



สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ :
กรณีศึกษาจังหวัดยะลา
**Desirable Core Competencies of Civil Servants in the Southern Border
Provinces : Case Study of Yala Province**

เพชรดาว เพชรสันทัด
Pechdau Petsontad

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้
กรณีศึกษา จังหวัดยะลา

ผู้เขียน นางสาวเพชรดาว เพชรสันทัด

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา) (รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์)


.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
 ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
 (ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสว่าง)
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(3)

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากกรศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณ
บุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....
(นางสาวเพชรดาว เพชรสันทัด)
นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวเพชรดาว เพชรสันทัด)

นักศึกษา

Thesis Title Desirable Core Competencies of Civil Servants in the Southern Border Provinces : Case Study of Yala Province

Author Mrs. Pechdau Petsontad

Major Program Public Administration

Academic Year 2020

ABSTRACT

The purpose of this research aimed to analyze the desirable core competencies. And to study and propose guidelines for the development of the desirable core competencies of civil servants in the southern border provinces Case study of Yala province by synthesizing from in-depth interview with key informants. Including of government agency in Yala Province Civil servants in Yala Provincial government agencies, community leaders, executives in the southern border provinces administrative center and Deputy Governor of Yala Province

The results reveal that 1) Desirable core competencies of civil servants in the southern border provinces, a case study of Yala Province, were as follow: Achievement motivation Service mind Expertise Integrity Teamwork and Cultural sensitivity 2) Guidelines for the development of desirable core competencies of civil servants in the southern border provinces by training to educate and build understanding about the culture. Area traditions guidelines for the coexistence of people of different religions and organizing training in operations by grouping government officials with expertise in the area to learn and transfer expertise and can to compile problems including conflicts arising from cultural differences that may arise during operation to form a case study to learn together and solutions to prevent mistakes that may occur in the future so as not to happen again or occur as possible

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผศ.ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา และอาจารย์ ดร.สิริวิทย์ อิศโร ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ อีกทั้งยังตรวจตราแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดต่าง ๆ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ตลอดระยะเวลาการศึกษาที่ผ่านจนทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปจนจบหลักสูตร และขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่ทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนผู้มีอุปการคุณที่ได้ช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วย

เพชรดาว เพชรสันทัด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(10)
รายการภาพประกอบ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ประโยชน์ของการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency).....	7
1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	7
1.2 ความหมายสมรรถนะ.....	8
1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ.....	9
1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	11
1.5 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ.....	14
2. การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ กรณีศึกษาในสหรัฐอเมริกา.....	19
2.1 รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania State).....	19
2.2 รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts State).....	20
2.3 รัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma State).....	20
2.4 รัฐฟลอริดา (Florida State).....	21
2.5 รัฐนิวยอร์ก (New York State).....	23
3. สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในระบบราชการไทย.....	24
4. ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดยะลา.....	27
4.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดยะลา.....	27
4.2 ส่วนราชการในจังหวัดยะลา.....	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
กรอบแนวคิดการวิจัย	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.	36
3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.3 ขั้นตอนสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก	40
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	41
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4 ผลการวิจัย	43
4.1 วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	43
4.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะ	46
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	47
5.1 สรุปผลการวิจัย	47
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	49
5.3 ข้อเสนอแนะ	51
บรรณานุกรม	54
ภาคผนวก ก	59
รายละเอียดคำอธิบายสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ สำหรับการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	60
ภาคผนวก ข	69
แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	70
ภาคผนวก ค	87
วิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants)	91
ประวัติผู้เขียน	111

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1	การกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนความสามารถ ในแต่ละระดับ (Proficiency scale)..... 16
2	ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหาในแต่ละระดับ 17
3	จำนวนข้าราชการพลเรือนในฝ่ายพลเรือน จำแนกตามส่วนราชการใน จังหวัดยะลา..... 29
4	สรุปผลวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับสมรรถนะ..... 47

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg model).....	13
2	แนวทางการกำหนดสมรรถนะ.....	14
3	วงจรคุณภาพ PDCA.....	19
4	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	36

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงออกทางคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีที่ดีกว่าคนอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) สมรรถนะจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เพราะบุคลากรที่มีสมรรถนะเท่านั้นที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน

สมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย

สำหรับในภาคราชการ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556- พ.ศ. 2561 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ได้กำหนดให้ใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน และยกระดับการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยระบุในยุทธศาสตร์ที่ 2 ว่าด้วย เรื่องการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ คือการพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงให้สามารถรองรับการบริหารภาคราชการและการสร้างความพร้อมของระบบราชการไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลกระทบให้ภาคราชการต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน โดยแสวงหาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาเพื่อให้องค์กรภาคราชการสามารถฝ่าฟันกับวิกฤตที่เผชิญอยู่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้าง บริษัท เอย์ กรุ๊ป มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างโมเดลสมรรถนะ และพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่องเพื่อ ยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ ให้มีความรู้ ความสามารถอันจะนำไปสู่ ความสามารถในการแข่งขัน สามารถเพิ่มคุณภาพผลผลิตหรือบริการ โดยกำหนดให้ข้าราชการ ทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักข้าราชการพลเรือน , 2547) ประกอบไปด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน 4) จริยธรรม และ 5) ร่วมแรงร่วมใจ

สำหรับพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ สภาวะความรุนแรงต่าง ๆ ในสังคมปัจจุบัน เช่น ความผันผวนทางการเมือง การปกครอง ความรุนแรงในการก่อการร้ายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาหลายปีมีสาเหตุมาจาก ศาสนา การเมือง วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ รวมทั้งการดำเนินนโยบายบางอย่างของรัฐที่ขัดต่อวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ด้านพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ มีสาเหตุจากเจ้าหน้าที่รัฐใช้อำนาจไปในทางที่ผิด ความขัดแย้งระหว่างรัฐกับประชาชน เกิดจากนโยบายของรัฐ การที่รัฐไม่เข้าใจถึงอัตลักษณ์ของคนใต้ หรือประชาชนในแต่ละพื้นที่ ไม่เคารพวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้อัตลักษณ์ท้องถิ่นถูกคุกคามและรัฐเองก็มีทัศนคติต่อชนชาติมลายู พยายามใช้นโยบายผสมกลมกลืน เพื่อกลืนอัตลักษณ์ทางเชื้อชาติของคนในพื้นที่ ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้มีหลายมิติ และส่วนหนึ่งมาจากการใช้มาตรการทางด้านความมั่นคง และการบังคับใช้กฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม การกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐที่ก่อให้เกิดความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนสร้างความขงใจในหมู่ประชาชนโดยไม่มีการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิด ด้วยเหตุผลเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติและปัญหาการขาดเอกภาพในการดำเนินงานร่วมกันของข้าราชการฝ่ายปกครอง หรือฝ่ายสืบสวน สอบสวน จึงพบว่าในทางปฏิบัติ มักมีข่าวการซ้อม การทารุณกรรม หรือการบีบบังคับเอาข้อมูลจากผู้ต้องสงสัย ผู้ถูกจับ หรือผู้ต้องหาอยู่บ่อยครั้ง (คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งรัฐสภาผู้แทนราษฎร, 2553, 54-60) ปัญหาแต่ละด้านที่กล่าวมาข้างต้นเมื่อเชื่อมโยงเข้ากับความแตกต่างด้านศาสนา เชื้อชาติ และภาษา ซึ่งถือเป็นอัตตลักษณ์ของมลายูปัตตานีและถูกปลุกปั่นว่ากำลังถูกกลืนและถูกทำลาย และจากกลุ่ม ก่อความไม่สงบเลือกใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหา ทำให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องตกอยู่ภายใต้ สถานการณ์ความไม่สงบที่ยังไม่มีท่าทีว่าจะยุติ จากปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เกิดขึ้นจึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการ ทบทวนและปรับเปลี่ยนสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนสำหรับจังหวัดชายแดนใต้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งต้องมีข้าราชการพลเรือนที่ลงไปปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความเป็นอัตลักษณ์พหุวัฒนธรรม ของประชาชนในจังหวัดชายแดนใต้ ภาครัฐจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดคือการทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจ ไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และให้ความร่วมมือต่อเจ้าหน้าที่มากขึ้น และมีทัศนคติเชิงบวกกับรัฐบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนใต้

รัฐบาลของหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนใต้ซึ่งมีผู้แทนในส่วนราชการต่าง ๆ ที่เป็นตัวขับเคลื่อนพร้อมนโยบายบุคลากรของรัฐที่จะมาปฏิบัติในทุกภาคส่วน

ในจังหวัดชายแดนใต้จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษา สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา เนื่องจากจังหวัดยะลาเป็นเสมือนศูนย์กลางจังหวัดชายแดนใต้ ที่มีหน่วยงานที่สำคัญคือ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ (ศอ.บต.) ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ และยังมีกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค4ส่วนหน้า (กอ.รมน.) ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยงานทุกภาคส่วนที่แก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในการพัฒนายกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น และรักษาความสงบคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เพื่อนำสันติสุขกลับสู่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างยั่งยืน ซึ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้ เพื่อที่จะนำผลมาปรับปรุงและเป็นแนวทางการ พัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา
2. เพื่อศึกษาเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา

1.3 ประโยชน์ของการวิจัย

1. หน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา สามารถนำผลวิจัยไปใช้พัฒนา สมรรถนะและศักยภาพของข้าราชการพลเรือนในปัจจุบัน
2. สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการพลเรือนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. สามารถนำผลวิจัยเป็นกรณีศึกษา เพื่อสร้างงานวิจัยในเรื่องสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (key Informants) ในการศึกษา

สมรรถนะหลักและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือน กรณีศึกษาจังหวัดยะลาที่ทำการศึกษาค้างนี้ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่าง 6 กลุ่มดังนี้

- | | |
|--|-------------|
| 1. ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ | จำนวน 2 คน |
| 2. หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา | จำนวน 5 คน |
| 3. ข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการในจังหวัดยะลา | จำนวน 5 คน |
| 4. ข้าราชการพลเรือนผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance) | จำนวน 5 คน |
| 5. ผู้นำชุมชน | จำนวน 17 คน |
| 6. ผู้บริหารในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ (ศอ.บต.) | จำนวน 5 คน |
| 7. รองผู้ว่าราชการจังหวัดยะลา | |

ระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา เดือนมิถุนายน 2562 – กันยายน 2563

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติได้มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

2. **สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (Core competency)** ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด (ก.พ.) หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมร่วมกัน ประกอบไปด้วย

2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ

2.5 ร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็น สมาชิกในทีม 2) ความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

3. สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ สมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับข้าราชการพลเรือนที่ไปปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในจังหวัดชายแดนใต้

4. สมรรถนะความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

5. ข้าราชการพลเรือน หมายถึง บุคคลซึ่งได้ รับบรรจุและ แต่งตั้งให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณใน กระทรวงกรมฝ่ายพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

6. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หมายถึง คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

7. ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วย การปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และมีฐานะไม่ต่ำกว่ากรม

8. จังหวัดชายแดนใต้ หมายถึง จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี จังหวัดนราธิวาส จังหวัดสงขลา และ จังหวัดสตูล

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ ที่จะศึกษาและพัฒนาแนวทางในการจัดทำ สมรรถนะ(Competency) ข้าราชการพลเรือนที่พึงประสงค์ของจังหวัดชายแดนใต้ให้สอดคล้อง กับบริบท และสภาพการณ์ในจังหวัดชายแดนใต้ ในการนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาประกอบระเบียบวิธีวิจัย โดยมี รายละเอียดดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายสมรรถนะ
 - 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.5 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ
2. การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ กรณีศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา
 - 2.1 รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania State)
 - 2.2 รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts State)
 - 2.3 รัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma State)
 - 2.4 รัฐฟลอริดา (Florida State)
 - 2.5 รัฐนิวยอร์ก (New York State)
3. สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในระบบราชการไทย
4. ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดยะลา
 - 4.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดยะลา
 - 4.2 ส่วนราชการในจังหวัดยะลา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

1.แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ศาสตราจารย์ David C. McClelland (1960, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในช่วงปี ค.ศ.1970 หรือ พ.ศ.2513 โดยพัฒนาเครื่องมือ คือ แบบทดสอบทางบุคลิกภาพแทนแบบทดสอบชุดเก่าที่มีจุดอ่อนดังนี้ (1) การคัดเลือกบุคลากรมีลักษณะเลือกปฏิบัติโดยชนชั้นคนผิวดำไม่มีโอกาสสอบผ่านเกณฑ์ (2) ผลคะแนนสอบผ่านไม่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำคะแนนสอบคัดเลือกสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่สำนักงานคาดหวังแต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบคัดเลือกไม่ค่อนสูงมากนัก แต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานจากปัญหาดังกล่าว McClelland จึงศึกษาวิจัย โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548) McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงาน ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนาย ผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทาง วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบ ความถนัด

ในปี 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิด Competency ไว้ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ที่ตีพิมพ์ในปี ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จของงานโดยรวมแต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จของงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า “ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ” คือผู้ที่มีความสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนเองทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency (Stone, 1999 อ้างถึงใน ชัยณรงค์ คุณคณะ, 2555: 11) และได้ถูกถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ทำให้ได้รับความสนใจจาก นักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปีค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ ชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปีค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ

Competing for The Future และได้ นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กรโดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ไม่อาจเลียนแบบได้แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่างๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่มีผู้ศึกษากันมาแล้วตั้งแต่สมัยโบราณในสมัยโรมันยุคต้นได้มีความพยายามที่จะหาภาพรวม (Profile) ของผู้ที่จะเป็นทหารโรมันที่ดีโดยดูจากคุณลักษณะเฉพาะ (Attribute) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น

สำหรับในประเทศไทยในส่วนภาคเอกชน มีการแนวคิด Competency มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่นเครือปูนซิเมนต์ไทย บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิด Competency ไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 อ้างถึงใน ชัยณรงค์ คุณคณะ, 2555: 12) และในส่วนราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ.2551 ได้มีการวางหลักการและแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคคลพื้นฐานของ Competency เพื่อให้บุคคลในราชการมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจหลักของส่วนราชการให้บรรลุ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553: 3) โดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

1.2 ความหมายสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาและค้นคว้าความหมาย นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของสมรรถนะแตกต่างกันดังนี้

McShane and Glinow (2000, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร. 2550) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคล เป็นความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียน

รวมถึงค่านิยม บุคลิก ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ซึ่ง จะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออกซึ่งจากต่างกับนักวิชาในบางคนที่ทำให้ความหมาย ไปในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล อารมณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2548) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ความสามารถพฤติกรรมและคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วย ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่ง จำเป็นและสอดคล้องกับองค์กร รวมทั้ง บริษัท เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group อ้างถึงใน สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากร เหล่านี้จะแสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่ หลากหลาย และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น ต่อมาสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผล การปฏิบัติงานดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และเป็นไปในทางเดียวกับ David C.McClelland (1973, อ้างถึงในสถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553) ที่ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งสามารถ ผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หรือตามสถานการณ์ที่ กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ ซึ่งเหมือนกับ Boyatzis (1982, อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554) ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม และ Rylatt and Lohan (1995, อ้างถึงใน นันท์วัฒน์ ภูมวิทธานนท์, 2553) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และ ทศคติที่มีความ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรืองานนั้น ๆ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคคลที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุก ประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้ เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากร มนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง งาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจ การพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขั้น ต้องใช้เวลา พัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนา

สมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549)

การที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้ องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือ การทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่นๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะสั้นๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น

สำหรับในปัจจุบันการปฏิบัติงานขององค์กรได้ให้ความสำคัญ มุ่งเน้นความสามารถด้านเทคนิคและประสบการณ์วิชาชีพมากขึ้น ควบคู่กับการเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมงานที่ต้องทำร่วมกัน โดยอยู่ภายใต้โครงการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องรับกับการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ด้วยเหตุผลดังกล่าวการเพิ่มขีดสมรรถนะการทำงานจึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สุรพงษ์ มาลี (2549) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถช่วยทำให้องค์กรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานอย่างชัดเจน สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงทำให้ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานได้ดี
2. สร้างความเชื่อมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความเหมาะสมและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นได้
3. ช่วยทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร
4. ใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดงาน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการประเมินผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบแนวทางสมรรถนะนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยอมรับและเข้าใจตรงกันว่าสมรรถนะด้านใดบ้างที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งนักวิชาการด้านการบริการได้ยังพบว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ดังนี้ (นิศารัตน์ รวมวงษ์, 2549)

ความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร

1. ทำให้ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ ที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร
2. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานหลักในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้ตรงกับคุณสมบัติ และลักษณะงานของตำแหน่งงานนั้นๆ

3. ช่วยทำให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของคนในองค์กรในองค์กร เพื่อกำหนดแผนแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้
4. เพื่อกำหนดกลยุทธ์กับแผนการพัฒนาองค์กร
5. สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม

ความสำคัญต่อพนักงาน

1. ช่วยให้ผู้สามารถกำหนดพฤติกรรม หน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานตามเป้าหมายขององค์กร
2. สร้างมาตรฐานในการประเมินทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานได้ชัดเจน
3. ประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงาน ตลอดจนสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้
4. ทำให้พนักงานเข้าใจและรับรู้ถึงเส้นทางในด้านความก้าวหน้าของอาชีพในสายงานได้เป็นอย่างดี
5. ช่วยเป็นแรงกระตุ้นและจูงใจในด้านการพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ องค์กรวิทย์ แสันทอง (2550) ยังเพิ่มเติมและให้ความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 1) ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
 - 2) ใช้กำหนดแผนด้านการพัฒนาฝึกอบรม
 - 3) ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง
 - 4) ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน
 - 5) ใช้สำหรับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 6) ใช้ในสำหรับประเมินผลเพื่อการบริหารผลตอบแทน

จากการศึกษาความสำคัญของสมรรถนะ สรุปได้ว่าสมรรถนะทำให้องค์กรได้เห็นถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถจัดสรรคนให้ตรงกับลักษณะงาน และตรงกับความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคลจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบสมรรถนะประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ

(Competency names and definitions) ระดับ ชั้นของความสามารถ (Proficiency level) และดัชนีบ่งชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral indicators) ซึ่ง ฐิติพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์ (2548) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

1) ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency basket) หมายถึงฐานข้อมูลที่ทำให้การจัดเก็บ รวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งทุกตำแหน่ง ที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความจำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานนั้น ๆ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามลักษณะงานที่องค์กรกำหนดไว้

2) ประเภทของสมรรถนะ (Competency categories) หมายถึง การจำแนกและคัดแยกสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมขององค์กร และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการแบ่งตามระดับตำแหน่ง เป็นต้น

3) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency names and definitions)

3.1) ชื่อของสมรรถนะ (Competency names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ระบุความแตกต่างระหว่างสมรรถนะตัวอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและเรียกชื่อสมรรถนะตรงกัน

3.2) คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency definition) คือการให้ความหมายของ สมรรถนะในแต่ละตัว เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะ ในแต่ละองค์กรอาจจะไม่เหมือนกัน และมีการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นในการกำหนดชื่อและ ความหมายมีความหลากหลาย และมีเหมาะสมแตกต่างกันไป

4) ระดับของสมรรถนะ (Proficiency scale) เป็นการกำหนดระดับของทักษะทางด้านความรู้ ความสามารถ ในแต่ละระดับของสมรรถนะดังนี้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1) การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy scale) การแบ่ง ระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการทำให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นของการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละในของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถหรือทักษะอย่างไร อาทิเช่น ระดับ 1 ระดับปฏิบัติการ ระดับ 2 ระดับปฏิบัติงานชำนาญการ เป็นต้น

4.2) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

5) ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral indicators) หมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific circumstances) สำหรับในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรจะขึ้น ต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action verb) เช่น อธิบาย วิเคราะห์ เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการ

ใช้คำที่เป็น นามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจ แปลความหมายที่ แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key result area : KRA) หมายความว่า ความสามารถหรือ พฤติกรรมหลักในระดับนั้นที่คาดหวังให้ บุคลากรแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา และตัวชี้วัดเชิง พฤติกรรมหลัก (Key behavior indicator : KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละ ระดับ ซึ่งอาจจะมีการวัดพฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและ ก่อให้เกิด สมรรถนะแต่เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้ เท่านั้น สเปนเซอร์ (Spencer. 1993 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) เปรียบคุณลักษณะ ดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg model) และได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วยส่วนที่เราสามารถมองเห็นได้นั้นคือ ความรู้และทักษะ ซึ่งพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝน ปฏิบัติที่ทำให้เกิดทักษะกับส่วนที่ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งสังเกตได้ยากมาก คือ ทศนคติค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะ ประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



ภาพประกอบ 1 โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg model)

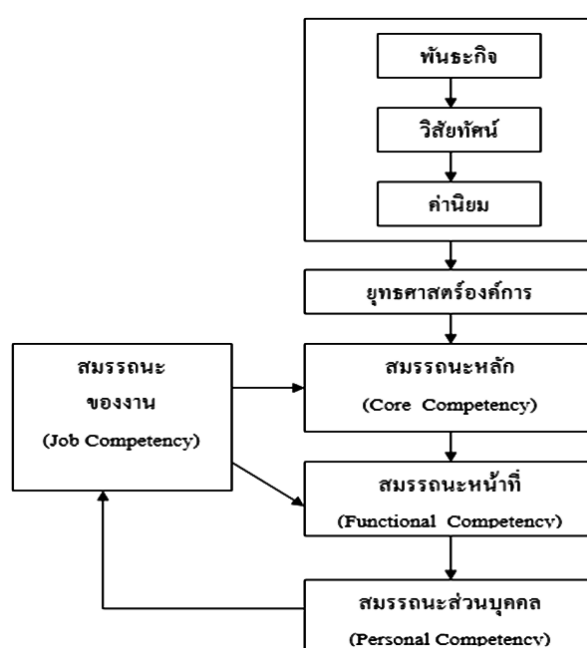
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548

1.5 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย 2547: 62 ; สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ 2547: 50 – 51 ; 58 – 59)

การกำหนดสมรรถนะจะนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นหลักในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

ที่มา: อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547 ; สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2547

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม ขององค์กร มาเป็นตัวกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจะพัฒนามากำหนดสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณากำหนดสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามลักษณะงานตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งต้องสอดคล้องสมรรถนะของบุคคล และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติและประสบการณ์ทำงานของบุคคล มีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง ซึ่งจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลในแต่ละคน

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้ตรงกับลักษณะของเนื้องาน

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นส่วนหนึ่งหรือบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะเชิงพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น ความทุ่มเทในการทำงานโดยการมาทำงานในวันหยุดเมื่องานไม่เสร็จ เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดประเด็นไว้แล้วและสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ เป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ เพื่อให้รู้สึกเป็นกันเอง แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้การสนทนาให้ ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ผ่อนคลาย ซึ่งจะได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นเครื่องมือที่รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการประชุมกลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในกิจกรรมนี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินแหล่งข้อมูลรอบตัวบุคคลทั้งหมด เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าที่มาติดต่อเป็นประจำกับบุคคลนั้น ๆ เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งมีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

การกำหนดระดับในด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในแต่ละระดับ กำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่แสดงถึงความสามารถของแต่ละระดับ (Proficiency scale) การจัดระดับความสามารถไว้เป็นสเกล (Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- (5) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expect)

ซึ่งในแต่ละเกณฑ์ในแต่ละระดับความสามารถจะมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตาราง 1 การกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency scale)

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่องค์กรหน่วยงานได้

ที่มา: เทียน ทองแก้ว, 2550.

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน (Not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บ้างเป็นบางส่วน

(Partially meet standard)

3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially exceeds standard)

ตาราง 2 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหาในแต่ละระดับ

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ที่มา: เทียน ทองแก้ว, 2550.

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับกำหนัด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation of wage and salary administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable factor) เช่นวิธีการ Point method โดยการกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนว่าแต่ละเกณฑ์มีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้วการสรรหาพนักงานก็ต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

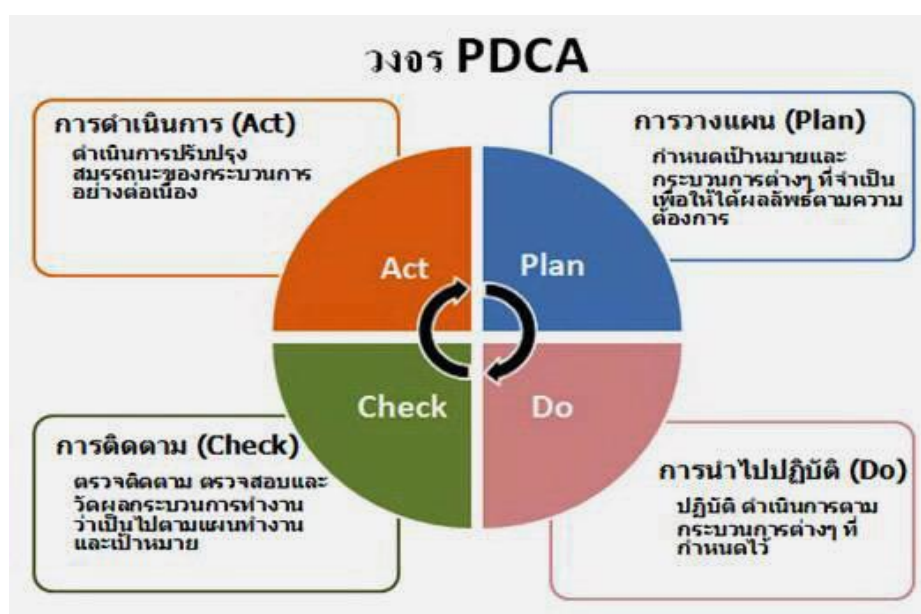
1.4 การบรรจุตำแหน่งต้องคำนึงถึง Competency ว่ามีคุณลักษณะหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความสามารถตรงตามลักษณะของตำแหน่งที่ต้องการ

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) ต้องดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มศักยภาพของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ขึ้นตอนนั้นต้องมี Competency ที่ชัดเจน องค์กรจะช่วยส่งเสริมให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด ในกรณีที่ เกษียณอายุ ลาออก หรือตาย และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ซึ่ง จะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละบุคคล วางคนให้เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผล ต้องพิจารณาจาก Competency เป็นหลัก และนำผลที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงต่อไป



ภาพประกอบ 3 วงจรคุณภาพ PDCA

ที่มา: สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2557.

2. การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ กรณีศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา

องค์การสหประชาชาติ (2005, อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2552) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในระบบราชการของประเทศต่าง ๆ ในทัศนะขององค์การสหประชาชาติโดยกล่าวไว้ในรายงานหัวข้อ Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance มีใจความสรุปว่า ภาคราชการของประเทศสมาชิกมีต้นแบบการบริหาร 3 หลักคือ Public Administration , Public Management , Responsive Government กล่าวถึงการพัฒนาทฤษฎีการมนุษย์ว่าระบบงาน Public Management และ Responsive Governances ได้ใช้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยระบบ Responsive Governances ใช้สมรรถนะและทักษะในการติดต่อประสานงาน นายโคฟี อันนัน อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ ได้กล่าวถึงการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการนำต้นแบบสมรรถนะการใช้อย่างครบวงจรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในภาครัฐ การใช้แนวทางเดียวกันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกอย่างจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบริหารจัดการบุคคลในภาครัฐให้การสนับสนุนเป้าหมายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยให้มั่นใจว่าระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมจะส่งผลที่ยิ่งใหญ่กว่าผลของกิจกรรมย่อย ๆ แต่ละรายการรวมกัน The HRM whole is greater than sum of the individual activities ”

เนื่องจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงนำสมรรถนะที่ใช้แตกต่างกันเป็นข้อมูลอ้างอิง ซึ่งได้กำหนดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ ดังนี้ (ที่มา: พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ, 2560)

2.1 รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania State) สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนียได้กำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 5 ประการดังต่อไปนี้ (Able,16-17. อ้างถึงใน พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ, 2560)

- 1) ผลลัพธ์ของลูกค้าและแผนการรับผิดชอบ (Customer result and program accountability)
- 2) ระบบการจัดการเรียนการสอน (Instrucional system)
- 3) ภาวะผู้นำและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Leadership and continuous improvement)
- 4) การพัฒนาวิชาชีพผู้มีอาชีพ (Professional development)
- 5) การปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและการบริการวิชาการเพื่อขยายไปถึงองค์กรอื่น ๆ (Community interaction and outreach)

2.2 รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts State) สมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของสถาบันผู้
สถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective
Principals) สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน มีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่อง
สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยปัจจัย 11 ประการดังนี้ (U.S. Department
of Education. อ้างถึงใน พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ, 2560)

- 1) เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของเด็กและของผู้ใหญ่
- 2) วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนถึงการสำรวจชั้น
เรียนและจัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้กับครูที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน
- 3) ให้ข้อมูลในการวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนและการวางแผน
- 4) สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชนเช่น การใส่ใจถึงความถูกต้องและเป็นธรรมใน
สังคม มีความคาดหวังสูงกับทุก ๆ คน และเปิดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนอย่าง
เท่าเทียมกัน
- 5) เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะกำจัด
ช่องว่างนั้น
- 6) ทราบดีถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์และการทำความเข้าใจร่วมกันในการสร้างผลสัมฤทธิ์
ในชั้นเรียน การเรียนการสอนและการสร้างระบบในโรงเรียน
- 7) การใช้ภาวะผู้นำในการร่วมสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วม
ใช้ภาวะผู้นำ การฝึกที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง สนับสนุนนวัตกรรม และเห็นพ้องกัน
ในการให้ความสำคัญในการสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
- 8) เข้าใจถึงความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่จะนำ
โรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง
- 9) เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับ
ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน
- 10) พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้กฎระเบียบของสภาพแวดล้อม
และการจัดการสู่ปฏิบัติการของสำนักงานในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน
- 11) ไตร่ตรองการปฏิบัติงานและมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของ
ประสบการณ์และการเรียนรู้

2.3 รัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma State) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับกลางของรัฐโอคลาโฮมา โดย Oklahoma Commission for Teach Preparation มีการ
ทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้านดังนี้ (Oklahoma Commission for Teacher
Preparation. อ้างถึงใน พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ, 2560)

- ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนและภาวะผู้นำ (School vision and leadership)
- ด้านที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Instructional leadership)

ด้านที่ 3 องค์การ การปฏิบัติงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Organizational, operation and resource management)

2.4 รัฐฟลอริดา (Florida State) สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competencies) ซึ่ง Florida Gulf Coast University ได้กำหนดสมรรถนะของครูใหญ่ในรัฐฟลอริดาประกอบด้วยปัจจัย 19 ประการดังนี้ (Florida Gulf Coast University. อ้างถึงใน พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ, 2560)

1) การกำหนดการทำงานเชิงรุก (Proactive orientation) ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบสูงและรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ต่อพฤติกรรมของผู้อื่นได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ทั้งที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและความล้มเหลว มีการคิดริเริ่มให้ตัวเองและผู้อื่นเรียนรู้เกี่ยวกับโรงเรียนและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2) มีความมั่นใจ (Decisiveness) ผู้บริหารจะต้องแสดงความแน่วแน่และความมั่นใจในการตัดสินใจพร้อมที่จะตัดสินใจ ลงความเห็นและลงมือทำ

3) การปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียน (Commitment to school mission) ผู้บริหารจะต้องสร้างคุณค่าเกี่ยวกับโรงเรียนเช่น ด้านสวัสดิการของนักเรียน ความยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่ และต้องยึดมั่นในคุณค่า แม้ว่าจะมีอุปสรรคขวางกั้น

4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal search) ผู้บริหารสามารถค้นหาเข้าใจและสื่อข้อคิดเห็น ความคิดและแนวคิดของผู้อื่น ไม่เพียงแต่เข้าใจแนวคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นแต่จะต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจต่ออารมณ์และคำพูดของผู้อื่น

5) ค้นหาข้อมูล (Information search) ผู้บริหารจะต้องค้นหาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ก่อนทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา ใช้การสังเกตอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ในเชิงกว้างของจำนวนแหล่งข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นบทเรียนที่ได้จากแหล่งข้อมูล

6) สร้างแนวคิด (Concept formation) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตั้งแนวคิดสมมุติฐานความคิดบนข้อมูลพื้นฐาน สามารถเรียบเรียงข้อมูลไปยังแนวความคิดมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง และสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้ สามารถสร้างแนวความคิดจากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ

7) มีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด (Conceptual flexibility) ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้แนวคิดที่หลากหลายในการอภิปรายแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ สามารถอ่านคนหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ออก สามารถคาดการณ์แผนการหรือสาเหตุของการกระทำ และสามารถมองเห็นด้านดีและไม่ดีของแต่ละสถานการณ์ และมีความสามารถในการมองเหตุการณ์จากวิธีคิดที่หลากหลาย

8) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Managing interaction) ผู้บริหารสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหา กระตุ้นผู้อื่นที่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้แนวคิดของตนเองและผู้อื่นในการริเริ่มและกระตุ้นการพูดคุยกับผู้อื่น สาธิตกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีและทักษะการทำงานร่วมกัน

9) การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasiveness) ผู้บริหารสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านวิธีการที่เป็นไปได้ ดึงความสนใจหรือข้อโต้แย้ง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำอะไรได้

10) คำเนิ่งถึงภาพลักษณ์ (Concern for image) ผู้บริหารจะแสดงความห่วงหาพิวรณ์ของโรงเรียนความประทับใจของนักเรียนและพนักงานและจัดการความประทับใจและเผยแพร่ข้อมูลของโรงเรียน

11) ปรับใช้กลยุทธ์ (Tactical adaptability) บอกความสัมพันธ์ในการใช้กลยุทธ์แต่ละอันได้ เช่น การเข้าไปมีอิทธิพลต่อกลุ่มบางกลุ่ม สร้างรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเปลี่ยนรูปแบบหากไม่ประสบความสำเร็จ

12) สร้างแรงจูงใจ (Achievement motivation) สามารถตั้งมาตรฐานงานไว้สูง บอกเป้าหมายของกลุ่มและของตนเองเพื่อให้ได้สิ่งต่าง ๆ ได้ผลดีขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผลตอบรับที่ดีขึ้นหรือการวัดผลว่าสิ่งที่ตนเองหรือกลุ่มทำดีแล้วหรือยัง แสดงให้เห็นอุปสรรคในการประชุมหรืออุปสรรคที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเองหรือกลุ่ม

13) การควบคุมการจัดการ (Management control) หาโอกาสให้ได้รับผลตอบรับที่เหมาะสมและเพียงพอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน ติดตามการทำกิจกรรมหรือวางแผนเพื่อดูผลตอบรับด้านข้อมูลกับผู้อื่นในเรื่องมาตรฐานการทำงาน

14) การกำหนดทิศทางการพัฒนา (Development orientation) ตั้งความหวังด้านบวกให้สูงในเรื่องประสิทธิภาพของผู้อื่น รู้ว่าการพัฒนาของผู้อื่นถือเป็นงานของครูใหญ่ ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยให้คำปรึกษา อภิปรายปัญหาด้านการทำงาน แสดงผลตอบรับด้านการทำงาน และดูพัฒนาการของแต่ละคนเมื่อได้มอบหมายงานให้ไป

15) ความสามารถขององค์กร (Organizational ability) ผู้บริหารสามารถวางแผนและสนับสนุนแผนการให้บรรลุเป้าหมาย ใช้กิจกรรมที่กำหนดคนและทรัพยากรอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่การตรงต่อเวลากระบวนการทำกิจกรรมหรือหาทรัพยากรและวิธีที่จะทำให้งาน สำเร็จ

16) การมอบหมาย (Delegation) จำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจจะแตกต่างจากองค์กรที่มอบหมายงานประจำให้กับพนักงาน รวมทั้งการมอบหมายงานพิเศษให้ทำเช่น การรวบรวมข้อมูล พัฒนาแผนการและทำให้โครงการให้สำเร็จ

17) การนำเสนอตนเอง (Self – presentation) ผู้บริหารสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองและแสดงข้อมูลได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเปิดเผย สามารถแบ่งปันแนวความคิดกับผู้อื่นในลักษณะที่เปิดเผย มีประโยชน์ ใช้เครื่องมือหรือภาพด้านเทคนิค รูป สัญลักษณ์มาช่วยในการนำเสนอข้อมูล

18) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร (Written communication) ผู้บริหารสามารถสื่อสารด้วยการเขียนได้ชัดเจนและกระชับและใช้โครงสร้างการเขียนได้อย่างเหมาะสม

19) ความเข้าใจในองค์กร (Organizational sensitivity) เข้าใจประสิทธิภาพของคนในองค์กรและการตัดสินใจของผู้อื่นรวมทั้งกลุ่มอื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร

2.5 รัฐนิวยอร์ก (New York State) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก ด้วยปัจจัย 9 ประการ ดังนี้ (The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department. อ้างถึงใน พิชญ์ประไพ ทิพากรเกียรติ, 2560)

1) ความรู้และความเข้าใจของผู้เข้าถึงวิธีการและสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำคือภาวะที่สามารถเรียนรู้เป้าหมายที่สำคัญ จากนั้นก็ต้องรู้จักกระตุ้นให้ผู้อื่นอุทิศตนเพื่อการทำงานและรู้จักใช้ทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการกระตุ้นตนเองและผู้อื่นให้เรียนรู้และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ตามเป้าหมาย ๆ ที่กำหนดไว้

2) ผู้นำมีวิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียน และสามารถสื่อวิสัยทัศน์ให้ผู้ฟังเข้าใจและลงมือทำให้เป็นจริงได้ ผู้นำยังจะต้องรู้วิธีสร้างและรักษาวิสัยทัศน์ไว้ด้วย ซึ่งสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับการศึกษา กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กรแห่งอนาคต (The Organization of the Future) ว่าองค์กรแห่งอนาคตเป็นองค์กรที่ใช้หลักการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสบความสำเร็จ มีการเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์กร และมีการกำหนดวิสัยทัศน์คุณค่าอย่างชัดเจน (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2551)

3) ผู้นำการสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้นำต้องมีทักษะด้านการเขียนและนำเสนอ ผู้นำต้องมีความชัดเจนเชื่อมั่นในตนเองและสามารถตอบปัญหายาก ๆ ในการประชุมต่อคนหมู่มากได้

4) ผู้นำต้องให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำต้องสื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญและให้ข้อมูลที่แม่นยำเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อถือและความมั่นใจ

5) ผู้นำต้องมีความอดทน เพียรพยายามและมองการณ์ไกล ผู้นำต้องสร้างสถาบันให้เกิดความมั่นคง ต้องอดทน มีจุดมุ่งหมาย

6) ผู้นำสนับสนุน พัฒนา และอบรมผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีจริยธรรม คอยมองหามุมมองและทัศนคติที่แตกต่างออกไป ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม ให้ความร่วมมือและมีจริยธรรมต่อการทำงาน ผู้นำต้องมีความคาดหวังและให้โอกาสกับลูกน้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งใน

ด้านการงานและด้านส่วนตัว ผู้นำต้องรู้ความสามารถของลูกน้องแต่ละคนและมอบหมายงานให้ตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละคน

7) ผู้นำยึดมั่นในตัวของตัวเองและมีความน่าเชื่อถือและความสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ ผู้นำต้องดูแลแผนงานพัฒนาองค์กรอย่างใกล้ชิด ต้องมีข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันขององค์กร ระบุปัญหาเชิงลึก วางแผนการแก้ปัญหาและคอยรับความสำเร็จ ผู้นำต้องเคารพต่อหน้าที่รับผิดชอบและการจัดการกับทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำต้องระบุความสำเร็จให้ลูกน้องฟังอย่างชัดเจน ผู้นำในด้านการศึกษาคือต้องรู้และเข้าใจด้านครุศาสตร์และการจัดการในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการพัฒนาด้านการศึกษารอย่างต่อเนื่อง ควรเข้าใจความสำคัญของมาตรฐานการเรียนและความสำคัญในการประเมินผล

8) ผู้นำต้องไม่หยุดนิ่งในการเรียนรู้และสร้างเสริมความรู้ หมั่นฝึกฝนทักษะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ใคร่ครวญและทบทวนอยู่เสมอ ผู้นำจำเป็นต้องคอยถามคำถามและตอบคำถามได้ ผู้นำทางด้านการศึกษาคือต้องศึกษางานวิจัยใหม่ ๆ ในทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องมีแบบแผนในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอและรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานให้ได้รวมถึงแบ่งเวลาให้กับการสนใจอื่น ๆ ด้วย

9) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในสภาวะความเสี่ยง ผู้นำต้องสามารถจัดการต่อความเปลี่ยนแปลงของแผนการที่ได้วางไว้และเข้าใจว่าบางคนอาจจะไม่สนับสนุนกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ งานของผู้นำคือต้องการที่จะเสี่ยงและเต็มใจที่จะกระทำความเสี่ยงนั้นแม้ว่าจะขัดแย้งกับผู้อื่น

3. สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในระบบราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน (รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม, 2548)

(1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

(2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ

(3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency best practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับ

ใช้ในการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ

- (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง และทุกกลุ่มงาน
- (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

หมายถึง ความมุ่งมั่นและทุ่มเทปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยซึ่งอาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น โดยยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากลำบากและท้าทายที่อาจไม่เคยมีผู้ใดเคยสามารถปฏิบัติได้มาก่อน

2.การบริการที่ดี (Service Mind)

หมายถึง สมรรถนะที่แสดงถึงความตั้งใจและเต็มใจของข้าราชการในการให้บริการที่ประทับใจแก่ประชาชน เพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่ประสานงานด้วย

3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ การเรียนรู้ และการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในสายอาชีพในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษา ฝึกอบรม ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4.จริยธรรม (Integrity)

หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์กร โดย ผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม 2) ความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

“กลุ่มงาน” ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ที่มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ

1. กลุ่มลูกค้ำ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใดตั้งนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกันด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

- (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
- (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
- (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
- (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural land Artistic Vocational Skill Services)
- (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
- (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
- (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
- (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน

รายละเอียดการกำหนดระดับการประเมิน สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เกณฑ์การประเมินนี้ใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะหลัก 5 ด้านของก.พ. (ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552)

1. ระดับการประเมินที่คาดหวัง ดังนี้

ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ	ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับ 3
ตำแหน่งชำนาญการ	ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับ 2
ตำแหน่งปฏิบัติการและต่ำกว่า	ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับ 1

2. รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละรายการในแต่ละระดับ ประเมินโดยพิจารณาให้คะแนนการปฏิบัติ คะแนน 0-5 โดยพิจารณาดังนี้

0 คะแนน	ไม่สามารถประเมินได้
1 คะแนน	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง
2 คะแนน	ต้องได้รับการพัฒนา (ทำได้น้อยกว่าครึ่ง)
3 คะแนน	อยู่ในระดับใช้งานได้ (ทำได้มากกว่าครึ่ง)
4 คะแนน	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (ทำได้มากกว่าครึ่ง)
5 คะแนน	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม (ทำได้ครบทั้งหมด)

4. ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดยะลา

เนื่องจากจังหวัดยะลาเป็นเสมือนศูนย์กลางจังหวัดชายแดนใต้ ที่มีหน่วยงานที่สำคัญคือ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ (ศอ.บต.) ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ และยังมีกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ภาค 4 ส่วนหน้า (กอ.รมน.) ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยงานทุกภาคส่วนที่แก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนั้นผู้วิจัยได้นำจังหวัดยะลาเป็นกรณีศึกษาในการทำวิจัยในครั้งนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดยะลา

4.1.1 สภาพทั่วไป ลักษณะที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดยะลาเป็นจังหวัดหนึ่งในชายแดนภาคใต้ โดยมีอำเภอเบตง เป็นอำเภอใต้สุดของประเทศไทย มีเนื้อที่ประมาณ 4,521.078 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 2,825,673.75 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 6.4 ของพื้นที่ภาคใต้ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดและประเทศใกล้เคียง ดังนี้ (องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดยะลา, 2562)

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	จังหวัดสงขลา และจังหวัดปัตตานี เช่น อำเภอเมือง อำเภอรามัน บางส่วน
ทิศใต้	ติดต่อกับ	รัฐเปรัก ประเทศมาเลเซีย เช่น อำเภอเบตง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	จังหวัดนราธิวาส และรัฐเปรัก ประเทศมาเลเซียเช่น อำเภอรามัน อำเภอบันนังสตา และอำเภอธารโต บางส่วน
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	จังหวัดสงขลา และรัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย เช่น อำเภอกาบัง อำเภอยะหา อำเภอธารโต

จังหวัดยะลา แบ่งเขตการปกครอง ออกเป็น 7 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ 56 ตำบล 365 หมู่บ้าน 55 อบต. 8 เทศบาล 1 เทศบาลนคร 1 เทศบาลเมือง 6 เทศบาลตำบล) และ 1 อบจ ประกอบไปด้วย

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. อำเภอเมืองยะลา | 5. อำเภอบันนังสตา |
| 2. อำเภอรามัน | 6. อำเภอธารโต |
| 3. อำเภอเบตง | 7. อำเภอกาบัง |
| 4. อำเภอยะหา | 8. อำเภอกรงปินัง |

4.1.2 ลักษณะทางสังคม

ประชากรทั้งหมด 448,326 คน เพศชาย 219,165 คน เพศหญิง 229,161 คน และประชากรจังหวัดยะลา แยกตามอำเภอได้ ดังนี้ (ที่มา: ฐานข้อมูล Health data center 31 ธันวาคม 2559)

อำเภอเมืองยะลา	139,149 คน	อำเภอรามัน	84,114 คน
อำเภอบันนังสตา	53,356 คน	อำเภอธารโต	22,634 คน
อำเภอเบตง	50,394 คน	อำเภอกาบัง	23,425 คน
อำเภอยะหา	50,029 คน	อำเภอกรงปินัง	25,225 คน

4.1.3 การศึกษา

ในจังหวัดยะลาสถาบันการศึกษา คือ สังกัดกรมสามัญศึกษา 11 แห่ง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ 196 แห่ง สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน 62 แห่ง สังกัดสำนักงานแห่ง สังกัดกรมตำรวจ (ร.ร. ตำรวจตะเวนชายแดน) 4 แห่ง สังกัดกรมพลศึกษา (ร.ร. กีฬา) 1 แห่งและ สังกัดกรมการศาสนา 1 แห่ง (ที่มา: ข้อมูลจากสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดยะลา, 2562)

4.1.4 การศาสนาและวัฒนธรรม

ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ประมาณ 74.06 % ศาสนาพุทธ ประมาณ 21.16% และอื่น ๆ ประมาณ 4.78% ศิลปะและวัฒนธรรม ในจังหวัดยะลา มีหอจดหมายเหตุแห่งชาติ จำนวน 1 แห่ง พิพิธภัณฑ์ของวัด จำนวน 5 แห่งโบราณสถาน จำนวน 4 แห่ง วัด และสำนักสงฆ์ 61 แห่ง (วัด 41 แห่ง และสำนักสงฆ์ 20 แห่ง) มัสยิด 413 แห่ง (จดทะเบียน 402 แห่ง และไม่จดทะเบียน 11 แห่ง) โบสถ์คริสต์ 6 แห่ง ศาลเจ้า 30 แห่ง ศูนย์อบรมศาสนาและจริยธรรมประจำมัสยิด 219 แห่ง สภาวัฒนธรรมอำเภอ 8 แห่ง และสภาวัฒนธรรมตำบล 16 แห่ง (ที่มา: ข้อมูลสำนักงานสาธารณสุขยะลา ปี 2562)

4.2 ส่วนราชการในจังหวัดยะลา

ตาราง 3 จำนวนข้าราชการในฝ่ายพลเรือน จำแนกตามส่วนราชการในจังหวัดยะลา

ส่วนราชการ	จำนวนคน
สำนักนายกรัฐมนตรี	5
กระทรวงการคลัง	140
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ⁽¹⁾	62
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	22
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	142
กระทรวงคมนาคม	65
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	13
กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	5
กระทรวงพลังงาน	4
กระทรวงพาณิชย์	11
กระทรวงมหาดไทย	434
กระทรวงยุติธรรม	119
กระทรวงแรงงาน	40
กระทรวงวัฒนธรรม ⁽²⁾	17
กระทรวงศึกษาธิการ ⁽³⁾	3,409
กระทรวงสาธารณสุข	2,860
ไม่สังกัด ⁽⁴⁾	6,040
อิสระ ⁽⁵⁾	141
ท้องถิ่น	1,506
รวมทั้งหมด	15,035

ที่มา: กำลังพลภาครัฐในฝ่ายพลเรือน สำนัก ก.พ. ปี 2560

(1) รวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	จำนวน	929	คน
(2) รวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	จำนวน	1,012	คน
(3) รวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	จำนวน	431,763	คน
และข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน	6,507	คน
(4) รวมข้าราชการการตำรวจ	จำนวน	219,494	คน
(5) รวมข้าราชการรัฐสภาสามัญ	จำนวน	3,049	คน
ข้าราชการตุลาการ	จำนวน	4,716	คน
ข้าราชการอัยการ	จำนวน	3,713	คน
ข้าราชการองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ	จำนวน	20,893	คน
ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ	จำนวน	9	คน
ตุลาการศาลปกครอง	จำนวน	237	คน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ได้แก่

งานวิจัยในประเทศ

ศศิธร จิมากรณ์ (2556) ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ เลขาธิการ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลัก ในการด้านการมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์จิตสำนึกด้านการให้บริการ คุณธรรมและจริยธรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานเลขาธิการ สำนักงานศาลยุติธรรม ด้านปริมาณงาน คุณภาพของงาน และความทัน ต่อเวลา เมื่อทดสอบสมมติฐานในด้านดังกล่าวแล้ว ผลพบว่าสมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานของเลขาธิการเป็นไปในทิศทางที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ ในด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงาน จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรของในด้าน คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ไม่ได้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

พีรพิศ พรหมทอง (2557) ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของนักวิจัยในสังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและออกแบบสมรรถนะ สำหรับนักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารอาจารย์และ นักวิจัยภายในสถาบันวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งกลุ่มสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ จำนวน 12 ราย มีการจำแนกผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกได้แก่ผู้บริหารสถาบันวิจัยของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 6 ราย เป็นกลุ่มที่กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ความคาดหวัง ต่อการทำงานและสมรรถนะของนักวิจัย และกลุ่มที่ 2 ได้แก่อาจารย์และนักวิจัยภายใน

สถาบันวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 6 ราย เป็นกลุ่มที่ผู้บริหารคาดหวังให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด เพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานที่มหาวิทยาลัยคาดหวังและกำหนดใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนและวิธีวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับสมรรถนะสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสมรรถนะนักวิจัยในต่างประเทศ ผลจากการศึกษาพบว่า สมรรถนะในงานสำหรับนักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ทำให้นักวิจัยแตกต่างจากบุคลากรสายอาจารย์และวิชาชีพสายอื่นได้แก่ นักวิจัยต้องมีความรู้พื้นฐานการทำวิจัยในศาสตร์นั้นและมีความรู้เรื่องเครื่องมือวิจัยและมีจรรยาบรรณด้านการวิจัย นักวิจัยต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์และเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งมีความรู้ด้านงานบริหารธุรการด้วย นักวิจัยต้องมีทักษะในการบริหารโครงการวิจัยทักษะการบริหารวิชาการ ทักษะการสอนและการใช้เทคโนโลยี ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านภาษารวมทั้งการเขียน และนำเสนอทางวิชาการ ขณะเดียวกัน นักวิจัยต้องมีความสามารถในการรับรู้ประเด็นวิจัยและความต้องการของสังคม มีความสามารถบูรณาการ นักวิจัยต้องรักในการทำงานวิจัยและมีความสามารถเข้าถึงทรัพยากรวิจัยได้ สมรรถนะสำหรับนักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้งหมดมีความใกล้เคียงเดียวกับสมรรถนะสำหรับนักวิจัยของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเป็นส่วนมาก ยกเว้นสมรรถนะในบางเรื่อง เช่น ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเป็นมืออาชีพของนักวิจัย และความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรวิจัย ดังนั้นผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในงานสำหรับนักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ควรมี เพื่อทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากนักวิจัยโดยทั่วไปและบุคลากรสายอื่นของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อุดม บางท่าไม้ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง เพื่อรองรับการเปิดเสรีอาเซียน ในปี 2558 โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ สังกัดตรวจคนเข้าเมือง (สตรม.) ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ (Desirable core competency) ของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในอนาคต ในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 และ วัดระดับสมรรถนะในปัจจุบัน และวัดระดับสมรรถนะในความคาดหวังของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะ ของข้าราชการตำรวจ เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองประกอบไปด้วย 7 สมรรถนะหลักดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) 4) ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 6) สมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ (Foreign language) และ 7) สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของประชาชนในภูมิภาคอาเซียน (Asean Inter-cultural) จากการสำรวจ

ระดับสมรรถนะของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองในปัจจุบันพบว่า สมรรถนะที่โดดเด่นที่สุดของข้าราชการตรวจคนเข้าเมืองคือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพตามลำดับ ในขณะที่สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม และสมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี เป็นสมรรถนะที่มีระดับที่เชี่ยวชาญน้อยที่สุด

วีระศักดิ์ พัทบุรี, ขวลิต เกิดทิพย์ และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2559) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอในจังหวัด สงขลา จำนวน 862 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และการสุ่มอย่างง่ายให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเพื่อการจำแนกกลุ่มตัวแปรโดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการควบคุมและบริหารจัดการความขัดแย้ง 2) สมรรถนะการเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น 3) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค 4) สมรรถนะการจัดการองค์การเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง 5) สมรรถนะการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 6) สมรรถนะการควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง

พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ (2560) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 93 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา รวมทั้งสิ้น 279 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบตรวจสอบรายการ และผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 6) สมรรถนะด้านความตั้งใจในการทำงาน 7) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งสามารถกระทำ ได้ตั้งแต่

ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน และการมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติ สำหรับประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

สรุปผลงานวิจัยในประเทศ การกำหนดสมรรถนะให้เหมาะสมกับลักษณะงานและตามลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ จะทำให้การประเมินสมรรถนะในแต่ละระดับมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

งานวิจัยในต่างประเทศ

Kennedy and Dresser (2005, อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน, 2558) ได้วิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-Based Workplace) สรุปว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้างนำมาใช้ในงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่ง เพื่อให้บรรลุผลสำคัญต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการวางแผนจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง วิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Castillo (2005, อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน, 2558) ได้ศึกษาคำจำกัดความของสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทต่างๆ มีภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่นหรือระดับท้องถิ่นหรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นเฉพาะที่ต้องการให้ความสนใจจะเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไร บทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กรสมรรถนะขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างแต่ละงานขององค์กรและพนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

Edgarm (2005, อ้างถึงใน ปิยนุช แสงนาค, 2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะสามารถเชื่อมโยงกับโครงสร้างงานขององค์กรและพนักงาน ดังนั้นพนักงานควรตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่สำคัญ องค์กรต้องกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

Gaye and Murat (2006) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยที่แตกต่างของบุคคลและวัฒนธรรมในการทำงาน ดังนั้น หากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สามารถเสริมสร้างงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้

Chandler (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินตนเอง การฝึกฝนความชำนาญ และความแตกต่างของความรู้ของนักศึกษาจิตวิทยากฎหมาย ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาและภาพรวมของโปรแกรมมีสมรรถนะในระดับสูง การรับรู้เรื่องการฝึกฝนความชำนาญมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับสมรรถนะการสอน ครูเพศหญิงมีสมรรถนะการสอนที่ดีกว่าครูเพศชาย โดยเพศมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ขณะที่ความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติกับสมรรถนะการสอนไม่มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการสอนกับสมรรถนะการสอนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

Hamdan and et al (2010) ได้วิจัยเรื่องการทดสอบสมรรถนะของครูชาวมาเลเซียในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับสมรรถนะการสอน ครูเพศหญิงมีสมรรถนะการสอนดีกว่าครูเพศชาย โดยเพศมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างเชื้อชาติกับสมรรถนะการสอนไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การสอนกับสมรรถนะการสอนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่คุณวุฒิกับสมรรถนะการสอนไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Onn (2010) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสมรรถนะสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 74 รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร ร้อยละ 50 ส่วนสมรรถนะที่ต่ำสุด คือการบริหารกลุ่มสาระการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับและติดตามครู และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ร้อยละ 29 – ร้อยละ 39

Selvi (2010) ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของครูมืออาชีพในประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า การเป็นครูมืออาชีพนั้นต้องมีสมรรถนะครบทั้ง 9 ด้านต่อไปนี้ คือ (1) สมรรถนะประจำสายงาน (2) สมรรถนะการวิจัย (3) สมรรถนะการทำหลักสูตร (4) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) สมรรถนะทางสังคมและวัฒนธรรม (6) สมรรถนะทางอารมณ์ (7) สมรรถนะทางการสื่อสาร (8) สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ (9) สมรรถนะทางด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่ ก่อให้เกิดสมรรถนะเหล่านี้คือ ความตระหนักในคุณค่าของอาชีพครู พฤติกรรม การมีปฏิสัมพันธ์เป้าหมาย และการฝึกปฏิบัติในโรงเรียน แต่ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดคือ การพัฒนากระบวนการ จัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

Gerrit and Bianca and Peter (2015) ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัท การผลิต วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอสมรรถนะที่เกี่ยวข้องอย่างมากสำหรับการผลิตในวันนี้ และในอนาคต โดยทำการสำรวจผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า สำหรับผู้เชี่ยวชาญนั้นทางด้าน การปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แบบ และการ ตระหนักเกี่ยวกับคุณภาพ เป็นสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กัน สูงมาก ในขณะที่สมรรถนะในการ วิเคราะห์นั้นมีความสำคัญน้อยมาก ซึ่งทางผู้เชี่ยวชาญหวัง เป็นอย่างยิ่งว่าในการงานวิจัยนี้จะนำไปสู่ การได้รับเปลี่ยนแปลงความแข็งแกร่งของสมรรถนะที่ สำคัญของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

สรุปงานวิจัยในต่างประเทศ พบว่าสมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานของบุคคลเพื่อนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล หากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็จะสามารถเสริมสร้างงาน และผลักดันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และตัวบุคคลเป็นได้อย่างดี

6. กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดวิจัยนี้ มุ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของประเด็นที่ใช้ในการศึกษา เพื่อค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant)

สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึง สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) ของฟลานาแกน (Flanagan, 1954) ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือการคัดเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ ไม่ใช่ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) และวิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบลูกโซ่ (Snowball sampling) บุคคล 6 กลุ่มดังนี้

- | | |
|--|-------------|
| (1) ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ | จำนวน 2 คน |
| (2) หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา | จำนวน 5 คน |
| (3) ข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการจังหวัดยะลา | |
| 1) ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance) | จำนวน 5 คน |
| (4) ผู้นำชุมชน | จำนวน 17 คน |
| (5) ผู้บริหารในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) | จำนวน 5 คน |
| (6) รองผู้ว่าราชการจังหวัดยะลา | |

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล ได้แก่แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) ของฟลานาแกน (Flanagan, 1954) เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

(1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) สำหรับ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

การกำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยการเตรียมแนวคำถามการสัมภาษณ์หลักไว้ก่อนล่วงหน้าเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-End) เพื่อให้มีจุดยืนและประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ และมีความต่อเนื่องของคำถามสามารถเจาะลึก เป็นการใช้ลักษณะคำถามปลายเปิด ไม่มีการกำหนดหรือเรียงลำดับหัวข้อคำถาม แต่เป็นการสนทนาแบบธรรมชาติ สำหรับการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ 2 แบบ ดังนี้

1) การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเป็นอิสระที่จะเล่าเรื่องต่าง ๆ ของตนเอง เรื่องครอบครัว เรื่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว รวมทั้งความประทับใจ ความภูมิใจ และความเสียใจ เพื่อที่ผู้วิจัยจะใช้การสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ควบคู่ไปด้วย คำถามสัมภาษณ์แนวนอนนี้จะใช้กับกลุ่มบุคคล ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) กลุ่มที่ 3 ข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการจังหวัดยะลา และกลุ่มที่ 4 ผู้นำชุมชน

2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจโดยเฉพาะ เป็นการสัมภาษณ์เจาะจงในเรื่องที่เป็นจุดสนใจของผู้วิจัยโดยตรง คือเรื่องสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ คำถามสัมภาษณ์แนวนอนนี้จะใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ กลุ่มที่ 2 หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา กลุ่มที่ 5 ผู้บริหารในหน่วยงานใน คอ.บต.และกลุ่มที่ 6 ผู้ว่าราชการจังหวัด

ผู้วิจัยกำหนดจะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) และใช้การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ในการค้นหาสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา ซึ่งแบ่งแบบคำถามสัมภาษณ์สำหรับ 6 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐศาสตราจารย์

- 1) สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีความเหมาะสมที่จะใช้กับข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศหรือไม่ ?
- 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับ การปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่น หรือไม่อย่างไร
- 3) สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร
- 4) ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง
- 5) สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ?
- 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้

กลุ่มที่ 2 หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา

- 1) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับ สภาพกับการปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่น หรือไม่อย่างไร
- 2) สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร
- 3) ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ควรมีจุดแข็งในการปฏิบัติงานในด้านไหนบ้าง และพฤติกรรมที่แสดงออกควรเป็นอย่างไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)
- 4) ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ในปัจจุบัน มีจุดอ่อนในการปฏิบัติในด้านไหนที่ต้องปรับปรุงบ้าง ? และพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอย่างไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)
- 5) ให้ท่านแนะนำข้าราชการ (ภายใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกสัมภาษณ์) ในจังหวัดชายแดนใต้ที่ท่านคิดว่าเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance) 1 คน และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ (Low performance) จะแสดงพฤติกรรมอย่างไร
- 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้

กลุ่มที่ 3 ข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการจังหวัดยะลา ประกอบไปด้วย

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance)

- 1) สัมภาษณ์เรื่องทั่วไป เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ อายุงาน ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเรื่องครอบครัว ให้ผู้สัมภาษณ์ไม่รู้สึกรู้สีกอียด เพื่อเปิดประเด็นไปในคำถามต่อไป
- 2) ให้ท่านเล่าเรื่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จและภูมิใจมากที่สุด และในเหตุการณ์นั้นท่านได้ทำอะไรไปบ้าง
- 3) ให้ท่านเล่าเรื่องการทำงานที่เคยล้มเหลว และรู้สึกเสียใจมากที่สุด และในเหตุการณ์นั้นท่านได้ทำอะไรไปบ้าง
- 4) ท่านมีจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานอะไรบ้าง (ยกตัวอย่าง)
- 5) วิธีการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในงาน (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

- 1) สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีความเหมาะสมที่จะใช้กับข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศหรือไม่เพราะอะไร ?
- 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับสภาพแวดล้อมทั่วไปหรือไม่อย่างไร
- 3) สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร
- 4) ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง เพราะอะไร
- 5) สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง
- 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน กรณีศึกษา จังหวัดยะลา เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้

กลุ่มที่ 5 ผู้นำชุมชน

- 1) สัมภาษณ์เรื่องทั่วไป เกี่ยวกับการทำงานในพื้นที่ ลักษณะงาน และปัญหาในพื้นที่ที่เกิดขึ้นเพื่อเปิดประเด็นไปสู่คำถามต่อไป
- 2) ให้เล่าความประทับใจในการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ว่ามีเรื่องไหนบ้าง และเหตุการณ์เป็นอย่างไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)

- 3) การทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ในเรื่องไหนที่ท่านรู้สึกว่าจะไม่รู้สึกรับประกันใจ เพราะอะไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)
- 4) ข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน คือใครเพราะอะไร (ให้ยกตัวอย่าง) และเพราะอะไรที่ควรเป็นข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) ท่านคิดว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพราะอะไร (ยกตัวอย่าง)
- 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ ทั้งที่ดีและไม่ดี

กลุ่มที่ 6 ผู้ว่าราชการจังหวัด

- 1) ปัญหาความรุนแรงในจังหวัดชายแดนใต้ ส่วนหนึ่งมีผลมาจากการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)
- 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับข้าราชการทั่วไปหรือไม่อย่างไร
- 3) สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร
- 4) ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง เพราะอะไร
- 5) สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง
- 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้

3.3 ขั้นตอนสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

- 1) ศึกษาเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก (Core competency) และสภาพภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ สภาพปัญหาของจังหวัดชายแดนใต้
- 2) ศึกษาแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) โดยใช้เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) เพื่อกำหนดขอบเขต และเนื้อหาของคำถามที่จะเลือกใช้
- 3) นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่เหมาะสมกับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา

- 4) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ตรวจสอบ ความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ
- 5) ปรับปรุงเนื้อหาตามคำแนะนำที่ได้รับและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- (1) เตรียมแบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง หน่วยงานสังกัด และแบบคำถามสัมภาษณ์
- (2) ผู้วิจัยได้กำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)
- (3) ผู้วิจัยได้ทำการเข้าพบผู้สัมภาษณ์ตามสถานที่ และตามเวลาที่ได้ทำหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์หลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว
- (4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการจดบันทึกการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) และการบันทึกเสียง
- (5) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) แล้วนำมาวิเคราะห์ พร้อมทั้งแยกแยะจับประเด็นอีกทั้งตัดคำพูดบางคำที่ไม่เหมาะสม และไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ตรวจสอบ ความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กับการวิจัย

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) จัดกลุ่มพฤติกรรมเพื่อกำหนดหมวดหมู่

- (1) อ่านข้อความที่ได้จากการถอดเทปบันทึกการสัมภาษณ์ทั้งหมดโดยรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ส่วนสาระสำคัญที่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้ คือ สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา
- (2) นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาจัดกลุ่ม โดยดูจากคำหรือข้อความที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในเหตุการณ์สำคัญที่แสดงถึงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลในเหตุการณ์นั้น ๆ พร้อมทั้งอ่านทำความเข้าใจกับข้อมูลทั้งหมดอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

(3) อ่านบททวนและวิเคราะห์การจัดกลุ่มของประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา อีกครั้งเพื่อให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแต่ละประเด็น และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบเพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้ง

การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอข้อมูลและผลการวิจัย แบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา” โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) และใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา ข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการจังหวัดยะลา ผู้นำชุมชน ผู้บริหารในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดน (ศอ.บต.) รองผู้ว่าราชการจังหวัดยะลา จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ประเด็นที่ 1 ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องวัฒนธรรมของคนในพื้นที่
เนื่องจากจังหวัดชายแดนใต้ เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างในเรื่องศาสนา ภาษาพูด ประเพณี วัฒนธรรมของคนท้องถิ่น ที่มีอัตลักษณ์เฉพาะของจังหวัดชายแดนใต้ ทำให้ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ ที่มาจากพื้นที่อื่นเมื่อมาปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและการวางตัวที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการสื่อสาร การไม่เข้าใจในเรื่องศาสนกิจ การปฏิบัติตัวต่าง ๆ และกลายเป็นความขัดแย้งโดยไม่ได้ตั้งใจ เช่น ข้าราชการบางคนแต่งกายไม่เรียบร้อยไม่ให้เกิดรติสถานที่ เช่น เมื่อไปร่วมงานเกี่ยวกับกิจกรรมทางวัฒนธรรม หรือฉลองงานรื่นเริงโดยนำของต้องห้ามสำหรับอิสลามในพื้นที่ที่มีคนนับถืออิสลามอยู่เป็นจำนวนมาก

“ ข้าราชการต้องมีความพร้อม ความเข้าใจ ในความแตกต่างของศาสนา ภาษา และวิถีการดำเนินชีวิตของคนในพื้นที่ เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไขได้อย่างทันที ”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์คนที่ 1 , สัมภาษณ์, 10 มิถุนายน 2563)

“ ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ ควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในขนบธรรมเนียมประเพณีของพื้นที่ เช่น การได้รับเชิญเข้าร่วมเป็นเกียรติหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมุสลิมควรแต่งกายให้มิดชิด และสุภาพเรียบร้อย ”

(หัวหน้าหน่วยงานราชการคนที่ 1, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2563)

“ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ควรเรียนรู้ประเพณี และ
ขนบธรรมเนียมในพื้นที่อย่างเคร่งครัดทั้ง ไทยพุทธ และไทยมุสลิม ”

(ผู้นำชุมชนคนที่ 2, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2563)

“ การที่นำคนนอกพื้นที่มาเป็นข้าราชการระดับผู้บริหารจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งเขา
เหล่านั้นไม่เคยทราบว่าคุณในพื้นที่มีขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างจากจังหวัด อื่นของ
ประเทศไทย ”

(ผู้นำชุมชนคนที่ 17, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2563)

ประเด็นที่ 2 ไม่ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมอื่นที่แตกต่างจากตนเอง
ผู้วิจัยพบว่าข้าราชการที่มาปฏิบัติงานบางคนเติบโตมาในสังคมวัฒนธรรมเชิงเดี่ยวทำให้มี
มุมมองต่อสังคมพหุวัฒนธรรมอื่นค่อนข้างแคบ และส่วนใหญ่จะถูกสอนในเรื่องวัฒนธรรมของ
ตนเองเท่านั้น เมื่อมาอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้ไม่ยอมรับใน
วัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ข้าราชการบางคนมักแสดง
พฤติกรรมไม่พอใจเมื่อพูดคุยกับประชาชนที่สื่อสารภาษามลายู และแสดงการไม่ให้เกียรติกับ
ประชาชนที่แต่งกายตามอัตลักษณ์ของพื้นที่ เช่นมองด้วยสายตาเหยียดหยันกับชาวบ้านที่ใส่โสร่ง
ตามวิถีของคนไทยนับถือศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่ข้าราชการที่เข้ามาทำงานในพื้นที่จังหวัด
ชายแดนใต้ที่ประชาชนชนประทับใจ จะมีพฤติกรรมที่เข้าใจและปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสมตาม
หลักศาสนาของคนในพื้นที่ และพฤติกรรมที่ประชาชนในพื้นที่ต้องการจากข้าราชการที่มา
ทำงานคือ การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางศาสนา ภาษาของคนท้องถิ่น มีความ
พยายามจะเข้าถึงประชาชน สามารถเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาที่สามารถเข้าร่วมได้

“ ข้าราชการที่ทำงานในพื้นที่ต้องทำความเข้าใจ เคารพความแตกต่างของวัฒนธรรม
ประเพณีของคนท้องถิ่น ”

(ผู้บริหาร ศอ.บต.คนที่ 2, สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2563)

“ ข้าราชการที่เข้ามาทำงานพื้นที่ต้องเข้าใจประเพณีของจังหวัดชายแดนใต้ และต้องให้
เกียรติผู้นำชุมชน ในชุมชนนั้น ”

(ผู้นำชุมชนคนที่ 4, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2563)

“ ได้รับความไว้วางใจจากคนในพื้นที่ อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ไม่ว่าจะ เป็นไทยพุทธและ
ไทยมุสลิมไม่แบ่งแยก สามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่ไม่ขัดต่อหลักศาสนากันได้ ”

(ข้าราชการคนที่ 5, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2563)

“ การที่เอาคนนอกพื้นที่มาเป็นข้าราชการระดับผู้บริหารในจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งคน
เหล่านั้นไม่เคยทราบว่าคุณในพื้นที่มีขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างจากจังหวัดอื่นของ
ประเทศไทย ทำให้แก้ปัญหาไม่ถูกจุด มีการแบ่งแยกเกิดขึ้น ”

(ผู้นำชุมชนคนที่ 8, สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2563)

ประเด็นที่ 3 ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานต้องมีจิตสำนึกในหน้าที่ มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และวางตัวเป็นกลาง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยพบว่า ข้าราชการบางคนที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่ได้ให้การบริการหรือดูแลช่วยเหลือประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ยังมีการแบ่งแยกศาสนา และเอาเปรียบกับประชาชนที่ไม่รู้หนังสืออยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ประชาชนไม่ไว้วางใจ และมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม จากการกระทำและทัศนคติของเจ้าหน้าที่รัฐบางส่วนมองว่าคนต่างศาสนาเป็นพวกหัวรุนแรง เป็นผู้ก่อการร้าย เช่นเมื่อมีเหตุรุนแรงเกิดขึ้นก็จะสงสัยคนไทยมุสลิมก่อนกลุ่มคนอื่น ๆ ทั้งที่ไม่มีหลักฐาน

“ การปราศจากอคติ การไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเพศใด ศาสนาอะไร ความเข้าใจในบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ที่มีประชากรมุสลิมเป็นส่วนใหญ่ มีวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี และวิธีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่น ๆ เป็นการยอมรับในความแตกต่างอย่างบริสุทธิ์ใจ ”

(หัวหน้าหน่วยงานราชการคนที่ 2, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2562)

ประเด็นที่ 4 ความอดทน และทุ่มเทในการทำงาน ผู้วิจัยพบว่า ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยการแนะนำจากกลุ่มผู้บริหารในหน่วยงาน จะมีการทำงานที่มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยไม่ใช้เงื่อนไขของปัญหาความรุนแรงและพื้นที่เสี่ยงภัยเป็นข้อจำกัดในการทำงาน แต่ก็มีข้าราชการบางส่วนที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่เมื่อมาเจอสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมทั้งปัญหาความรุนแรงในพื้นที่ทำให้เกิดความกลัว ตื่นตระหนก และมีผลกระทบต่อการทำงาน ขาดการปฏิสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่ทำให้มีความยากลำบากในการทำงานมากขึ้น

“ เคยออกไปรักษาผู้ป่วยโรงพยาบาลนอกเวลาทำการ เพราะอยู่ใกล้บ้านไปปฐมพยาบาลเบื้องต้นให้คนเจ็บมีชีวิตรอด โดยผู้ป่วยเป็นคนนับถือศาสนาพุทธเราก็ไม่ได้รังเกียจคิดแต่จะให้เขารอดก่อน ถ้าผิดหลักศาสนาบ้างก็ไม่เป็นไรเราไม่ได้เจตนา ”

(ข้าราชการคนที่ 2, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2563)

“ การลงมารับราชการที่พื้นที่เสี่ยงภัย เป็นเรื่องน่าภูมิใจสุด เพราะไม่มีใครอยากลงมาในพื้นที่แบบนี้ ภาษาก็ไม่คุ้น การแต่งตัวก็ไม่เหมือนกัน การทำงานงานในพื้นที่แบบนี้ต้องทำใจไม่รู้ว่าจะได้กลับบ้านเกิดอีกมัย ”

(ข้าราชการคนที่ 5, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม, 2563)

4.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

ตารางที่ 4 สรุปผลวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

ประเด็นที่สำคัญ	สอดคล้องกับสมรรถนะ	พฤติกรรมที่คาดหวัง
ประเด็นที่ 1: ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่อง วัฒนธรรมของ คนในพื้นที่	ชื่อสมรรถนะ: ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) คำจำกัดความ: การรับรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้	1.ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป เช่น เรื่องการแต่งกายให้มีมิติซิดสุภาพ 2.สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และ ถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น เช่น การเรียนรู้ภาษาพูดของวัฒนธรรมท้องถิ่น
ประเด็นที่ 2: ไม่ยอมรับความแตกต่างทาง วัฒนธรรมอื่นที่แตกต่างจาก วัฒนธรรมตัวเอง	ชื่อสมรรถนะ: ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) คำจำกัดความ: การรับรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้	1.ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ เช่นตัดสินในเรื่องการแต่งกาย หรือ ภาษาพูด ที่แตกต่างจากตนเอง 2.ต้องสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
ประเด็นที่ 3: ต้องมีจิตสำนึกในหน้าที่ มีความ ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และวางตัวเป็นกลาง	ชื่อสมรรถนะ: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) คำจำกัดความ: การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	1.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยของทางราชการ 2. ยึดหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์มีอาจยากลำบาก
ประเด็นที่ 4: ความอดทน และทุ่มเทในการทำงาน	ชื่อสมรรถนะ: การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คำจำกัดความ: ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	1.มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน 2.แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้น 3.ทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย “ สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา ” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

(1) เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา

(2) เพื่อศึกษาเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้

งานวิจัยฉบับนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) เชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มีการสัมภาษณ์และประมวลผลข้อมูลในช่วงเวลา วันที่ 1 ธันวาคม 2562-31 กันยายน 2563

โดยสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สรุปได้ว่า สมรรถนะหลัก (Core competency) ของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดยสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งกำหนดเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

เหมาะสมสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพราะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำหรับในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เป็นพื้นที่พิเศษที่มีความแตกต่างในเรื่องของประวัติศาสตร์ที่มีมายาวนาน มีขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวัฒนธรรมที่เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาด้านความมั่นคง มีเหตุการณ์รุนแรง โดยมีความเชื่อกันว่า เพราะความแตกต่าง ด้านเชื้อชาติ และภาษา เป็น

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาความรุนแรงในพื้นที่ ดังนั้น สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ ที่ต้องเพิ่มเติม สำหรับข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ คือ สมรรถนะ ด้านองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่น และผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ควรมี พฤติกรรมที่แสดงออก คือ เข้าใจในความแตกต่างได้อย่างแท้จริง จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานสามารถให้ความยุติธรรม มีความเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกว่า เป็นคนเชื้อชาติใด ศาสนาใด และข้าราชการพลเรือนที่ไปปฏิบัติงานสามารถแสดงพฤติกรรมที่ เหมาะสม ปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่นั้นได้

ผู้วิจัยได้สรุป สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือน ในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา ที่ต้องเพิ่มจาก สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ) กำหนดไว้เดิมรวมทั้ง นำเสนอ คือ สมรรถนะด้านความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) สำหรับคำจำกัดความสมรรถนะนี้ คือ การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถ ประยุกต์ ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

จากผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) พฤติกรรมที่คาดหวังที่ข้าราชการ พลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปได้ในระดับที่ 3 คือ เข้าใจคุณลักษณะและพฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) คือ เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคคลอื่นทำให้เข้าใจ วิธีการปฏิบัติงานหรือความคิดเห็นของบุคคลแตกต่างกัน และไม่ด่วนสรุปบุคคลจาก ประสบการณ์หรือความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ แต่ใช้ความรู้นั้นให้เป็น ประโยชน์ในการสื่อสารทำความเข้าใจทำความเข้าใจและสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ ร่วมกัน

5.1.2 แนวทางพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่า สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ที่ ข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ที่ต้องมีเพิ่มคือความเข้าใจในข้อ แตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) และพฤติกรรมที่คาดหวังที่แสดงออกอยู่ระดับที่ 3 คือ เข้าใจบริบทนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ และเข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง อันจะทำให้เข้าใจวิถีชีวิตของผู้อื่นไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายาม ทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และต้องสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจ ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-

depth interview) ของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ ในด้านเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม และประเพณีต่าง ๆ ของพื้นที่ และแนวทางการอยู่ร่วมกัน (Awareness) ของคนต่างศาสนา โดยให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรม และประเพณีที่สำคัญ เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจในมารยาท และธรรมเนียมปฏิบัติที่แตกต่างกันและแสดงออกในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2. การจัดอบรมในการปฏิบัติงาน (On the job training) โดยจับกลุ่มข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่เพื่อเรียนรู้ถ่ายทอดความเชี่ยวชาญ และเป็นທີ່ปรึกษาให้แก่กันและกันได้ รวมทั้งให้คำแนะนำในการดำรงชีวิตอยู่ในพื้นที่ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

3. วิเคราะห์ และรวบรวมปัญหา รวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นกรณีศึกษา (Case studies) เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน และแนวทางแก้ไขป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก หรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากศึกษาวิจัยในเรื่อง สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา พบว่าข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ จะต้องมีความเข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) เป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากสมรรถนะหลัก (Core competency) เดิมที่กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างของวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกันกับภูมิภาคอื่น ด้านความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ที่มีมาอย่างยาวนาน รวมทั้งมีปัญหาความมั่นคงในพื้นที่ มีเหตุการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้น โดยสาเหตุส่วนหนึ่งมา ความไม่เข้าใจในเรื่องศาสนา ภาษา และวัฒนธรรมประเพณีของคนท้องถิ่นในพื้นที่ ด้วยความไม่รู้ไม่เข้าใจกัน พฤติกรรมที่แสดงออกอาจจะไปกระทบต่อสิทธิทางวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ บางครั้งคนในพื้นที่อาจมองว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการ

ไม่ให้เกียรติกัน หรืออาจจะมองว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเห็นแก่ตัวจนเกิดความไม่เข้าใจระหว่างกันจนกันความขัดแย้ง ทั้งในเรื่องการปฏิบัติตัวของข้าราชการที่ทำงานในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาของคนในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาลี ไตรจันทร์ (2551) ที่ศึกษาการกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ คือบุคลากรต้องมีความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและความเข้าใจผู้อื่น และยังสอดคล้องกับงานวิจัย คอลฟ์ ต่วนบุละ และคณะ (2559) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ กับสิทธิเสรีภาพในการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา โดยผลวิจัยพบว่า ความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งไทยพุทธและมุสลิมต่อสิทธิเสรีภาพในการนับถือศาสนาที่เกี่ยวข้องทั้งของตนเองและระหว่างศาสนา ค่อนข้างน้อยและมีความเข้าใจในหลักศาสนาไม่ถ่องแท้ อันเนื่องมาจาก เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการเรียนความแตกต่างของทั้งสองศาสนาแม้สังคมจังหวัดชายแดนใต้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกัน

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าข้าราชการที่มาจากภูมิภาคอื่นที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ เมื่อมาเจอกับวัฒนธรรมใหม่ที่ไม่น่าคุ้นเคยก็เกิดสภาวะของ “ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม” (Culture Shock) ซึ่งความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมนี้ Furnham & Bochner (1986) ได้กล่าวว่าจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เดินทางไปยังต่างถิ่นแล้วมีความทุกข์เกิดขึ้น หรือประสบความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมใหม่ เรียกว่าบุคคลผู้นั้นกำลังตกอยู่ในสภาวะตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ในสภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นก็เพราะบุคคลผู้นั้นอาจขาดทักษะทางสังคม (Social Skills) ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง ในสังคมได้

ผลวิจัยพบว่า ข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดนใต้ถ้ามี สมรรถนะหลัก (Core competency) ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) เมื่อมาเจอวัฒนธรรมที่แตกต่างก็จะพยายามทำความเข้าใจและเรียนรู้และปรับตัวปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้ และผู้วิจัยยังพบว่า เมื่อมีความเข้าใจในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ผู้ที่เจอวัฒนธรรมที่แตกต่างจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการของการปรับตัวเพื่อความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน เกิดความเข้าใจและสบายใจ และจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติภารกิจ หรือทำงานได้ได้เกิดผลสัมฤทธิ์ จากกรณีศึกษาของ Black (1988); Bennett (1993); Earley & Peterson(2004) และ Jia & Rutherford (2010) พบว่ากระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมมี 4 กลุ่ม ทั้ง 4 กลุ่มแสดงถึงขั้นตอนของการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม บางคนเจอวัฒนธรรมที่แตกต่างอาจจะจบลงที่ข้อ 1 บางคนมีความสามารถในการเรียนรู้วัฒนธรรมมากกว่า 1 อาจจะพัฒนาสู่ข้อ 4 ได้แก่

1) กลุ่มไม่ปรับตัว (No adapt) คือกลุ่มที่ยอมรับในวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมตนเอง หรือยอมรับแค่เพียงเล็กน้อยในบางเรื่อง ถ้ามีอะไรที่แตกต่างจากวัฒนธรรมตนเองก็จะปฏิเสธโดยสิ้นเชิง และถือว่าเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง

2) กลุ่มเข้าใจ (Understanding) คือกลุ่มที่ยอมรับและเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมตนเองที่มีมา แต่จะไม่เปลี่ยนพฤติกรรมหรือปรับตัวไปตามวัฒนธรรมอื่น เป็นแค่การยอมรับและเข้าใจวัฒนธรรมผู้อื่นเท่านั้น กลุ่มนี้จะแสดงออกว่าตนเองรับได้และยอมรับความแตกต่างของทางวัฒนธรรมเพื่อแสดงให้เห็นให้ผู้อื่นเห็นเท่านั้น อย่างไรก็ตามคนกลุ่มนี้ยังมีความอดทนต่อพฤติกรรมของคนต่างวัฒนธรรมได้ดี

3) กลุ่มปรับตัว (Adjusting) คือกลุ่มนี้จะมีการปรับตัวปรับพฤติกรรมของตนเองและเลียนแบบพฤติกรรมทางวัฒนธรรมอื่นได้ เพื่อให้ตนเองสามารถอยู่ในวัฒนธรรมนั้นได้และได้รับการยอมรับเฉพาะส่วนที่ตนเองรู้สึกรับได้ หรือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น โดยยังมีความรู้สึกอึดอัดแต่ต้องทำตนเองเพื่อให้สามารถปฏิสัมพันธ์กับคนในวัฒนธรรมอื่นได้ ซึ่งอาจจะปรับตัวชั่วคราวจากวัฒนธรรมตนเองไปสู่วัฒนธรรมอื่น เมื่อไม่มีความจำเป็นก็จะกลับสู่วัฒนธรรมของตนเอง แต่ก็พยายามใช้องค์ความรู้ของวัฒนธรรมอื่นโดยไม่พยายามทำความเข้าใจในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น การคลุมผ้าฮิญาบของสตรีมุสลิม และการแต่งกายที่มิดชิด แต่ไม่เข้าใจว่าทำไมไปทำไม เป็นต้น

4) กลุ่มเรียนรู้ (Learning) คือกลุ่มที่พยายามทำความเข้าใจ เรียนรู้ สามารถปรับตัวได้เมื่อมาเจอวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามใช้องค์ความรู้ในวัฒนธรรมนั้น ๆ เพื่อหาเหตุและผลเพื่อตอบข้อสงสัยของตนเองเพื่อเป็นแนวทางในตนเองสามารถปฏิบัติตน และปรับพฤติกรรมสำหรับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และยังสามารถปรับมายังวัฒนธรรมของตนเองได้ ซึ่งเป็นผู้ที่มีลักษณะสองวัฒนธรรม (Bicultural) โดยไม่มีความรู้สึกอึดอัดใจและสามารถดำรงชีวิตได้วางตัวเหมาะสมในวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ซึ่งกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการปรับตัวระหว่างสองวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมและกลมกลืน และเชื่อมั่นในวิถีของตนเองว่าเป็นวิถีสากลหรือวิถีทางโดยปกติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา จังหวัดยะลา ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา ทักษะ ความรู้ ด้านวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ สำหรับข้าราชการพลเรือนที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ ดังนี้

1) ควรจัดมีหลักสูตรเฉพาะสำหรับข้าราชการที่มาปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ แ น ว ท า ง ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ที่มีรูปแบบอย่างชัดเจนในด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชื่อต่าง ๆ และการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความ

หลากหลาย เพราะการให้ความรู้เป็นแนวทางของการสร้างความเข้าใจการอยู่ร่วมกันเป็นอย่างดี

2) ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษามลายูถิ่น ภาษาอาหรับ และภาษาต่างประเทศที่สำคัญโดยการดำเนินการจัดหลักสูตรสำหรับข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและโอกาสในการพัฒนาต่อไป

3) ส่งเสริมคุณค่าและการยอมรับการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างมีเกียรติ ศักดิ์ศรี และเท่าเทียมกัน โดยการเคารพคุณค่าของทุกศาสนา และชาติพันธุ์ ให้ความสำคัญกับภาษา วัฒนธรรม และการศึกษาของท้องถิ่น ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับข้าราชการพลเรือนที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยจัดให้มีกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรมวัดผล

4) ฝึกอบรมให้ข้าราชการพลเรือน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับทุกฝ่ายเกิดความตระหนักมีความเข้าใจลึกซึ้งยอมรับและเห็นคุณค่าในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และวิถีของประชาชนในพื้นที่ รวมทั้ง ให้ยึดหลักธรรมเนียมปฏิบัติในการปฏิบัติงาน และคัดสรรข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจประเด็นศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม ตลอดจนมีจิตอาสาพร้อมเข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่ และมีการจัดฝึกอบรมสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง

5) หน่วยงานที่รับผิดชอบควรเข้ามาแก้ไขปัญหาด้านยาเสพติดอย่างเร่งด่วน เพราะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหลายพื้นที่ในจังหวัดชายแดนใต้ และการเลือกข้าราชการที่เข้ามาปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่เลือกปฏิบัติ เพราะชาวบ้านต้องการข้าราชการที่สำนึกในการบริการประชาชน วางตัวเป็นกลาง และให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม เช่น การจับกุม การตั้งด่านตรวจ การประกันตัว การออกหมายจับ ให้กระทำโดยมีหลักฐาน และมีการตรวจสอบจากหลายฝ่ายโดยไม่มีการจับแพะ

6) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้ต้องเร่งสร้างความเชื่อมั่นให้ข้าราชการในพื้นที่ ให้มีความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพราะสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ ที่ทำให้การปฏิบัติงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาในเรื่อง การวัดระดับสมรรถนะด้านความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ของข้าราชการพลเรือนที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาสมรรถนะในด้านนี้อย่างเป็นรูปธรรม

2) ควรศึกษาวิจัยแนวทาง มาตรการ การสร้างความเข้าใจถึงสิทธิทางวัฒนธรรมระหว่างศาสนา ในจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อนำผลวิจัยมากำหนดหลักสูตรการอบรมเกี่ยวกับความเข้าใจ เรื่อง การปฏิบัติตัวตามหลักศาสนาธรรม ศาสนบัญญัติ ในสังคมที่มีความหลากหลายทางศาสนา และวัฒนธรรม เพราะผลการวิจัยพบว่ายังมี ข้าราชการพลเรือน และ ประชาชนในพื้นที่ยังไม่มี ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ กรณีการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตของทั้งประชาชนในพื้นที่ และข้าราชการพลเรือนที่ลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่ เพราะในบางศาสนาบางพิธีกรรมอนุญาตให้คนต่างศาสนาเข้าร่วมได้เช่น กรณีการเข้าร่วมงาน แต่งาน ตามหลักศาสนาอิสลามอนุญาตให้คนต่างศาสนาเข้าร่วมงานแต่งได้ นอกจากนี้ไม่มีตัว หลักฐานกล่าวถึงการห้ามแล้ว อิสลามยังส่งเสริมให้ญาติ ๆ มาร่วมเป็นสักขีพยานแก่เจ้าสาวและ เจ้าบ่าวในวันแต่งงานด้วย กรณีมุสลิมเข้าร่วมงานแต่งงานของคนพุทธ ถือเป็นสิ่งอนุญาต หากแต่ต้องพิจารณาเรื่องอาหารที่เตรียมสำหรับจัดเลี้ยงเท่านั้น รวมถึงกรณีการทำบุญ ช่วยเหลือคนต่างศาสนา ตามหลักการอิสลามเป็นสิ่งที่ส่งเสริมอย่างยิ่ง เว้นแต่บางครั้งหรือบาง เรื่องอาจจะต้องพิจารณาเงินที่ทำบุญไปใช้เพื่อพิธีกรรมทางศาสนา แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเจตนา ของผู้ให้เช่นกัน (คอลัฟ ต่วนบุละ และคณะ, 2559)

บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข. (2559). *Health data center*. สืบค้น 18 กันยายน 2562, จาก <https://www.ict.moph>
- คณะกรรมการการความมั่นคงแห่งรัฐสภาผู้แทนราษฎร. (2553). *สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้และแนวทางแก้ไขเชิงรุก*. (น.54-60). กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ซาลี ไตรจันทร์. (2551). *การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้*. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
- ชัยณรงค์ คุณคณะ. (2555). *การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตตรวจราชการสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 8*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, นครราชสีมา.
- ฐิติพัฒน์ พิชญธาตพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 16-63.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ถ้วนบุละ และคณะ. (2559). *การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้กับสิทธิเสรีภาพในการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา*, สำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพฯ
- นิศารัตน์ รามวงษ์. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลเอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นิศารักษ์ เวชยานนท์. (2556). *Competency-based approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ปิยนุช แสงนาค. (2559). *สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์สำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

- พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ. (2560). *สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปกร, กรุงเทพฯ.
- พีรพิธ พรหมทอง. (2557). *สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของนักวิจัยในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รัชนีวรรณ วิษย์ถนอม. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารข้าราชการ, ปีที่ 50 ฉบับที่ 2*.
- สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักคณะกรรมการอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต)มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- วีระศักดิ์ พัทบุรี, เชาวลิต เกิดทิพย์ และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2559). สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชายแดนใต้. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ. 14(2), 133-148*.
- ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม*. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *Competency : เครื่องมือบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล*. สืบค้น 14 ตุลาคม 2562, จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. สืบค้น 16 ตุลาคม 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/csti/strategy>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2560). *รายงานสถิติกำลังพลภาครัฐ*. สืบค้น 15 กันยายน 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/tags>

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). รายงานการวิจัย ระบบข้าราชการใน
อนาคต : คุณลักษณะข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). เรื่องมาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้
ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.
สืบค้น 15 กันยายน 2563, จาก
<https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/w27-2552.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ
ไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561). กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ. (2557). วงจรคุณภาพ PCDA. สืบค้น 15 มิถุนายน
2562, จาก <http://olit.mcu.ac.th/QA/index.php/2014-03-22-16-04-38>
- สำนักงานสาธารณสุขยะลา. (2562). การศาสนาและวัฒนธรรม. สืบค้น 20 มิถุนายน 2562, จาก
<http://www.ylo.moph.go.th>
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency Based HRD).
วารสารข้าราชการ, 12(3), 31-37.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.
Productivity, 9(53), 50-51.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ด้วย Competency
กรุงเทพฯ: ศิริวัฒน์ อินเทอร์เน็ตจำกัด(มหาชน).
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Bascd
Learning พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: ศิริวัฒน์ อินเทอร์เน็ตจำกัด(มหาชน).
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). Competency dictionary. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุดมพร บางท่าไม้. (2558). สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง เพื่อ
รองรับการเปิดเสรีอาเซียน ในปี 2558. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- Bennett, M. J. (1993). *Towards Ethnorelativism : A developmental model of intercultural
Sensitivity*. In R.M. Paige (Ed.) *Education for the intercultural experience*.
Yarmouth, ME : Intercultural Press
- Black, J. S. (1988). Work role transitions ; A study of American expatriate managers in
Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp. 277-294

- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon ; Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), pp. 100-115
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model of effective performance*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Chandler, D.S. (2009). The Relationship Between Self-appraisal, Professional Training and Diversity Awareness Among - forensic Psychology Student : A Pilot Formative Evaluation. (Online).
- Edgarm, del Castillo. (2005). Defining Competencies, *Business Mexico*. 15 (3) : 48.
- Furnham, A. and Bochner,S. (1986). *Culture Shock : Psychological reaction to unfamiliar*.
- Gaye, O.G. and Murat, F. (2006). Comprtency Approach to Human Resource Management Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context: *Human Resource Development Review*. 5 (1) : 72 - 91.
- Gerrit Meyer, & Bianca Brünig, Peter Nyhuis. (2015). *Employee competences in manufacturing companies – an expert survey Journal of Management Development*, [online]
- Hamdan, A.R., Najib M.G., & Ting L.H.L. (2010). Teaching Competency Testing Among Malaysian School Teachers. *European Journal of School Sciences*. 12 (4) : 610 - 616. *American Psychologist*. 28 , 1 – 14.
- Hay Group. (2002). HR coach. Accessed September 20, 2006. Available from ค้นจาก <http://www.haygroup.com>
- Jia, F., & Rutherford, C. (2010). Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. *International Journal of Logistice Management*, 21(2), pp. 251-270.
- McShane, S.L. & Von Gilnow, M.A. (2000). *Organizational Behavior*. Boston : Irwin/ McGraw – Hill.
- Mc Clelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*. 28(1), 1-14.
- Onn, S.B.S. (5 June 2010). Competencies of Secondary School Heads of Departments : Implications on Continuous Professional Development, *European Journal of Social Science*. 14 (3) : 464 - 469.
- Rylatt, A. & Lohan, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney. Prentice Hall.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work : Model for superior performance*. New York : Wiley

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ก

รายละเอียดคำอธิบายสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552)

คำชี้แจง

1. เกณฑ์การประเมินนี้ใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะหลัก 5 ด้านของก.พ. รอบการประเมินปีงบประมาณ 2559
2. ระดับการประเมินที่คาดหวัง ดังนี้

ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ	ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับ 3
ตำแหน่งชำนาญการ	ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับ 2
ตำแหน่งปฏิบัติการและต่ำกว่า	ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับ 1
3. รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละรายการในแต่ละระดับประเมินโดยพิจารณาให้คะแนนการปฏิบัติ คะแนน 0-5 โดยพิจารณาดังนี้

0 คะแนน	ไม่สามารถประเมินได้
1 คะแนน	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง
2 คะแนน	ต้องได้รับการพัฒนา (ทำได้น้อยกว่าครึ่ง)
3 คะแนน	อยู่ในระดับใช้งานได้ (ทำได้มากกว่าครึ่ง)
4 คะแนน	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (ทำได้มากกว่าครึ่ง)
5 คะแนน	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม (ทำได้ครบทั้งหมด)
4. นำคะแนนที่ได้ในแต่ละด้านเทียบเป็น 100 (คะแนนที่ได้ x 100 /คะแนนเต็มในแต่ละด้าน)

สมรรถนะหลัก	K 3	คะแนน	K 2	คะแนน	K 1	คะแนน
1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	11 ข้อ	55	9 ข้อ	45	5 ข้อ	25
2. บริการที่ดี	9 ข้อ	45	6 ข้อ	30	4 ข้อ	20
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	7 ข้อ	35	5 ข้อ	25	3 ข้อ	15
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	6 ข้อ	30	4 ข้อ	20	2 ข้อ	10
5. การทำงานเป็นทีม	9 ข้อ	45	6 ข้อ	30	3 ข้อ	15

5. นำร้อยละที่คำนวณได้มาเทียบเป็นคะแนน (คะแนน 1-5)

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 60	ร้อยละ 60-69	ร้อยละ 70-79	ร้อยละ 80-89	ร้อยละ 90 ขึ้นไป

ตัวอย่าง ประเมินด้านที่ 1 ได้คะแนนรวมเท่ากับ 50 นำมาเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังที่ประเมินทั้งหมด 11 บลูเลต (รายละเอียดของระดับที่ 1 – 3) คะแนนเต็มเท่ากับ 55 คะแนน (11 x 5) เมื่อเทียบเป็นคะแนนร้อยละ จะได้คะแนนประเมินเท่ากับ $(100 \times 50) / 55 = 90.90$ เมื่อนำคะแนนประเมินสมรรถนะที่ได้ 90.90 ไปเทียบค่าคะแนนตามตารางจะได้คะแนนประเมินสมรรถนะในเรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เท่ากับ 5 คะแนน ในการประเมินสมรรถนะเรื่องอื่นๆ ก็ทำเช่นเดียวกัน

รายละเอียดคำอธิบายสมรรถนะหลัก

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)		
คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน		
ระดับสมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้	จำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ประเมินในแต่ละระดับ
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน 	0 รายการ
1	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี	
	1) พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง 2) พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา 3) มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน 4) แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้น 5) แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	5 รายการ
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	
	1) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 2) ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน	9 รายการ (จำนวนพฤติกรรมระดับ 1 – 2)

	3) ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	
	4) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	
	1) ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	11 รายการ (จำนวนพฤติกรรม ระดับ 1-3)
	2) เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	
	1) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	13 รายการ (จำนวนพฤติกรรม ระดับ 1-4)
	2) พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน	
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้น จะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ	
	1) ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	15 รายการ (จำนวนพฤติกรรม ระดับ 1-5)
	2) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	
2. บริการที่ดี (Service Mind)		
คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง		
ระดับ สมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้	จำนวน พฤติกรรม บ่งชี้ที่ใช้ ประเมินใน แต่ละระดับ
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
	▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	0รายการ
1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	
	1) ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ	4 รายการ
	2) ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	
	3) แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงาน	

	ต่างๆ ที่ให้บริการอยู่	
	4) ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการ ที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	
	1) รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือบิดการะ	6 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1-2)
	2) ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	
	1) ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	9 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1- 3)
	2) ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	
	3) นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	
	1) เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ	11 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1- 4)
	2) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ	
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	
	1) คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	14 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1- 5)
	2) เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ	
	3) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ	

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)		
คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์		
ระดับ สมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้	จำนวน พฤติกรรมบ่งชี้ ที่ใช้ประเมิน ในแต่ละระดับ
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน 	0 รายการ
1	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	
	1) ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3 รายการ
	2) พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	
	3) ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	
	1) รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน	5 รายการ (จำนวนพฤติกรรมระดับ 1-2)
	2) รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง	
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	
	1) สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	7 รายการ (จำนวนพฤติกรรมระดับ 1-3)
	2) สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	
	1) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	9 รายการ (จำนวนพฤติกรรมระดับ 1-4)
	2) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	

5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เห็นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ	
	1) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	11 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1-5)
	2) บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง	
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)		
คำจำกัดความ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ		
ระดับ สมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้	จำนวน พฤติกรรม บ่งชี้ ที่ใช้ประเมิน ในแต่ละ ระดับ
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
	▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	0 รายการ
1	มีความสุจริต	
	1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ข้าราชการ	2 รายการ
	2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้	
	1) รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	4 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1-2)
	2) แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ	
	1) ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งและรับผิดชอบ	6 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1-3)
	2) เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง	
	1) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	8 รายการ (จำนวน พฤติกรรม)
	2) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความ	

	ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	ระดับ 1-4)
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	
	ยื่นหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	9 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1-5)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)		
คำจำกัดความ: ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติ มีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม		
ระดับ สมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้	จำนวน พฤติกรรม บ่งชี้ ที่ใช้ประเมิน ในแต่ละ ระดับ
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน 	0 รายการ
1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1) สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 2) รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม 3) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน 	3 รายการ
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	
	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 2) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 3) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง 	6 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1- 2)
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1) รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 2) ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม 3) ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 	9 รายการ (จำนวน พฤติกรรม ระดับ 1 - 3)
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1) ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ 2) ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ 	12 รายการ (จำนวน

	3) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ	พฤติกรรม ระดับ 1- 4)
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ	
	1) เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	15 รายการ
	2) คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม	(จำนวน
	3) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ ให้บรรลุผล	พฤติกรรม ระดับ 1 - 5)

ชื่อสมรรถนะ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
 คำจำกัดความ การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์
 ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

ระดับที่	คำอธิบาย
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงสมรรถนะไม่ชัดเจน
1	<p>เพิ่มคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภาควุฒิมิใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น • ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมของผู้อื่นว่าด้อยกว่า • ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป
2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่างและพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง • สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น
3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจในวัฒนธรรม ๑ ต่าง อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ • เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจวิถีชีวิตของผู้อื่น • ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธ์ไมตรีอันดี • ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับทำที่ รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง • ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำที่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

ภาคผนวก ข

คำถามที่ 5 สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพล
เรือน กรณีศึกษา จังหวัดยะลา เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้

.....

.....

.....

.....

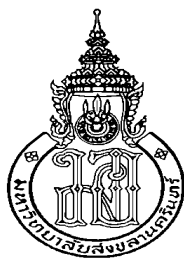
.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้
กรณีศึกษา : จังหวัดยะลา

ชื่อผู้วิจัย นางสาวเพชรดาว เพชรสันทัด นักศึกษาหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะ

แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มที่ 2 หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....
เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ปฏิบัติงาน.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 คำถามที่ 1 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับ การปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่นหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 2 สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 3 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ควรมีจุดแข็งในการปฏิบัติงานในด้านไหนบ้าง และพฤติกรรมที่แสดงออกควรเป็นอย่างไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 4 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ในปัจจุบัน มีจุดอ่อนในการปฏิบัติในด้านไหนที่ต้องปรับปรุงบ้าง และพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอย่างไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 5 ให้ท่านแนะนำ ข้าราชการ (ภายใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกสัมภาษณ์) ในจังหวัดชายแดนใต้ที่ท่านคิดว่า เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance) 1 คน และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ (Low performance) จะมีพฤติกรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้

กรณีศึกษา : จังหวัดยะลา

ชื่อผู้วิจัย นางสาวเพชรดาว เพชรสันทัดต์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะ

แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มที่ 3 ข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการจังหวัดยะลา

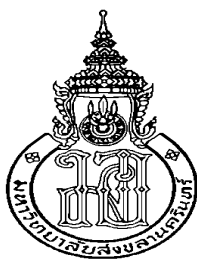
1) ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....
เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ปฏิบัติงาน.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 คำถามที่ 1 สัมภาษณ์เรื่องทั่วไป เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ อายุงาน ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเรื่องครอบครัว ให้ผู้สัมภาษณ์ไม่รู้สึกรู้สึกอึดอัด เพื่อเปิดประเด็นไป
คำถามต่อไป



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้

กรณีศึกษา : จังหวัดยะลา

ชื่อผู้วิจัย นางสาวเพชรดาว เพชรสันทัด นักศึกษาหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะ

แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มที่ 5 ผู้บริหารในหน่วยงาน คอ.บต.

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....
เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ปฏิบัติงาน.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 คำถามที่ 1 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดย คณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีความเหมาะสมที่จะใช้กับข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศหรือไม่
เพราะอะไร

.....
.....
.....

คำถามที่ 2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับ การปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่นหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 3 สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ควร ประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 5 สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับ การปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่นหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 3 สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 5 สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญด้าน รัฐประศาสนศาสตร์	คำถามที่ 1 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดย คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีความเหมาะสมที่จะใช้กับข้าราชการพลเรือนทั่ว ประเทศหรือไม่เพราะอะไร
คนที่ 1	เหมาะสม สามารถใช้ได้ทั่วภูมิภาค แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยเห็นนำมาใช้จริง ๆ แล้ว สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ถ้านำมาปรับใช้กับพื้นที่ ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ย่อมทำได้ เช่น มุ่งสัมฤทธิ์ผล การทำงานถ้าจะให้เกิดความสำเร็จได้ ต้องศึกษา องค์ประกอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเชิงภูมิศาสตร์ เชิงวัฒนธรรมท้องถิ่น
คนที่ 2	ให้ยังคงไว้ทั้ง เพราะเป็นสมรรถนะหลักที่เหมาะสมอยู่แล้ว ข้าราชการทุกคนต้องมี พื้นฐานสมรรถนะหลักนี้
ผู้เชี่ยวชาญด้าน รัฐประศาสนศาสตร์	คำถามที่ 2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ มีความ แตกต่างกับการปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่นหรือไม่อย่างไร
คนที่ 1	สภาพแวดล้อมจะแตกต่างจากภูมิภาคอื่น ในเรื่องของการเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย เนื่องจากเป็นพื้นที่ ที่มีปัญหาความมั่นคง มีประชาชนคนไทยมุสลิมอยู่เยอะ ทำงาน ยาก หลายภาษาทำให้มีปัญหาในเรื่องการสื่อสาร
คนที่ 2	แตกต่าง เพราะเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาในเรื่องความรุนแรง ทำให้ข้าราชการไม่ค่อยอยาก ลงไปปฏิบัติหน้าที่ เพราะเป็นห่วงในความปลอดภัยในชีวิต รวมทั้งต้องเข้าไปอยู่ใน สังคมที่คนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม
ผู้เชี่ยวชาญด้าน รัฐประศาสนศาสตร์	คำถามที่ 3 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการ ทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร
คนที่ 1	สมรรถนะหลักที่ใช้อยู่อาจจะยังไม่พอสำหรับพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ เพราะในพื้นที่นี้ มีความพิเศษ ในเรื่องของประวัติศาสตร์ ความแตกต่างต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา
คนที่ 2	สมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนดเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ยังไม่ตอบโจทย์สำหรับคนที่จะมา ทำงานในพื้นที่ ที่มีปัญหาซับซ้อนในหลายด้าน การปฏิบัติงานมีความยากกว่า มี หลายปัจจัย ต้องมีการปรับตัว
ผู้เชี่ยวชาญด้าน รัฐประศาสนศาสตร์	คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดนใต้ควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง เพราะอะไร
คนที่ 1	ควรจะมีเพิ่มเติมจากเดิมสำหรับผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในพื้นที่ คือความรู้ในเรื่อง วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ของพื้นที่ และนำมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อที่จะได้เข้าใจ ว่าคนในพื้นที่ มีความเป็นอยู่อย่างไร มีประเพณีอะไรบ้าง จะลดความขัดแย้งระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานและคนในพื้นที่ได้
คนที่ 2	ความเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม เมื่อมาปฏิบัติงานในพื้นที่ มาเจอความแตกต่าง จากที่เคยอยู่ รวมทั้งเหตุการณ์ความรุนแรงต่าง ๆ ทำให้เกิดความเครียด ความ หวาดกลัว เฝอญูสภาวะบีบคั้น ทั้งด้านการทำงาน และการดำเนินชีวิตซึ่งส่งผลต่อ ขวัญและกำลังใจ ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์	คำถามที่ 5 สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอย่างไร
คนที่ 1	การปรับตัวทางวัฒนธรรม เช่น เข้าใจและสามารถอยู่ร่วมกับคนต่างศาสนาได้ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาพูด ควรจะฝึกหรือเรียนรู้เพิ่มเติมในภาษาอื่น นอกจากภาษาไทย เข้าใจข้อปฏิบัติของศาสนาอื่น ไม่ดูหมิ่น หรือพูดไม่ดีเกี่ยวกับข้อห้ามของศาสนาอื่น เมื่อมีกิจกรรมร่วมกันกับคนต่างศาสนาต้องเคารพข้อห้ามข้อระวังต่าง ๆ ด้วย
คนที่ 2	ความเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพสังคม และเรื่องราวประวัติศาสตร์ในพื้นที่ ยอมรับความแตกต่างของศาสนา ไม่แบ่งแยกว่าเป็นไทยพุทธ หรือมุสลิม หน่วยงานต้องปลูกจิตสำนึกของ ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นควรมีการเจรจา ทำความเข้าใจกัน เพื่อลดความขัดแย้ง ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ประสานกัน ระหว่างผู้นำทางศาสนาหรือผู้นับถือศาสนาต่างในชุมชน โดยปราศจากวาระซ่อนเร้น หรือเจตนาที่ไม่ดีแอบแฝงในการพูดหรือเจรจา หรือปรึกษาจะทำให้เกิดความเข้าใจ ความไวใจระหว่างกันของคนในสังคมพหุวัฒนธรรมได้
ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์	คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน กรณีศึกษา จังหวัดยะลา เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้
คนที่ 1	ควรพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ให้มีทัศนคติที่ดีต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม หรือวางแผนปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ เช่น ข้าราชการไทยพุทธต้องสามารถไปร่วมแสดงความยินดีในงานแต่งของคนมุสลิมได้ โดยไม่ขัดกับหลักศาสนา
คนที่ 2	การสรรหา คัดเลือก และวางบุคลากรที่เหมาะสมตรงกับความต้องการที่แท้จริง ซึ่งในจังหวัดชายแดนใต้จำเป็นอย่างยิ่ง ต้องได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและต้องสามารถดำเนินชีวิต อยู่ในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข

วิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

กลุ่มที่ 2 หัวหน้าหน่วยงานราชการในจังหวัดยะลา

หัวหน้าหน่วยงานราชการ	คำถามที่ 1 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่างกับการปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่น หรือไม่อย่างไร
คนที่ 1	มีความแตกต่าง เนื่องจากมีความเป็นพหุวัฒนธรรมที่ชัดเจน และมีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นในเรื่องศาสนา และภาษาที่มีภาษามลายูเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
คนที่ 2	แตกต่างกัน ในเรื่องความยากลำบากในการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากจะต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ประเพณีของคนในพื้นที่แล้ว เรื่องการสื่อสารก็สำคัญ เพราะบางที่ไม่เข้าใจภาษาที่ประชาชนพูด ต้องหาล่ามแปลให้ฟังกว่าจะเข้าใจกันก็เหนื่อย ระยะเวลาการทำงานในแต่ละงานก็ค่อนข้างใช้เวลามากกว่าปกติ
คนที่ 3	เหมือนกันไม่ได้แตกต่าง จะแตกต่างกันเพราะเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย สวัสดิการก็จะได้เพิ่มมากกว่าราชการในภูมิภาคอื่น
คนที่ 4	ไม่ได้แตกต่าง การปฏิบัติงานเป็นรูปแบบเดียวกัน ลำดับ ขั้นตอนการทำงานเหมือนกัน มีแต่สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในเรื่องความหลากหลายของวัฒนธรรม ศาสนา ทำให้ข้าราชการที่มาจากที่อื่นเข้าถึงประชาชนได้ยาก ทำให้ทำงานลำบากขึ้น
คนที่ 5	มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกัน ด้านความเหมือน คือต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เต็มประสิทธิภาพ มีหน้าที่บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ประชาชนในพื้นที่ ด้านความแตกต่าง พื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ เป็นพื้นที่พิเศษ เนื่องจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้รู้สึกไม่ปลอดภัย
หัวหน้าหน่วยงานราชการ	คำถามที่ 2 สมรรถนะหลักของข้าราชการในปัจจุบัน ตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่อย่างไร
คนที่ 1	ตอบโจทย์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันมีงานบางส่วนที่ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงานในพื้นที่ ที่มีความหลากหลายทางประเพณี และศาสนา ภาษาพูด
คนที่ 2	สมรรถนะหลักที่มีอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน สำหรับข้าราชการอยู่แล้ว แต่อยากให้มีผลผูกพันกับการเลื่อนขั้นและขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรมการประเมินต้องโปร่งใส ไม่เลือกว่าเป็นใครมาจากไหน คนของใคร
คนที่ 3	สมรรถนะที่ใช้เหมาะสมกับข้าราชการทุกคน ทุกตำแหน่ง ถ้าข้าราชการทุกคนที่มาปฏิบัติหน้าที่ นำมาใช้ได้จริงเพราะส่วนใหญ่เป็นข้อปฏิบัติ หลักการที่อยู่ในคู่มือ ข้าราชการที่จะนำมาใช้จริง มีส่วนน้อย ไม่ค่อยประยุกต์ใช้กัน

คนที่ 4	ตอบโจทย์ เพราะสมรรถนะหลัก เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานที่ต้องนำมาใช้เพื่อทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ควรเพิ่มในเรื่องการประเมินว่าแต่ละคนนำมาใช้ในด้านไหนบ้าง ทำอะไรไปบ้าง
คนที่ 5	อาจจะตอบโจทย์ หากวัดผลสัมฤทธิ์ของผลการประเมินตัวข้าราชการ แต่อาจจะยังตอบโจทย์ในการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ไม่ทั้งหมด ถ้ามุ่งหวังให้ข้าราชการเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนใต้ เพราะนอกจากสมรรถนะหลัก 5 ด้านแล้ว สิ่งสำคัญที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ต้องมีคือ การปราศจากอคติ การไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าเพศใด ศาสนาใด ความเข้าใจในพื้นที่ ว่ามีวิถีวัฒนธรรม ประเพณี และมีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่น ๆ
หัวหน้าหน่วยงานราชการ	คำถามที่ 3 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ควรจะมีจุดแข็งในการปฏิบัติงานในด้านไหนบ้าง และพฤติกรรมที่แสดงออกควรเป็นอย่างไร ยกตัวอย่าง
คนที่ 1	ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในวัฒนธรรมของพื้นที่ เช่น ไม่นำสุรา หรือ อาหารต้องห้ามเข้ามารับประทานเมื่อไปเข้าร่วมกิจกรรมที่มีมุสลิมเข้าร่วมด้วย
คนที่ 2	ต้องมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เลือกปฏิบัติ มีความยุติธรรม ให้บริการคนอย่างเท่าเทียมกัน
คนที่ 3	ควรมีความมุ่งมั่นในการทำงานในพื้นที่อย่างจริงจัง ไม่ใช่พอบรรจุเข้ามาทำงานในพื้นที่แล้วบอกอยู่ไม่ได้ ไม่คุ้นกับพื้นที่ ปฏิบัติตัวไม่ถูก ไม่คุ้นชินกับภาษา ศาสนา พอถึงกำหนดก็ขอย้ายทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง คนมาใหม่ก็ต้องสอนใหม่
คนที่ 4	ต้องมีจุดแข็งในด้านการเรียนรู้ ภาษา วัฒนธรรม ของท้องถิ่นที่มาปฏิบัติงาน รวมถึงการประยุกต์นำใช้อย่างเหมาะสม เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กับคนในพื้นที่บ้าง เพื่อจะได้เรียนรู้วัฒนธรรมของเขา ปรับตัวเข้าได้และนำมาปรับใช้กับงานได้
คนที่ 5	จุดแข็งที่ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดนใต้ ควรที่จะมีคือสามารถปฏิบัติงานเชิงรุกในพื้นที่ที่มีข้อจำกัด ทั้งความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี และกฎหมายพิเศษ
หัวหน้าหน่วยงานราชการ	คำถามที่ 4 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ในปัจจุบัน มีจุดอ่อนในการปฏิบัติงานในด้านไหนที่ต้องปรับปรุงบ้าง และพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอย่างไร (ยกตัวอย่าง)
คนที่ 1	ข้าราชการที่ลงมาปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ ที่มาจากที่อื่นไม่มีความอดทน เมื่อมาเจอความยากลำบากในการทำงาน และใช้ชีวิตในที่ที่แตกต่างจากเดิม ไม่ว่าจะเรื่อง ภาษา ศาสนา หรือ สภาพแวดล้อม ก็อยู่ไม่ได้ขอย้าย

คนที่ 2	ด้านการบริการที่ดี ข้าราชการส่วนใหญ่ที่ต้องปฏิบัติงานที่ต้องพบเจอกับประชาชนในพื้นที่ ซึ่งพูดภาษาไทยไม่ค่อยได้ ทำให้เกิดอารมณ์ เพราะไม่คุ้นชินกับภาษา ไม่ยอมเรียนรู้
คนที่ 3	ไม่พัฒนาตัวเอง ในเรื่องศึกษาหาความรู้ เมื่อเจอสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยอมที่จะเรียนรู้ เอาความรู้ที่ติดตัวมาจากในอดีตเป็นที่ตั้ง ทั้งที่ความรู้ไม่ต้องเสียเงิน เช่นเรียนรู้วัฒนธรรมจากคนท้องถิ่นได้
คนที่ 4	การเข้าถึงพื้นที่น้อยมาก อาจเพราะกลัวเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงทำให้ เมื่อเลิกงานก็กลับบ้านไม่ออกไปไหน ทำให้ขาดความคุ้นชิน ยิ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในพื้นที่น้อยไม่เข้าใจภาษา ประเพณี วัฒนธรรมของคนในพื้นที่
คนที่ 5	ขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ในการเข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่เพียงเพื่อหวังผลประโยชน์ และอภิสิทธิ์ที่สามารถสร้างผลประโยชน์ต่อตนเอง เช่น อยากได้ค่าเสี่ยงภัยเพิ่ม และอายุราชการที่เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ
หัวหน้าหน่วยงานราชการ	คำถามที่ 5 ให้ท่านบอกพฤติกรรมข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance) และ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ (Low performance) จะแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร
คนที่ 1	ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง: แสดงความกระตือรือร้น เพื่อจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ จะทำงานได้ราบรื่น ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ: จะไม่สนใจสิ่งรอบตัว ทำงานเรื่อย ๆ รอแต่เวลา กลับบ้าน ไม่กระตือรือร้น
คนที่ 2	ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง: ทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย และสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดความไม่เข้าใจหรือมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ: ไม่มีความอดทนต่อความยากลำบากในการ ทำงานในพื้นที่ เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรคของเรื่อง ศาสนา ภาษา
คนที่ 3	ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง: เข้าถึงประชาชนในพื้นที่ได้ดี เป็นกันเองกับชาวบ้านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ ยืดหยุ่น ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ: ใช้ข้อจำกัดทางศาสนามาเป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงานในพื้นที่
คนที่ 4	ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง: พัฒนาตัวเองเสมอ เช่นหาเวลาไปเรียน ภาษา มลายูกับโต๊ะอิหม่ามในตอนเย็นหลังเลิกงาน ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ: พอเลิกงานรีบกลับบ้าน ไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดร่วมในพื้นที่ ใช้ข้ออ้างทางศาสนาเป็นเงื่อนไข
คนที่ 5	ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง: มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับคนในพื้นที่ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมกับคนต่างศาสนาได้

	ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ: เลิกงานแล้วรีบกลับที่พัก หวังเรื่องความปลอดภัย มีความอดทนต่ำ
หัวหน้าหน่วยงานราชการ	คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน กรณีศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้
คนที่ 1	ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้านความรู้ด้านประเพณี เรื่องราวประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมในพื้นที่
คนที่ 2	ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีหลักสูตรการเรียนรู้ ในการอยู่ร่วมกัน และหลักการทำงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรมที่ถูกต้องในพื้นที่
คนที่ 3	นโยบายของรัฐบาล บางครั้งไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้ การกำหนดนโยบายต้องมาจากความต้องการของคนในพื้นที่อย่างแท้จริง ข้าราชการควรมาจากคนในพื้นที่ เนื่องจากคนในพื้นที่เองจะมีข้อได้เปรียบทางภาษา และเข้าใจวัฒนธรรม ของพื้นที่ทำให้ทำงานได้เกิดผลสำเร็จมากกว่าคนนอกพื้นที่ที่มาจากที่อื่น
คนที่ 4	การจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
คนที่ 5	การปรับเปลี่ยนสมรรถนะ ให้ใช้หลักรัฐประศาสน์นโยบายเพื่อเป็นระเบียบสำหรับปฏิบัติราชการเนื่องด้วยมณฑลปัตตานี ของรัชกาลที่ 6 ความว่า “ เลือกเจ้าหน้าที่ที่เป็นคนดีไปทำงาน โดยให้อบรม ให้เข้าใจวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ ก่อนไปทำงานและระเบียบการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับทุกข์สุขของราษฎรให้หาหรืออย่างรอบคอบ ”

วิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)
 กลุ่มที่ 3 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	คำถามที่ 1 ให้ท่านเล่าเรื่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จและภูมิใจมากที่สุด และในเหตุการณ์นั้นท่านได้ทำอะไรไปบ้าง
คนที่ 1	ในการทำงานที่ภูมิใจมากที่สุด คือการได้รับอาชีพตำรวจ เพราะรู้สึกว่าเป็นอาชีพที่ต้องเสียสละ ต้องอุทิศตัวเองให้กับงาน ถ้าได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่หน่วงต้องไปเลือกไม่ได้ เช่น ได้ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดนใต้ ต้องเสียสละ อุทิศตนเองจะมัวมากลัวว่าไม่ปลอดภัยไม่ได้ ต้องมาอยู่ในพื้นที่ที่ไม่เคยอยู่ ต้องมาปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ศาสนาของคนในพื้นที่ ต้องทุ่มเทให้กับงาน เยี่ยมพบประชาชนเพื่อให้คุ้นเคย เพราะเรามีหน้าที่บำบัดทุกข์ ดูแลความปลอดภัย ไม่เลือกว่าศาสนาอะไร เพราะทุกคนคือคนไทย
คนที่ 2	การช่วยคนให้รอดชีวิต เขาบาดเจ็บมา ความหวังอยู่ที่เรา เราช่วยเขาอย่างเต็มที่กำลังใจ ไม่สนใจว่าผู้บาดเจ็บจะเป็นพระ เราเป็นผู้หญิงต่างศาสนา ช่วยคนให้รอดก่อน สุดท้ายญาติผู้ป่วยก้มลงกราบ รู้สึกประทับใจจนน้ำตาไหล เราคือคนต่างศาสนาแต่เราต้องช่วยกัน
คนที่ 3	ภูมิใจ เมื่อเห็นลูกศิษย์ที่เราสอน โตไปประพฤติดีเป็นคนดี ได้ทำการทำงานที่มั่นคง แล้วกลับมาเยี่ยมครูบาอาจารย์ แล้วนำคำสอนเราไปปฏิบัติตาม
คนที่ 4	การทำงานที่ประทับใจและภาคภูมิใจที่สุดในชีวิตราชการคือ เข้ามาทำงานในพื้นที่เสี่ยงภัยด้วยความสมัครใจขอย้ายลงมาโดยไม่กลัวว่าเป็นพื้นที่ที่มีเหตุการณ์ความรุนแรงเกิดขึ้น เมื่อมาทำงานก็ทุ่มเท เรียบร้อย ปรับตัว ให้อยู่ในพื้นที่ได้ และได้รับความไว้วางใจจากคนในพื้นที่
คนที่ 5	การลงมารับราชการในพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นเรื่องที่น่าภูมิใจที่สุด เพราะไม่มีใครอยากมาในพื้นที่แบบนี้ ภาษาก็ไม่คุ้น การแต่งตัวก็ไม่เหมือนกัน การทำงานในพื้นที่แบบนี้ต้องทำใจ ไม่รู้ว่าได้กลับบ้านเกิดอีกมั๊ย
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	คำถามที่ 2 ให้ท่านเล่าเรื่องการทำงานที่เคยล้มเหลว และรู้สึกเสียใจมากที่สุด และในเหตุการณ์นั้น ท่านได้ทำอะไรไปบ้าง
คนที่ 1	เรื่องล้มเหลว และเสียใจ คือ เมื่อออกรับเหตุการณ์กับลูกน้องและลูกน้องเสียชีวิต เวลาเกิดเหตุการณ์ต้องประเมินหน้างานเลยว่าจะต้องทำอะไร ผู้ร้ายอยู่ในที่มืดเราอยู่ในที่แจ้งซึ่งยากที่จะประเมินได้ถูกทุกครั้ง แต่ก็ใช้ประสบการณ์ในแต่ละครั้งในการระงับเหตุครั้งต่อไป
คนที่ 2	คนไข้เสียชีวิต บางทีก็ช่วยไม่ทันกว่าจะมาถึงโรงพยาบาล คนไข้เสียชีวิตมาก่อนแล้ว ซึ่งจะมาบีมหัวใจคนไข้ก็ไม่กลับมา ในบางครั้งเราไม่สามารถควบคุมไม่ให้เกิดเหตุการณ์แบบนี้ ต้องมีปัจจัยหลายอย่าง

คนที่ 3	เห็นลูกศิษย์ไปเป็นโจร เห็นหมายจับที่ขึ้นตามจุด เห็นหน้าเป็นลูกศิษย์ที่เราเคยสอนก็เสียใจ ทั้ง ๆ ที่เราสอนทุกคนให้เป็นคนดี คนไทยพุทธก็สอนแนวทางพุทธ ส่วนลูกศิษย์ที่เป็นอิสลามเราก็สอนในแนวทางของศาสนาเขา
คนที่ 4	ส่วนใหญ่ไม่ได้ล้มเหลวเพราะตัวผู้ปฏิบัติงาน บางที่ขั้นตอนการปฏิบัติงานบางอย่างไม่เอื้อ แต่เราก็แก้ไขไม่ได้มันเป็นนโยบายที่มาจากส่วนกลาง ได้แต่นำเสนอไปที่ผู้บังคับบัญชาให้นำเสนออีกที เช่นภาษาพูด ควรให้ภาษาท้องถิ่นเพิ่มเป็นภาษาราชการ ให้ข้าราชการทุกคนสามารถสื่อสารได้ ป้องกันงานผิดพลาด
คนที่ 5	เคยมีเรื่องทำงานผิดพลาดเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่ไม่เคยล้มเหลวถึงขนาดเสียใจมาก ๆ คนทำงานก็ทำผิดพลาดได้เป็นเรื่องปกติ
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	คำถามที่ 3 ท่านมีจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานอะไรบ้าง (ยกตัวอย่าง)
คนที่ 1	ชอบงานที่ยาก ทำท่าย ทำให้เราได้ฝึกทักษะของตัวเองด้วย เช่น ลงมาทำงานในพื้นที่ ที่มีปัญหา มีเหตุการณ์รุนแรง ยิ่งกันทุกวัน ได้ใช้สมองคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ใช้สมอง ส่วนจุดอ่อน เป็นคนใจร้อน ตัดสินใจเร็วทำให้บางครั้งก็มีความผิดพลาดเกิดขึ้น
คนที่ 2	จุดแข็งมีความอดทน ต่อความยากลำบาก ทำงานแบบนี้เวลาส่วนตัวจะมีน้อยบางที่ตอนกลางคืนก็มีตามไปที่โรงพยาบาลมีผู้ป่วยฉุกเฉินมากก็ต้องไปตี3ตี4 จุดอ่อนเป็นขี้ใจอ่อน ชอบเห็นใจเพื่อนร่วมงานด้วยกัน พอเพื่อนมีธุระแลกรเวรทั้งที่ตัวเองไม่ได้พักผ่อนก็ยอมแลก ทำให้เพลียอ่อนล้า เจ็บป่วยทำงานไม่ได้
คนที่ 3	เป็นคนใจเย็น อาชีพครูต้องสอนลูกศิษย์ มีความหลากหลาย แตกต่างกันแต่ละคนไม่เหมือนกันครูต้องใจเย็นที่จะสั่งสอน ลูกศิษย์มีหลายศาสนา ทั้งไทยพุทธ ทั้งอิสลาม การรับรู้ไม่เท่ากัน จุดอ่อน บางที่ไม่เข้าใจเด็กสมัยใหม่ เขามีวิธีคิคนำหน้าเราไป ทำให้เราต้องปรับตัวเรียนรู้ ไม่ว่าจะเรื่องเทคโนโลยีต่างๆ เหมือนกัน
คนที่ 4	จุดแข็งคือใส่ใจในรายละเอียดของงาน เมื่อได้รับหมายงานจะทุ่มเทจนงานเสร็จไม่สนใจแค่เวลาเลิกงานถ้าไม่เสร็จก็ไม่กลับบ้าน บางที่ออกพื้นที่ไปพบประชาชนเกินเวลาเลิกงานก็ยังไม่กลับ จุดอ่อน ภาษามลายูพูดไม่ได้ ได้เล็กน้อยพยายามเรียนกับคนมุสลิมในพื้นที่
คนที่ 5	จุดแข็งในการทำงานในพื้นที่ สามารถพูดภาษาอิสลามได้ และภาษาไทยทำให้ทำงานง่าย และเป็นล่ามให้คนอื่นที่พูดไม่ได้ไม่เข้าใจภาษาอิสลาม จุดอ่อนของตัวเองคือ ไม่ค่อยลงในเรื่องคอมพิวเตอร์ แต่พยายามให้ลูกสอนก็พอใช้ได้

ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง	คำถามที่ 5 วิธีการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดในงาน (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)
คนที่ 1	ใช้สติ สติมาปัญญาเกิด เช่น ต้องไประงับเหตุการณ์ด้วยกันและมีลูกน้องถูกยิง มีการสูญเสียเกิดขึ้น สิ่งแรกต้องทำคือประเมินเหตุการณ์ ประเมินพื้นที่ ค่อยวางแผนทีละขั้นตอน
คนที่ 2	หาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เมื่อได้เหตุ ก็ต้องแก้ที่ต้นเหตุ เช่น มีผู้บ่วยฉุกเฉิน แต่เตียงไม่พอ ถ้าวิเคราะห์แล้วว่าไม่ร้ายแรงถึงชีวิตที่สามารถส่งต่อได้จะทำเรื่องไปยังโรงพยาบาลที่ใกล้เคียง หรืออนามัยที่มีเตียงรองรับ
คนที่ 3	เมื่อมีปัญหาเกิดในงานต้องวิเคราะห์ก่อนปัญหาเกิดจากอะไร และหาตัวช่วยในการแก้ปัญหานั้นให้สำเร็จ มีเหตุการณ์ที่ครั้งหนึ่ง ลูกศิษย์ไม่มาโรงเรียนหลายวัน บ้านที่อยู่ก็เป็นพื้นที่สีแดง เลยประสานงานกับเจ้าหน้าที่ให้ไปด้วย เพื่อที่จะไปดูว่าทำไมเด็กไม่ไปโรงเรียน พบว่าเด็กป่วยเป็นอีสุกอีใส แม่เด็กพูดภาษาไทยไม่ค่อยแข็งแรงไม่รู้จะทำยังไงเลยไม่ติดต่อโรงเรียน
คนที่ 4	หาเหตุว่าทำไมถึงเกิดปัญหา และ ระวังไม่ให้เกิดอีก เช่น ลืมส่งงานที่ครบกำหนดที่จะส่งให้เจ้านาย ครั้งต่อไปเลยเขียนไว้ในปฏิทินตั้งโต๊ะส่วนตัวก็ไม่ลืม
คนที่ 5	ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดเป็นปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของตัวเอง เช่น ส่งงานล่าช้า ลืมนัดหมาย หลังจากเกิดก็จะหาวิธีแก้ปัญหาเพื่อไม่ให้ผิดซ้ำอีก

วิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

กลุ่มที่ 4 ผู้นำชุมชน

ผู้นำชุมชน	คำถามที่ 1 สัมภาษณ์เรื่องทั่วไป เกี่ยวกับการทำงานในพื้นที่ ลักษณะงาน และ ปัญหาในพื้นที่ ที่เกิดขึ้นเพื่อเปิดประเด็นไปสู่คำถามต่อไป
คนที่ 1	อำนวยความสะดวก รับฟังปัญหาของประชาชนในพื้นที่ และนำไปเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาต่อไป ปัญหาในพื้นที่โดยส่วนใหญ่คือปัญหาหาเสพติด
คนที่ 2	ดูแลทุกข์สุขของประชาชนในพื้นที่ ปัญหาในพื้นที่ที่เกิดจากมีเจ้าหน้าที่นอกพื้นที่เข้ามาในพื้นที่มากเกินไป ทำให้ประชาชนในพื้นที่เกิดความหวาดระแวงกลัวเกิดเหตุการณ์รุนแรง
คนที่ 3	ดูแลประชาชนในพื้นที่ คอยรับฟังปัญหา และแก้ไขปัญหาของประชาชน ปัญหาในพื้นที่ การว่างงานของประชาชน ทำให้มีรายได้ต่อครอบครัวน้อย ยางราคาตกต่ำ
คนที่ 4	ดูแลประชาชนในพื้นที่ ช่วยรับฟังปัญหา และนำไปเสนอผู้เกี่ยวข้องให้ช่วยแก้ปัญหา ส่วนปัญหาในพื้นที่ คือ ความไม่ปลอดภัยในทรัพย์สิน การไม่รู้ถึงวิถีชีวิตประชาชนในพื้นที่ ภาษาที่ยังไม่เข้าใจกัน เข้าไม่ถึงขนบธรรมเนียมประเพณีความจริงใจในการแก้ปัญหา และการไม่ร่วมมือของประชาชนในพื้นที่เพราะเกิดความหวาดระแวง
คนที่ 5	แก้ไขความเดือดร้อนของประชาชน ปัญหาในพื้นที่ คือประชาชนขาดความเข้าใจและการสื่อสารไม่ตรงกับเจ้าหน้าที่
คนที่ 6	ทำงานเกี่ยวกับดูแลประชาชนในพื้นที่ ในพื้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติด
คนที่ 7	ให้ความช่วยเหลือดูแลประชาชนในพื้นที่ โกล่เกลี่ยข้อพิพาท และให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ พร้อมแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่ ปัญหาในพื้นที่ คือเยาวชนติดยาเสพติด
คนที่ 8	ลักษณะงานเกี่ยวกับการปกครองในท้องที่ ดูแลประชาชน ปัญหาในพื้นที่คือปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้
คนที่ 9	ดูแลรักษาความสงบในหมู่บ้าน และร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นหูเป็นตาให้ภาครัฐ ปัญหาในพื้นที่คือปัญหาหาเสพติด
คนที่ 10	ดูแลรักษาความปกติสุข และความสงบเรียบร้อยในหมู่บ้าน นำประกาศหรือคำสั่งในราชการแจ้งให้ประชาชนในพื้นที่ทราบ รับคำร้องทุกข์ของประชาชน และรายงานเหตุการณ์ต่าง ๆ เสนอต่อกำนัน และปลัดอำเภอ ปัญหาในพื้นที่คือ ประชาชนในพื้นที่ไม่ไว้วางใจเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพราะสื่อสารไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจคนพื้นที่
คนที่ 11	ดูแลลูกบ้านให้ทั่วถึง เยี่ยมเยียนรับฟังปัญหา ปัญหาที่เจอ ลูกบ้านขาดรายได้ในการทำงาน บางส่วนว่างงาน
คนที่ 12	ดูแลพัฒนาพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องถนน สุขอนามัยต่าง ๆ ของประชาชนในพื้นที่ ปัญหาที่พบเจอในพื้นที่ คือการไม่เข้าใจกันระหว่างคนต่างศาสนา ทำให้เกิดความไม่สามัคคีกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แบ่งแยกเป็นฝ่าย
คนที่ 13	บริหารตำบล ในด้าน ดูแลถนนหนทาง ความเป็นอยู่ประชาชนในพื้นที่ ปัญหาที่เจอคือปัญหาหาเสพติด และปัญหาความไม่สงบในพื้นที่

คนที่ 14	ลักษณะงาน ประชุมรวม 4 หมู่บ้าน 6 มัสยิด เพื่อรับฟังปัญหา และให้ความเข้าใจกับคณะกรรมการหมู่บ้านในแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ปัญหาและอุปสรรค ประชาชนบางส่วนไม่เข้าใจในการทำงาน เช่นในช่วงสถานการณ์โควิด ไม่ให้ความร่วมมือในการป้องกันตนเอง เช่นจะไปรวมตัวละหมาดในมัสยิด
คนที่ 15	บำบัดทุกข์ บำรุงสุข สสำรวจประชากรในพื้นที่เกี่ยวกับ การไม่มีสำมะโนครัว บริการใกล้เกลี้ยขื่อพิพาทต่าง ๆ ให้กับผู้ประสบปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นในด้านใด ความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และการให้บริการความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้มีทหารเข้ามาปฏิบัติการในพื้นที่เกิดความหวาดระแวง
คนที่ 16	ดูแลชาวบ้าน แก้ไขปัญหา เยี่ยมเยียนชาวบ้าน ประสานงานกับหน่วยงานราชการ เพื่อเข้ามาพัฒนาพื้นที่ ปัญหาในพื้นที่คือปัญหา ยาเสพติด ปัญหายากจน
คนที่ 17	ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องศาสนาอิสลาม เป็นผู้ นำเกี่ยวกับศาสนกิจของศาสนาอิสลาม ส่วนปัญหา ก็คือ ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยมุสลิมในพื้นที่ กับข้าราชการ คนไทยมุสลิมไม่ค่อยเชื่อใจต่อข้าราชการเท่าไร
ผู้นำชุมชน	คำถามที่ 2 ให้เล่าความประทับใจในการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ว่ามีเรื่องไหนและเหตุการณ์เป็นอย่างไร
คนที่ 1	คือการได้รับความช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ให้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่นการส่งเสริมอาชีพในชุมชน
คนที่ 2	การได้ช่วยเหลือประชาชนและให้คำแนะนำในทุกเรื่อง
คนที่ 3	ช่วยเหลือประชาชนให้คำแนะนำปรึกษาแก่ประชาชนในทุกกรณี
คนที่ 4	ในการช่วยเหลือช่วงเหตุการณ์ความไม่สงบ และเวลาที่เกิดภัยพิบัติเช่น น้ำท่วม หน่วยงานราชการนำของเข้าไปแจกประชาชนในพื้นที่
คนที่ 5	ช่วยเหลือเป็นตัวกลางประสานงานกับ หน่วยงาน ศอ.บต ในการเรียกร้องและเป็นที่ยังของประชาชนในทุกด้าน
คนที่ 6	ได้รับการช่วยเหลือเมื่อเกิดอุทกภัยและภัยธรรมชาติ นายอำเภอช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน
คนที่ 7	ช่วยดูแลความเดือดร้อนของคนในพื้นที่ ทุกเรื่อง ไม่มีนิ่งนอนใจ
คนที่ 8	การเข้าถึงปัญหาของประชาชน และร่วมหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยไม่หวังผลตอบแทนหรือคำชื่นชมใด
คนที่ 9	การทำงานของทุกหน่วยงาน เช่น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด19 ทำให้ทุกภาคส่วนมีการทำงานร่วมกัน เพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดไม่ให้เป็นวงกว้าง มีการจัดตั้งศูนย์ไวรัสโควิด19 ที่ทุกภาคส่วนจัดกำลังการเฝ้าดูแลสังเกตอาการของผู้ถูกกักกันในศูนย์
คนที่ 10	ได้รับการแจกจ่ายถุงยังชีพ ในคราวที่เกิดน้ำท่วม โดยมีหลายหน่วยงานเข้ามาแจกจ่ายในพื้นที่
คนที่ 11	การช่วยเหลือเยียวยากับกลุ่มผู้รับผลกระทบต่าง ๆ แม้ว่าจะเป็นการช่วยเหลือเยียวยา และการสร้างความสมานฉันท์ในจุดเล็ก ๆ ท่ามกลางความสูญเสียของทุกฝ่ายที่ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังมีความหวังว่า หน่วยงานของรัฐไม่ทอดทิ้งประชาชน
คนที่ 12	ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นคนนับถือ ศาสนาอะไร พูดภาษาอะไร ได้รับความช่วยเหลือเท่ากัน

คนที่ 13	ประทับใจในทุก ๆ ด้านของการทำงาน เจ้าหน้าที่ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เช่น ในวันประชุมสภาสันติสุขตำบล เจ้าหน้าที่ที่เข้าประชุมมีการให้ความร่วมมือและให้คำปรึกษาของปัญหาในแต่ละด้าน เช่น โรงเรียนบ้านเนียงเวลาฝนตกน้ำข้างภายในโรงเรียนทำให้เกิดน้ำท่วมจึงได้ประสานกรมทางหลวงให้มาขุดบ่อเพื่อที่จะให้น้ำมีทางเดิน
คนที่ 14	มีโครงการมากมายในหมู่บ้าน ตำบล เพื่อช่วยเหลือให้กับประชาชน ซึ่งประทับใจมาก เพราะมีงบประมาณมากกว่าจังหวัดอื่น ๆ
คนที่ 15	ประทับใจในการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ มีหลายเรื่อง เช่นเรื่อง การช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยน้ำท่วมนายอำเภอได้นำอาหารสำเร็จรูปและน้ำดื่มมามอบให้ในพื้นที่ เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้มีความอยู่รอดต่อไป
คนที่ 16	ความสามัคคีปรองดองของเจ้าหน้าที่ทหารและผู้นำระดับต่าง เช่นจับผู้ค้ายาเสพติดในพื้นที่
คนที่ 17	ประทับใจเจ้าหน้าที่ในเรื่อง เข้ามาดูแล เยี่ยมเยียนประชาชน รับฟังปัญหา และนำไปแก้ไขทำให้ชาวบ้านในพื้นที่เกิดความไว้วางใจ
ผู้นำชุมชน	คำถามที่ 3 การทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ในเรื่องไหนที่ท่านรู้สึก ว่าไม่รู้สึกประทับใจเพราะอะไร (ยกตัวอย่างเหตุการณ์)
คนที่ 1	อยากให้ข้าราชการทุกส่วนรับฟังปัญหา ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และนำปัญหาไปแก้ไขตรงจุด เพราะในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ไม่เหมือนที่อื่น มีปัญหาที่ซับซ้อน ทั้งในเชิงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนา ภาษาพูด
คนที่ 2	โครงการบางโครงการไม่สามารถเข้าถึงประชาชนในพื้นที่ได้ หรือเข้าถึงได้เฉพาะบางกลุ่มที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ศาสนาเดียวกัน คนไทยมุสลิมจะโดนแบ่งแยกให้ได้รับ หลังสุด
คนที่ 3	ชอบพูดจาชมชุมชนประชาชน เพราะชาวบ้านพูดภาษาไทยไม่ชัด พอฟังไม่รู้เรื่องก็ตะคอกใส่ จะพูดจาดี กับคนที่พูดภาษาไทยได้
คนที่ 4	การแก้ปัญหาไม่มีความจริงจัง ทำงานล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ เช่น เมื่อมีเหตุการณ์การแจ้งเหตุไปแล้วกว่าจะมาถึงที่เกิดเหตุ การเยียวยาล่าช้าเมื่อเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ ทำตามขั้นตอนมากเกินไป ประชาชนแจ้งไปแล้วให้มาตรวจสอบก็ยังไม่มาดูแลพื้นที่เดือดร้อน
คนที่ 5	ไม่มี
คนที่ 6	ข้าราชการบางครั้งมาตั้งด่านลอยเรียกเก็บเงิน ประชาชนบางคนไม่รู้กฎหมาย ไม่ได้เรียนหนังสือภาษาไทย เรียนแต่ศาสนา ทำให้โดนเอาเปรียบจากข้าราชการบางคน
คนที่ 7	ไม่ประทับใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ คือการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ไม่มีมาตรฐานเลือกปฏิบัติ แบ่งแยก โดยเอาศาสนามาเป็นตัวกำหนด
คนที่ 8	การที่เอาคนนอกพื้นที่มาเป็นข้าราชการระดับผู้บริหารในจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งคนเหล่านั้นไม่เคยทราบว่ามีชนบทนิยมประเพณีที่แตกต่างจากจังหวัดอื่นของประเทศไทย ทำให้แก้ปัญหาไม่ถูกจุด มีการแบ่งแยกเกิดขึ้น
คนที่ 9	ทำงานโดยให้ความสำคัญแก่ผู้ที่มีตำแหน่งมากกว่าตน ทำงานเอาหน้าไม่ได้มาแก้ปัญหาพื้นที่อย่างจริงจัง พื้นที่ก็ไม่รู้จัก ประเพณี งานบุญของคนต่างศาสนาที่สามารถเข้าร่วมได้ ก็ไม่มาอ้างว่า ผิดหลักศาสนา

คนที่ 10	การทำงานที่ขาดความรู้ ทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง ที่เป็นประโยชน์ต่อคนในพื้นที่ ไม่มีคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ ไม่มีความเป็นมิตร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มองว่าคนต่างศาสนาเป็นพวกหัวรุนแรง เป็นผู้ก่อการร้าย เช่น เมื่อมีเหตุการณ์รุนแรง เกิดขึ้น สงสัยคนไทยมุสลิมก่อนกลุ่มบุคคลอื่น ทั้ง ๆ ที่ไม่มีหลักฐาน เขาละหมาดวันศุกร์ กัน ก็ว่าเขาช่องสุมวางแผน
คนที่ 11	การดูแลไม่ทั่วถึง เพราะขาดการทำงานเชิงรุก ลงพื้นที่ ตรวจสอบเยี่ยมประชาชน เอาใจใส่ เข้าร่วมกิจกรรมของคนในพื้นที่ ไม่แสดงถึงความจริงใจ เช่น มีพิธีศพ ของศาสนาอิสลาม เจ้าหน้าที่ไม่มาแสดงความเสียใจ
คนที่ 12	ความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมของประชาชนในพื้นที่ จากการกระทำและทัศนคติ ของเจ้าหน้าที่รัฐบางส่วนตั้งแต่ในอดีตที่เลือกปฏิบัติและไม่ยอมรับตัวตนของคนในท้องถิ่น อย่างสนิทใจ อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ของความแตกต่างในอัตลักษณ์ ของคนในพื้นที่
คนที่ 13	ต้องจริงใจกับประชาชน ไม่ใช่ทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เลือกพวกพ้อง กลุ่มไหนเป็น ฐานเสียง ช่วยเหลือกลุ่มนั้นก่อน
คนที่ 14	เจ้าหน้าที่บางหน่วยงานเข้ามาทำงานตามอำเภอใจบางกรณี โดยไม่สนใจว่าในพื้นที่มีข้อ ห้ามทางศาสนาที่ควรปฏิบัติตาม เช่น เข้ามาตรวจค้นมัสยิดโดยพลการในขณะที่ทำพิธี ละหมาดวันศุกร์อยู่โดยไม่มีการรอหรือแจ้งก่อนบุกเข้ามาเลย
คนที่ 15	ดูถูกวัฒนธรรม ศาสนา ของคนในพื้นที่ ประเทศไทยไม่ได้มีศาสนาพุทธ ศาสนาเดียว คน ศาสนาอื่น ก็เป็นคนไทยเหมือนกัน เจ้าหน้าที่บางคนพอเห็นชาวบ้าน พูดภาษาไทยไม่ชัด ใส่ใส่สร้งเดินมามองด้วยสายตาเหยียดหยัน ชาวบ้านดูออก พอให้บริการก็ทำให้พ้น ๆ ไปไม่ ใส่ใจถาม
คนที่ 16	แบ่งแยก เชื้อชาติ ศาสนา ไม่เคารพในความเป็นมนุษย์ ไม่เห็นหัวชาวบ้าน เวลาจะทำ อะไรไม่ฟังความเห็นของชาวบ้านในพื้นที่ เวลาเปิดลำโพงสายตามเสียงอะซานเรียก ละหมาด ก็บอกเสียงดัง ทั้ง ๆ ที่เป็นปกติของคนไทยมุสลิมที่จะดำเนินการกิจกรรมทาง ศาสนานั้น ๆ
คนที่ 17	ไม่ประทับใจ เจ้าหน้าที่บางหน่วยงานที่เข้ามาหาผลประโยชน์ในพื้นที่ โดยเอาข้อของ ความรุนแรงในพื้นที่มาเป็นเหตุผล เช่น ต้องมีค่าเสียงภัยเพิ่มขึ้น เมื่อเข้ามาอยู่ในพื้นที่สี แดง โดยอ้างว่ามีอิสลามหัวรุนแรงอยู่เยอะ
ผู้นำชุมชน	คำถามที่ 4 ข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน คือ ใครเพราะอะไร (ให้ยกตัวอย่าง) และเพราะอะไรที่ควรเป็นข้าราชการที่เป็น แบบอย่างที่ดี
คนที่ 1	ทุกคนที่ทำงานในพื้นที่อย่างจริงใจ ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก คือข้าราชการที่ควรเป็น แบบอย่างที่ดี
คนที่ 2	ข้าราชการทุกคนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นแบบอย่างที่ดี
คนที่ 3	ไม่อาจเอ่ยชื่อเป็นคน ๆ ได้ เนื่องจากข้าราชการที่มาทำงานในพื้นที่ พอทำท่าจะดีเข้ากับ ประชาชนได้ก็ถูกย้าย หมุนเวียนเปลี่ยนหน้า ส่วนข้าราชการที่อยากเห็นคือ คนที่ทำงาน ในพื้นที่อย่างตั้งใจจริง จริงใจที่จะแก้ปัญหา ยอมรับความเป็นอัตลักษณ์ของคนในพื้นที่ได้

คนที่ 4	ข้าราชการทหารที่ช่วยเหลือในทุกกรณีที่ขอความช่วยเหลือ และเข้าใจ เข้าถึงทุกพื้นที่ ไม่กลัวอันตราย
คนที่ 5	นายอำเภอเมืองยะลา เป็นคนตรงต่อเวลา เป็นคนทำงาน ไม่รู้จักคำว่าเหนื่อย และไม่ทำงานแบบผักชีโรยหน้า ซึ่งเหมาะกับการเป็นนายอำเภอเคลื่อนที่ เข้าใจประชาชนทุกคน ไม่ว่าจะเป็นคนไทยพุทธ หรือไทยมุสลิม ไปร่วมเป็นเกียรติในงานทุกศาสนา
คนที่ 6	ข้าราชการในพื้นที่ที่มีการทำงานร่วมกัน ทำงานสามัคคีกัน มีการช่วยเหลือกิจกรรมกันทุกศาสนา
คนที่ 7	ไม่มี
คนที่ 8	มีแต่ข้าราชการในอดีต ที่เป็นคนพื้นที่ เข้าใจความแตกต่างในพื้นที่ ช่วยแก้ปัญหาในพื้นที่ได้ดี ไม่ลำเอียง
คนที่ 9	ปลัดประจำตำบล เพราะท่านเป็นปลัดทำงานเป็นกันเอง เข้าถึงประชาชน รู้จักวางตัว ให้ความสำคัญกับประเพณีของทุกศาสนา และเข้าร่วมกิจกรรมเสมอ ลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ ปล่อยไป
คนที่ 10	ปลัดอำเภอประจำตำบลบุรี เพราะท่านยึดมั่นในผลประโยชน์ของแผ่นดิน และยึดความถูกต้องเป็นธรรม
คนที่ 11	ปลัดอำเภอ เพราะท่านลงพื้นที่เยี่ยมเยียนประชาชนอย่างสม่ำเสมอ และคอยช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อน
คนที่ 12	ไม่มี
คนที่ 13	ไม่มี แต่ถ้ามืออยากให้คนนั้น ทำงานอย่างจริงจัง ยุติธรรม เข้าถึงทุกศาสนาในพื้นที่ ยอมรับความจริงว่าปัญหาความรุนแรงเกิดจาก การแบ่งแยกดินแดน แบ่งแยกศาสนา
คนที่ 14	ข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือผู้กำกับยะลา เพราะท่านมีความเป็นธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ในหน้าที่การงาน ปฏิบัติหน้าที่และลงพื้นที่ด้วยตัวเองและมีความเข้าถึงประชาชนเกิดความเป็นกันเอง ประชาชนไม่หวาดระแวง
คนที่ 15	ที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือหน่วยงานปกครอง เพราะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการกับประชาชน โดยไม่มีผลประโยชน์ใด ๆ ทำงานด้วยใจ ดูแลทุกข์สุขของชาวบ้านอย่างใกล้ชิด เช่น อุทกภัย อัคคีภัย และทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง ทำงานโดยไม่ลังเล เข้าใจสภาพแวดล้อมในพื้นที่ พร้อมที่จะอยู่เคียงข้างประชาชนตลอดมา
คนที่ 16	ข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานคือ ข้าราชการฝ่ายปกครอง เพราะมีกลยุทธ์ในการทำงาน สร้างงาน สร้างคน ให้รู้จักพึ่งพาตนเอง
คนที่ 17	ไม่มี
ผู้นำชุมชน	คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ควรมีความสัมพันธ์อย่างไร เพราะอะไร (ยกตัวอย่าง)
คนที่ 1	ข้าราชการที่ปฏิบัติงานพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ควรเรียนรู้ประเพณีและขนบธรรมเนียมในพื้นที่อย่างเคร่งครัด ทั้ง 2 ประเพณี ไทยพุทธ และมุสลิม เพราะในพื้นที่ มีหลายเรื่องราวที่คนนอกไม่รู้ และทำให้เข้าใจผิด ๆ
คนที่ 2	ควรรู้ประเพณีและวัฒนธรรมของพื้นที่ให้ลึกซึ้ง เพราะในพื้นที่มีคนอยู่หลายศาสนา ทั้งไทยพุทธ ทั้งมุสลิม ถ้าไม่รู้จักทำให้การมาทำงานในพื้นที่ยากลำบากขึ้น เพราะไม่เข้าใจกัน

คนที่ 3	ยูติธรรม ทำงานอย่างจริงจัง มีใจเป็นกลาง ไม่ใช้ความแตกต่างทางเชื้อชาติและศาสนาเป็นตัวตัดสิน
คนที่ 4	มีความรู้ความสามารถ เข้าถึง ลงพื้นที่ปฏิบัติงานได้ รวมทั้ง มีความเข้าใจวิถีชุมชนนั้น ๆ และชนบทธรรมนิยมประเพณี ไม่เอาัดเอาเปรียบ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่นอโกง เป็นแบบอย่างที่ดีให้เยาวชนได้
คนที่ 5	ข้าราชการทุกคนต้องมีจรรยาบรรณ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง
คนที่ 6	เข้าใจประเพณีของจังหวัดชายแดนใต้ และต้องให้เกียรติผู้นำในท้องถิ่นชุมชน อย่าคิดว่าตนเองรับราชการแล้วมีเกียรติคนเดียว คนอื่นก็มีเกียรติ อย่าเปลี่ยนแปลงอะไรโดยที่ตนเองไม่มีความรู้
คนที่ 7	มีมาตรฐานไม่เลือกปฏิบัติ รับฟังและแก้ไขปัญหาของประชาชน พุดไฟเราะ มีเหตุผล มีใจเป็นธรรมไม่ลำเอียง
คนที่ 8	คุณสมบัติของคนที่จะมาทำงานในพื้นที่ต้องมีคุณสมบัติ เข้าใจ เข้าถึงพัฒนา ไม่ใช่แค่พุดให้ฟังแล้วดูดี แต่ทำไม่ได้
คนที่ 9	เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีของคนในพื้นที่นั้น เพราะในพื้นที่มีวัฒนธรรมที่สืบทอดมายาวนาน และมีความหลากหลายทางศาสนา และเข้าถึงประชาชน โดยลงพื้นที่สำรวจความเป็นอยู่ของประชาชนจะได้แก้ปัญหาถูกจุด
คนที่ 10	การทำงานที่ไม่ติดตำรา เพราะไม่ผูกมัดกับวิชาการ และเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม กับสภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริงจากประชาชน การมีความรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างของ วัฒนธรรมของคนในพื้นที่ จะทำให้ประชาชนเกิดความไว้วางใจ
คนที่ 11	ดูแลลูกบ้านที่ทั่วถึง ใจกล้า กล้าหาญ แก้ปัญหาได้ตรงจุด คล่องแคล่วว่องไว เพราะในพื้นที่มีปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เสมอ
คนที่ 12	เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และรู้จักแยกแยะ ประเพณีวัฒนธรรมและด้านศาสนา ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากชายแดนใต้ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามมากกว่าศาสนาอื่น ๆ
คนที่ 13	เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และรู้จักแยกแยะ ประเพณีวัฒนธรรมและด้านศาสนา ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากชายแดนใต้ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามมากกว่าศาสนาอื่น ๆ
คนที่ 14	มีวินัย ซื่อสัตย์ในการทำงาน และต้องให้ความเป็นธรรมกับทุก ๆ ฝ่าย เพราะในพื้นที่เป็นพื้นที่พิเศษ ที่มีผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างซ่อนอยู่ภายใต้ความรุนแรง และเหตุการณ์ความไม่สงบต่าง ๆ
คนที่ 15	ต้องเข้าใจ เข้าถึงประชาชนอย่างเสมอภาค และต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในสภาพแวดล้อม ลักษณะเฉพาะของพื้นที่ เพราะในจังหวัดชายแดนใต้ ประชาชนส่วนใหญ่ มีความอ่อนไหวในความเชื่อต่าง ๆ
คนที่ 16	เข้าใจพื้นที่ในทุก ๆ ด้าน เพราะในพื้นที่มีหลายศาสนา และวัฒนธรรมประเพณี ซึ่งแตกต่างกัน และต้องมีความอดทน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
คนที่ 17	มีความรู้เกี่ยวกับชนบทธรรมนิยมของชาวมุสลิม จังหวัดชายแดนใต้ เพราะคนที่มาทำงานในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นคนนอกที่เข้ามาทำงาน ไม่มีความรู้เรื่องอัตลักษณ์คนท้องถิ่นทำให้เกิดความขัดแย้งและลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

ผู้นำชุมชน	คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ ทั้งดีและไม่ดี
คนที่ 1	อยากได้ข้าราชการที่รับฟังปัญหา ความต้องการของประชาชน และนำปัญหาไปแก้ไขได้ตรงจุดมากกว่านี้
คนที่ 2	อยากให้ข้าราชการรับฟังปัญหาความต้องการของประชาชนและแก้ปัญหาให้ตรงความต้องการที่แท้จริงของคนในพื้นที่
คนที่ 3	การปฏิบัติงานของข้าราชการไม่ทำผิดเสียเอง ไม่เอาไรต์เอาเปรียบประชาชน ปฏิบัติตัวให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่อยู่เหนือกฎหมายละให้ศึกษาลักษณะพื้นที่ให้เข้าใจให้ถูกต้องและนำไปพัฒนา
คนที่ 4	ข้าราชการบางคนวางตัวไม่เหมาะสม แต่งกายไม่เรียบร้อยไม่ให้เกิดสถานที่ เช่น เมื่อไปร่วมงานเกี่ยวกับกิจกรรมทางวัฒนธรรม
คนที่ 5	อยากให้มีคนมาตรวจสอบข้าราชการที่ทำงานในพื้นที่บ้าง เพราะในพื้นที่มีผลประโยชน์ เยอะ งบเยอะ บางที่ไม่ถึงชาวบ้านไม่ครบถ้วน
คนที่ 6	ไม่มี
คนที่ 7	ข้าราชการควรทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี ให้ประชาชนในพื้นที่ไวใจ
คนที่ 8	อยากให้ข้าราชการที่มาทำงานเป็นคนในพื้นที่ เพราะเข้าใจลักษณะความเป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่ดี และได้สร้างงานให้ประชาชนในพื้นที่ด้วย
คนที่ 9	ข้าราชการที่มาทำงานในพื้นที่ ควรมีความเสียสละมากกว่าปกติเพราะเข้ามาที่นี้ ปัญหาในพื้นที่มีความยากกว่าพื้นที่อื่น ๆ ต้องทุ่มเทและตั้งใจจริง ทำงานอย่างจริงจัง
คนที่ 10	ให้ความดูแลประชาชนอย่างทั่วถึง ไม่แบ่งแยก ทุกศาสนาคือคนไทย อยู่ประเทศไทยควรได้รับสวัสดิการอย่างเท่าเทียมกัน
คนที่ 11	ข้าราชการบางคนไม่ให้เกิดประโยชน์ประชาชนในพื้นที่ มองคนที่แตกต่างจากตนเองเป็นตัวประหลาด ควรอบรมเรื่องจริยธรรม มารยาท การวางตัวเมื่ออยู่ในพื้นที่ต่างศาสนา
คนที่ 12	ไม่มี
คนที่ 13	เจ้าหน้าที่บางส่วนมีการทุจริตในการทำงานละให้ความร่วมมือกับขบวนการค้ายา
คนที่ 14	ไม่ควรเอาเปรียบกับประชาชนที่ไม่มีความรู้ ชาวบ้าน อย่าใช้ศาสนามาเป็นข้ออ้างว่าเขาเป็นคนไม่ดี
คนที่ 15	ข้าราชการต้องทำงานด้วยความเข้าใจ เอกลักษณ์ของคนในพื้นที่ เข้าถึงประชาชนว่าต้องการอะไร
คนที่ 16	ต้องปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง 4 ประการคือ 1.ถูกต้องตามหลักธรรมที่ตนนับถือ 2. ถูกต้องตามหลักกฎหมาย 3.ถูกต้องตามหลักประชาธิปไตย 4.ถูกต้องตามหลักมนุษยธรรม
คนที่ 17	ความสามัคคีระหว่างประชาชนในพื้นที่กับหน่วยงานราชการ ให้ทำความเข้าใจกันยอมรับข้อแตกต่างกันทั้ง 2 ฝ่าย เพราะเป็นคนไทยเหมือนกัน แค่ต่างศาสนา ต่างเชื้อชาติ ต่างภาษา

วิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

กลุ่มที่ 5 ผู้บริหารในหน่วยงาน ศอ.บต.

ผู้บริหาร ศอ.บต.	คำถามที่ 1 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีความเหมาะสมที่จะใช้กับข้าราชการทั่วประเทศหรือไม่ เพราะอะไร
คนที่ 1	เหมาะสม เพราะเป็นสิ่งที่ข้าราชการทุกคน ทุกตำแหน่งสามารถมาใช้ในงานได้ และ ก.พ.ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินข้าราชการทุกคน
คนที่ 2	เหมาะสม เพราะใช้มานานและไม่มีปัญหาเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน
คนที่ 3	เหมาะสม เพราะเชื่อว่าก่อนที่จะกำหนดขึ้นมาต้องผ่านความเห็นชอบของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง
คนที่ 4	ไม่แน่ใจ เพราะประเมินยาก ประเมินอย่างตรงไปตรงมาหรือเปล่า
คนที่ 5	เหมาะสม เพราะเป็นพื้นฐานสำหรับข้าราชการอยู่แล้ว แต่สำหรับพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ควรจะเพิ่มในเรื่องพื้นที่ที่มีเงื่อนไขพิเศษ เช่น ทักษะในเรื่องการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม ศาสนาที่แตกต่าง
ผู้บริหาร ศอ.บต.	คำถามที่ 2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ มีความแตกต่าง กับพื้นที่ทั่วไปหรือไม่ อย่างไร
คนที่ 1	แตกต่างเพราะพื้นที่ในจังหวัดชายแดนใต้ มีประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามมากกว่าที่อื่น ภาษาที่ใช้ส่วนใหญ่ก็จะภาษามลายู หรือ ภาษาอิสลาม ทำให้การทำงานมีความยากมากกว่า
คนที่ 2	แตกต่าง เพราะพื้นที่มีปัญหาความรุนแรง มีเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานมีความเสี่ยงที่จะเสียชีวิตมากกว่าที่อื่น รวมทั้ง การนับถือศาสนา อาหารการกิน การดำรงชีวิตยากกว่าพื้นที่อื่น สำหรับคนนอก
คนที่ 3	แตกต่าง เวลาในการทำงานยากด้วยพื้นที่ ที่เป็นพื้นที่พิเศษ ที่มีปัญหาความมั่นคง ทั้งความเป็นพหุวัฒนธรรมของพื้นที่ ข้าราชการที่ไม่ปรับตัวก็จะอยู่และทำงานยาก บางคนเป็นโรคซึมเศร้า เมื่อลงมาทำงานในพื้นที่
คนที่ 4	แตกต่าง เพราะความไม่สงบในพื้นที่ ข้าราชการต้องระมัดระวังตัวในการปฏิบัติงานมากกว่าพื้นที่อื่น ความเป็นอยู่ประเพณีที่มีคนไทยมุสลิมอยู่เยอะ ความไม่เข้าใจในภาษา ชาวบ้านส่วนใหญ่พูดภาษามลายู
คนที่ 5	แตกต่าง ในเรื่องความเร่งด่วนของปัญหามีทุกวัน เพราะนอกจากมีปัญหาเรื่องความมั่นคงในพื้นที่แล้ว ปัญหาระหว่างข้าราชการและประชาชนเองก็มีเยอะ เนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่องศาสนาและวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ที่มี คนไทยมุสลิมอยู่เยอะ

ผู้บริหาร ศอ.บต.	คำถามที่ 3 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในปัจจุบัน ตอบโจทย์การทำงาน ของข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้หรือไม่ อย่างไร
คนที่ 1	ไม่ตอบโจทย์ทั้งหมด เพราะในพื้นที่ที่มีความเป็นพิเศษกว่าที่อื่น ในเรื่องศาสนา วัฒนธรรม ความเป็นคนไทยมุสลิม รวมทั้งความเชื่อในเรื่องราวประวัติศาสตร์ต่างๆ ของพื้นที่
คนที่ 2	ตอบโจทย์ แต่ควรเพิ่มในเรื่องทักษะ ความรู้ ความเข้าใจของพื้นที่ ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการปรับตัวในการทำงาน
คนที่ 3	ถ้าสามารถปฏิบัติได้ทั้งหมด 5 ด้าน ของสมรรถนะหลักปัจจุบันน่าจะดี ควรเพิ่มในเรื่อง ของภาษามลายู ควรสื่อสารได้ในชีวิตประจำวันในการทำงาน
คนที่ 4	ควรที่จะเพิ่มความเข้มข้นในการประเมินว่าสมรรถนะหลักมาใช้ในพื้นที่ในเรื่องใดบ้าง และควรเพิ่มให้ข้าราชการทุกคนที่ลงมาทำงานมีความรู้เรื่อง อัตลักษณ์ของคนในพื้นที่ ต้องมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ประเมินผลได้ และคนที่ ประเมินควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของข้าราชการ
คนที่ 5	ไม่เคยเห็นข้าราชการที่จะนำสมรรถนะหลักมาใช้ในพื้นที่ได้จริง ๆ เพราะเข้ามาทำงาน ในพื้นที่ก็มาแบบไม่ค่อยรู้เรื่อง ไม่เข้าพื้นที่ เอาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ มาใช้
ผู้บริหาร ศอ.บต.	คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด ชายแดนใต้ควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง
คนที่ 1	สมรรถนะหลักเดิมยังคงไว้ แต่สำหรับข้าราชการที่มาทำงานในพื้นที่ ต้องเพิ่มคือ ความ เข้าใจในเรื่องพื้นที่ ความเป็นพหุวัฒนธรรม และวิธีการปรับตัวในการเรื่องการทำงาน และการดำรงชีวิตอยู่ในพื้นที่ได้
คนที่ 2	ความรู้เรื่องวัฒนธรรมในพื้นที่ ภาษา ประเพณี เพราะพื้นที่มีคนไทยมุสลิมอยู่มากกว่า ภาคอื่นๆ และคนไทยมุสลิมมีวิถีชีวิต ที่มีข้อจำกัดมากกว่าศาสนาอื่น ทำให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างศาสนาได้ง่าย
คนที่ 3	ความเข้าใจในเรื่องการนับถือศาสนา เข้าใจพื้นที่ ยอมรับความแตกต่าง
คนที่ 4	มีความอดทนในความยากลำบากได้ดี เพราะในพื้นที่มีทั้งปัญหาความรุนแรง และ ปัญหาในเรื่องความหลากหลายของวัฒนธรรม
คนที่ 5	ทักษะในการจัดการกับความแตกต่าง ของสังคม วัฒนธรรม รวมทั้งการปรับตัวให้อยู่ รอด ในสังคมที่เปลี่ยนไป
ผู้บริหาร ศอ.บต.	คำถามที่ 5 สมรรถนะที่ท่านเสนอในระดับที่คาดหวังจะต้องแสดงคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมอย่างไรบ้าง
คนที่ 1	สามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสม เช่นเมื่อไปร่วมกิจกรรมที่มีคนไทยมุสลิมควรแต่ง กายให้เหมาะสม ผู้หญิงควรแต่งตัวมิดชิด
คนที่ 2	ในเรื่องการวางตัว ภาษาพูด เวลาที่มีประเพณีในช่วงถือศีลอดของศาสนาอิสลาม เมื่อ สนทนาไม่ควรพูดคุยในเรื่องอาหารการกิน รวมทั้งรับทานอาหารต่อหน้ามุสลิมขณะที่

	เขาดอาหารอยู่
คนที่ 3	การแสดงความยินดี เสียใจ ในพิธีต่างๆ คนไทยพุทธสามารถเข้าร่วมศาสนาของอิสลามได้โดยไม่มีผิดหลักศาสนา เช่นการแต่งงาน การเข้าร่วมพิธีฝังศพ
คนที่ 4	เมื่อลงมาทำงานในพื้นที่ ต้องปรับตัวอยู่ได้ในสังคมที่แตกต่าง ไม่ใช่เมื่อมาแล้วอยู่ไม่ได้ก็ขอโอนย้ายกลับ ซึ่งหน่วยงานต้องเสียเวลาสอนงานใหม่
คนที่ 5	ฝึกฝนเรียนภาษามลายูเพิ่มเติม เพื่อจะได้สื่อสารกับคนในพื้นที่จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น รู้และปรับตัววางตัวให้เหมาะสมกับหลักศาสนาอิสลามที่เคร่งครัด ไม่ทำให้คนต่างศาสนารู้สึกอึดอัดใจ
ผู้บริหาร ศอ.บต.	คำถามที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้สอดคล้องกับจังหวัดชายแดนใต้
คนที่ 1	ควรส่งเสริมให้ข้าราชการทุกศาสนามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม เพื่อให้เกิดความปรองดอง ความสามัคคี ลดความหวาดระแวงกัน และสามารถใช้ชีวิตร่วมกันได้ในสังคมที่มีหลากหลายวัฒนธรรม
คนที่ 2	การพัฒนาแก้ไขปัญหาแบบมีส่วนร่วม เพราะจะทำให้แก้ปัญหาได้ถูกจุด และทำให้ข้าราชการและประชาชนใกล้ชิดกันเรียนรู้ซึ่งกันและกันยอมรับความแตกต่างของกันและกันได้
คนที่ 3	หน่วยงานราชการควรกำหนดให้ใช้ภาษามลายูเป็นภาษาที่ 2 ในการติดต่อราชการได้
คนที่ 4	ควรส่งเสริมข้าราชการให้ใช้หลักความเท่าเทียมกัน จัดการกับความแตกต่างหลากหลายทางเชื้อชาติ และวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้คนที่มีความแตกต่างสามารถอยู่ร่วมกันได้ เช่นมีกิจกรรมที่มีทั้งไทยพุทธ มุสลิมเข้าร่วมได้เหมือนกันและทำกิจกรรมร่วมกัน
คนที่ 5	มีการสอนภาษาท้องถิ่น ภาษามลายู และภาษาต่างประเทศ เช่นมาเลเซีย โดยผู้นำศาสนาในพื้นที่ หรือผู้นำชุมชน สำหรับข้าราชการที่สนใจ เพื่อสร้างสัมพันธที่ดี