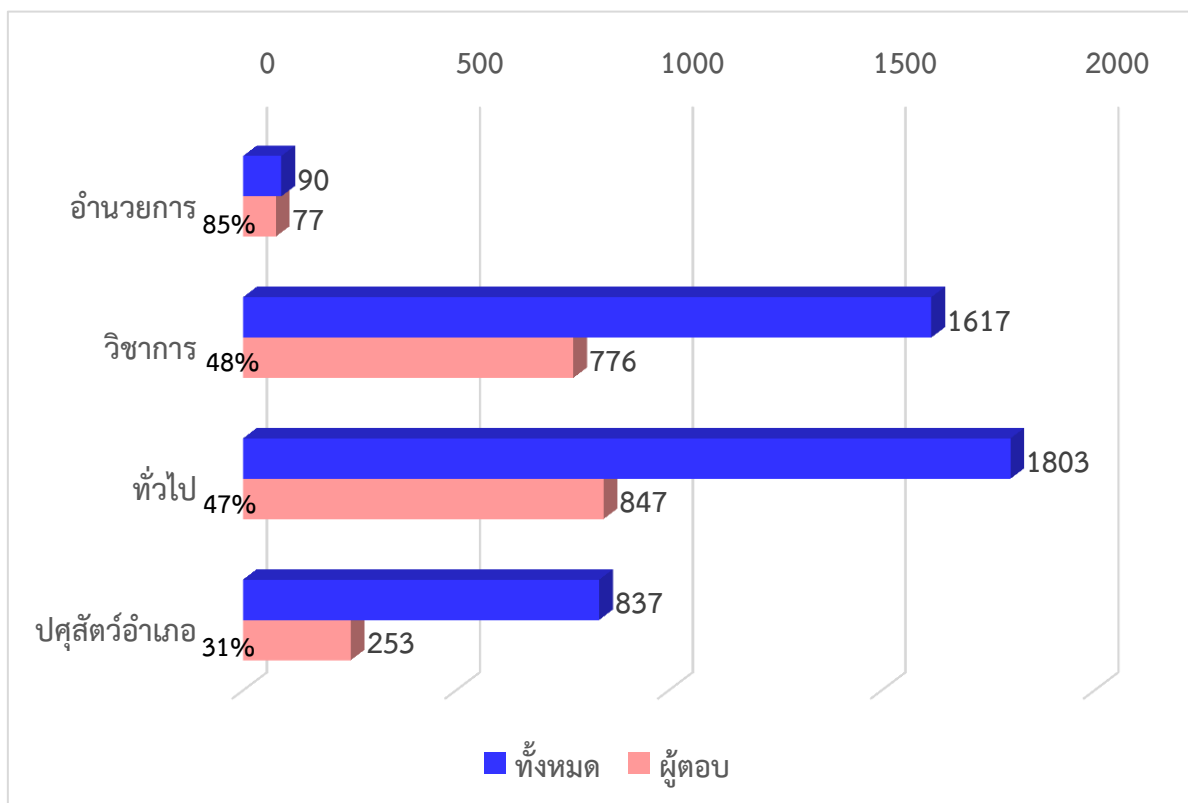
1) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประเภทตำแหน่ง



ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประเภทตำแหน่ง (ข้อมูล กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ เดือนมิถุนายน 2558)

จากภาพที่ 2 การสำรวจผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งหมด 1,953 ราย โดยแบ่งเป็นประเภททั่วไป จำนวน 847 ราย ประเภทวิชาการ จำนวน 776 ราย ปศุสัตว์อำเภอ จำนวน 253 ราย และประเภทอำนวยการ จำนวน 77 ราย ซึ่งนับรวมผู้อำนวยการกอง/สำนักปศุสัตว์เขต และปศุสัตว์จังหวัดด้วย โดยการดำเนินการในครั้งนี้ได้จำแนกผลการเลือกสมรรถนะของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอออกจากตำแหน่งอื่น เนื่องจากตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอประกอบด้วยข้าราชการในตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ซึ่งมีตำแหน่งในสายงานทั้งเจ้าพนักงานสัตวบาล สัตวแพทย์ นักวิชาการสัตวบาล และนายสัตวแพทย์ อีกทั้งยังเป็นตำแหน่งสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงานในระดับภูมิภาค ซึ่งอาจมีการปฏิบัติงานที่หลากหลายด้านและต้องรับมือกับสภาวะแวดล้อมตลอดจนความกดดันในเชิงพื้นที่ที่แตกต่างจากภาคส่วนอื่น ทั้งนี้ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนและเกษตรกรมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในกรมปศุสัตว์ จึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่แตกต่างจากตำแหน่งอื่นที่มีชื่อตำแหน่งตามสายงานเดียวกัน

2) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมดแยกตามประเภทตำแหน่ง



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมดแยกตามประเภท (ข้อมูล กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ เดือนมิถุนายน 2558)

จากภาพที่ 3 เมื่อนำจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมดโดยจำแนกตามประเภท พบว่า ประเภทอำนวยการมีส่วนการตอบแบบสอบถามสูงที่สุดเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการประเภทอำนวยการทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 85 รองลงมาคือประเภทวิชาการซึ่งมีส่วนผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 48 เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการประเภทวิชาการทั้งหมด และประเภททั่วไปเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการประเภททั่วไปทั้งหมดแล้ว ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งดำรงตำแหน่ง

ประเภททั่วไปคิดเป็นร้อยละ 47 ซึ่งไม่แตกต่างกับประเภทวิชาการมากนัก ทั้งนี้ สัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอมีสัดส่วนต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเภทตำแหน่งอื่นทั้งหมด เนื่องจากมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 31 เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอทั้งหมด และอาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ เนื่องจากหากพิจารณาค่าของขนาดประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมซึ่งใช้สูตร $n = N / (1 + N(e^2))$ แล้วพบว่า การสำรวจครั้งนี้ต้องการผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอจำนวน 270 ราย แต่กลับมีปศุสัตว์อำเภอตอบแบบสอบถามเพียง 253 รายเท่านั้น

3.5.2 ผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะ

1) ผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามตำแหน่ง

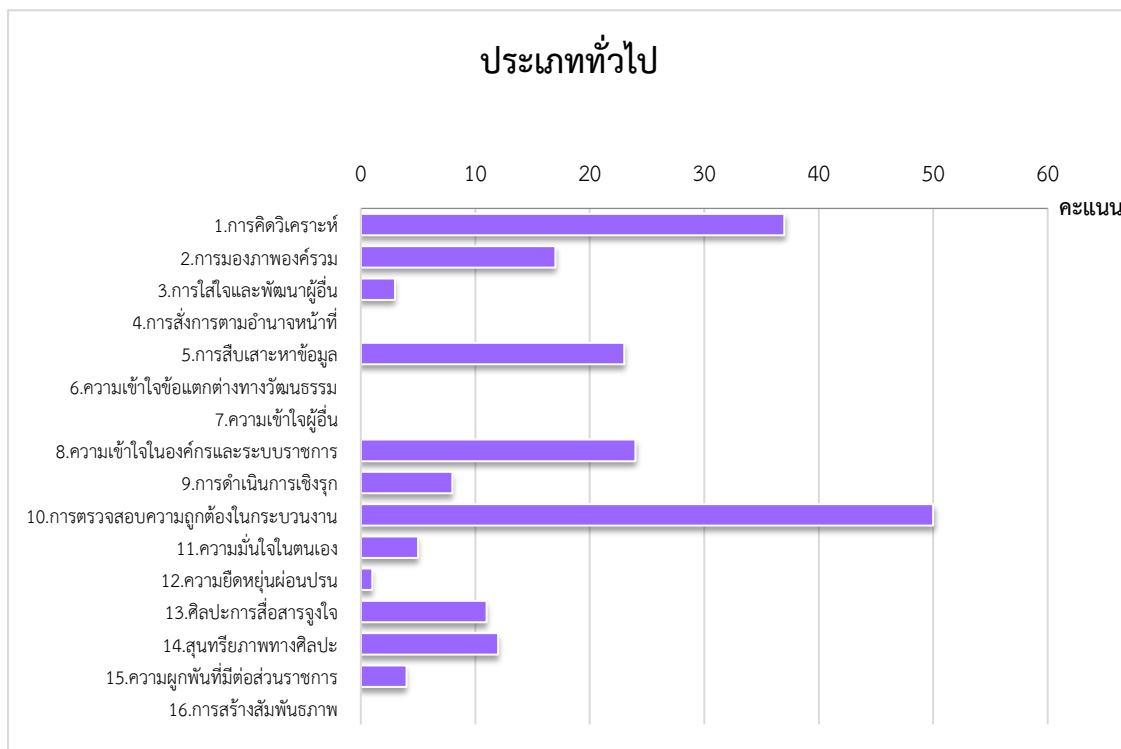
1.1) ประเภททั่วไป

จากผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งในประเภททั่วไปของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วยตำแหน่ง สัตวแพทย์ เจ้าพนักงานสัตวบาล เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์ เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานธุรการ นายช่างโยธา นายช่างเครื่องกล นายช่างเทคนิค นายช่างศิลป์ นายช่างภาพ และเจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา รวมเป็นจำนวน 13 สายงาน ปรากฏผลการเลือกสมรรถนะเรียงตามลำดับที่ 1-5 ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งประเภททั่วไป

ที่	สายงาน	สมรรถนะลำดับที่ 1 (5 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 2 (4 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 3 (3 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 4 (2 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 5 (1 คะแนน)
1	สัตวแพทย์	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การมองภาพองค์กรรวม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การสืบเสาะหาข้อมูล
2	เจ้าพนักงานสัตวบาล	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การสืบเสาะหาข้อมูล	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์กรรวม
3	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์กรรวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความมั่นใจในตนเอง
4	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความมั่นใจในตนเอง	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
5	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์กรรวม
6	เจ้าพนักงานพัสดุ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การมองภาพองค์กรรวม	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
7	เจ้าพนักงานธุรการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์กรรวม
8	นายช่างโยธา	การสืบเสาะหาข้อมูล	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก	การมองภาพองค์กรรวม

ที่	สายงาน	สมรรถนะ ลำดับที่ 1 (5 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 2 (4 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 3 (3 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 4 (2 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 5 (1 คะแนน)
9	นายช่าง เครื่องกล	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การ และระบบราชการ	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน
10	นายช่าง เทคนิค	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน	ความผูกพันที่มีต่อ ส่วนราชการ	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การ และระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์
11	นายช่างศิลป์	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	สุนทรียภาพทางศิลปะ	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์รวม
12	นายช่างภาพ	สุนทรียภาพทางศิลปะ	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน	การใส่ใจและพัฒนา ผู้อื่น
13	เจ้าพนักงาน โสตทัศน ศึกษา	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน	สุนทรียภาพทางศิลปะ	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	การคิดวิเคราะห์	การใส่ใจและพัฒนา ผู้อื่น



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของประเภททั่วไป

จากภาพที่ 4 เมื่อเปรียบเทียบผลการจัดลำดับการเลือกสมรรถนะในภาพรวมของสายงานประเภททั่วไป พบว่า มีการเลือกสมรรถนะการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงานมาเป็นลำดับที่ 1 (50 คะแนน) รองลงมาคือ สมรรถนะการคิดวิเคราะห์เป็นลำดับที่ 2 (37 คะแนน) และเลือกสมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการเป็นลำดับที่ 3 (24 คะแนน)

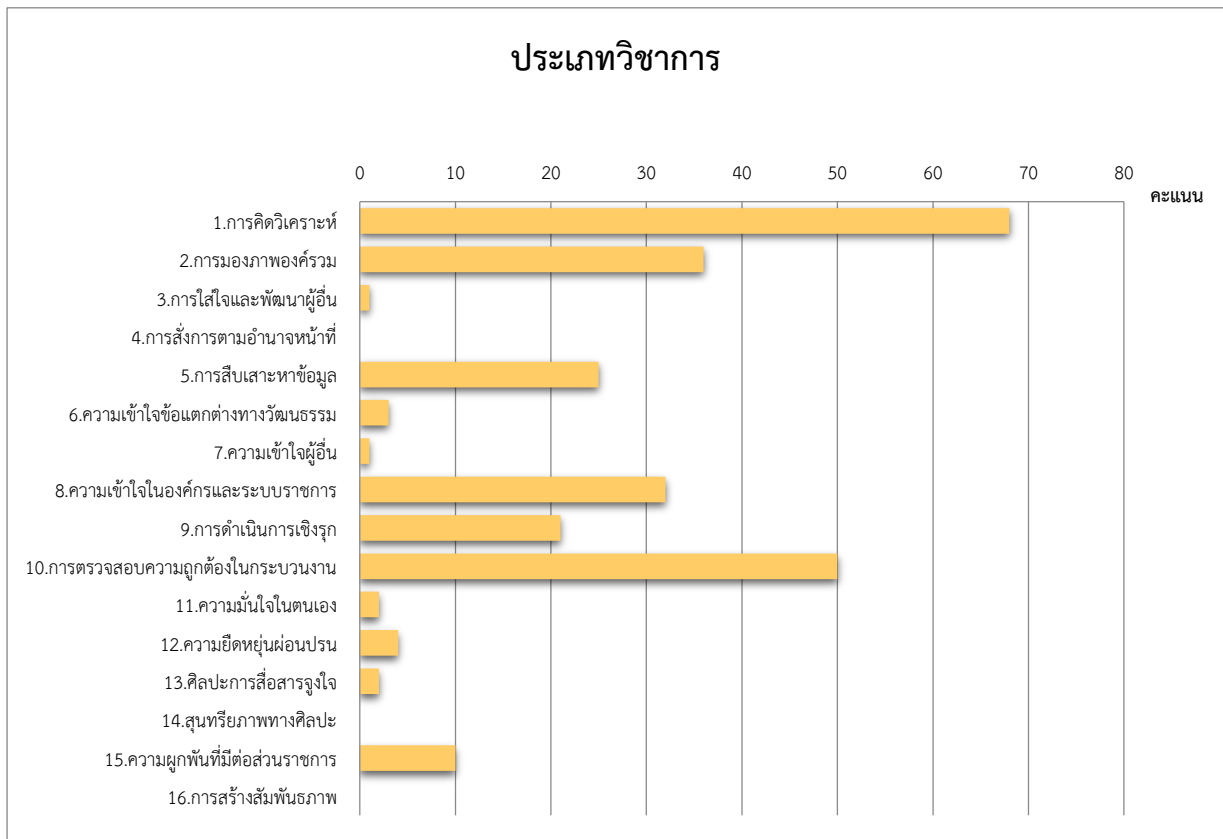
1.2) ประเภทวิชาการ

จากผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งในประเภทวิชาการของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วยตำแหน่ง นายสัตวแพทย์ นักวิชาการสัตวบาล เกษษกร นักวิทยาศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิเทศสัมพันธ์ บรรณารักษ์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการตรวจสอบภายใน นิติกร เศรษฐกร นักวิชาการสถิติ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักวิชาการเผยแพร่ รวมเป็นจำนวน 18 สายงาน ทั้งนี้ ตำแหน่งนักวิชาการเผยแพร่ ไม่ได้ดำเนินการส่งผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมา ยังคงการเจ้าหน้าที่ จึงปรากฏผลการเลือกสมรรถนะเรียงตามลำดับที่ 1-5 ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งประเภทวิชาการ

ที่	สายงาน	สมรรถนะลำดับที่ 1 (5 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 2 (4 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 3 (3 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 4 (2 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 5 (1 คะแนน)
1	นายสัตวแพทย์	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การดำเนินการเชิงรุก
2	นักวิชาการสัตวบาล	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล
3	เกษษกร	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
4	นักวิทยาศาสตร์	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล
5	นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การดำเนินการเชิงรุก	ความมั่นใจในตนเอง	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
6	นักจัดการงานทั่วไป	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล
7	นักทรัพยากรบุคคล	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ
8	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ
9	นักวิเทศสัมพันธ์	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การมองภาพองค์รวม
10	บรรณารักษ์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์รวม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์
11	นักวิชาการเงินและบัญชี	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
12	นักวิชาการพัสดุ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก
13	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

ที่	สายงาน	สมรรถนะ ลำดับที่ 1 (5 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 2 (4 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 3 (3 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 4 (2 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 5 (1 คะแนน)
14	นิติกร	ความเข้าใจในองค์การ และระบบราชการ	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการ	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ความเข้าใจผู้อื่น
15	เศรษฐกร	การมองภาพองค์รวม	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	การใส่ใจและพัฒนา ผู้อื่น
16	นักวิชาการสถิติ	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการ	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก
17	นักวิชาการ คอมพิวเตอร์	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การ และระบบราชการ	ความผูกพันที่มีต่อ ส่วนราชการ
18	นักวิชาการ เผยแพร่	ไม่มีรายงานผล	ไม่มีรายงานผล	ไม่มีรายงานผล	ไม่มีรายงานผล	ไม่มีรายงานผล



ภาพที่ 5 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของประเภทวิชาการ

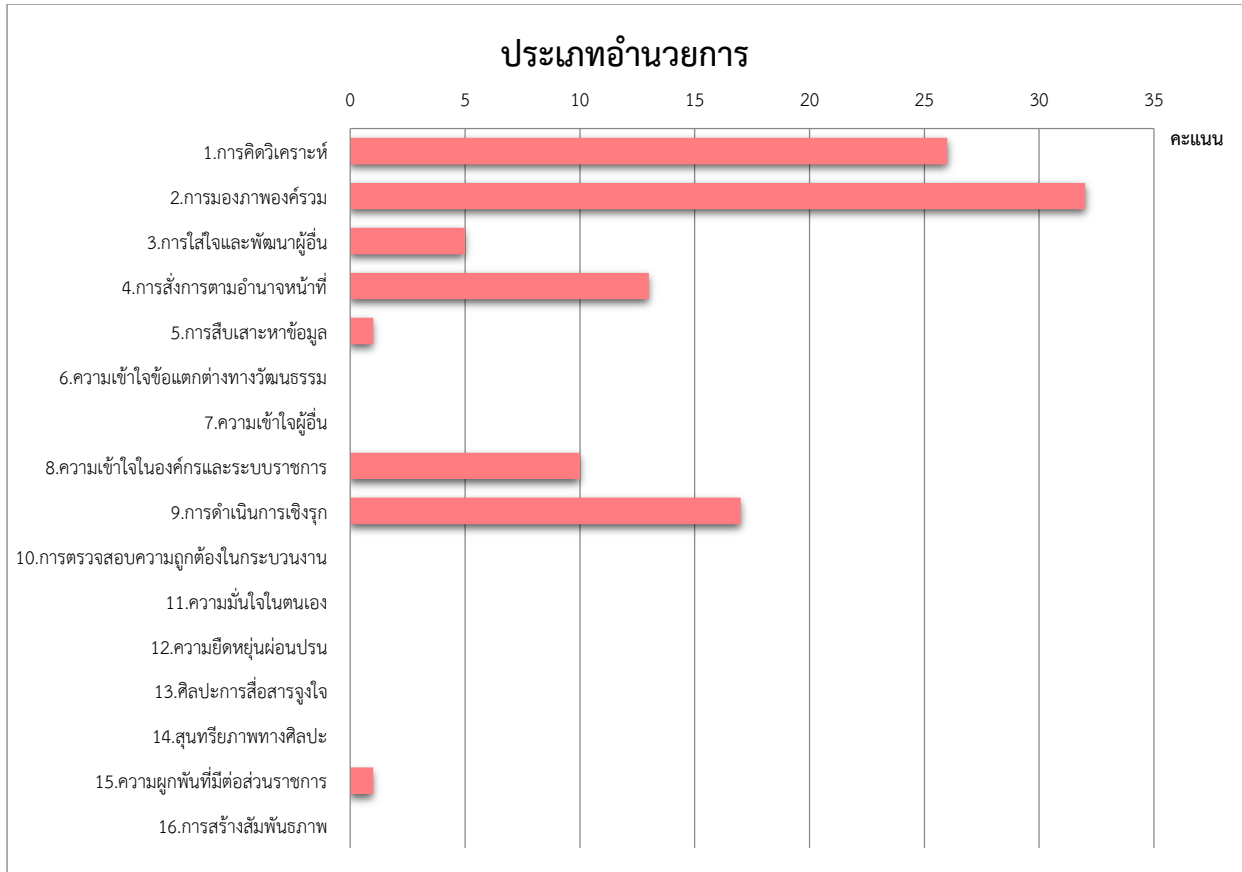
จากภาพที่ 5 เมื่อเปรียบเทียบผลการจัดลำดับการเลือกสมรรถนะในภาพรวมของตำแหน่งประเภทวิชาการ พบว่า มีการเลือกสมรรถนะการคิดวิเคราะห์มาเป็นลำดับที่ 1 (68 คะแนน) รองลงมาคือ สมรรถนะการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการเป็นลำดับที่ 2 (50 คะแนน) และเลือกสมรรถนะการมองภาพองค์รวมเป็นลำดับที่ 3 (36 คะแนน) จึงส่งผลให้การเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เหมือนกันกับประเภททั่วไปอยู่ 2 รายการ คือ การคิดวิเคราะห์และการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ

1.3) ประเภทอำนาจการ

จากผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งในประเภทอำนาจการของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วยตำแหน่ง อำนาจการ อำนาจการเฉพาะด้าน (นายสัตวแพทย์) อำนาจการเฉพาะด้าน (วิชาการ สัตวบาล) อำนาจการเฉพาะด้าน (นิติการ) อำนาจการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี) ปศุสัตว์เขต และ ปศุสัตว์จังหวัดปรากฏผลการเลือกสมรรถนะเรียงตามลำดับที่ 1-7 ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งประเภทอำนาจการ

ที่	สายงาน	สมรรถนะ ลำดับที่ 1 (5 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 2 (4 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 3 (3 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 4 (2 คะแนน)	สมรรถนะ ลำดับที่ 5 (1 คะแนน)
1	อำนาจการเฉพาะด้าน (นายสัตวแพทย์)	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
2	อำนาจการเฉพาะด้าน (วิชาการสัตวบาล)	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจผู้อื่น
3	อำนาจการเฉพาะด้าน (นิติการ)	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
4	อำนาจการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	การมองภาพองค์รวม	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
5	อำนาจการ (ทั่วไป)	การมองภาพองค์รวม	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การดำเนินการเชิงรุก	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
6	ปศุสัตว์เขต	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การคิดวิเคราะห์	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
7	ปศุสัตว์จังหวัด	การมองภาพองค์รวม	การคิดวิเคราะห์	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ



ภาพที่ 6 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของประเภทอำนาจการ

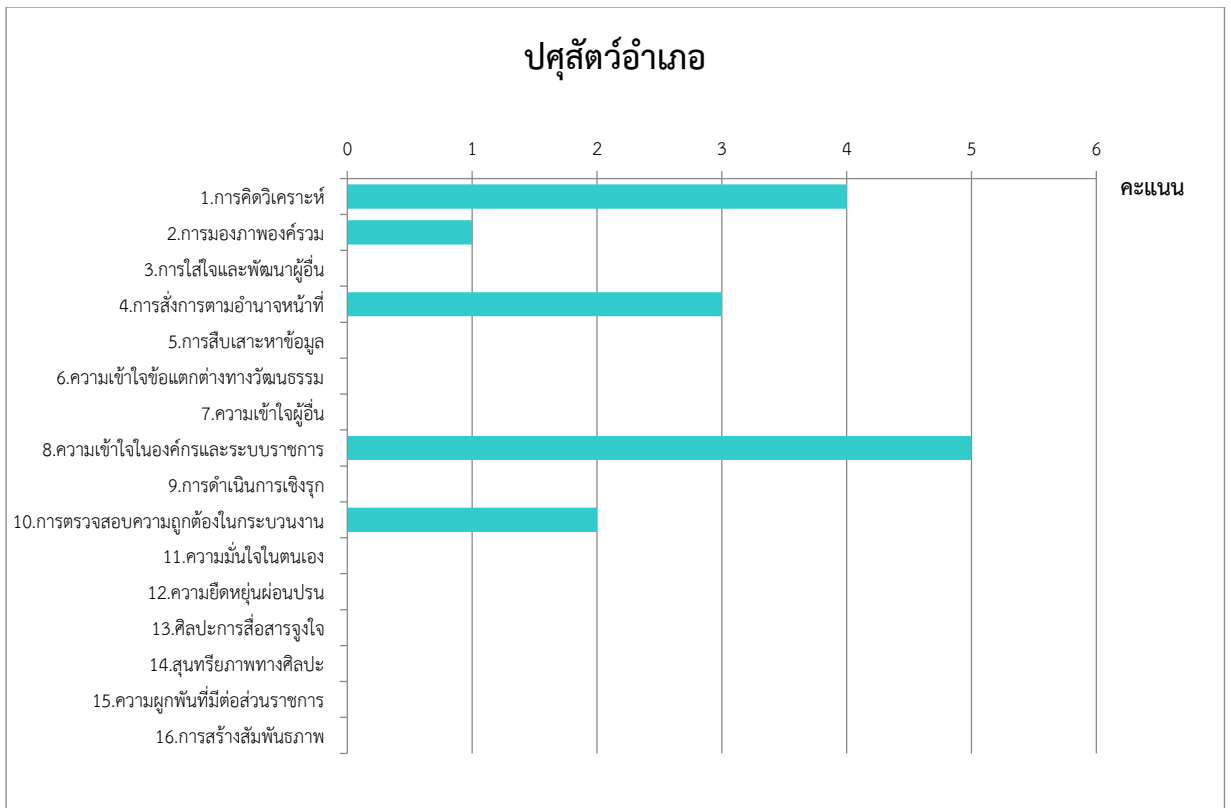
จากภาพที่ 6 เมื่อเปรียบเทียบผลการจัดลำดับการเลือกสมรรถนะในภาพรวมของตำแหน่งประเภทอำนาจการ พบว่า มีการเลือกสมรรถนะการมองภาพองค์รวมมาเป็นลำดับที่ 1 (32 คะแนน) รองลงมาคือ สมรรถนะการคิดวิเคราะห์เป็นลำดับที่ 2 (26 คะแนน) และเลือกสมรรถนะการดำเนินการเชิงรุกเป็นลำดับที่ 3 (17 คะแนน)

1.4) ปศุสัตว์อำเภอ

จากผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ (ประเภทวิชาการ นายสัตวแพทย์, นักวิชาการ ประเภททั่วไป (สัตวแพทย์, เจ้าพนักงานสัตวบาล) ปรากฏผลการเลือกสมรรถนะเรียงตามลำดับที่ 1-5 ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ

ที่	สายงาน	สมรรถนะลำดับที่ 1 (5 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 2 (4 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 3 (3 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 4 (2 คะแนน)	สมรรถนะลำดับที่ 5 (1 คะแนน)
1	ปศุสัตว์อำเภอ	ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	การมองภาพองค์รวม



ภาพที่ 7 แผนภาพแสดงระดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ

จากภาพที่ 7 เมื่อเปรียบเทียบผลการจัดลำดับการเลือกสมรรถนะในภาพรวมของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ พบว่า มีการเลือกสมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการมาเป็นลำดับที่ 1 (5 คะแนน) รองลงมาคือ สมรรถนะการคิดวิเคราะห์เป็นลำดับที่ 2 (4 คะแนน) และเลือกสมรรถนะการสั่งการตามอำนาจหน้าที่เป็นลำดับที่ 3 (3 คะแนน)

จากผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามประเภทตำแหน่ง อาจสะท้อนได้ว่าข้าราชการประเภทอำนวยการซึ่งทำหน้าที่บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญกับสมรรถนะการมองภาพองค์รวมมาเป็นลำดับแรก อาจเนื่องมาจากตำแหน่งอำนวยการจำเป็นต้องมองหน่วยงานในภาพรวม สามารถจับประเด็นเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากข้อมูลหรือทัศนคติต่างๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จนสังเคราะห์กรอบความคิดใหม่ให้เหมาะสมกับการบริหารงานภายในหน่วยงานของตน ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงและอาจเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การตัดสินใจวางแผนการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน ส่วนข้าราชการประเภทวิชาการให้ความสำคัญกับสมรรถนะการคิดวิเคราะห์มาเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้องค์ความรู้เชิงวิชาการในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จำเป็นต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาอย่างลึกซึ้ง สามารถแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยแล้วจัดหมวดหมู่ความคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้ง ยังสามารถเปรียบเทียบและจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีเหตุและผล เช่น การวางแผนและพัฒนาระบบมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภคและเกษตรกร ในขณะที่ข้าราชการประเภททั่วไปให้ความสำคัญกับสมรรถนะการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงานมาเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสั่งสมความรู้และประสบการณ์จากกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชา

จึงจำเป็นต้องใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการติดตามและตรวจสอบการทำงาน ตลอดจนพัฒนาระบบการทำงานเพื่อความถูกต้องครบถ้วนของแต่ละกระบวนการ เช่น การดำเนินการตามระเบียบสารบรรณของเจ้าพนักงานธุรการ การดำเนินการตามระเบียบจัดซื้อจัดจ้างของเจ้าพนักงานพัสดุ และข้าราชการในตำแหน่งปลุสสัตว์อำเภอให้ความสำคัญกับสมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการมาเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับย่อยที่สุดของหน่วยงานและปฏิบัติงานโดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ จึงต้องมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจทั้งที่เป็นอำนาจตามกฎหมายและอำนาจที่ไม่เป็นทางการภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีความสามารถในการคาดการณ์สำหรับวางแผนทางการดำเนินงานให้เหมาะสมภายใต้นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการให้กับภาคประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วที่สุด พร้อมกับ การขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่กำหนด เช่น การควบคุมการระบาดของโรคพิษสุนัขบ้าในพื้นที่โดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้าร่วมเป็นอาสาปลุสสัตว์ การดำเนินการสนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนพื้นที่เกษตรกรรมที่ไม่เหมาะสมเป็นพื้นที่ปลูกพืชเลี้ยงสัตว์โดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภาคการเกษตรอื่นในพื้นที่

3.6 การเสนอ อ.ก.พ. กรมปลุสสัตว์ พิจารณา

กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการรายงานผลการคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการจำแนกเป็น ประเภททั่วไป จำนวน 13 ตำแหน่ง ประเภทวิชาการ จำนวน 18 ตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ ได้แก่ อำนวยการ อำนวยการเฉพาะด้าน ปลุสสัตว์เขต และปลุสสัตว์จังหวัด ตลอดจน ตำแหน่งปลุสสัตว์อำเภอ (ประเภททั่วไปและวิชาการ) เสนอ อ.ก.พ. กรมปลุสสัตว์พิจารณาในคราวแรก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงาน ก.พ. ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการว่า ควรกำหนดสมรรถนะเฉพาะโดยมุ่งเน้นหลักการให้มีความกะทัดรัด จำง่าย และไม่ซับซ้อน เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะเฉพาะที่ลงรายละเอียดตามสายงานอาจส่งผลให้ข้าราชการทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดความสับสน และอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการพิจารณาคำนวณค่าคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อีกทั้งยังอาจไม่สามารถนำระบบสมรรถนะที่กำหนดไว้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นได้อย่างแท้จริง เช่น การสรรหา การเลือกสรร และการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากมีการจำแนกรายการสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งมีรายละเอียดที่ซับซ้อนมากเกินไป

อ.ก.พ. กรมปลุสสัตว์จึงมีมติให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการคำนวณผลคะแนนการเลือกและจัดเรียงลำดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติใหม่ โดยให้จำแนกเป็นประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และปลุสสัตว์อำเภอ โดยกำหนดให้ใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเพียง 3 รายการแรกที่มีลำดับการเลือกสูงที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดกระทบกับการแบ่งค่าถ่วงน้ำหนักในการคำนวณคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีค่าน้อยเกินไป จนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่แท้จริงของข้าราชการ เนื่องจากกรมปลุสสัตว์มีสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ต้องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่แล้วจำนวน 8 รายการ อีกทั้งยังสร้างความสะดวกในการประยุกต์ใช้

ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของข้าราชการ ภายในกรมปศุสัตว์ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่จึงดำเนินการจัดทำรายงานผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ใหม่ ตามที่ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์มีมติ และได้ดำเนินการแจ้งเวียนผล การเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามประเภท เพื่อรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการ กรมปศุสัตว์ ก่อนจัดทำประกาศ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ลงวันที่ 30 กันยายน 2559 กำหนดสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ จำแนกตามประเภท และจัดเรียงลำดับเป็น 3 รายการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามประเภท

ลำดับ ที่	ประเภททั่วไป	ประเภทวิชาการ	ประเภทอำนวยการ	ปศุสัตว์อำเภอ
1	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์กรและ ระบบราชการ
2	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความ ถูกต้องในกระบวนการงาน	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์
3	ความเข้าใจในองค์กร และระบบราชการ	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ทั้งนี้ การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์มีกระบวนการ ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน “การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์”

ที่	กระบวนการ	ขั้นตอนการดำเนินการ
1		<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาข้อมูลแนวทางการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. - ศึกษาข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของส่วนราชการอื่น ประกอบด้วย กรมชลประทาน กรมราชทัณฑ์ และกรมการแพทย์
2		กำหนดรูปแบบการดำเนินการ ให้ข้าราชการในกรมปศุสัตว์เลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จากรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน 16 รายการ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ผ่านการตอบแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ประกอบด้วย หนังสือแจ้งเวียนโดยชี้แจงแนวทางการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถาม คำอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะแต่ละรายการ และตารางสรุปผลการเลือกสมรรถนะ
3		ทุกหน่วยงานรวบรวมและสรุปข้อมูล (การเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสายงาน) ส่งมายังกองการเจ้าหน้าที่เพื่อรวบรวมผลในภาพรวมของกรมปศุสัตว์
4		กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมของกรมปศุสัตว์
5		กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการสรุปผลเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์จำแนกตามตำแหน่ง และแจ้งเวียนผลการคัดเลือกสมรรถนะดังกล่าวไปยังทุกหน่วยงานเพื่อรับทราบ หากหน่วยไม่เห็นชอบหรือมีข้อเสนอแนะอื่นให้แจ้งมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อรวบรวมเสนอกรมปศุสัตว์พิจารณาต่อไป
6		กองการเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานผลการคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะฯ เสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์เพื่อพิจารณากำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ

บทที่ 4

สรุปผล ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ในบทสรุปผลงานวิชาการฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปผลการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมปศุสัตว์ และชี้แจงปัญหา อุปสรรคของการศึกษา ตลอดจนจัดทำข้อเสนอแนะจากการศึกษา และวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่นำเสนอไว้แล้วในบทก่อน เพื่อให้ผู้อ่านพิจารณาตัดสินใจในการนำผลการศึกษาไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4.1 สรุปผลการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกรมปศุสัตว์

การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2559 ได้ดำเนินการให้เหมาะสมและสนับสนุนภารกิจของข้าราชการตามแบบบรรยายลักษณะงานที่สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 เนื่องจากการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ครั้งแรก มีการกำหนดความรู้ความสามารถเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งไม่ตรงตามที่สำนักงาน ก.พ. (2553) กำหนดไว้ จึงมีการศึกษาแนวทางการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจากระเบียบและคู่มือของสำนักงาน ก.พ. และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากส่วนราชการซึ่งได้รับการยอมรับจากสำนักงาน ก.พ. ให้เป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดทำและพัฒนาระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย กรมชลประทาน กรมราชทัณฑ์ และกรมการแพทย์ กองการเจ้าหน้าที่จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคนของกรมปศุสัตว์ จำนวน 4,342 ราย (เดือนมิถุนายน 2558) เข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จำนวน 5 รายการ จากทั้งหมด 16 รายการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ผ่านการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือให้ข้าราชการพิจารณาเรียงลำดับความเหมาะสมของสมรรถนะทั้ง 5 รายการซึ่งได้เลือกไว้ โดยให้กำหนดเป็นระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย โดยคะแนนมากที่สุด คือ 5 คะแนน หมายถึง สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งมากที่สุด ไปจนถึงระดับคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 คะแนน หมายถึง สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งน้อยที่สุด จากนั้นจึงรวบรวมผลจากทุกหน่วยงานมาวิเคราะห์และจัดเรียงลำดับผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามตำแหน่งของข้าราชการกรมปศุสัตว์ในภาพรวม ซึ่งปรากฏผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1,953 ราย คิดเป็นร้อยละ 45 ของข้าราชการทั้งหมด (4,342 ราย) ประกอบด้วยข้าราชการประเภททั่วไป 13 ตำแหน่ง (847 ราย) ประเภทวิชาการ 17 ตำแหน่ง (ไม่มีรายงานผลของตำแหน่งนักวิชาการเผยแพร่) (776 ราย) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (77 ราย) และตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ (253 ราย) ทั้งนี้ กองการเจ้าหน้าที่ได้สรุปผลการดำเนินการและแจ้งเวียนรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการจำแนกตามตำแหน่งให้ทุกหน่วยงานทราบ เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเสนอกรมปศุสัตว์พิจารณา ก่อนเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์

อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ได้มีมติให้กองการเจ้าหน้าที่ปรับรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการจำแนกตามประเภทตำแหน่ง คือ ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ ประเภททั่วไป และตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ และจัดเรียงลำดับเพียง 3 รายการ ดังนี้

- ประเภททั่วไป ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ การคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ

- ประเภทวิชาการ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ การมองภาพ
องค์รวม

- ประเภทอำนาจการ ได้แก่ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก

- ตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ ได้แก่ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ การคิดวิเคราะห์ การสั่งการ
ตามอำนาจหน้าที่

ตามประกาศ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ลงวันที่ 30 กันยายน 2559 เรื่อง กำหนดสมรรถนะเฉพาะตาม
ลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ซึ่งได้ดำเนินการเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
และสำนักงาน ก.พ. เพื่อทราบ ทั้งนี้ กรมปศุสัตว์ได้มีการเริ่มปรับใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะที่ปฏิบัติใน
ตำแหน่งประเภทอำนาจการผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2561 เพื่อสนับสนุนการ
ปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมให้สามารถบรรลุ
เป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ปัญหาและอุปสรรค

4.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์มีจำนวนมาก จึงเกิดปัญหาของ
การส่งผลการพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะที่ไม่ครบถ้วนตามกำหนดเวลา ทำให้ต้องขยายระยะเวลา
ในการรวบรวมผล และดำเนินการติดต่อเป็นรายหน่วยงานเพื่อรับฟังปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลให้ไม่สามารถส่งผล
ข้อมูลได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกันและปรับแผนการดำเนินงานตามสถานการณ์เฉพาะ
ของหน่วยงานนั้น เช่น ผู้ที่จะตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ลงพื้นที่ทำให้ไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ ส่งผล
ให้ต้องดำเนินการขยายระยะเวลาหรือเปลี่ยนแปลงแบบการส่งผลข้อมูลผ่านช่องทางอื่นโดยไม่ต้องใช้กระดาษ
ในการตอบแบบสอบถาม อีกทั้ง ยังมีการเปลี่ยนแปลงผู้ประสานงานส่งผลให้เกิดความชะงักงันในการติดตาม
รวบรวมผลข้อมูล จึงต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจและสื่อสารแนวทางการดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่
ผู้ประสานงานใหม่ เพื่อให้การรวบรวมส่งผลข้อมูลต่างๆ เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้

4.2.2 ข้าราชการบางส่วนขาดความเข้าใจและไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างสมรรถนะเฉพาะ
ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หรือความแตกต่าง
ระหว่างสมรรถนะเฉพาะกับสมรรถนะหลักซึ่งกำหนดไว้ได้ ส่งผลให้ผู้ดำเนินงานต้องเพิ่มการสื่อสารอย่างไม่
เป็นทางการเพื่อเข้าถึงหน่วยงานเป็นการเฉพาะราย รวมถึงประสานงานกับเจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานเพื่อ
ตรวจสอบความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้การพิจารณาเลือกสมรรถนะเฉพาะเป็นไปตามเป้าหมายที่
กำหนดไว้ โดยอ้างอิงสมรรถนะเฉพาะตามความหมายที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อให้การพิจารณาใช้ระบบ
สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกับหน่วยงานภาครัฐอื่น

4.2.3 ข้อมูลบางส่วนไม่ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในแผนงานโดยเฉพาะจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
บางตำแหน่งมีจำนวนไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของผลการพิจารณา
เลือกสมรรถนะเฉพาะของสายงานดังกล่าว แต่ด้วยระยะเวลาอันจำกัดจึงได้ดำเนินการสรุปผลและแจ้งเวียนให้
ทุกหน่วยงานทราบ เพื่อเน้นย้ำถึงผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้บุคลากรได้ทราบ
และสร้างการยอมรับตลอดจนมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันอีกครั้ง ซึ่งหากหน่วยงานใดมีข้อคิดเห็นที่แตกต่าง
สามารถติดต่อประสานงานมายังกองการเจ้าหน้าที่เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงสมรรถนะเฉพาะให้
เหมาะสมได้ ทั้งนี้ ทางกองการเจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการรวบรวมข้อเสนอแนะต่างๆ เสนอกรมพิจารณาก่อนที่จะ
เสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์พิจารณาต่อไป

4.2.4 จากการพิจารณาของ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ในครั้งแรก ที่ประชุมมีข้อคิดเห็นว่าการกำหนดสมรรถนะเฉพาะที่จำแนกรายละเอียดตามตำแหน่งงานนั้น มีจำนวนรายการสมรรถนะเฉพาะที่มากเกินไป ซึ่งอาจส่งผลให้ข้าราชการทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดความสับสนและเกิดความยุ่งยากในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง จึงมีมติให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการปรับปรุงรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะเป็นจำแนกตามประเภทตำแหน่ง ซึ่งต้องดำเนินการคำนวณผลคะแนนใหม่จากผลคะแนนที่เป็นไปอย่างคร่าวตามการรายงานผลของแต่ละหน่วยงาน จึงทำให้ต้องพิจารณาคำนวณผลคะแนนจากผลรวมของแต่ละตำแหน่งในแต่ละประเภทแทนการรวบรวมผลคะแนนจากผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนโดยตรง ซึ่งอาจกระทบต่อความแม่นยำของผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของการดำเนินการครั้งนี้

4.3 ข้อเสนอแนะ

4.3.1 กรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการปรับใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งประเภทอำนวยการผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีการติดตามประเมินผลการปรับใช้ในระบบดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาว่าสมรรถนะดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และอาจจำเป็นต้องมีการตัดสินใจปรับเปลี่ยนสมรรถนะบางรายการให้เหมาะสมกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป

4.3.2 ควรนำสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมาใช้กับข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ซึ่งอาจมีการดำเนินการทบทวนรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับภารกิจงานมากยิ่งขึ้น โดยการแจ้งเวียนเพื่อรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการในการปรับปรุงสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอาจใช้แนวทางและขั้นตอนการดำเนินการจากผลการศึกษาของงานวิชาการฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการปรับปรุงรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจงานต่อไปในอนาคต ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3.3 ในการดำเนินการประยุกต์ใช้สมรรถนะเฉพาะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการสื่อสารที่เหมาะสมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย เพื่อให้ข้าราชการเกิดความเข้าใจทิศทางที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องจัดทำสื่อที่สนับสนุนรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะที่สามารถเข้าถึงบุคลากรได้ในทุกระดับเพื่อสร้างรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นรูปธรรม

4.3.4 กรมปศุสัตว์อาจกำหนดหน่วยงานนำร่องในการทดลองใช้ระบบสมรรถนะเฉพาะในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้รูปแบบกลุ่มทดลอง (Pilot Group) เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุมและใกล้ชิด และสามารถนำผลการติดตามไปใช้ในการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อวางแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบสมรรถนะเฉพาะในการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและวิสัยทัศน์ ตลอดจนเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตก่อนที่จะบังคับใช้จริงให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

4.3.5 ในการริเริ่มใช้ระบบสมรรถนะเฉพาะสำหรับข้าราชการในทุกประเภทตำแหน่ง อาจเริ่มดำเนินการผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับที่กรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการประเมินผลสมรรถนะหลักซึ่งกำหนดบังคับโดยระเบียบสำนักงาน ก.พ. และการบริหารผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงผลการประเมินระดับสมรรถนะเฉพาะสำหรับวางแนวทางการพัฒนาตนเองในแผนการพัฒนารายบุคคล และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

4.3.6 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ผลการตอบกลับ (Feedback) ในการใช้ระบบสมรรถนะเฉพาะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวอย่างเช่น การใช้แบบสอบถามในการสำรวจ ติดตามประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาระบบสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพต่อไป

4.3.7 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นการประเมินผลผ่านระบบออนไลน์ เพื่อการรวบรวมผลข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็วและทั่วถึง สามารถนำไปใช้เชื่อมโยงเพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถใช้ในการวางรูปแบบการนำเสนอข้อมูลเพื่อช่วยสนับสนุนให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน พิจารณาตัดสินใจเลือกแนวทางหรือเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานระบบสมรรถนะต่อไป

4.3.8 ควรมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสมกับข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากข้าราชการในแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลให้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สนับสนุนความสำเร็จในการปฏิบัติงานย่อมแตกต่างกันด้วย จึงต้องพิจารณา กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามตำแหน่งงานที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการได้อย่างถูกต้องตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมชลประทาน. 2553. การประเมินสมรรถนะ. เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc11/file/file_support/estimate_110653.pdf, 28 มกราคม 2563.
- กรมชลประทาน. 2561. กรมชลฯ เดินหน้าพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ คิวารังวัลบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่นปี 61. กรมชลประทาน. เข้าถึงได้จาก <http://kromchol.rid.go.th/person/main>, 28 มกราคม 2563
- กรมชลประทาน. 2563. กรมชลประทาน. เข้าถึงได้จาก <http://www.rid.go.th/main/>, 25 มกราคม 2563
- กรมราชทัณฑ์. 2563. กรมราชทัณฑ์. เข้าถึงได้จาก <http://www.correct.go.th/>, 25 มกราคม 2563.
- กานดา เลหาศิลป์สมจิตร. 2547. การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพด้านการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลรัฐกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2554. เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>, 11 ธันวาคม 2562.
- จิระประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์ (1996).
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ และ จินตกานต์ สุธรรมดี. 2559. การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด** ปีที่ 11 ฉบับที่ 1: หน้า 262-269.
- ภาวิน วงศ์หงส์. (2550). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครอง ของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท รัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์ศักดิ์ พรหมวัง. 2553. การวิจัยเชิงสำรวจ. เข้าถึงได้จาก https://rci2010.files.wordpress.com/2010/06/explore_research.pdf, 28 มกราคม 2563
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. Competency-based Human Resource Management. **วารสารการบริหารคน** ฉบับที่ 21: หน้า 11-18.
- ต้องตา กวดนอก. 2556. การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิสาร์ตัน รอมวงษ์. 2549. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล เอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บรรจง ครอบบัวบาน. 2549. การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการบริการ ที่ดีของบุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิทยาศาสตร์การพัฒนาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ภัทรานิษฐ์ เหมาะทอง และคณะ. 2560. การกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (Determining the sample size by the Yamane's formula.) เข้าถึงได้จาก http://sc2.kku.ac.th/stat/statweb/images/Eventpic/60/Seminar/01_9_Yamane.pdf, 28 มกราคม 2563
- โยธิน แสงวดี. 2558. ประชากรการคำนวณขนาดตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง. เข้าถึงได้จาก <https://www.spu.ac.th/research/files/2015>, 28 มกราคม 2563
- รัชฎา ณ น่าน. 2550. สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เลิศชัย สกลเสาวภาคย์. 2550. สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. 2558. การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัททางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง. *Journal of Management Sciences* ปีที่ 32 (ฉบับที่ 1) : หน้า 19-36.
- วลัยลักษณ์ เศรษฐฤทธิ. 2559. การพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ. เข้าถึงได้จาก <http://www.president.su.ac.th/personnel/images/Project/Project59/Support-01/07-18022559.pdf>, 28 มกราคม 2563.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. ดอกหญ้า: กรุงเทพฯ.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย. 2553. Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. *เอกสารความรู้ สตร.* ฉบับที่ 19 : หน้า 3-26.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. พิมพ์ครั้งที่ 3. : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์: กรุงเทพฯ
- สุรพงษ์ มาลี. 2549. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency Based HRD). *ข้าราชการ.* ปี 51 ฉบับที่ 4: หน้า 19-20.
- สำนักงาน ก.พ.. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงได้จาก <http://www.competency.mju.ac.th/doc/11562.pdf>, 28 มกราคม 2563.
- สำนักงาน ก.พ. 2551. แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน. สำนักงาน ก.พ., บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด: กรุงเทพฯ.
- สำนักงาน ก.พ. 2553. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักงาน ก.พ., บริษัท ประชุมช่าง จำกัด: นนทบุรี.

- สำนักงาน ก.พ. 2559. การประเมินสมรรถนะ. เข้าถึงได้จาก
http://www.mwm.go.th/forms_file/7909af13c0ad563d2d952a356562b916.pdf, 28
มกราคม 2563.
- อดิชาติ เจริญพาโชค. 2547. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการ วงโยธวาทิต
ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
ระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อเนก เทียนบุชา. (2552). การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน. ดุษฎีนิพนธ์ระดับปริญญาเอก
สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ
นครเหนือ.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี. 2549. การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของ
อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเอกชนและในกำกับของรัฐ. **รายงานการวิจัย ฉบับที่ 103.**
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ: กรุงเทพฯ.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547. แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.
Chulalongkorn Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 64: หน้า 57-78.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543. การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. **วารสารบริหารคน** ปีที่ 4 ฉบับ
ที่ 21, หน้า 11-18.
- Boyatzis, R.E. 1982. **The Competent Manager.** New York: John Wiley & Sons.
- Davies, B., and Ellison, L. 1997. **School Leadership for the 21st Century.** London: Rutledge.
- Dubois D. David, Rothwell J. William. 2004. **Competency: Based Human Resource
Management.** Davies. Black Publishing, California.
- Lloyd, C., and Cook, A. 1993. **Implementing standards of competence: Practical strategies
for Industry.** London: Kogan Page.
- McClelland, D.C. 1973. Testing for competence rather than intelligence. **American
Psychologist.** Vol 28 : page 1-14.
- Parry, Scott B. 1998. **Evaluating the impact of training.** Alexandria. Virginia: American Society
for Training and Development.
- Spencer, L. M. Jr., Spencer, M. S. 1993. **Competence at Work: Models for Superior
Performance.** New York: John Wiley & Son.

ภาคผนวก



1. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/ว 16918 ลงวันที่ 17 มิถุนายน 2558

บันทึกข้อความ

งานขออนุมัติบริหาร
เลขรับที่ 4649
วันที่ 16 มิ.ย. 2558
เวลา 10.12 น.
2/พทท
1

ส่วนราชการ..... กองการเจ้าหน้าที่ (กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง โทร. ๒๑๒๑-๓)
 ที่ กษ ๐๖๐๒/ ๒๖๘๖๖ วันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๘
 เรื่อง การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์
 เรียน อปส. (วอช. วอ. กพท. รักษาราชการแทน อ. ม. ส.)

ตามที่ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๔ มีมติเห็นชอบการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ นั้น เนื่องจากได้มีประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๑ ตอนที่ ๘๘ก เมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๗ โดยให้ยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๔ และกรมปศุสัตว์ได้มีหนังสือที่ กษ ๐๖๐๒/ว๑๐๖๕๒ ลงวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๘ โดยให้หน่วยงานพิจารณา ทบทวนโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน อำนาจหน้าที่ และกรอบอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ และเป็นไปตามกฎกระทรวงฯ พ.ศ. ๒๕๕๗ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งทุกตำแหน่ง และมีการระบุรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งทุกตำแหน่งให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติตามโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในที่ขอปรับปรุงใหม่ และเป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด กองการเจ้าหน้าที่เห็นควรให้หน่วยงานพิจารณาเลือกสมรรถนะ ๕ ข้อ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานจากรายการสมรรถนะตามลักษณะงานที่ ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือน จำนวน ๑๖ สมรรถนะ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุด (ระดับที่ ๕) ไปจนถึงน้อยที่สุด (ระดับที่ ๑) และส่งไปยังกลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ ภายในวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ เพื่อนำเสนอ อ.ก.พ.กรมปศุสัตว์พิจารณาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบขอได้โปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาพร้อมนี้

ลงนามแล้ว

16 มิ.ย. 2558

(นางวันลพร จิตศักดิ์)

รองอธิบดี รักษาราชการแทน

อธิบดีกรมปศุสัตว์

(นางศศิธร จิตวงษ์สาร)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

(นางรศิธรธรม วีระพงศ์)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

(นายพนม มีศิริพันธุ์)

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

เสนอ 1/๑๑ (พร้อมฉบับ)

สน.ออกเลขที่กรม 7 มิ.ย. 2558



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..... กรมปศุสัตว์ (กองการเจ้าหน้าที่ โทร. ๐-๒๖๕๓-๔๔๔๔ ต่อ ๒๑๒๑-๓)
ที่ กษ ๐๖๐๒/๑ ๑๒๓๗๗ วันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๘
เรื่อง การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

เรียน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ปศข./ปศจ./หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตามที่ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๔ มีมติเห็นชอบการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ นั้น เนื่องจากได้มีประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๑ ตอนที่ ๘๘ก เมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๗ โดยให้ยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๔ และกรมปศุสัตว์ได้มีหนังสือที่ กษ ๐๖๐๒/ว๑๐๖๕๒ ลงวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๘ โดยให้หน่วยงานพิจารณาทบทวนโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน อำนาจหน้าที่ และกรอบอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ และเป็นไปตามกฎกระทรวงฯ พ.ศ. ๒๕๕๗ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งทุกตำแหน่ง และมีการระบุรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งทุกตำแหน่งให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติตามโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในที่ขอปรับปรุงใหม่ และเป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด กรมปศุสัตว์จึงขอให้ท่านพิจารณาเลือกสมรรถนะ ๕ ข้อที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานของท่าน จากรายการสมรรถนะตามลักษณะงานที่ ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือน จำนวน ๑๖ สมรรถนะ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุด (ระดับที่ ๕) ไปจนถึงน้อยที่สุด (ระดับที่ ๑) รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ และส่งไปยัง กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ ภายในวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ เพื่อนำเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์พิจารณาต่อไป ทั้งนี้สามารถ Download รายละเอียดได้จากเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ <http://www.dld.go.th/person>

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

(นางวิมลพร รัตติกิติ)

รองอธิบดี รักษาราชการแทน
อธิบดีกรมปศุสัตว์

แบบสอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

(รายบุคคล)

ส่วนที่ ๑ รายละเอียดทั่วไปของตำแหน่ง

ตำแหน่งในทางบริหาร:	
ตำแหน่งในสายงาน:	
สำนัก/กลุ่มงาน/ส่วน/ฝ่าย:	
ประเภท/ระดับ	

ส่วนที่ ๒: การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ท่านคิดว่าสมรรถนะใดดังต่อไปนี้สำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจ และเป้าหมายหลัก ในตำแหน่งงานของท่านภายใต้สำนัก/กลุ่ม/ฝ่ายงานในปัจจุบัน โดยให้เลือกสมรรถนะเพียงแค่ ๕ ข้อจากรายการสมรรถนะทั้งหมด หลังจากนั้นให้พิจารณาว่าในสมรรถนะทั้ง ๕ รายการที่เลือกมานั้นท่านคิดว่าสมรรถนะตัวใดสำคัญที่สุด โดยให้ ๕ แก่สมรรถนะที่สำคัญที่สุดและไล่ระดับลงมาเรื่อยๆ จนให้ ๑ กับสมรรถนะที่สำคัญน้อยที่สุด

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	
๒. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	
๓. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)	
๔. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)	
๕. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)	
๖. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	
๗. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	
๘. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	
๙. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	
๑๐. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)	
๑๑. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	
๑๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	
๑๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	
๑๔. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)	
๑๕. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)	
๑๖. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)	

แบบสรุปการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ สำนัก/กอง.....

ตำแหน่ง	รายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ														หมายเหตุ		
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การสังเกตตามอำนาจหน้าที่	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความเข้าใจข้อตกลงต่างทางวัฒนธรรม	ความเข้าใจผู้อื่น	ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ	การดำเนินงานเชิงรุก	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความมั่นใจในตนเอง	ความยืดหยุ่นต่อเนื้องาน	ศิลปะการสื่อสารใจ	สุนทรียภาพทางศิลปะ		ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การสร้างสัมพันธ์ภาพ
๑	ผู้อำนวยการ																ให้เลือกสมรรถนะ ๕ ข้อ จากรายการสมรรถนะทั้งหมด โดยให้พิจารณาว่าสมรรถนะทั้ง ๕ ข้อ ที่เลือกมานั้นท่านคิดว่า สมรรถนะตัวใดสำคัญที่สุด โดยให้เรียงลำดับความสำคัญ จากมากที่สุด (ระดับที่ ๕) ไปจนถึงน้อยที่สุด (ระดับที่ ๑)
๒	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)																
๓	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)																
๔	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการสัตวบาล)																
๕	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นายสัตวแพทย์)																
๖	ปศุสัตว์เขต																
๗	ปศุสัตว์จังหวัด																
๘	ปศุสัตว์อำเภอ																
๙	นายสัตวแพทย์																
๑๐	นักวิชาการสัตวบาล																
๑๑	นักวิทยาศาสตร์การแพทย์																
๑๒	นักวิทยาศาสตร์																
๑๓	เศรษฐกร																
๑๔	เภสัชกร																
๑๕	นิติกร																
๑๖	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน																
๑๗	นักทรัพยากรบุคคล																
๑๘	นักวิชาการเงินและบัญชี																
๑๙	นักวิชาการพัสดุ																
๒๐	นักวิชาการตรวจสอบภายใน																
๒๑	นักวิชาการสถิติ																
๒๒	นักวิชาการคอมพิวเตอร์																
๒๓	นักวิชาการเผยแพร่																
๒๔	นักวิทยาศาสตร์																
๒๕	บรรณารักษ์																
๒๖	นักจัดการงานทั่วไป																
๒๗	สัตวแพทย์																
๒๘	เจ้าพนักงานสัตวบาล																
๒๙	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์																
๓๐	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์																
๓๑	นายช่างโยธา																
๓๒	นายช่างเครื่องกล																
๓๓	นายช่างเทคนิค																
๓๔	นายช่างภาพ																
๓๕	นายช่างศิลป์																
๓๖	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา																
๓๗	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี																
๓๘	เจ้าพนักงานพัสดุ																
๓๙	เจ้าพนักงานธุรการ																

คำอธิบายรายละเอียด

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานของตำแหน่ง
ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ

**ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ
และตำแหน่งประเภทอำนวยการ**

ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ
และตำแหน่งประเภทอำนวยการ ดังนี้

๑. ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| ๑.๑ ระดับปฏิบัติงาน | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๑ |
| ๑.๒ ระดับชำนาญงาน | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๑ |
| ๑.๓ ระดับอาวุโส | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๒ |
| ๑.๔ ระดับทักษะพิเศษ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๒ |

๒. ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ๒.๑ ระดับปฏิบัติการ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๑ |
| ๒.๒ ระดับชำนาญการ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๒ |
| ๒.๓ ระดับชำนาญการพิเศษ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๓ |
| ๒.๔ ระดับเชี่ยวชาญ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๔ |
| ๒.๕ ระดับทรงคุณวุฒิ | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๕ |

๓. ข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการ

- | | |
|--------------|--------------------------|
| ๓.๑ ระดับต้น | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๓ |
| ๓.๒ ระดับสูง | กำหนดให้ต้องมีระดับที่ ๔ |



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การคิดวิเคราะห์

คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ <ul style="list-style-type: none">● แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ● วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน <ul style="list-style-type: none">● ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้● ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้● วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน <ul style="list-style-type: none">● เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์● วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้ <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้● วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none">● ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ● ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง● วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดี ข้อเสียไว้ให้



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การมองภาพองค์รวม

คำจำกัดความ : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป <ul style="list-style-type: none">● ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ <ul style="list-style-type: none">● ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้● ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน <ul style="list-style-type: none">● ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย <ul style="list-style-type: none">● สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้● สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ <ul style="list-style-type: none">● ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น

คำจำกัดความ : ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะ ทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น <ul style="list-style-type: none">• สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี• แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจหรือทัศนคติที่ดี <ul style="list-style-type: none">• สาธิต หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน• มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น <ul style="list-style-type: none">• ใ้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้• ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้มีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน• สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามและให้คำติชม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none">• ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง• ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง <ul style="list-style-type: none">• พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้• ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

<p>คำจำกัดความ : การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน</p>
<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ ๑ : สั่งให้กระทำการใดๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none">● สั่งให้กระทำการใดๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ● มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการใดๆ</p> <ul style="list-style-type: none">● ปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ที่ไม่สมเหตุผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ● กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน● สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none">● กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น● สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none">● ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ● เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none">● ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ● ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การสืบเสาะหาข้อมูล

คำจำกัดความ : ความรู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : หาข้อมูลในเบื้องต้น <ul style="list-style-type: none">● ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว● ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสืบเสาะค้นหาข้อมูล <ul style="list-style-type: none">● สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน● สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก <ul style="list-style-type: none">● ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป● แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสืบค้นหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ <ul style="list-style-type: none">● วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในช่วงเวลาที่กำหนด● สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป● ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none">● วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศิลปากร

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

คำจำกัดความ : การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น <ul style="list-style-type: none">● ภาควิชาในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น● ยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า● ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง● สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่างๆ● เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจวิถีคิดของผู้อื่น● ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none">● สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธไมตรีอันดี● ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none">● หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง● ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าทีที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ความเข้าใจผู้อื่น

คำจำกัดความ : ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง● เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย● สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น● ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น <ul style="list-style-type: none">● เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมหรือปัญหา ตลอดจนถึงมาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น● เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นนั้นได้อย่างถูกต้อง



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

คำจำกัดความ : ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เข้าใจโครงสร้างองค์กร

- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

- เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร

- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร

- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยภาพรวม ตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ
- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืนและทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การดำเนินการเชิงรุก

คำจำกัดความ : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ

- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ

- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาค่อยคลายไปเอง

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น
- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง
- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน

<p>คำจำกัดความ : ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน</p>
<p>ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ ๑ : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ</p> <ul style="list-style-type: none">● ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน● ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน● ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
<p>ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none">● ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง
<p>ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</p> <ul style="list-style-type: none">● ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง● ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง● ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่● บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน
<p>ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none">● ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา● ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล● สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
<p>ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน</p> <ul style="list-style-type: none">● พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ความมั่นใจในตนเอง

คำจำกัดความ : ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของคนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล <ul style="list-style-type: none">● ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด● ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ <ul style="list-style-type: none">● กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม● แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมั่นใจในความสามารถของตน <ul style="list-style-type: none">● เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้● แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย <ul style="list-style-type: none">● ขอบงานที่ท้าทายความสามารถ● แสดงความคิดเห็นของตน เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจหรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเต็มใจทำงานที่ท้าทายมากและกล้าแสดงจุดยืนของตน <ul style="list-style-type: none">● เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทายหรือมีความเสี่ยงสูง● กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ● กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

คำจำกัดความ : ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none">● ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน <ul style="list-style-type: none">● ยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น● เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ <ul style="list-style-type: none">● มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none">● ปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคล● ปรับขั้นตอนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none">● ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า● ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการงาน เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

คำจำกัดความ : ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับและสนับสนุนความคิดของตนเอง
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา <ul style="list-style-type: none">● นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับปรุงแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ <ul style="list-style-type: none">● นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และปรับปรุงแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ <ul style="list-style-type: none">● ปรับปรุงแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง● คาดการณ์ถึงผลการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และใช้ศิลปะการจูงใจ <ul style="list-style-type: none">● วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม● ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย● คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ <ul style="list-style-type: none">● แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล● ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศิลปากร

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ สุนทรียภาพทางศิลปะ

คำจำกัดความ : ความซาบซึ้งในวรรณกรรมและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่นๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนเองได้
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : ซาบซึ้งในงานศิลปะ <ul style="list-style-type: none">● เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่นๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ● สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่างๆ● ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจรูปแบบต่าง ๆ ของงานศิลปะ <ul style="list-style-type: none">● แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้● เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และนำไปใช้ในงานศิลปะของตนได้● สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะ <ul style="list-style-type: none">● นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่างๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน● ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้ <ul style="list-style-type: none">● ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่าง ๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ● นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน <ul style="list-style-type: none">● รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

คำจำกัดความ : จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none">● เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสดงความภักดีต่อส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none">● แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ● มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none">● มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย● จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง <ul style="list-style-type: none">● ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง● ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะมีระดับที่ ๔ และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none">● เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม● เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ



สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปศุสัตว์

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ชื่อ การสร้างสัมพันธภาพ

คำจำกัดความ : สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none">● สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด <ul style="list-style-type: none">● สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด● เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น
ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม <ul style="list-style-type: none">● ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน● เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร <ul style="list-style-type: none">● สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะมีระดับที่ ๔ และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว <ul style="list-style-type: none">● รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

2. จำนวนข้าราชการกรมปศุสัตว์

ตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการ	จำนวนที่เหมาะสม	ผู้ตอบแบบสอบถาม
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	96	77	76
เจ้าพนักงานธุรการ	341	184	211
เจ้าพนักงานพัสดุ	5	5	3
เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	4	4	3
เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์	1	1	1
เจ้าพนักงานสัตวบาล	547	231	252
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	2	2	2
นักจัดการงานทั่วไป	39	36	34
นักทรัพยากรบุคคล	60	52	56
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	21	20	19
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	3	3	2
นักวิชาการเงินและบัญชี	32	30	18
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	5	5	4
นักวิชาการเผยแพร่	6	6	0
นักวิชาการพัสดุ	10	10	7
นักวิชาการสถิติ	6	6	4
นักวิชาการสัตวบาล	422	205	199
นักวิทยาศาสตร์	44	40	31
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	91	74	82
นักวิทยาศาสตร์สัตวแพทย์	5	5	4
นายช่างเครื่องกล	50	44	39
นายช่างเทคนิค	15	14	11
นายช่างภาพ	1	1	1
นายช่างโยธา	3	3	3
นายช่างศิลป์	4	4	4
นายสัตวแพทย์	842	271	297
นิติกร	15	14	11
บรรณารักษ์	1	1	1
ผู้อำนวยการ	4	4	3
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นายสัตวแพทย์)	6	6	5
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)	1	1	1
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	1	1	1
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการสัตวบาล)	3	3	2
ปศุสัตว์เขต	8	8	7
ปศุสัตว์จังหวัด	67	57	58
ปศุสัตว์อำเภอ	837	271	253
เภสัชกร	3	3	2
เศรษฐกร	7	7	5
สัตวแพทย์	734	259	241
รวม	4,342	1,968	1,953



3. หนังสือกรมปลัดที่ว่า กษ 0602/ว 28210 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2558

งานช่วยนักบริหาร
รับที่ 8146
วันที่ 13 ต.ค. 2558
เวลา 10.00 น.
1

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..... กองการเจ้าหน้าที่ (กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง โทร. ๐๒-๖๕๓๔๔๔๔ ต่อ. ๒๑๒๑-๓) 143

ที่..... กษ ๐๖๐๒/ อ.ส.ม วันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง..... ผลการเลือกสรรคณะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปลัด

เรียน อธิบดีกรมปลัด

เรื่องเดิม

กรมปลัดได้มีหนังสือที่ กษ ๐๖๐๒/ว ๑๖๗๑๘ ลงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๘ ให้ทุกหน่วยงานพิจารณาเลือกสรรคณะ ๕ ชื่อ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน จากรายการสรรณะตามลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนจำนวน ๑๖ สรรณะ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด เพื่อใช้ระบุในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่ง และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานที่ต่ำกว่าระดับกรม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗

ข้อเท็จจริง

กองการเจ้าหน้าที่ได้รวบรวมผลการเลือกสรรคณะของข้าราชการทั้งหมด และสรุปเป็นภาพรวมสรรณะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปลัด ซึ่งประกอบด้วย

๑. สรรณะของสายงานประเภทอำนวยการจำนวน ๘ ตำแหน่ง
๒. สรรณะของสายงานประเภทวิชาการจำนวน ๑๗ ตำแหน่ง
๓. สรรณะของสายงานประเภททั่วไปจำนวน ๑๕ ตำแหน่ง รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ

ข้อพิจารณา

กองการเจ้าหน้าที่พิจารณาแล้วเห็นควรเวียนแจ้งทุกหน่วยงานเพื่อทราบ และหากมีข้อเสนอแนะให้แจ้งมายังกลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๘ เพื่อกองการเจ้าหน้าที่จะได้รวบรวมเสนอกรมปลัดพิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอ อ.ก.พ. กรมปลัดเพื่อพิจารณาประกาศใช้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดลงนามในหนังสือแจ้งหน่วยงาน

(นายพอม มีศิริพันธุ์)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ลงนามแล้ว

(นายยุทธ หรินทรานนท์)
อธิบดีกรมปลัด
14 ต.ค. 2558

เสนอ ก.ก.อ (พร้อมต้นฉบับ)
สาขา กกค.เลขที่กรม ก.ค.ค. 2558

ที่ 15.๑๑.๕๙
๙.๑๘

คุณอารักษ์
๒๓.๑.๒๒



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ... กรมปศุสัตว์ (กองการเจ้าหน้าที่ โทร. ๐๒-๖๕๓๔๔๔๔ ต่อ ๒๑๒๑-๓.)

ที่ กษ ๐๖๐๒/๒๖๘๖๙๐

วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง... ผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

เรียน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปศุสัตว์เขต ปศุสัตว์จังหวัด และหัวหน้ากลุ่มที่รายงานตรงต่ออธิบดี

ตามที่กรมปศุสัตว์ได้มีหนังสือที่ กษ ๐๖๐๒/ว ๑๖๗๑๘ ลงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๘ ให้ทุกหน่วยงานพิจารณาเลือกสมรรถนะ ๕ ข้อ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน จากรายการสมรรถนะตามลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนจำนวน ๑๖ สมรรถนะ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด เพื่อใช้ระบุในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่ง และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานที่ต่ำกว่าระดับกรม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ นั้น

ในการนี้ กรมปศุสัตว์ได้รวบรวมผลการเลือกสมรรถนะของข้าราชการทั้งหมด และสรุปเป็นภาพรวมสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ซึ่งประกอบด้วย

๑. สมรรถนะของสายงานประเภทอำนวยการจำนวน ๘ ตำแหน่ง
๒. สมรรถนะของสายงานประเภทวิชาการจำนวน ๑๗ ตำแหน่ง
๓. สมรรถนะของสายงานประเภททั่วไปจำนวน ๑๕ ตำแหน่ง

รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ หากมีข้อเสนอแนะให้แจ้งกองการเจ้าหน้าที่ ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๘ เพื่อรวบรวมเสนอกรมปศุสัตว์พิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์เพื่อพิจารณาประกาศใช้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

(นายอยุธ หรินทรานนท์)
อธิบดีกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์ (กองการเจ้าหน้าที่ โทร. ๐๒-๖๕๓๔๔๔๔ ต่อ ๒๑๒๑-๓)

กษ ๐๖๐๒/ว ๖๗๖๑๐

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๘

ผลการเลือกสรรคณะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

เรียน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปศุสัตว์เขต ปศุสัตว์จังหวัด และหัวหน้ากลุ่มที่รายงานตรงต่ออธิบดี

ตามที่กรมปศุสัตว์ได้มีหนังสือที่ กษ ๐๖๐๒/ว ๑๖๗๑๘ ลงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๘ ให้ทุกหน่วยงานพิจารณาเลือกสรรคณะ ๕ ชื่อ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน จากรายการสรรณะตามลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนจำนวน ๑๖ สรรณะ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด เพื่อใช้ระบุในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่ง และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานที่ต่ำกว่าระดับกรม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ นั้น

ในการนี้ กรมปศุสัตว์ได้รวบรวมผลการเลือกสรรคณะของข้าราชการทั้งหมด และสรุปเป็นภาพรวมสรรณะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ซึ่งประกอบด้วย

๑. สรรณะของสายงานประเภทอำนวยการจำนวน ๘ ตำแหน่ง
๒. สรรณะของสายงานประเภทวิชาการจำนวน ๑๗ ตำแหน่ง
๓. สรรณะของสายงานประเภททั่วไปจำนวน ๑๕ ตำแหน่ง

รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ หากมีข้อเสนอแนะให้แจ้งกองการเจ้าหน้าที่ ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๘ เพื่อรวบรวมเสนอกรมปศุสัตว์พิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์เพื่อพิจารณาประกาศใช้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

(นายยุทธ หรินทรานนท์)
อธิบดีกรมปศุสัตว์

สรุปผลการประเมินผลกระทบตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ข้าราชการกรมปลัดผู้ช่วย

ลำดับที่	อำนาจการเฉพาะด้าน (นายสัตวแพทย์)	อำนาจการเฉพาะด้าน (นักวิชาการสัตวบาล)	อำนาจการเฉพาะด้าน (นิติการ)	อำนาจการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	อำนาจการ (ทั่วไป)
1	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การมองภาพองค์รวม	การมองภาพองค์รวม
2	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์
3	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ
4	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การดำเนินการเชิงรุก	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การดำเนินการเชิงรุก
5	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	ความเข้าใจผู้อื่น	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ลำดับที่	ปลัดผู้เขต	ปลัดผู้จังหวัด	ปลัดผู้อำเภอ
1	การมองภาพองค์รวม	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ
2	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์
3	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
4	การคิดวิเคราะห์	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ
5	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การมองภาพองค์รวม

สรุปผลการถอดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

ลำดับที่	นายสัตวแพทย์	นักวิชาการสัตวบาล	เภสัชกร	นักวิทยาศาสตร์	นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	นักจัดการงานทั่วไป
1	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์
2	การมองภาพองค์รวม	การมองภาพองค์รวม	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ
3	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การดำเนินการเชิงรุก	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ
4	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	ความมั่นใจในตนเอง	การมองภาพองค์รวม
5	การดำเนินการเชิงรุก	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล

ลำดับที่	นักทรัพยากรบุคคล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	นักวิเทศสัมพันธ์	บรรณารักษ์	นักวิชาการเงินและบัญชี	นักวิชาการพัสดุ
1	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ
2	การมองภาพองค์รวม	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	การสืบเสาะหาข้อมูล	การคิดวิเคราะห์	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
3	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การดำเนินการเชิงรุก	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก	การคิดวิเคราะห์
4	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล
5	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การมองภาพ องค์รวม	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก

สรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปลัดสัตว์

ลำดับที่	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	นิติกร	เศรษฐกร	นักวิชาการสถิติ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	นักวิชาการเผยแพร่
1	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การมองภาพองค์รวม	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	
2	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	การคิดวิเคราะห์	การสืบเสาะหาข้อมูล	การคิดวิเคราะห์	
3	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล	การสืบเสาะหาข้อมูล	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	การมองภาพองค์รวม	
4	ศิลปะการสื่อสารหัวใจ	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	การดำเนินการเชิงรุก	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	
5	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ความเข้าใจผู้อื่น	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การดำเนินการเชิงรุก	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	

สรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปลัดสุว์

ลำดับที่	ตัวแพทย์	เจ้าพนักงานสัตวบาล	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	เจ้าพนักงานพัสดุ	เจ้าพนักงานธุรการ
1	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ
2	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การมองภาพองค์รวม	ความมั่นใจในตนเอง	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ
3	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การสืบเสาะหาข้อมูล	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การคิดวิเคราะห์
4	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การดำเนินการเชิงรุก	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล
5	การสืบเสาะหาข้อมูล	การมองภาพองค์รวม	ความมั่นใจในตนเอง	ความยืดหยุ่นอ่อนปรน	การมองภาพองค์รวม	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การมองภาพองค์รวม
ลำดับที่	นายช่างโยธา	นายช่างเครื่องกล	นายช่างเทคนิค	นายช่างศิลป์	นายช่างภาพ	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	
1	การสืบเสาะหาข้อมูล	การสืบเสาะหาข้อมูล	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	สุนทรียภาพทางศิลปะ	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	
2	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การดำเนินการเชิงรุก	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	ศิลปะการสื่อสารสูงใจ	ศิลปะการสื่อสารสูงใจ	สุนทรียภาพทางศิลปะ	
3	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	สุนทรียภาพทางศิลปะ	การคิดวิเคราะห์	ศิลปะการสื่อสารสูงใจ	
4	การดำเนินการเชิงรุก	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	ความเข้าใจในองค์การและระบบราชการ	การสืบเสาะหาข้อมูล	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	
5	การมองภาพองค์รวม	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	



บันทึกข้อความ

งานช่วยนักบ.การ
4223
17 มิ.ย. 2559
14:00 น.
81 11

ส่วนราชการ... กองการเจ้าหน้าที่ (กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง โทร.๐๒-๖๕๓๔๔๔๔ ต่อ ๒๑๒๑-๓.)
ที่ กษ ๐๖๐๒/๒๒๖๗ วันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๙
เรื่อง... การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

เรียน อธิบดีกรมปศุสัตว์

เรื่องเดิม

กรมปศุสัตว์ได้มีหนังสือที่ กษ ๐๖๐๒/ว ๒๖๐๓ ลงวันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๙ แจ้งผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ประเภทอำนวยการ วิชาการและทั่วไปจากการพิจารณาเลือกสมรรถนะ ๕ ข้อที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงาน จากรายการสมรรถนะตามลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนจำนวน ๑๖ สมรรถนะ และหากหน่วยงานใดมีข้อเสนอแนะให้แจ้งมายังกองการเจ้าหน้าที่ภายในวันอังคารที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๕๙ เพื่อรวบรวมเสนอกรมปศุสัตว์พิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์เพื่อพิจารณาประกาศใช้ต่อไป

ข้อเท็จจริง

ในการนี้หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ได้รับทราบและเห็นชอบตามผลการเลือกสมรรถนะดังกล่าว โดยแบ่งตามประเภท ดังนี้

- ๑. สมรรถนะของสายงานประเภทอำนวยการ
- ๒. สมรรถนะของสายงานประเภทวิชาการ
- ๓. สมรรถนะของสายงานประเภททั่วไป
- ๔. สมรรถนะของตำแหน่งปศุสัตว์อำเภอ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ

ข้อพิจารณา

กองการเจ้าหน้าที่พิจารณาแล้วเห็นควรเสนอ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์เพื่อพิจารณาเห็นชอบและประกาศใช้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

อนุมัติ

(นายพนม มีศิริพันธุ์)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

(นายยุทธ หรินทรานนท์)
อธิบดีกรมปศุสัตว์
23 มิ.ย. 2559

๒๔/๖/๕๙

4. ประกาศ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ลงวันที่ 30 กันยายน 2559 กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

ประกาศ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์

เรื่อง การกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสมและคล่องตัวยิ่งขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ และมาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกอบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมติ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๙ จึงมีประกาศดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกสมรรถนะลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ที่แบ่งตามสายงาน/กลุ่มบทบาท ๓๓ สายงาน ที่ อ.ก.พ. กรมปศุสัตว์ มีมติเห็นชอบ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๔

ข้อ ๒ ให้ปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ดังรายละเอียดแนบท้ายประกาศนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙



(นายอัยยุทธ หรินทรานนท์)
อธิบดีกรมปศุสัตว์



นางสาว /ร่าง/พิมพ์

นางสาว /ตรวจ

5. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/26822 ลงวันที่ 30 กันยายน 2559

กรมปศุสัตว์ (กองการเจ้าหน้าที่ โทร. ๐-๒๖๕๓-๔๔๓๕)

กษ ๐๖๐๒/ ๒๖๘๒๒

๓๐ กันยายน ๒๕๕๙

รายงานผลการปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์
เรียน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือที่ นร ๑๐๐๘/ว๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒, ที่ นร ๑๐๐๘/ว๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ และที่ นร ๑๐๐๘/ว๓๔ ลงวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๕๓ ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๔ และเสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ ก.พ. ทราบนั้น

กรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการปรับปรุงสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ โดย อ.ก.พ.กรมปศุสัตว์ได้มีมติเห็นชอบการดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๙ จึงขอส่งรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ที่ปรับปรุงใหม่ เพื่อโปรดนำเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อทราบต่อไป รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอ อ.ก.พ.กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไปด้วย ทั้งนี้ กรมปศุสัตว์ได้รายงานผลการดำเนินการดังกล่าวให้ ก.พ. ทราบแล้ว

(นายยุทธ ทรินทรานนท์)
อธิบดีกรมปศุสัตว์

Dr. /ร่าง/พิมพ์

Dr. /ตรวจ

6. หนังสือกรมปศุสัตว์ที่ กษ 0602/26821 ลงวันที่ 30 กันยายน 2559

ที่ กษ ๐๖๐๒/๒๖๘๒๑

กรมปศุสัตว์

ถนนพญาไท กทม. ๑๐๔๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง รายงานการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง ๑. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒

๒. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓

๓. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว๓๔ ลงวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๕๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. รายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

๒. คำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ตามหนังสือที่อ้างถึง ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียดของความรู้
ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณา
เห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ ก.พ. ทราบนั้น

ในการนี้ กรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการปรับปรุงการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ของข้าราชการกรมปศุสัตว์ โดยผ่านความเห็นชอบจาก อ.ก.พ.กรมปศุสัตว์ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๙
เมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๙ กรมปศุสัตว์จึงขอส่งรายงานการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่
ปฏิบัติที่กำหนดใหม่ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ กรมปศุสัตว์ได้รายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ อ.ก.พ.
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทราบแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



กองการเจ้าหน้าที่

โทร. ๐ ๒๖๕๓ ๔๔๓๕

โทรสาร ๐ ๒๖๕๓ ๔๙๑๖



(นายยุทธ หรินทรานนท์)

อธิบดีกรมปศุสัตว์

สรุปผลการเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์

ลำดับที่	อำนาจการ	ประเภทวิชาการ	ประเภททั่วไป	ปศุสัตว์อำเภอ
1	การมองภาพองค์รวม	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ
2	การคิดวิเคราะห์	การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ	การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์
3	การดำเนินการเชิงรุก	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่